

# Прозрачность отношений

Иван Бельтюков, Евгений Колонский,  
Наталья Нестерова

Процесс закупок и управления отношениями с поставщиками — одна из немногих областей автоматизации предприятий нефтегазового сектора, в которой уровень проникновения ИТ в силу разных причин пока остается невысоким

**В** современном мире руководство и акционеры компаний уделяют все больше внимания повышению прозрачности и эффективности закупок. Честная конкуренция среди поставщиков и выстраивание долгосрочных отношений со стратегическими поставщиками — вот необходимые условия обеспечения непрерывности производства. Для решения этих задач все чаще используются системы электронных закупок и управления отношениями с поставщиками (Supplier Relationship Management, SRM).

Процесс закупок и управления отношениями с поставщиками — одна из немногих областей автоматизации предприятий нефтегазового сектора, в которой уровень проникновения ИТ пока остается невысоким. «ЛУКОЙЛ Мид-Ист Лтд» стал одним из пионеров автоматизации процессов закупки.

До внедрения SAP SRM в «ЛУКОЙЛ Мид-Ист Лтд» в ходе закупки оформлялось, согласовывалось и подписывалось множество бумажных документов. Процесс закупки не был стандартизован, каждая закупка требовала разработки собственного комплекта документации. Отсутствовала единая база данных поставщиков, способных осуществить поставку.

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ

Проект внедрения системы SRM осуществлялся в рамках внедрения интегрированного информационного решения «ЛУКОЙЛ Мид-Ист Лтд» (проект ИИС ЛМИ), предполагающего автоматизацию управления проектами, финансами, закупками, ремонтами, а также поддержку документооборота.

Для реализации проекта была сформирована команда из представителей дирекции по закупкам «ЛУКОЙЛ Мид-Ист Лтд», системного интегратора — консалтинговой компании «Парма-Телеком», службы системного администрирования — «ЛУКОЙЛ-Информ». Для контроля качества внедрения привлекались эксперты вендора — «SAP СНГ».

Конечно, в начале были сомнения и вопросы: смогут ли поставщики работать с SRM, не возрастет ли трудоемкость закупок, какова будет реальная эффективность SRM?

Было понятно, что система заработает и станет приносить пользу, только если она будет простой, понятной и доступной внутренним и внешним пользователям — поставщикам и заказчикам.

Исходя из опыта предыдущих внедрений, для достижения максимальной эффективности были поставлены задачи:

1. Обеспечить надежный «костяк» системы, создав базу данных поставщиков: поставкой должен заниматься только поставщик, обладающий соответствующей квалификацией.

2. Разговаривать с сообществом поставщиков на одном языке: классификация товаров, работ, услуг и поставщиков должна основываться на едином общепринятом классификаторе. Для этого был выбран и внедрен нефтегазовый отраслевой классификатор FPAL (First Point Assessment), который используется для категоризации закупаемых товаров и услуг, а также для классификации поставщиков.

3. Точно выбрать нишу, где система сможет принести пользу. Например, многомиллиардный тендер на за-

ключение генподрядного контракта на проектирование, поставку и строительство (EPC-контракт) не является задачей для SAP SRM. Зато SRM оказывается действительно удобным и эффективным инструментом сорсинга (выбора источника поставки) для рутинных и мелких закупок.

4. Гарантировать конфиденциальность данных, что особенно важно при проведении конкурентных закупок. Поставщики должны быть уверены, что никто не сможет увидеть их предложения до наступления даты открытия.

5. Как можно раньше привлечь к участию в создании системы представителей компаний поставщиков. Для этого прототип системы показывался поставщикам и собирались замечания и предложения, позволяющие облегчить работу поставщиков в системе.

6. Минимизировать или исключить бумажные процедуры. Параллельное ведение бумажного и электронного процесса делает из системы обузу, а не помощницу.

7. Органично интегрировать SRM в существующую информационную среду компании, сделать так, чтобы на вход системы поступала информация о потребности в закупке из ERP, а результат работы SRM — контракт — вернулся обратно в ERP.

8. Обеспечить стабильность и надежность работы системы.

Уровень информационной безопасности SAP SRM соответствует стандарту ISO/IEC 27001 [международный стандарт по информационной безопасности, разработанный совместно Международной организацией по стандартизации (ISO) и Международной электротехнической комиссией

## «ЛУКОЙЛ МИД-ИСТ ЛТД» — ОПЕРАТОР РАЗРАБОТКИ КРУПНОГО НЕФТЕГАЗОВОГО МЕСТОРОЖДЕНИЯ ЗАПАДНАЯ КУРНА-2

12 декабря 2009 года консорциум в составе «ЛУКОЙЛа» и норвежского Statoil стал победителем тендера на право освоения месторождения Западная Курна-2 с извлекаемыми запасами около 13 млрд баррелей, геологическими — от 30 до 40 млрд баррелей.

Западная Курна-2 — месторождение на юге Ирака, в 65 км северо-западнее крупного портового города Басра. Площадь контрактного участка составляет почти 340 кв. км. Это одно из крупнейших неразработанных месторождений в мире.

31 января 2010 года подписан контракт об оказании услуг по разработке и добыче на месторождении Западная Курна-2.

