

Программно-методологический комплекс формирования базы корпоративных поставщиков и подрядчиков

А.Э. Караев, д.т.н., И.В. Москвитина, А.Н. Будяков

(ОАО «Газпром нефть», DMTOKS@gazprom-neft.ru)

«Газпром нефть» с целью повышения эффективности конкурентных процедур выбора контрагентов проводит работы по формированию, актуализации и непрерывному дополнению базы корпоративных поставщиков и подрядчиков. В статье детально рассмотрим данный процесс, а именно: проведение предварительных процедур анализа и оценки, в рамках которых оценивается соответствие или несоответствие той или иной компании набору технических требований, определяемых заказчиком. Обсудим методологические аспекты процесса, а также вопросы автоматизации и оптимизации на примере создания информационной системы формирования базы корпоративных поставщиков и подрядчиков.

Сегодня множество компаний под различными торговыми марками и брендами предлагают свои товары и услуги. И во всем этом разнообразии зачастую крайне сложно быстро сориентироваться и сделать правильный выбор. Решив, например, купить кондиционер и зайдя в интернет-магазин, можно увидеть десятки различных предложений, а если задать в поисковике фразу «установка кондиционера», то вариантов может быть и больше сотни. Что же делать покупателю в этом многообразии? Доверяться случаю или, может, покупать наугад? Конечно, нет. Ответ здесь, наверное, известен каждому – сравнивать, оценивать и предварительно, перед покупкой, детально анализировать имеющиеся предложения (с точки зрения технических характеристик, опыта той или иной компании, репутации и надежности, наличия сервиса и гарантии) и, конечно, отзывы. Определив для себя набор технических критериев, мы формируем собственный пул поставщиков, чтобы на выходе получить список компаний или брендов, устраивающих нас. Здесь отметим, что чем существеннее покупка, тем параметров больше. Далее идем в магазин и покупаем товар одной из компаний из нашего списка, руководствуясь уже, естественно, стоимостью, наличием скидок или специальных предложений. Таким образом, покупатель старается минимизировать риски приобретения некачественного товара или услуги, избежать обмана или ошибки в выборе.

Рассмотрим особенности формирования базы поставщиков и подрядчиков подробнее, ведь если речь идет о закупках на десятки миллиардов рублей, цена ошибки многократно возрастает.

Под формированием базы корпоративных поставщиков и подрядчиков будем понимать проведение предварительных процедур анализа и оценки, в рамках которых определяется соответствие или несоответствие той или иной компании набору технических требований, определяемых заказчиком. По итогам указанных проце-

дур или оцениваются возможности компаний выполнить набор работ и услуг / поставку номенклатуры материально-технических ресурсов (МТР), или выставляются допуски и недопуски. Для повышения эффективности конкурентных процедур «Газпром нефть» проводит работы по формированию, актуализации и непрерывному дополнению базы корпоративных поставщиков и подрядчиков. Рассмотрим подробнее порядок проведения данных работ, схематично представленный на рис. 1.

Начнем с методологической составляющей и далее перейдем к описанию процесса. Подготовка и проработка вопросов организации формирования базы поставщиков требуют серьезной методологической работы. Следует проработать основные технические параметры, определить базовые критерии оценки и правила их ведения, сформировать четкий порядок включения поставщиков и подрядчиков в корпоративную базу и исключения из нее. Должны быть сформированы круг согласующих лиц и маршруты согласования, которые зависят от видов работ/услуг и номенклатуры МТР. Необходимо проработать существенные вопросы порядка обновления данных конкретного поставщика/подрядчика, чтобы постоянно иметь актуальную базу, а также правила расширения и проведения дополнительных оценок. Основные положения, описанные выше, должны быть закреплены посредством стандартов и методик, чтобы исключить ошибки и сделать процесс максимально прозрачным и понятным как сотрудникам компании, так и потенциальным поставщикам и подрядчикам. Пояснив базовые методологические аспекты, перейдем к процессу формирования базы потенциальных поставщиков и подрядчиков.

