

ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА

Рассматриваются общие положения логистического менеджмента, раскрываются основные элементы и принципы логистики снабжения. Приводятся особенности организации снабжения на предприятиях нефтегазового комплекса. Предлагается информационно-программный продукт «Управление взаимоотношениями с поставщиками» (SAP SRM) и обосновывается целесообразность его внедрения на предприятиях нефтегазового комплекса.

Ключевые слова: Логистика, логистика снабжения, нефтегазовый комплекс, взаимоотношения с поставщиками, закупочная деятельность

В современных рыночных условиях логистика как инструмент управления материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоковыми процессами получает все более широкое применение.

Применение логистики в хозяйственной деятельности позволяет сократить временные интервалы между приобретением сырья и поставкой товаров конечному потребителю, а также минимизировать товарные запасы до их оптимального уровня, ускорить процесс получения информации, повысить уровень сервиса, и соответственно, повысить эффективность бизнеса.

С позиции менеджмента организации логистику можно рассматривать как стратегическое управление материальными потоками в процессе снабжения: закупки, перевозки, продажи и хранения материалов, деталей и готового инвентаря. Понятие включает в себя также управление соответствующими потоками информации, а также финансовыми потоками. Логистика направлена на оптимизацию издержек и рационализацию процесса производства, сбыта и сопутствующего сервиса как в рамках одного предприятия, так и для группы предприятий.

Логистика снабжения является важной функциональной областью логистики. Она охватывает управление и организацию материально-технического снабжения в рамках всей логистической цепи – поставщиков, потребителей, торговых и транспортных посредников, использующих единую логистическую стратегию, и тем самым обеспечивает координацию и интеграцию предприятий, оптимизирует процессы обеспечения товарно-материальными ценностями [4].

К логистическим функциям снабжения можно отнести следующие функции:

1) координация и осуществление процесса определения потребностей организации в сырье, материалах, комплектующих и готовой продукции;

* Макарова Евгения Александровна – магистрант, кафедра экономики и управления бизнеса (транспорт, связь, лесной комплекс), Байкальский Государственный Университет Экономики и Права (г. Иркутск), kafles@isea.ru.

- 2) определение запросов потребителей (внутренних и внешних);
- 3) закупка товарно-материальных ценностей (выбор поставщика, определение условий закупки, контроль выполнения поставки и т. д.);
- 4) организация доставки и сопутствующего сервиса (определение условий доставки, выбор вида транспорта, определение потребности в сопутствующем сервисе, его уровне и организация реализации);
- 5) контроль запасов и своевременности их пополнения.

Логистика снабжения основывается на логистических принципах: тотальных затрат, логистической координации и интеграции, оптимизации, всеобщего управления качеством, гибкости, устойчивости и адаптивности. При этом стоит обратить внимание, что основополагающими принципами являются принципы системного подхода, «точно в срок», а также моделирования и информационно-компьютерной поддержки, гуманизации функций и технологий, проектирования оптимальной (рациональной) организационной структуры системы управления (сочетания централизации и децентрализации, специализации, функциональной регламентации, соответствия субъекта и объекта управления, разграничения полномочий и ответственности). Приоритетность названных принципов разнится в зависимости от значимости логистики снабжения в логистической системе. Вышеуказанные принципы реализуются в рамках сформулированных (поставленных) целей логистической системы и выбранной корпоративной и логистической стратегии предприятия.

Стоит также отметить, что значимость логистики снабжения определяется в соответствии со следующими факторами [4]:

- 1) высокого удельного веса объема закупаемого сырья и внешних услуг в общем объеме затрат организации;
- 2) важности закупаемых сырья и материалов для деятельности организации;
- 3) ситуации на рынке поставщиков;
- 4) профессионализма и компетентности специалистов по логистике снабжения;
- 5) проблем и возможностей, которые способствуют достижению целей организации.

Основную цель управления логистикой снабжения можно сформулировать в своевременном, надежном и качественном обеспечении обслуживаемых процессов потребления с минимальными общими затратами.