Сторонами контракта являются иракская государственная нефтяная компания South Oil Company и консорциум подрядчиков, в который входят иракская госкомпания North Oil Company (25%), ЛУКОЙЛ (56,25%) и Statoil ASA (18,75%). Срок действия контракта — 20 лет с правом пролонгации на 5 лет.

Оператором проекта Западная Курна-2 является «ЛУКОЙЛ Мид-Ист Лтд». В его функции входит ведение всех нефтяных операций по контракту, в том числе геологоразведки, оценки, разработки и добычи, а также осуществление других связанных работ, включая транспортировку нефти и газа до пункта передачи.

(IEC)]. При внедрении системы был реализован сценарий интеграции с учетной системой на базе SAP ERP. Функционал системы распространяется: на управление реестром предквалифицированных поставщиков; конкурентные закупки посредством запроса коммерческих предложений; конкурентные закупки путем проведения электронных двухконвертных тендеров.

После года плодотворной работы родилась система SAP SRM «ЛУКОЙЛ Мид-Ист Лтд» (G-SRM). Система развернута на мощностях ЦОД «ЛУКОЙЛ-Информ» в Швейцарии.

### КАК РАБОТАЕТ SRM

Сначала потенциальные поставщики посылают заявки на регистрацию в базе данных поставщиков. Поставщики, прошедшие процедуру предквалификации и удовлетворяющие требованиям компании, получают доступ в систему и могут принимать участие в конкурентных закупках.

SRM получает заявки на закупку из SAP ERP и возвращает драфт контракта с выбранным победителем в ERP по окончании процедуры сорсинга.

В соответствии с требованиями процедуры закупок внедрен сорсинг способом запроса коммерческих предложений (для закупок стоимостью до 100 тыс. долл.) и способом двухконвертного тендера (для закупок стоимостью более 100 тыс. долл.).

Закупка способом запроса коммерческих предложений — это относительно простой способ, при котором после утверждения конкурса поставщики уведомляются о проведении конкурса и размещают свои oferty в системе. Offerты остаются закрытыми до наступления даты открытия (это важная мера предотвращения коррупции).

Затем с помощью системы производится оценка, сравниваются предложения и выбирается победитель.

Двухконвертный тендер — это способ закупки, при котором предложение делится на техническую часть (конверт А) и коммерческую часть (конверт Б). Вначале тендерный комитет открывает конверты А и рассматривает техническую часть предложений поставщиков. На этой стадии отсекаются предложения поставщиков, не соответствующие техническим критериям. Коммерческие конверты возвращаются не прошедшим техническую часть поставщикам невскрытыми. Затем открываются конверты оставшихся поставщиков и производится сравнение offerт и выбор победителя. При проведении бумажной процедуры все члены тендерного комитета обычно собираются в одном помещении, и секретарь вскрывает конверт. При проведении электронного тендера члены тендерного комитета в отведенное для вскрытия время нажимают кнопки на своих компьютерах или мобильных устройствах, подтверждая возможность вскрытия; если все участники подтвердили возможность, электронный конверт открывается. При этом члены комитета могут быть в разных концах мира.

При проведении процедуры закупки в SRM системой ведется аудит всех действий участников процесса. Система обеспечивает уровень безопасности, позволяющий быть уверенным в сохранении конфиденциальности данных.

### ЭФФЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Система электронных закупок органично вписалась в «экосистему» ИТ «ЛУКОЙЛ Мид-Ист Лтд». Дирекция по закупкам компании получила возмож-

ность больше времени уделять стратегическим закупкам, поскольку текущие операционные закупки выполняются быстрее и проще с помощью SRM. Поставщики охотно пользуются системой. Растут объем и количество закупок, проходящих в системе, увеличивается число участников системы. Это означает, что система прижилась.

В результате внедрения SRM количество поставщиков увеличилось на 50%, время процесса закупки сократилось на 15%, трудозатраты на рутинные и мелкие закупки — на 15%, количество ошибок при оформлении документов в процессе закупки сократилось на 20%. Таким образом, удалось переориентировать закупщиков на стратегические закупки и работу с рынком благодаря расширению базы поставщиков и сокращению времени и трудозатрат на рутинные и мелкие закупки, увеличить конкурентность закупок за счет привлечения большего количества поставщиков, повысить прозрачность и управляемость процесса закупки за счет унификации процедур, обеспечить конфиденциальность данных и хранение записей о действиях, совершенных в системе участниками процесса закупки.

Планируется распространить систему электронных закупок SAP SRM на активы «ЛУКОЙЛ Оверсиз» в Казахстане, Узбекистане и других странах. **CIO.RU**

■ Иван Бельтюков, директор по организации закупок и контрактам «ЛУКОЙЛ Мид-Ист Лтд»

■ Евгений Колонский, директор по проектам компании «Парма-Телеком»; [ekolonskiy@parma-telecom.ru](mailto:ekolonskiy@parma-telecom.ru)

■ Наталья Нестерова, эксперт SRM компании «Парма-Телеком»; [nnesterova@parma-telecom.ru](mailto:nnesterova@parma-telecom.ru)