На первом шаге производственное подразделение формирует перечень требований – так называемую анкету с перечнем критериев или сценарий оценки. Сценарий включает непосредственно само требование в виде вопроса или запроса информации, а также ряд по-

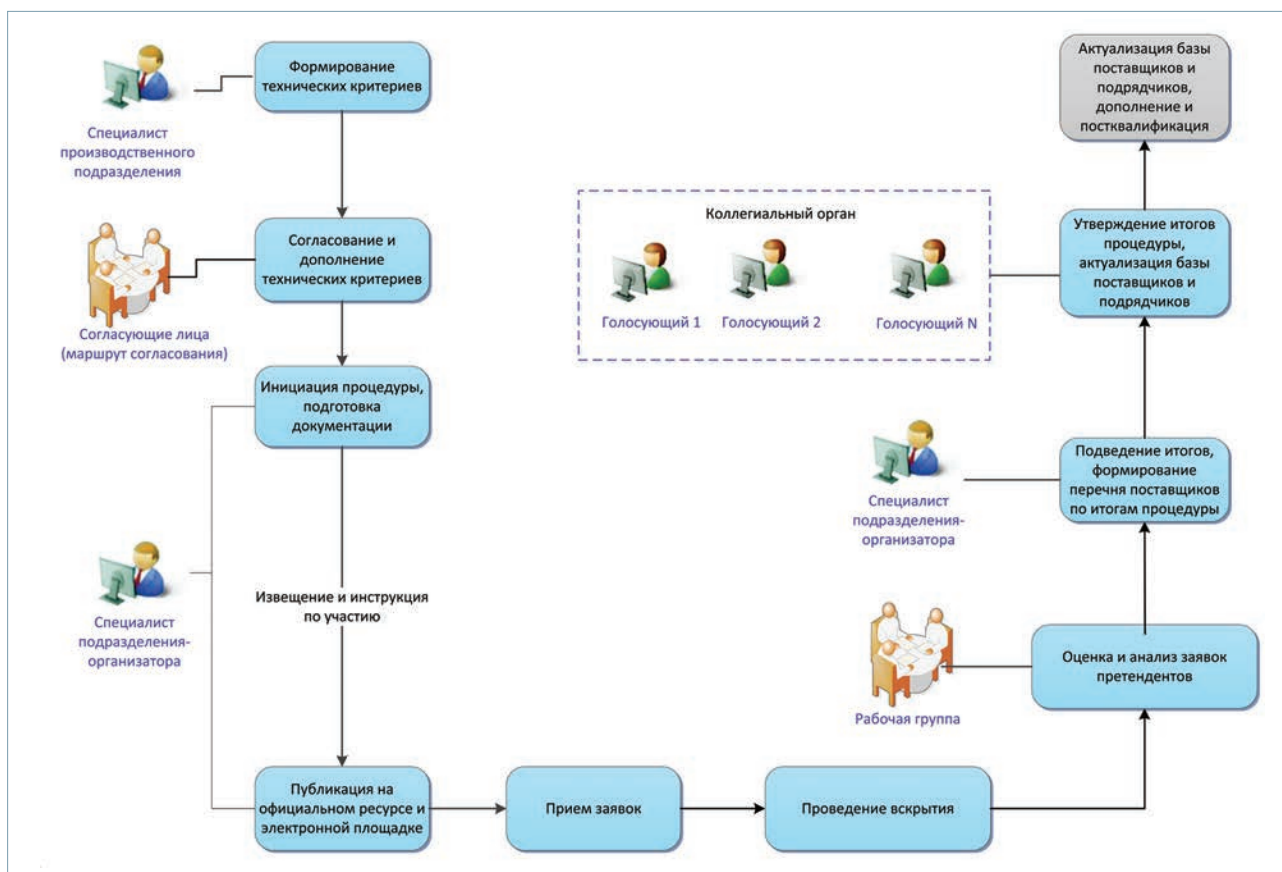


Рис. 1. Общая схема процесса формирования базы корпоративных поставщиков и подрядчиков

казателей, по которым будут оцениваться ответ претендента и присваиваться определенная оценка, осуществляться допуск или недопуск. Далее сформированный перечень критериев направляется на согласование рабочей группе, включающей экспертов по смежным направлениям, например, промышленной и экологической безопасности, которые могут при необходимости добавить дополнительные пункты в сфере их компетенций. Отметим, что процесс формирования и согласования сценариев оценки, архивирование версий, библиотеки сценариев в разрезе работ, услуг и МТР в «Газпром нефти» автоматизирован. Сотрудник производственного подразделения может создать новый сценарий «с нуля», однако удобнее воспользоваться уже существующим, скопировав его из базы и внося свои правки при необходимости. Это значительно снижает трудоемкость процесса, позволяет сотрудникам различных дочерних обществ пользоваться существующими наработками друг друга, снижает бумажный документооборот и оптимизирует сроки согласования.

