

Review премия «лидер конкурентных закупок»

«Эффективность закупок не самоцель, важно выстроить систему в целом»

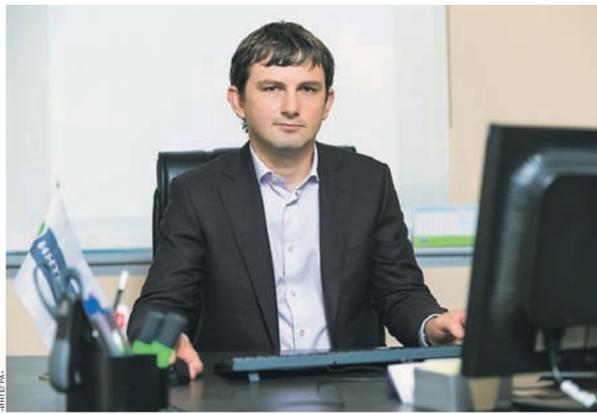
— оборудование —

После трех месяцев, в течение которых мы привели в порядок систему транспортного обеспечения, мы констатировали общее 10–15-процентное снижение затрат.

Благодаря реализации этого проекта наша дочерняя компания была выведена на безубыточный уровень. — Раз проект оказался столь удачным, может быть, имеет смысл распространять подобные системы на деятельность всего холдинга?

— Конечно. Мы осуществляем дальнейшее развитие, которое также было представлено на конкурс как отдельный проект, связанный с автоматизацией системы закупок, управлением запасами и транспортом. Данный проект подразумевает полную автоматизацию всей закупочно-заказной деятельности, включая списание и принятие объемов. Основной целью опять же являлось снижение затрат.

В основу было положен принцип, что система снабжения заинтересована в понимании потребностей бизнеса на ранних стадиях. Чем раньше мы узнаем о потребностях бизнеса, тем лучше. Однако бизнес-подразделения, к сожалению, зачастую не могут четко и заблаговременно сформулировать свои потребности. Вот и получается, что преобладают срочные запросы и заявки, которые удовлетворяются по неоптимальным ценам.



Повторюсь, нам было очень важно, чтобы потребность бизнеса, начиная от услуг и заканчивая конкретными товарами, не была срочной и мы узнавали о ней как можно раньше.

Для решения этой задачи мы инициировали процесс по созданию системы техобслуживания и ремонта. Тут важно отметить, что на Западе подобные системы используются широко, а российские компании только начинают их внедрять.

— Если бизнес не может заранее сформулировать потребности, как же тогда будет работать эта система? И потом если говорить о том же ремонте, то нередки случаи, когда действительно все происходит в авральном режиме.

— Реализовать подобное на практике можно, только наладив процесс обмена информацией между системой плановых ремонтов и системой закупок. Данные о предполагаемой потребности формируются на основе статистики по наработкам оборудования, использованию запасных частей, материалов.

То есть снабжение заблаговременно получает информацию о планируемой потребности и обрабатывает ее таким образом, чтобы бизнес был обеспечен в срок.

Чисто технически создать такую систему не является существенной проблемой. Необходимый программный продукт существует и доступен. Здесь главное, чем его наполнить. Необходимо, чтобы в компании все оборудование, техническая документация и регламенты были оцифрованы и внесены в систему. Если прибегать к опыту наших западных коллег, то такие системы хорошо отлажены и прекрасно работают.

Если немного упростить, то можно описать данную систему следующим образом: наша цель состоит в том, чтобы механик, электрик и любой другой сотрудник нашей компании, отвечающий за проведение ремонтных работ, приступая к ним, одновременно получал набор необходимых запасных частей и материалов, требуемых для проведения данных работ.

Для нас это пока еще задача на перспективу, сейчас специалисты нашей компании работают над созданием подобной системы. И в наступающем 2015 году мы будем продолжать улучшение системы снабжения нашего бизнеса. Наша глав-

ная цель, как я уже говорил, — это как можно раньше узнавать о потребностях внутреннего заказчика, чтобы удовлетворять их наилучшим образом.

— В чем главное преимущество подобных систем? Экономия на закупках, возможность выбрать лучшего поставщика, найти идеальное соотношение цена-качество?

— В нашем бизнесе есть один очень важный, я бы даже сказал, ключевой

момент. Эффективность закупки (особенно услуг) для нас не является самоцелью. Я поясню. Не принимая во внимание всех особенностей проекта и ограничившись только принципом цена-качество, закупки не гарантируют успешность операционной деятельности и могут обернуться потерями, существенно превышающими стоимость самой закупки. Цена подобных ошибок в итоге может исчисляться десятками миллионов долларов.