В свою очередь логистический менеджмент снабжения заключается в координации, контроле взаимодействия функциональных подразделений организации, потребляющих и обслуживающих входной материальный поток с целью сокращения общих издержек, связанных со снабжением. Состав функций логистического менеджмента снабжения, их приоритетность определяются выбранной логистической стратегией и микрологистической концепцией, которая используется в организации. Основная задача логистического менеджмента состоит в сокращении общих издержек на закупки при обеспечении заданного качества и количества материальных ресурсов.

В целом, управление логистикой снабжения призвано реализовать стратегию закупок, которая вырабатывается исходя из анализа рынка поставщиков,

используемой микрологистической концепции, общей логистической и корпоративной стратегии предприятия.

В рыночных условиях вышеперечисленные стратегические установки должны использовать новые прогрессивные методы и компьютерные информационные технологии, которые позволят снизить затраты на управление снабжением – одну из основных составляющих общих затрат на обеспечение организации материальными ресурсами.

Организация снабжения на предприятиях нефтегазового комплекса характеризуется некоторыми специфическими для отрасли особенностями [2]. Зачастую базы снабжения располагаются вдали от производственных подразделений, дальность расстояний, географическое положение не позволяют однозначно судить о времени и об интервалах поставки. Следовательно, создавать на предприятии минимально необходимый уровень запасов, невозможно. По опыту крупных нефтегазовых предприятий задержки поставок могут составлять не только дни, но зачастую и месяцы. Таким образом, для производственного процесса просто необходимо иметь дополнительные запасы, причем, в соответствии с масштабами производства эти запасы должны в полной мере покрывать нужды предприятия, связанные с выполнением запланированных объемов работ.

Стоит понимать, что на нефтегазовых предприятиях существуют трудности в точном определении размера заказа. Большинство нефтегазовых предприятий представляют собой вертикально-интегрированные компании. Закупка материально-технических ресурсов осуществляется по контрактам и в заранее запланированные сроки.

Процесс снабжения осуществляется через центральную базу снабжения и обеспечения производственного процесса. В связи с масштабностью производства обработка заявок, получение контрактов, получение продукции по заказам и отправка в структурное подразделение предприятия вызывает задержки поставок заказов. Следовательно, поступление на склад предприятия материальных ресурсов и их оприходование происходит с опозданием для производственного процесса. В результате изменения объемов производства, невозможности остановки и торможения процесса производства заранее и точно определить необходимый размер заказа является невозможным. Также стоит учитывать, что для современных нефтегазовых предприятий с учетом изменения технологий, научно-технического прогресса, характерна закупка импортных материальных ресурсов. Однозначно судить о соблюдении сроков поставок данных ресурсов является затруднительным.

Основным центральным элементом управления материальными потоками в процессе обеспечения предприятия нефтегазового комплекса материальными ресурсами является служба снабжения, деятельность которой можно одновременно рассматривать с точки зрения:

- 1) самостоятельной системы, которая обладает структурой и самостоятельными целями;
- 2) одного из подразделений предприятия, который, в свою очередь, при реализации своих основных функций выступает как элемент достижения целей предприятия;

3) элемента, который обеспечивает реализацию целей предприятия как одного из звеньев макрологистической системы (поставщика, покупателя и пр.).

В каждой позиции логично выделить свои цели службы снабжения [2].

1. Степень эффективности функционирования службы зависит напрямую от самой организации данной службы, ее функций.

2. Служба снабжения обеспечивает материальные потоки во всей производственной цепи, начиная от снабжения до производства, согласует действия службы производства, экономической службы, всего предприятия в целом, с учетом постоянных изменений в реальном масштабе времени. Таким образом, служба снабжения вместе с производственной службой решает что, сколько, у кого и по какой цене закупить, выполняет функции управления по складированию закупок.

Однако в реальности служба снабжения нефтегазового предприятия не всегда выполняет все свои функции, не всегда отслеживает наличие ресурса, который попадает в план закупки в подотчете у других материально-ответственных лиц. Не решает вопросы с возникновением залежалых производственных запасов, их реализацией, утилизацией, не осуществляет соответствующее административное и управляющее воздействие на объекты управления.

3. Служба снабжения устанавливает и решает вопросы связи с поставщиками, контактирует со службами сбыта, транспортными организациями. Таким образом, устанавливая тесные связи между данными участниками процесса, формирует макрологистическую систему. Однако не вступает в связь с экономической системой, не участвует в вопросах планирования материальных потоков, следовательно, не всегда обеспечивает высокую степень согласованности по управлению производственными запасами на предприятии.

