УДК 658

О ПРОБЛЕМАХ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКОВ НЕФТЕСЕРВИСНЫХ УСЛУГ ПО НАИМЕНЬШЕЙ СТОИМОСТИ

–––––––

ABOUT PROBLEMS OF THE CHOICE OF SUPPLIERS OF OILFIELD SERVICE SERVICES IN THE SMALLEST COST

Варламов Александр Геннадьевич
ведущий инженер-технолог, ответственный по СМК
и рационализаторской деятельности,
Краснодарский филиал ООО «РН-Бурение»
ag.varlamov@kfrn-b.ru

Аннотация. В статье показаны проблемы выбора поставщиков нефтесервисных услуг по наименьшей стоимости. Показано, что практикуемый сегодня механизм выбора подрядных сервисных организаций по наименьшей цене существенно увеличивает итоговые затраты буровых предприятий.

Ключевые слова: выбор поставщиков, нефтесервисные услуги, затраты буровых предприятий, критерии качества, требвания к потенциальным поставщикам, рботы по строительству скважиню.

Varlamov Alexander Gennadevich
leading process engineer responsible
for SMK and rationalization activity,
Krasnodar branch LLC RN-Bureniye
ag.varlamov@kfrn-b.ru

Annotation. Problems of the choice of suppliers of oilfield service services in the smallest cost are shown in article. It is shown that the mechanism of the choice of the contract service organizations practiced today at the smallest price significantly increases total expenses of the boring enterprises.

Keywords: the choice of suppliers, oilfield service services, expenses of the boring enterprises, criteria of quality, trebvaniye to potential suppliers, rbota on construction of wells.

«Нет на свете товара, который нельзя изготовить еще чуть хуже и продать еще чуть дешевле; и те, кто смотрит только на цену, – законная добыча этого промысла».

Джон Рескин

Эдвард Деминг, один из родоначальников современной науки о качестве, в своих обращениях к руководителям регулярно призывал их «покончить с практикой оценки и выбора поставщиков только на основе цены на их продукцию». Деминг был убежден, что наряду с ценой важно требовать серьезных подтверждений качества продукции. Вот несколько основных его постулатов, касающихся выбора продукции и поставщиков:

1. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех из них, кто не смог статистически подтвердить его качество.
2. Стремитесь к тому, чтобы получать все поставки данного компонента только от одного производителя на основе установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия.

Следует отметить, что целью в этом случае является минимизация общих затрат, а не только первоначальных. У отделов снабжения в результате появятся совершенно новые обязанности, не свойственные на первый взгляд их базовым функциям. К таковым относятся, например, необходимость ведения совместно с профильным подразделением статистического учета по качеству оказанных услуг/поставленной продукции; определение «стабильности» системы отбора поставщиков и т.д.

Мы сможем отойти от необходимости входного контроля качества, только если будем знать, что подрядчики придерживаются таких же высоких стандартов, как и наше буровое предприятие. Это предполагает, что у компании установлены доверительные, рассчитанные на длительную перспективу, отношения сотрудничества с ограниченным числом проверенных поставщиков, которые могут и хотят удовлетворять ваши потребности. Выигрыш, который может быть достигнут на основе таких взаимоотношений с надежным поставщиком, и, как следствие, – повышение качества их продукции и услуг в значительной степени превосходит «экономию», которая получается при закупках по самым низким ценам. В любом случае практика закупок по низким ценам принуждает поставщиков к тактике извлечения сиюминутной выгоды и не позволяет им проводить перспективную политику. Избыточные затраты, неизбежные вследствие этого на буровом предприятии, а также возможные у генерального заказчика, в результате использования дешевых, ненадежных комплектующих, некачественных материалов и химреагентов, могут быть огромны и зачастую трудноопределимы. В лучшем случае можно ожидать существенного возрастания объема непроизводительного времени, выхода из строя дорогостоящего оборудования, перебуривания ствола скважины и прочих проблем.

Практикуемый сегодня механизм выбора подрядных сервисных организаций по наименьшей цене не только противоречит принципам, разработанным Э. Демингом, но и существенно увеличивает итоговые затраты буровых предприятий. Ведь при установлении неоправданно заниженной цены

лота, на арену, как правило, выходят слабые и недобросовестные поставщики. Это либо «фирмы-однодневки», либо поставщики продукции сомнительного качества. После ограничения цены сверху сотрудники буровых предприятий вынуждены изменять критерии качества, чтобы хоть кто-то смог принять участие в закупке.

Довольно часто изменениям подвергаются требования к опыту оказания услуг потенциального поставщика. При снижении максимальной закупочной стоимости представители бурового предприятия смягчают и требования к опыту претендентов. В противном случае компании, которые только вышли на рынок, не смогут принять участие в закупочных процедурах. И здесь на помощь не всегда добросовестным компаниям приходит Федеральный Закон № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», принципы которого справедливо направлены против ограничения конкуренции.

Между тем, как правило, по демпинговым ценам работают либо слишком молодые, либо очень крупные организации. С точки зрения некоторых руководителей предприятия сам факт сокращения расходов на услуги и поставляемые материально-технические ресурсы является положительным достижением. Это обусловлено краткосрочностью мышления, когда в расчет принимаются квартальные показатели (такой подход сам по себе противоречит основополагающему принципу Деминга о непрерывном совершенствовании). Однако если провести аналогию с повседневной жизнью, откроется истинная цена подобных решений. Было бы по меньшей мере нелогично принимать на должность водителя важной персоны человека, только вчера получившего права, лишь потому, что водители с десятилетним стажем не готовы работать за столь низкую зарплату.

