



К.А. Симонов
ООО «Шлюмберже Лоджелко Инк.»¹
специалист по закупкам по России
и Центральной Азии
ВШЭ
аспирант
ksimonov25@gmail.com

Система планирования закупок как эффективный подход к управлению затратами международной нефтесервисной компании

¹Россия, 109147, Москва, ул. Таганская, 9.

Ключевая задача нефтесервисной отрасли – качественное и оперативное оказание услуг добывающим компаниям. Спецификой производственного процесса является бесперебойная необходимость в поставках разного рода оборудования, товаров и услуг. Для обеспечения четкости поставок и экономичности процесса снабжения, необходимо оценивать эффективность всей цепочки планирования закупок, а не отдельных ее элементов. Введение прозрачных и обоснованных Ключевых показателей деятельности (КПД) позволит не только снизить затраты на закупочную деятельность, но и повысить эффективность процесса снабжения

Ключевые слова: нефтесервис; международная нефтесервисная компания; система планирования закупок; снабжение; затраты; КПД

Введение
Согласно Энергетической стратегии РФ на период до 2035 года, среди главных задач – стабильная добыча нефти с газовым конденсатом в объеме 525 млн т в год, увеличение коэффициента извлечения с 28 до 40%, утилизация не менее 95% попутного газа, переход на новую технологическую платформу в освоении трудноизвлекаемых запасов, малых месторождений, малодебетных и высокообводненных скважин [9]. Регулярно идут дискуссии о создании стратегического резерва нефти, одной из функций которого является регулирование рынка с целью обеспечения экономической безопасности и достижения макроэкономической стабильности в стране [7]. Эти цели требуют инновационных технологических решений, которые международные нефтесервисные компании готовы предложить национальной добывающей отрасли.

Структура рынка нефтесервисных компаний в России весьма обширна и многообразна. Основную долю рынка занимают сервисные подразделения крупных российских ВИНК. Данные дочерние предприятия, как правило, не имеют масштабной специфики и выполняют ограниченный круг работ. Наибольшую долю среди независимых нефтесервисных компаний занимают отечественные фирмы, лидером среди которых является БК «Евразия». Крупнейшие международные компании представлены преимущественно «большой четверкой» мировых лидеров нефтесервиса: лидером на российском рынке и в мире в целом является компания *Schlumberger*, далее идут *Halliburton*, *Weatherford*, до недавнего времени – компания *Backer*, заключившая в 2016 г. сделку по слиянию с компанией *General Electric*.

Современное состояние рынка нефтесервисных услуг РФ

Популярность привлечения иностранного сервиса выражается в долях, занимаемых мировыми лидерами на российском рынке нефтесервисных услуг (рис. 1).

Использование услуг нефтесервисных компаний становится все более привлекательным. Необходимо отметить, что, несмотря на отрицательную макроэкономическую динамику, а именно: падение цен на нефть, введение санкций и т.д., рынок бурения в России продолжает расти (рис. 2).

Компании все чаще заменяют привлечением нефтесервисных услуг капитальные вложения (рис. 3).

Основной задачей нефтесервисного бизнеса в России и в мире является качественное оказа-

ние полного комплекса услуг добывающим компаниям, начиная от процесса разведки, заканчивая ремонтом старых скважин и прочими дополнительными услугами. Для обеспечения данной деятельности компания нуждается в огромном комплексе товаров и услуг, необходимых ей для целей реализации заказа. Именно поэтому планирование закупочной деятельности является важнейшим аспектом процесса снабжения компании для успешного и эффективного развития основного бизнеса и решения задач разного рода сложности.

Эволюция системы планирования закупок и специфика процесса снабжения в нефтесервисной отрасли

Современный процесс организации закупок имеет достаточно гибкую структуру и включает в себя ряд параметров, связанных с управлением поставщиками, запасом и поставкой товаров, обеспечением его транспортировки и хранения. В рамках данной системы происходит постоянное взаимодействие элементов, контроль за которыми является ключевой задачей прогнозирования потребности компании.