Зачастую служба снабжения по большей части решает лишь вопросы закупок, заключения и отслеживания договоров. В результате основная функция управления материально-техническими ресурсами, находящимися на складах предприятия, не разделена между службами предприятия и ее эффективная реализация затруднена.

Анализ структуры предприятия позволяет сделать вывод, что процесс управления материально-техническими ресурсами на предприятиях нефтегазового комплекса сводится лишь к определению объема закупок и реализации функций заключения договоров, их отслеживания, определения сроков. Таким образом, обнаруживается несостоятельность по отношению к существующему подходу по управлению производственными запасами на предприятии.

Для предприятий требуется внедрение механизма комплексного управления запасами. Механизм комплексного управления запасами должен представлять собой механизм управления динамично функционирующей системы в процессе ведения операционной, производственной и финансовой деятельности предприятия. Система механизма комплексного управления должна включать в себя следующие основные компоненты:

- 1) определение функциональной структуры;
- 2) организационные отношения;
- 3) документооборот.

Внедрение данной системы позволит, прежде всего, говорить о высокой отлаженности производственного процесса, высокой управляемости предприятием, возможности стратегического планирования.

Также необходимо отметить важность и значимость процесса управления взаимоотношения с поставщиками компании.

На сегодняшний день стратегия закупок становится неотъемлемой частью общей стратегии компании. Таким образом, поставщики-партнеры становятся полноправными участниками цепочки создания ценности и оказывают непосредственное влияние на маркетинговую стратегию всех компаний, вовлеченных во взаимодействие. Партнерства с компаниями становятся устойчивым источником конкурентных преимуществ.

В теории и практике маркетинга и менеджмента уже достаточно обстоятельно изучены два процесса управления взаимоотношениями компании: управление взаимоотношениями с поставщиками (SRM – Supplier Relationship Management) и управление взаимоотношениями с потребителями (CRM – Customer Relationship Management).

Решение «Управление взаимоотношениями с поставщиками» (SAP SRM) ориентировано на оптимизацию бизнес-процессов и снижение совокупных затрат, связанных с материально-техническим снабжением и закупкой услуг предприятиями любого масштаба [8].

Это решение объединяет в себе широкие возможности для консолидации потребностей в закупках товаров и услуг, анализа, оценки и ранжирования предложений поставщиков, выстраивания стратегии снабжения и прогнозов эффективности взаимодействия с поставщиками через традиционные и электронные каналы. Консолидируя все процессы снабжения в рамках единой платформы, решение помогает выявить оптимальных партнеров, наиболее соответствующих требованиям бизнеса компании, и последовательно развивать отношения с ними.

Решение SAP охватывает полный цикл снабжения – от выработки стратегии закупок до ее реализации, оптимизируя процессы отбора поставщиков, расширяя сотрудничество и сокращая время – от планирования потребности до регистрации счетов-фактур поступивших товаров. Важным является тот факт, что это решение успешно интегрируется в информационный ландшафт предприятия – вне зависимости от того, используются ли другие компоненты SAP или других поставщиков.

Решение «Управление взаимоотношениями с поставщиками» опирается на мощную платформу SAP NetWeaver, которая снижает потребность компании в индивидуальной интеграции разрозненных приложений благодаря новым возможностям объединения и координирования сотрудников, информации и процессов на всех технологических и организационных уровнях. Решение «Управление взаимоотношениями с поставщиками», используя всю мощь интеграционной платформы SAP NetWeaver, помогает наладить эффективное сотрудничество предприятия и его партнеров в рамках сквозных процессов снабжения [9].

На примере ЗАО «Иркутскнефтепродукт», крупнейшего предприятия нефтепродуктообеспечения Иркутской области, было рассмотрено внедрение информационно-программного комплекса «Управление взаимоотношениями с поставщиками» (SAP SRM).

ЗАО «Иркутскнефтепродукт» является дочерней компанией ОАО «НК «Роснефть». Это одно из крупнейших нефтесбытовых предприятий Иркутской области. На областном рынке нефтепродуктов предприятие работает уже свыше 85 лет.