Варьировать требования к опыту потенциальных поставщиков можно еще в одном направлении. Работы по строительству скважин осуществляются в разных регионах, имеющих разные горно-геологические условия. Этот факт вносит важную особенность в механизм оценки поставщиков. Дело в том, что солидный опыт оказания услуг на одном месторождении вовсе не гарантирует качество выполнения аналогичных работ на другой площади. Несмотря на это, в отдельных случаях предприятия намеренно не предъявляют требования наличия опыта работ/оказания услуг на аналогичных по горно-геологическим условиям месторождениях.

Руководители таких организаций оправдывают свои действия нежеланием ограничивать конкуренцию, чтобы не нарушать нормы действующего законодательства. В редких случаях бывают исключения – когда подрядные организации соглашаются оказать услуги по явно заниженным ценам, чтобы освоить новый рынок или увеличить уже существующую рыночную долю.

Подрядные сервисные организации могут так же демпинговать цены, если уже выполняют проект с высоким уровнем маржи в данном регионе работ. Тогда, преследуя свои стратегические интересы, такие организации могут победить в закупочных процедурах и оказывать требуемые услуги без финансовых потерь, компенсируя убытки от реализации данного проекта прибылью от другого.

Низкие цены способствуют высокой ротации контрагентов. Поскольку никому не интересно долго работать по низким ценам, ни о каком стратегическом сотрудничестве не может идти речи. Компании, зарекомендовав себя, впоследствии либо повышают цены, либо уходят вовсе. Когда приходит очередной подрядчик, все начинается заново.

В особо тяжелых случаях буровые предприятия увлекаются снижением стоимости закупаемых услуг настолько, что оказываются в парадоксальной ситуации: в их бизнес-плане не предусмотрено средств на новую закупку, несмотря на то, что поступает заказ-наряд на строительство очередной скважины. В отдельных случаях буровые предприятия меняют технологию бурения для того, чтобы уложиться в рамки заранее определенного, но не соответствующего реалиям, бюджета (переход от бурения с использованием ВЗД к роторному бурению, отказ от проведения промежуточных ГИС и т.п.). Обе политики противоречат первому принципу Деминга и не имеют ничего общего с приверженностью непрерывному совершенству.

Как ни парадоксально это прозвучит, но рядовые сотрудники бурового предприятия зачастую видят перспективы и выгоды от проведенных закупок гораздо шире директоров или управляющих. Зато отлично работает принцип: «Сэкономлю рубль – потеряю тысячу».

В качестве наглядного примера приведем ситуацию с закупкой услуг по долотному сервису. Предприятия, практикующие закупку по наименьшей цене, выберут претендента с наиболее привлекательным коммерческим предложением. На тот факт, что поставляемые им долота едва ли обеспечивают половину механической скорости, которую можно достичь с применением долот более дорогого конкурента, никто не обращает внимания. Стоимость услуг первого претендента составит:

(Объем бурения) × (Цена за 1 метр бурения) = 4 900 × 427,0 = 2 092 300,00 руб. (без учета НДС).

Аналогично стоимость услуг второго претендента составит 1 911 000 руб. (без учета НДС). Выбрав претендента № 2, буровое предприятие сэкономит 181 300 рублей.

А теперь давайте посмотрим, во что на самом деле обходится данная сомнительная экономия. Воспользовавшись долотами претендента № 2, на освоение заданного объема бурения, при прочих равных условиях, будет затрачено на 5 суток больше. Ориентировочная стоимость бригадо-часа составляет 24 000 руб./час или 576 000 рублей за сутки. Таким образом, экономия 181 000 рублей приносит с собой почти три миллиона рублей «неявных издержек». Нетрудно определить объем такого

рода издержек по всем сервисным услугам. К сожалению, на сегодняшний день сложно разглядеть какие-либо предпосылки к изменению сложившейся ситуации в виду укоренившейся традиции выбора победителя закупочных процедур по наименьшей стоимости коммерческого предложения.

Литература:

1. Монден Я. Система менеджмента «Toyota» : Институт комплексных стратегических исследований / пер. с англ. – 2007. – 216 с.
2. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учеб. пособ. – СПБ. : Питер, 2008. – 560 с.
3. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
4. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
5. Пшенников В.В. Японский менеджмент: уроки для нас / Научно-популярное издание. – М. : Издательство «Япония сегодня», 2000. – 215 с.

References:

1. Monden Ya. System of management «Toyota» : Institute of complex strategic researches / lanes with english – 2007. – 216 p.
2. Kane M.M., Ivanov B.V., V.N., Skhirtladze A.G. Systems, methods and instruments of quality management : studies manual – SPB. : St. Petersburg, 2008. – 560 p.
3. Niv G. Organization's fields as system: The principles of creation of steady business of Edwards Deminga / the lane with English – M. : Alpina Business of Axle boxes, 2007. – 370 p.
4. Deming E. Recovery from the crisis: a new paradigm of management of people, systems and processes / lane with english – M. : Alpina Business of Axle boxes, 2007. – 370 p.
5. Pshennikov V.V. Japanese management: lessons for us / the Popular scientific edition. – M. : Japan Today publishing house, 2000. – 215 p.