Подготовку к публикации обеспечивает подразделение-организатор – служба, которая является ответственной за порядок проведения и организацию процедур. Сотрудник данного подразделения готовит пакет документов для проведения процесса оценки и квалификации, который включает извещение о начале проведения процедуры, сроках и порядке участия, а также детальную инструкцию для потенциальных претендентов. Подготовленный пакет публикуется на официальном сайте компании, открывается прием заявок. В «Газпром нефти» для этого используется портал компании, рабо-

тающий в режиме 24/7. Посредством портала осуществляются все шаги подачи заявки, в том числе и заполнения критериев ответами; ее возможности позволяют заполнять заявку поэтапно, сохраняя временные результаты. При этом система сама может проверить, введен ли ответ, приложен ли подтверждающий документ, правильно ли введено значение, а если ответ предполагает выбор из нескольких вариантов, то система предложит их претенденту или выдаст подсказку. Таким образом, существенно снижается риск ошибки при подаче заявки претендентом, риск отсутствия необходимого документа или подачи заявки позже срока из-за проблем с доставкой бумажного конверта. Схема технической реализации автоматизированной системы, разработанной совместной проектной командой «Газпром нефти» и консультантов ЗАО «ИНЛАЙН ГРУП», представлена на рис. 2.

До завершения сроков приема заявок никакая их часть не доступна для просмотра, сотрудник подразделения-организатора видит только журнал претендентов с перечнем подавших заявки. Только после наступления даты вскрытия заявки претендентов становятся доступными для просмотра, оценки и анализа. Переводя процедуру на статус «вскрытие», сотрудник подразделения-организатора определяет состав рабочей группы, которая будет выполнять анализ и оценку данных. В рабочую группу включаются сотрудники всех заинтересованных служб, которые, работая в автоматизированной системе, посредством функции электронного голосования отдают свои голоса «за» или «против». Отметим, что непосредственно подсчет баллов, если они предусмотрены,