К основным направлениям деятельности ЗАО «Иркутскнефтепродукт» относятся:

1. Реализация нефтепродуктов (бензинов, дизельных топлив, разливных масел) через сеть автозаправочных станций (АЗС) и автозаправочных комплексов (АЗК):

- мелкооптовая торговля;
- розничная сеть автозаправочных станций.

2. Реализация фасованных масел, автохимии и атвоаксесуаров, а также товаров народного потребления (продукты питания, напитки, сигареты, хозяйственно-бытовые товары и т.п.) через магазины при АЗК.

3. Хранение нефтепродуктов.

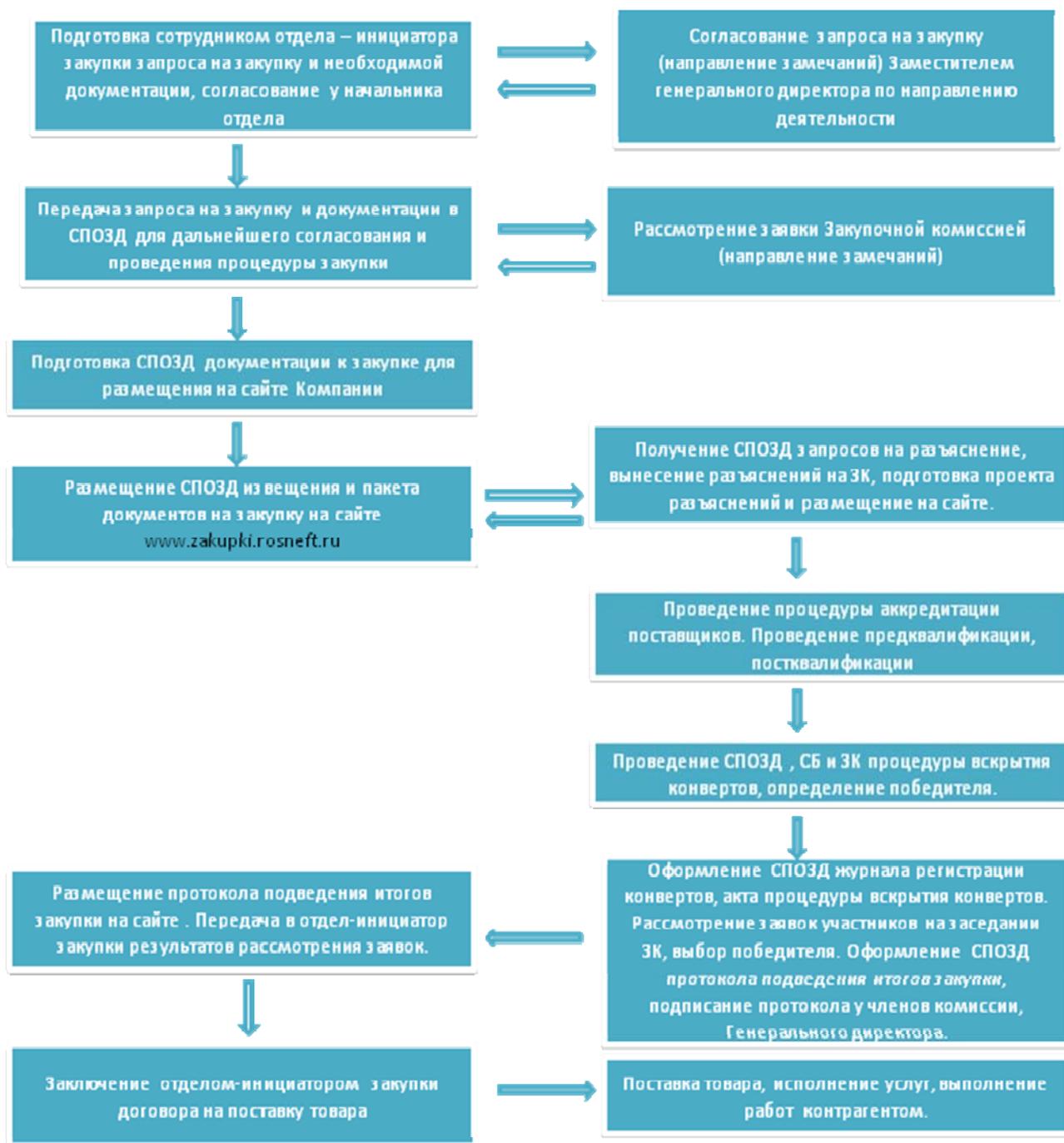
4. Хранение и перевалка нефтепродуктов в водный транспорт.