Системы планирования закупочной деятельности, несмотря на достаточно сильную разработанность теоретической базы и выведение ряда алгоритмов и моделей, не является универсальным инструментом, который мог бы рассматриваться как эффективный способ выявления потребности в заказе продукции или услуг. В силу специфики бизнеса любой отрасли и наличия различных нематематических факторов, которые могут оказывать сильное влияние на планирование закупок компании. Именно поэтому компании каждой отрасли порой самостоятельно выстраивают собственную систему планирования закупок, элементы которой полностью отражают направление деятельности компании и корректируют объемы заказа и затраты на его приобретение.

Спецификой нефтесервисного бизнеса в отношении закупочной деятельности является сезонность поставок, особые логистические условия и трудность маршрутов, удаленность пунктов поставок и др. Таким образом, нефтесервисная компания должна не просто учитывать данные условия, но и прогнозировать потребность в заказе и запасе продукции, корректируя затраты и выработывая условия работы с поставщиками согласно данной специфике.

Производственный процесс современного нефтесервисного бизнеса требует от типовых компаний строгости и четкости в регулярности поставок. В силу специфики нефтесервисного бизнеса и механизма функционирования неф-

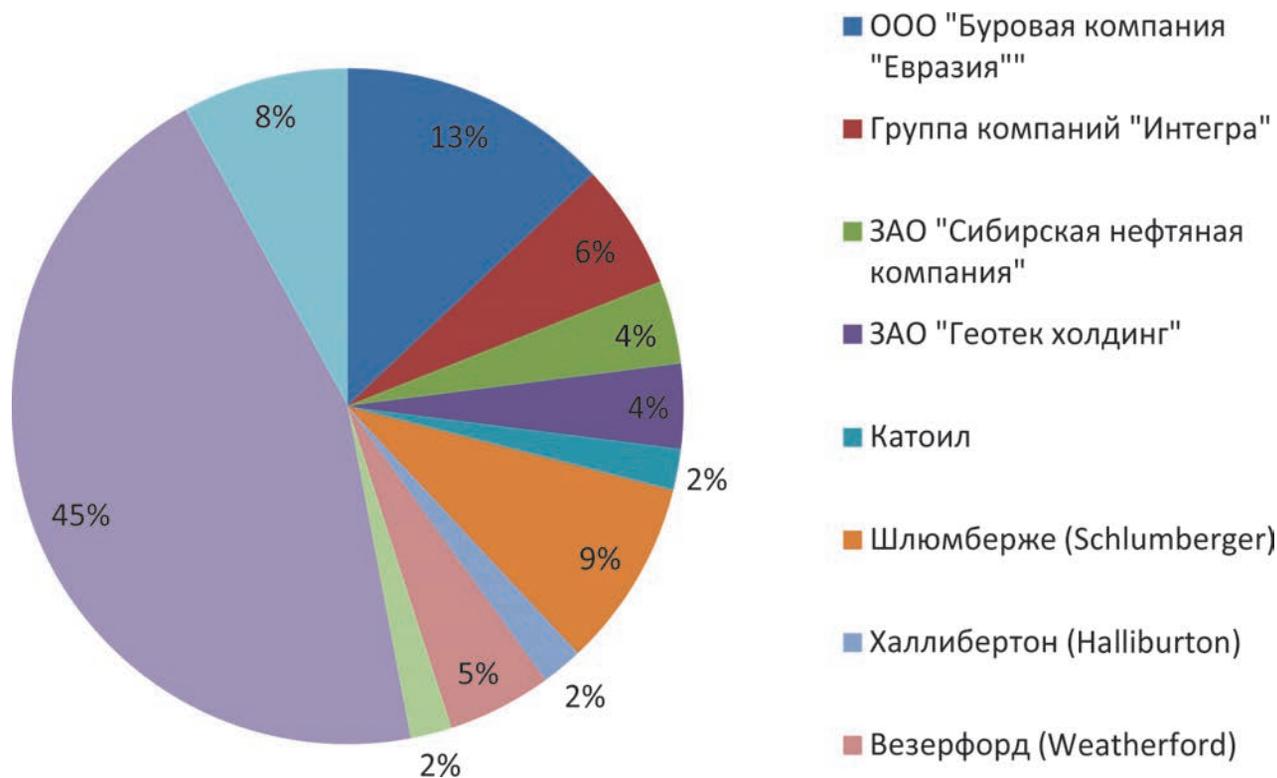


Рис. 1.
Структура рынка нефтесервисных услуг в России, % [8]