Вот почему в нефтесервисе очень важно именно выстраивание оптимальной системы снабжения в целом для обеспечения эффективно работающего производства. Нам надо оценивать не стоимость какого-то отдельного сервиса или отдельного материала, а смотреть на проекты в целом. При этом они, как правило, растянуты во времени плюс в проектах задействованы серьезные материальные и людские ресурсы. Соответственно, одна ошибка на этапе выбора подрядчика может обернуться катастрофой. Наша основная задача на ближайшую перспективу — это переход к совместной работе над проектом в целом, при таком подходе система снабжения действительно имеет возможность повлиять на успех всего производственного процесса.

Беседовала Александра Пименова

ГК «ИНТЕГРА»

Группа компаний «Интегра» — одна из крупнейших нефтесервисных компаний России, основана в 2004 году. Предприятия группы оказывают комплексные услуги по разработке месторождений: проектирование, строительство, исследование, повышение нефтеотдачи пласта, заканчивание и ликвидация скважин. Кроме того, «Интегра» является ведущим производителем высокотехнологичного бурового оборудования и современного бурового инструмента.

Высокопрофессиональный коллектив компании обладает опытом работы на различных нефтепромысловых проектах как в России, так и на объектах в Венесуэле, Йемене, Индии, Сирии, странах СНГ и других регионах.

Заказчиками компании являются крупнейшие нефтегазодобывающие компании: «Газпром», «Газпром нефть», НК «Роснефть», ЛУКОЙЛ, НОВАТЭК и другие.

Полный сервис

— инновации —

Одна из проблем, наиболее остро стоящих сегодня перед российскими нефтесервисными компаниями, — необходимость модернизации, причем в широком смысле этого слова. Это означает не только покупку новых станков и буровых установок, но и обновление в первую очередь самих подходов к оказанию услуг.

Первая инновационная

Без создания современного оборудования, развития и освоения новых технологий и разработки передовых методик анализа месторождений отечественные сервисные компании в одночасье могут оказаться неконкурентоспособными на глобальном рынке. Так, сегодня среди отечественных компаний, работающих на рынке нефтесервиса, лишь единицы являются предприятиями так называемого полного цикла. То есть компаниями, которые сами разрабатывают и производят оборудование и приборы, предлагают сервисные услуги, а также располагают научно-исследовательским потенциалом, благодаря которому могут предложить заказчику грамотный анализ текущего состояния разработки нефтяных и газовых месторождений.

Заметим, что по такому принципу работает подавляющее большинство зарубежных лидеров рынка. Однако в нашей стране подобные предприятия только начинают появляться.

Одно из них — компания СИАМ, входящая в состав ГК «Интегра». СИАМ, являющаяся сегодня одним из лидеров российского рынка нефтесервиса, начиналась с небольшого научно-внедренческого кооператива. В 1990 году его основатель с группой единомышленников создал небольшую компанию по производству систем измерения и автоматизации месторождений. Аббревиатура из первых букв названия продукции и составила название компании — СИАМ. Своей главной задачей сотрудники новобразованного коллектива видели создание первых цифровых приборов. Чуть позже у компании появился собственный небольшой завод с конструкторским бюро. А спустя десять лет, в 2000 году, СИАМ стала первой отечественной сервисной компанией инновационного типа.

«Тогда началось активное развитие сервисного направления нашего бизнеса. Нефте-ные компании стали отдавать на аутсорсинг свои непрофильные активы, и мы были первыми в России, кто начал заниматься гидродинамическими исследованиями именно как сервисное предприятие, существующее вне структуры нефтяной компании», — рассказы-



Сотрудники СИАМ проводят мониторинг нефтяной скважины

вает управляющий директор компании СИАМ Андрей Дубов. Первым клиентом СИАМ стала компания «Томскнефть».

В 2007 году у предприятия появляется собственный научно-исследовательский центр ООО «СИАМ Инжиниринг». «Одно из главных конкурентных преимуществ нашей компании состоит в том, что мы занимаемся всем спектром услуг, связанных с исследованием нефтяных и газовых скважин. Три кита, на которых стоит СИАМ, — это производство, сервисное подразделение и аналитический блок», — отмечает Андрей Дубов. — Среди российских сервисных компаний можно буквально по пальцам одной руки пересчитать тех, кто совмещает в своей деятельности все это».