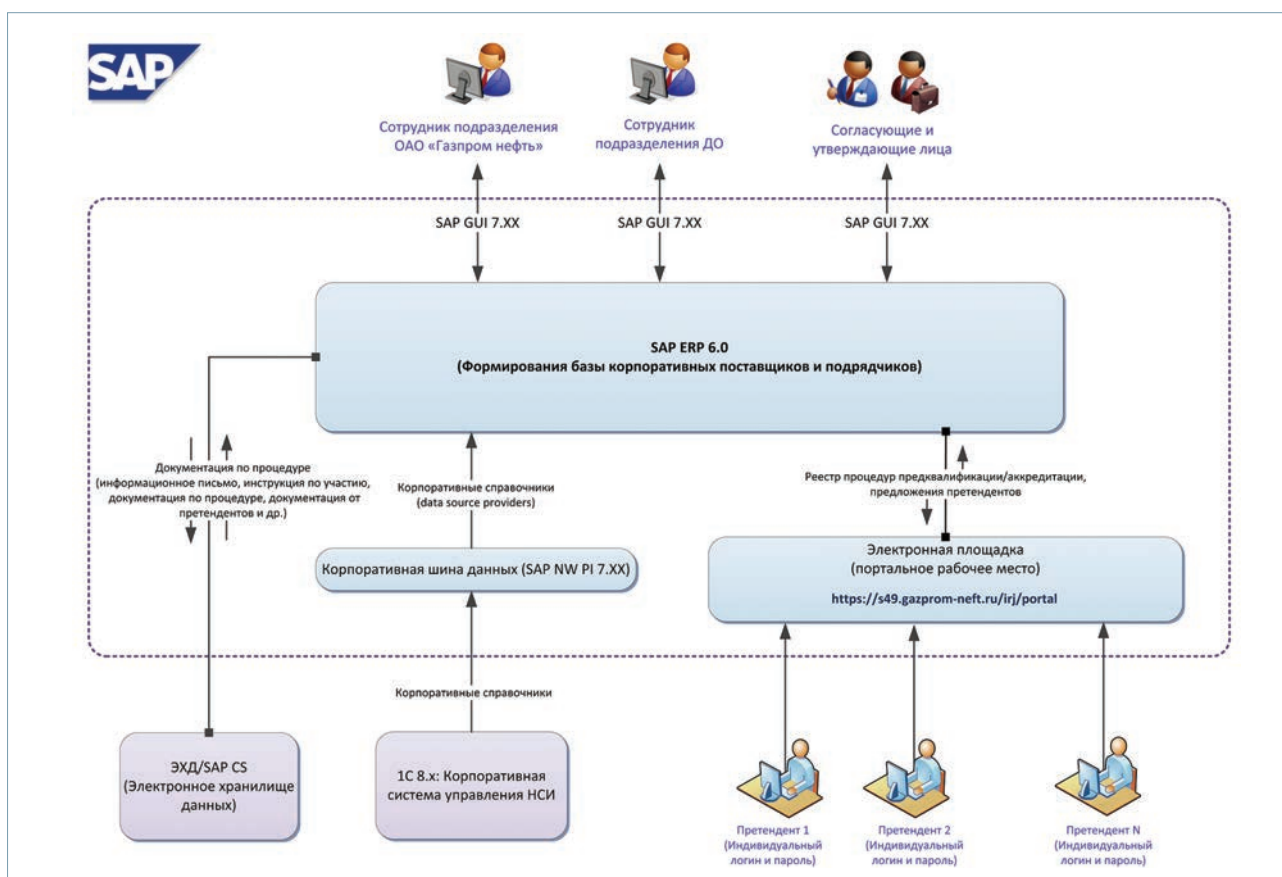


Рис. 2. Общая схема технической реализации системы

или выставление допусков/недопусков система выполняет автоматически исходя из предоставленных ответов претендентов. Согласующему лицу остается только проверить интересующие его документы. По результатам оценки и анализа заявок, а также голосования рабочей группы, сотрудник подразделения-организатора формирует пакет документов с итогами проведения оценки поставщиков/подрядчиков для утверждения коллегиальным органом. При этом опционально автоматизированная система «Газпром нефти» позволяет как согласовать результаты электронно, так и выгрузить определенные формы отчетов в качестве приложений к заседаниям, если на утверждение выносятся и другие вопросы. Данный шаг завершается процесс проведения предварительных процедур оценки и анализа. В результате формируется список претендентов – база поставщиков/подрядчиков, обладающих требуемым набором характеристик или потенциально способных выполнить определенный вид работ, оказать услуги, осуществить поставку номенклатуры МТР. Но что еще более важно, это позволяет заранее, а не на этапе проведения отбора, определить возможности рынка и его конкретных участников, а также реалистичность и обоснованность собственных требований. Это обеспечивает в дальнейшем качество и

эффективность проведения процедуры конкурентного выбора, где риск ошибки или некачественной проработки требований значительно выше. Резюмируя описание процесса, отметим, что говоря о предварительной проработке, не стоит забывать об одном из важных этапов актуализации базы корпоративных поставщиков и подрядчиков – постквалификации по итогам выполненных работ и поставленных МТР. Это позволяет дочерним обществам продуктивно учитывать опыт работы друг друга с конкретными поставщиками и подрядчиками.

В завершение повторим, что построение действительно эффективной системы включает ряд ключевых элементов: методология процесса в виде стандартов и методик, эффективная организационная структура и, конечно, обеспечение сотрудников автоматизированными решениями, которые позволяют закрепить в системе последовательность шагов того или иного процесса. Дирекция по закупкам и капитальному строительству ОАО «Газпром нефть» стремится постоянно развивать и улучшать каждый из этих ключевых элементов, повышая прозрачность, открытость и конкурентность закупок. Благодаря такому подходу и курсу на постоянное совершенствование мы достигаем результатов, заслуженно признанных лучшими в отрасли.

«Газпром нефть» входит в четверку крупнейших нефтегазовых компаний России. В структуру «Газпром нефти» входят более 70 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий в России, странах ближнего и дальнего зарубежья, объединенных по принципу вертикальной интеграции. Компания «Газпром нефть» перерабатывает более 80 % добываемой нефти, демонстрируя лучшее в отрасли соотношение добычи и переработки. Объем доказанных запасов углеводородов ставит «Газпром нефть» в один ряд с 20 крупнейшими нефтяными компаниями мира.

Дополнительная информация: www.gazprom-neft.ru.