тегазовой отрасли в целом любая недопоставка оборудования, техники и прочих товаров или услуг отражается в многомиллионных потерях сегментов бизнеса компании в рамках процесса добычи. Таким образом, любой нефтесервисной компании необходимо наличие четко спланированной цепочки поставок для эффективного видения бизнеса, оказания услуг клиентам.

В российской практике можно наблюдать эволюцию подхода к анализу планирования закупочной деятельности и управления цепочкой поставок. Ранее при анализе цепочки поставок внимание концентрировалось на анализе ключевых звеньев всего процесса как составляющих: здесь речь идет о методах планирования и прогнозирования закупок, выведения формул оптимального размера заказа, оптимизации управления складскими ресурсами и запасами, логистическими операциями и прочими важными связующими элементами. В работах ведущих отечественных исследователей в области экономики снабжения, управления затратами и запасами, логистики снабжения, таких как «Логистика снабжения» [1] И.Д. Афанасенко и В.В. Борисовой, «Корпоративная логистика в вопросах и ответах» [3] В.И. Сергеева, «Управление запасами в цепях поставок» [5] А.Н. Стерлинговой, аспекты цепочки поставок анализировались с точки зрения управления затратами

и повышении эффективности одной конкретной функции: закупок, логистики, хранения или другого смежного направления. Авторы концентрировались на характеристике и методах планирования закупочной деятельности, приводили формулы расчета оптимального размера заказа и размера запаса, делали попытки учесть разного рода неформализуемые факторы, такие как сезонность поставок. С конца XX в. – начала XXI в. функция снабжения компаний фокусируется на анализе цепочки поставок в целом – как единого однородного организма – и на учете взаимозависимых аспектов в единой модели. В данном подходе каждое из звеньев процесса снабжения рассматривается как взаимозависимый и взаимодополняемый элемент: это позволяет анализировать затраты компании на снабженческую функцию в целом по цепочке, видеть зависимость затрат друг от друга, позволяет растянуть и оптимизировать по всей цепи.

КПД как показатели эффективности системы снабжения компании

Для оценки эффективности управления цепочкой поставок необходимо внедрение соответствующих Ключевых показателей деятельности (КПД). КПД позволяют отслеживать результаты работы сотрудников в том или ином сегменте бизнеса, а также позволяют сформировать опре-