Впрочем, структура компании уникальна скорее только для российского рынка. Объективно СИАМ удачно реализовала одну из лучших моделей нефтесервисного бизнеса, давно успешно применяемую за рубежом. Практически все иностранные лидеры отрасли располагают и научными подразделениями, и производством, и исследовательскими центрами.

Эксклюзивные разработки

Полный комплекс услуг далеко не единственное, что выгодно отличает СИАМ от конкурентов. Для своих заказчиков компания предлагает самые современные высокоточные приборы собственной разработки.

«Наша продукция выгодно отличается от аналогичных предложений на рынке, мы смогли придумать уникальный конструктив для, казалось бы, стандартного оборудования, используемого в отрасли. В частности, наши приборы очень просты в использовании, высоконадежны и работают в любом температурном режиме вплоть до -40°C. Притом

что нередко цена аналогичных изделий у конкурентов ниже, выбор подчас делается именно в пользу нашей продукции», — говорит Андрей Дубов.

Кроме того, у СИАМ есть и новые эксклюзивные разработки, готовые к предложению на рынке. В частности, это датчики перманентного контроля и датчик ТМС. Вторым прибор, кстати, единственное на сегодняшний день в России средство измерения, данные которого могут применяться для подсчетов запасов нефти. Кроме того, использование подобного высокоточного датчика ТМС позволяет проводить исследование скважин без остановки работ, тем самым исключая потери при добыче нефти.

Исследование горизонта

Еще одной важной задачей, стоящей перед компаниями, работающими в области исследования скважин, является поиск технологий, позволяющих наиболее эффективно исследовать горизонтальные скважины. Поясним, большинство ныне действующих старых нефтяных месторождений относятся к вертикальным скважинам. Исследовать их достаточно просто — соответствующие методики и необходимое оборудование давно известны на рынке. Однако большинство новых скважин сегодня имеют горизонтальное за- качивание.

«Исследование горизонтальных стволов — это очень и очень нетривиальная задача, решением которой мы занимаемся на протяжении последних пяти лет. До сих пор в мире нет проработанной математической модели, нет каких-то полностью решенных задач, как именно интерпретировать данные по исследованию горизонтальных скважин», — рассказывает Андрей Дубов. Ко всему прочему, для исследования подобных скважин нефтесервисные компании требуются более продвинутое и дорогостоящее оборудование.

У России сегодня есть все шансы не остаться в стороне от инноваций, которые в ближайшие годы будут приходиться в отрасль. Более того, вполне возможно, что именно российские компании, подобные СИАМ, и будут разработчиками супертехнологий будущего. Неслучайно самое молодое подразделение СИАМ «СИАМ Инжиниринг» на сегодняшний день является молодым и по составу коллектива. Большая часть сотрудников аналитического подразделения компании — молодежь. Причем, не без гордости сетуют в руководстве СИАМ, начинающие ученые оказываются настолько востребованными на рынке, что их нередко переманивают к себе корпоративные центры нефтяных компаний. «С одной стороны, такая востребованность на рынке — это очевидный факт признания высокой квалификации наших работников, но, с другой, ценные кадры отпущать жалко — стараемся создавать все условия для того, чтобы молодые талантливые специалисты оставались в компании, ведь их идеи и разработки будущее не только СИАМ, но и всей отрасли», — делится Андрей Дубов.

Научные разработки СИАМ сегодня признаны на самом высоком международном уровне. Компания является членом Общества инженеров-нефтяников — международной некоммерческой профессиональной организации технических специалистов отрасли, основной целью которой является накопление и распространение знаний в области разведки и добычи нефти.

Кстати, с 2002 года СИАМ и сам регулярно организует международную научно-техническую конференцию, на которой обсуждаются проблемы, связанные с исследованием скважин. Стать участниками этого мероприятия стремятся не только инженеры из России и стран СНГ, но и специалисты из дальнего зарубежья.

Кира Ремнева

«Рынок признает закупочную деятельность одним из ключевых бизнес-процессов для современного предприятия»

— связь —

По итогам премии «Лидер конкурентных закупок» компании МТС присуждена одна из главных наград — «Выбор закупщиков», а также специальная премия «За развитие и оптимизацию закупочной деятельности 360°» за то, что компания представила пять проектов в пяти различных номинациях — как поставщик и как закупщик. Каждый из проектов был высоко оценен экспертами общественного совета премии, в который входят эксперты в области снабжения, логистики и закупочных процедур. Вице-президент МТС по закупкам и административным вопросам ВАЛЕРИЙ ШОРЖИН рассказал об опыте его компании в организации закупочных процедур в России и за рубежом.