5. Строительно-монтажные и ремонтные работы.

6. Выполнение услуг по проведению лабораторных анализов нефтепродуктов.

Закупочная логистика в ЗАО «Иркутскнефтепродукт» строится в соответствии с требованиями ОАО «НК «Роснефть» [1]. Информация о проводимых закупках размещается на официальном сайте заказчика – www.zakupki.rosneft.ru [3].

Порядок осуществления закупочной деятельности в ЗАО «Иркутскнефтепродукт» регламентируется локально-нормативными документами предприятия [6], [7] и осуществляется в порядке, отраженном на рисунке.



Порядок проведения закупочной процедуры в ЗАО «Иркутскнефтепродукт»

Вместе с тем, порядок проведения закупочной процедуры представляет собой длительный, трудоемкий процесс и требует организационных мероприятий по оптимизации процесса.

Автоматизация процесса закупочной деятельности является очень важным и ответственным шагом в развитии предприятия.

В интегрированное предложение SAP SRM уже включены такие операции, как анализ затрат, выбор поставщиков, управление контрактами и заявками, выставление счетов, а также управление поставщиками.

Решение для управления взаимоотношениями с поставщиками SAP SRM предоставляет стратегическую ценность, выраженную в виде существенной экономии затрат, исполнении контрактов и ускоренной окупаемости [5].

Качественная и количественная выгода от внедрения решения SAP SRM состоит в общем снижении цен на 10% на закупаемую продукцию за счет повышения конкуренции между поставщиками при равных внешних условиях.

Внедрение системы SAP SRM представляется экономически выгодным и рентабельным, и для ЗАО «Иркутскнефтепродукт» это актуальное управленческое решение, повышающее эффективность закупочной логистики предприятия.

Список используемой литературы:

1. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц: федер. закон РФ от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ // Рос. газ. – 2011. – 22 июля.

2. Васина А.Б. Системный подход к управлению производственными запасами на предприятиях нефтегазового комплекса // Российское предпринимательство. № 09 (207). 2012. С. 85–91.

3. Информация о закупках ОАО НК Роснефть и дочерних обществ ОАО НК Роснефть [Электронный ресурс] : офиц. сайт / ОАО НК Роснефть. – ОАО НК Роснефть, 2015. – Режим доступа: [http:// www.zakupki.rosneft.ru /](http://www.zakupki.rosneft.ru/) (13 апр. 2015).

4. Логистика снабжения: учеб. Для вузов : допущено УМО по образованию в обл. логистики / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общ. ред. В. И. Сергеева. – М. : Рид Групп, 2011. – 416 с.

5. Модуль SRM (модуль управления взаимоотношения с поставщиками) [Электронный ресурс] // Группа смарт технологии: технологические решения и консалтинг. – Режим доступа: <http://www.smartek.ru/solutions/ems/sapall/rmsarepr.aspx/> (13 апр.2015).

6. О закупке товаров, работ, услуг ЗАО Иркутскнефтепродукт [ЛНД] / Положение Общества № П2-08 Р-0019 ЮЛ-048 от 12.07.2013. – ЗАО Иркутскнефтепродукт, 2013.

7. Оценка лиц, претендующих на участие в закупочных процедурах ЗАО Иркутскнефтепродукт на соответствие минимальным требованиям аккредитации [ЛНД] / Положение общества № П2-08 Р-0042 ЮЛ-048 от 20.02.2014. – ЗАО Иркутскнефтепродукт, 2014.

8. Управление взаимоотношениями с поставщиками [Электронный ресурс] // TADVISER. Государство. Бизнес. ИТ. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/> (13 апр.2015).

9. Управление взаимоотношениями с поставщиками на базе решения SAP Supplier Relationship Management (SRM) [Электронный ресурс] // Tops business integrator. – Режим доступа: <http://www.topsbi.ru/> (13 апр.2015).