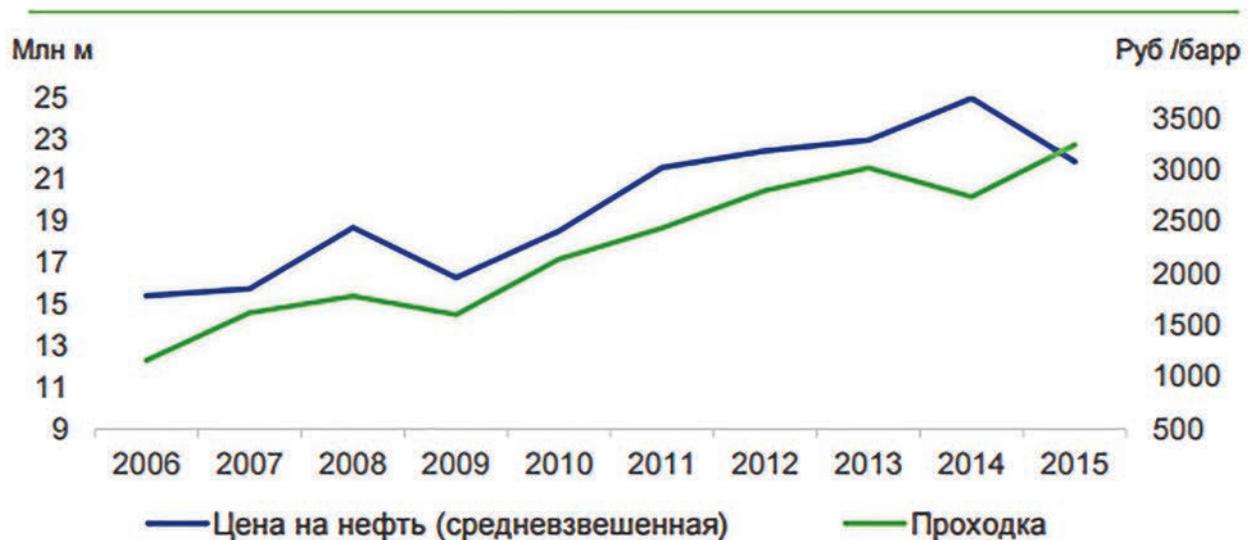


Рис. 2.
Динамика цены на нефть и проходки в бурении, млн м, руб/барр [4]

деленную стратегию развития одного из направлений деятельности компании или компании в целом. Управление через постановку долгосрочных задач и использования технологий КПД позволяет унифицировать и повысить эффективность управленческих процедур, обеспечивает непрерывный контроль результатов на соответствие заданным целям через мониторинг их количественных измерителей [6].

Для эффективного и целесообразного введения КПД для оценки работы компании необходимо определить ряд критериев, которым каждый показатель будет соответствовать. Это важно, поскольку неправильная формулировка КПД, отсутствие четкого видения путей их достижения может не только не привести к желаемым результатам, но и повести бизнес по «ложному следу», ставя в приоритет некорректные задачи.

Ключевым критерием КПД, помимо их осязаемости, потенциала достижения и прочих стандартных принципов установления, является «*smart based approach*», который предполагает введение КПД с четко поставленной задачей: КПД не может быть сформулирован как «улучшение показателя А...»; его необходимо зафиксировать как «снижение показателя А на 10%». Данные КПД обязательно должны быть количественно измеримы.

Наиболее важным моментом здесь является то, что КПД при оценке эффективности функционирования системы закупок компании должны устанавливаться не для каждого из звеньев отдельно, а для цепи поставок в целом. Это позволит получить адекватные результаты, оценить эффективность планирования закупок по всей цепочке поставок, а значит – понять ее гибкость,

зоны уязвимости, потенциал для роста, операционные риски.

Данный подход особенно актуален для успешного функционирования международных нефтесервисных компаний на рынке РФ. Российские сервисные подразделения имеют преимущество с точки зрения знания российского национального и локального рынка, обладают базой поставщиков разных товаров и услуг, имеют возможности получения скидок. Международные нефтесервисные компании при выходе на новый сложный рынок вынуждены максимально корректно проанализировать затраты при подготовке к тендерному состязанию на получение контракта на оказание тех или иных нефтесервисных услуг добывающим компаниям. Правильный и точный учет затрат по всей снабженческой цепочке не только облегчает выход на новый рынок и снижает риски выхода, но и позволяет заложить скидки на услуги при подготовке тендерной документации, что снижает стоимость услуг и может стать решающим фактором при определении победителя.

На практике возможность учета данных факторов в единой системе раскрывается в модели *TCO (Total cost of ownership)* [2]. Данная модель включает в себя все затраты, связанные с покупкой товара или услуги, и позволяет провести три вида анализа:

- общих затрат на собственное производство продукции;
- структуры цен в коммерческих предложениях поставщиков по данному виду продукции;
- сопутствующих логистических затрат по доставке продукции (затрат на управление цепями поставок).