— Расскажите, для чего МТС принимает участие в премии по закупкам? И в принципе зачем закупщикам своя премия? Принято считать их людьми скромными, нетщеславными, работающими в тылу, если позволите. — Очень интересная характеристика, хотя в сложных экономических условиях, к примеру при серьезных колебаниях валютных курсов, наша работа нередко выходит и на передний план.

Что касается премии, то сам факт ее учреждения и ежегодного увеличения количества участников говорит о том, что рынок признает закупочную деятельность одним из ключевых бизнес-процессов для любого эффективного предприятия. Для МТС участие в премии — возможность перенять опыт у других отраслей, если он окажется релевантным для телекома, мы готовы учиться у коллег. В то же время мы сами охотно делимся опытом. Дело в том, что в закупочной деятельности не так много секретов и ноу-хау — каждое новое интересное решение, внедренное на рынке, всегда событие. Однако нужно четко осознавать, что познакомиться с чьим-то успешным опытом и иметь возможность и компетенции реализовать подобный проект в своей компании — задача принципиально разного уровня.

— Ваша компания имеет опыт работы на зарубежных рынках?

— Весьма солидный. Некоторые виды оборудования мы закупает сразу для нескольких стран присутствия компании: России, Украины, Армении, Белоруссии и Туркмении. Подобный подход не только позволяет получить выгодные цены, но и значительно сокращает время запуска того или иного продукта или технологии, что зачастую даже важнее, чем экономия капитальных затрат.

Также мы активно развиваем совместные закупки с нашим стратегическим партнером — одним из крупнейших мировых операторов, Vodafone. Зачастую к нам присоединяются другие крупные операторы — к примеру, групповое соглашение на закупку серверного оборудования у НР МТС заключали в партнерстве с Vodafone и американским оператором Verizon. Этот подход позволяет МТС экономить ежегодно миллионы долларов. Во многом сотрудничество с крупнейшими западными компаниями — это эксклюзивный опыт, в том числе благодаря которому закупочная деятельность МТС долгие годы остается прозрачной и открытой для всех участников. Это особенно важно на рынках с высокой конкуренцией, к которым, вне сомнений, относятся и телекоммуникации.

— Стремитесь заработать такое же признание среди зарубежных объединений закупщиков, как и среди российских?

— Уже заработали. В 2012 году МТС была отмечена в рамках международной премии в области закупочной деятельности Procurement



Leaders Awards за высокие результаты в проектах совместной закупочной деятельности, реализуемых с компанией Vodafone. В прошлом году на премии Procurement Leaders Awards Asia Pacific мы стали обладателем награды в номинации Procurement Leader. Причем МТС в обоих случаях была единственным представителем от России в финальном этапе премии наряду с такими компаниями, как Vodafone, LG, IBM, ConocoPhillips Asia Ventures и другими.

— Насколько российские стандарты закупочной деятельности далеки от западных? — Могу сказать, что российские стандарты с каждым годом приближаются к мировым. Сегодня у бизнеса есть понимание, что открытость закупок и выстраивание в ряде категорий долгосрочных отношений с поставщиками на конкурентной основе в конечном итоге дает больше преимуществ.

— Можете привести конкретные примеры того, что делает МТС для повышения эффективности закупок?

— В конце 2013 года мы вышли на новый уровень в части построения целостной системы управления поставщиками. Она формирует единый подход к методам и принципам организации эффективной системы в группе компаний МТС и включает в себя четкие критерии выбора поставщиков, их классификацию — от «стратегического» до «заблокированного», ежегодный опрос сотрудников о оценкой поставщиков, сертификацию, так называемый Voice of supplier — опрос представителей стратегических поставщиков, в ходе которого участникам предлагается ответить на вопросы, касающиеся работы с МТС как заказчиком и многое другое.

— Четкий и регламентированный процесс работы с поставщиками и партнерами оставляет место для обычного человеческого общения между сотрудниками? Или в вашем случае это совершенно исключено?

— Мы каждый год награждаем и отмечаем лучших поставщиков и в некотором смысле даже совершенствуем лучшие мировые практики. Дело в том, что помимо традиционного общения на деловые темы, в котором принимают участие и крупные стратегические поставщики, и совсем небольшие компании, мы организуем благотворительную составляющую встречи. Наши партнеры являются постоянными благотворителями корпоративной программы МТС «Подари добро!» и вместе с нами перечисляют средства на лечение детей, нуждающихся в срочной медицинской помощи.

Беседовал Михаил Полинин