Рис. 3.
Планы по капитальным вложениям на 2016 г., млрд руб. [4]

Благодаря проведению данного анализа представляется возможным учет всего комплекса затрат и выработка стратегии не только по приобретению того или иного продукта, но и по его погрузке, доставке, хранению, использованию, утилизации. Благодаря такому подходу, становится возможным и прогнозирование затрат поставщика, которые он закладывает при определении цены на свой товар или услугу, достижение понимания соответствия данной цены рынку и возможности получения скидки, если маржа поставщика сильно завышена.

При сравнении затрат на покупку и производство определенного товара нефтесервисные компании используют модель МОВ. Она является одним из наиболее важных инструментов учета затрат по линиям производства и поставки товара или услуги, т.к. позволяет до мельчайших деталей проанализировать затраты на поставку товара, понять зоны экономии, а также сравнить с ценой производства в том или ином регионе, и, возможно, заменить закупки оборудования собственным его производством или приобретением заводов и компаний, занимающихся производством такого рода оборудования. Такая тенденция является достаточно популярной сегодня: нефтесервисные компании все чаще применяют стратегии так называемого «внутреннего сорсинга», в частности примером служит приобретение компанией *Schlumberger* производственных и сервисных концернов «СК «Петроальянс» и компании *Cameron*.

Тем не менее при попытке воплощения данной модели на практике (а также любой из ее вариаций) необходимо понимать относительный характер затрат, а также затраты, связанные

с категорией «*red money*». «*Red money*» – относительные издержки, связанные, например, с альтернативной стоимостью работы персонала и получением альтернативного дохода, если бы его время использовалось на реализацию другого проекта, альтернативной стоимостью хранения на складах, альтернативной стоимостью транспортировки, охраны и сопряженных с основной деятельностью издержек и тд.

Рассмотренные ранее модели не учитывают ряд факторов, которые могут стать ключевыми при принятии решения о реализации потенциального проекта в нефтесервисном бизнесе. Компания, обладающая ограниченным количеством ресурсов, может позволить себе реализацию только наиболее выгодных с точки зрения финансовых и нефинансовых результатов проектов и не может реализовывать каждый потенциально доходный. Именно поэтому фактор учета относительных затрат необходим при оценке эффективности затрат и должен быть взят во внимание при использовании любой модификации модели закупочной деятельности.

Выводы

Таким образом, понимание затрат по всей цепочке поставки товара играет важнейшую роль в управлении затратами. Усиливающаяся взаимозависимость сегментов бизнеса, рынков, разных видов услуг меняет подходы к оценке эффективности планирования закупок от точечного анализа каждого звена процесса снабжения до цепочки поставок как единого механизма. Существующую систему закупок необходимо дополнить четкими и прозрачными КПД, введение которых позволяет получить более объективный

и точный результат при анализе цепочки поставок, а использование модели TCO позволяет с детальной точностью определить стоимостную

цепочку любого товара или услуги, что крайне необходимо компании для принятия решение о его закупке. 

Литература

1. Афанасенко И.Д., Борисова В.В. Логистика снабжения. М: Лидер. 2010. 336 с.
2. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлингова А.Н. Логистика: Интеграция и оптимизация логистических бизнес процессов в цепях поставок. М.: Эксмо. 2008. 343 с.
3. Сергеев В.И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. М: ИНФРА-М. 2013. 714 с.
4. Состояние и перспективы развития нефтесервисного рынка России. Сегменты «Бурение» и ТКРС. Июнь 2016 года. Аналитический отчет Deloitte. Доступно на: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/Russian/oilservice-market-in-russia-2016.pdf> (обращение 07.12.2017).
5. Стерлингова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. М.: Инфра-М. 2008. 430 с.
6. Уланов В.Л. Востребованность управленческих технологий в энергетической стратегии России / Международная научная конференция. Сборник научных трудов. СПб.: Национальный минерально-сырьевой университет «Горный». 2016. С.110–113.
7. Уланов В.Л., Ковалева А.И. О формировании стратегического резерва нефти в России в целях обеспечения экономической безопасности и макроэкономической стабильности // Управленческие науки. 2017. № 2. С. 6–13.
8. Чув Д.Э. Обзор рынка нефтесервисных услуг / Конференция «Нефтегазовый сервис в России». 2013
9. Энергетическая стратегия России на период до 2035. Доступно на: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LarINc8f6MsJ:www.energystrategy.ru/projects/docs/OP_ES-2035.doc+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru&client=opera (обращение 07.12.2017).
10. Gower Handbook of Supply Chain Management. 5 Edition. Editor John L. Gattorna. USA: Gower Publishing Company, 2003. 652 p.

UDC 338.984

K.A. Simonov, Procurement Specialist for Russia and Central Asia, LLC Schlumberger Logelco Inc.¹; Graduate Student of Higher School of Economics, ksimonov25@gmail.com

¹9 Taganskaya str., Moscow, 109147, Russia.

The Procurement Planning System as an Effective Approach for Managing the International Oilfield Services Company's Costs

Abstract. The key task of the oilfield service industry is the qualitative and prompt provision of services to upstream oilfield companies. The specifics of the production process is the uninterrupted need for the supply of different equipment, goods and services. To ensure the clarity of supply and the cost-effectiveness of the procurement process, it is necessary to evaluate the effectiveness of the entire procurement planning chain, rather than its individual elements. The introduction of transparent and valuable Key Performance Indicators (KPI) will not only reduce procurement costs, but will also improve the efficiency of the procurement process.

Keywords: oilfield service; international oilfield service company; procurement planning system; supply; costs; efficiency

References

1. Afanasenko I.D., Borisova V.V. *Logistika snabzheniia* [Logistics Supply]. Moscow, Lider Publ., 2010, 336 p.
2. Dybskaia V.V., Zaitsev E.I., Sergeev V.I., Sterlingova A.N. *Logistika: Integratsiia i optimizatsiia logisticheskikh biznes protsessov v tsepiakh postavok* [Logistics: Integration and optimization of logistics business processes in supply chains]. Moscow, Eksmo Publ., 2008, 343 p.
3. Sergeev V.I. *Korporativnaia logistika v voprosakh i otvetakh* [Corporate logistics in questions and answers]. Moscow, INFRA-M Publ., 2013, 714 p.
4. *Sostoianie i perspektivy razvitiia nefteservisnogo rynka Rossii. Segmenty «Burenie» i TKRS. liun' 2016 goda. Analiticheskii otchet Deloitte* [State and prospects of development of the Russian oilfield service market. Segments "Drilling" and TKRS. June 2016. Analytical Report Deloitte]. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/Russian/oilservice-market-in-russia-2016.pdf> (accessed 7 December 2017).
5. Sterlingova A.N. *Upravlenie zapasami v tsepiakh postavok* [Inventory management in supply chains]. Moscow, Infra-M Publ., 2008, 430 p.
6. Ulanov V.L. *Vostrebovanost' upravlencheskikh tekhnologii v energeticheskoi strategii Rossii* [Demand for management technologies in Russia's energy strategy]. Proc. int. conf. St. Petersburg, Gornyi Publ., 2016, pp.110–113.
7. Ulanov V.L., Kovaleva A.I. *O formirovanii strategicheskogo rezerva nefti v Rossii v tseliakh obespecheniia ekonomicheskoi bezopasnosti i makroekonomicheskoi stabil'nosti [On the formation of a strategic oil reserve in Russia in order to ensure economic security and macroeconomic stability]. Upravlencheskie nauki* [Management Sciences], 2017, no. 2, pp. 6–13.
8. Chuev D.E. *Obzor rynka nefteservisnykh uslug* [Oilfield Services Market Overview]. Proc. conf. «Neftegazovyi servis v Rossii» [Oil and gas service in Russia], 2013.
9. *Energeticheskaiia strategiiia Rossii na period do 2035* [Russia's energy strategy for the period up to 2035]. Available at: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LarINc8f6MsJ:www.energystrategy.ru/projects/docs/OP_ES-2035.doc+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru&client=opera (accessed 7 December 2017).
10. Gower Handbook of Supply Chain Management. 5 Edition. Editor John L. Gattorna. USA: Gower Publishing Company, 2003. 652 p.