https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

TOMSK POLYTECHNIC UNIVERSITY

ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема работы
Система управления договорной деятельностью как основа повышения эффективности компании.

УДК 334.752.02:005.336

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ01	**Корнева Оксана Николаевна**		**23.01.2023 г.**

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	**Ермушко Жанна Александровна**	**к.э.н.**		**23.01.2023 г.**

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	**Черепанова Н.В.**	**к.филос.н.**		**24.01.2023 г.**

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	**Чистякова Н.О.**	**д.э.н., доцент**		**25.01.2023 г.**

Томск – 2023 г.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Планируемые результаты освоения ООП 38.04.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

TOMSK POLYTECHNIC UNIVERSITY ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ _____ _Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
О-ЗАМ01	**Корнева Оксана Николаевна**

Тема работы:

Система управления договорной деятельностью как основа повышения эффективности компании.	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	**347-27/С от 13.12.2022**

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	**23.01.2023 г.**

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Исходные данные к работе *(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)*	1. Научно-методические источники; 2. Нормативно-законодательные данные; 3. Экономическая и закупочная отчетность компании ООО «Газпромнефть-Восток; 4. Информационные источники;
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов *(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*	1. Анализ эффективности соблюдения требований «Кодекса взаимодействия с Подрядными организациями»; 2. Анализ и оценка эффективности системы УИД при реализации договорной деятельности в Компании ООО «Газпромнефть-Восток»;
Перечень графического материала *(с точным указанием обязательных чертежей)*	Таблица 1 – Результаты анкетирования сотрудников Заказчика и Подрядчика в рамках «Оценки 360» в ООО «Газпромнефть-Восток»; Таблица 2 – Результаты оценки эффективности деятельности контрагентов по результатам работ в разрезе производственного направления услуг; Таблица 3 – Сведения о начисленных неустойках за неисполнение или ненадлежащее исполнение договорных обязательств в ООО «Газпромнефть-Восток» за период 2019-2021 годов;
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы *(с указанием разделов)*	
Раздел	**Консультант**
Социальная ответственность	**Черепанова Н.В.**

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	**10.09.2022 г.**

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	**Ермушко Ж.А.**	**К.э.н.**		**10.09.2022 г.**

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ01	**Корнева Оксана Николаевна**		**10.09.2022 г.**

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

TOMSK POLYTECHNIC UNIVERSITY ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Уровень образования магистратура
Период выполнения осенний семестр 2022/2023 учебного года

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
О-ЗАМ01	Корнева Оксана Николаевна

Тема работы:

Система управления договорной деятельностью как основа повышения эффективности компании.

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	**23.01.2023 г.**

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
06.09.2021	Титульные листы, реферат, введение, теоретическая часть магистерской диссертации	10
05.09.2022	Аналитическая часть магистерской диссертации	10
09.01.2023	Проектная часть магистерской диссертации, заключение, список использованных источников, приложения	10
30.12.2022	Раздел «Социальная ответственность»	5
16.01.2023	Представление готовой магистерской диссертации	5
01.02.2023	Защита магистерской диссертации	60
	Итого	100

СОСТАВИЛ:
Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Ермушко Ж.А.	к.э.н.		10.09.2022

СОГЛАСОВАНО:
Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	**Чистякова Н.О.**	**д.э.н., доцент**		10.09.2022

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Корнева О.Н.		10.09.2022

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 81 страницу, 1 рисунок, 5 таблиц, 45 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: система УИД, ООО «Газпронефть-Восток», договор, договорные обязательства, эффективность, взаимоотношения, партнерство.

Объектом исследования является нефтегазодобывающая компания ООО «Газпромнефть-Восток»

Цель работы – рассмотрение системы управления договорной деятельностью как основы повышения эффективности Компании

В процессе исследования проводился анализ и оценка эффективности системы УИД при реализации договорной деятельности в ООО «Газпромнефть-Восток», а также оценка эффективности выстраивания партнерских взаимоотношений между ООО «Газпромнефть-Восток» и Подрядчиками, оказывающими услуги.

В результате исследований были определены положительные стороны реализованной системы УИД при осуществлении преддоговорных и договорных отношений, влияние на экономическую составляющую Компании и эффективность выстраивания взаимоотношений с Подрядчиками.

Область применения: предприятия нефтегазового комплекса.

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение системы УИД в ООО «Газпромнефть-Восток» значительно упрощает и систематизирует подходы к реализации преддоговорных и договорных отношений через выстроенную команду со стороны Заказчика и ПО, способствует увеличению выручки Компании, экономии затрат на закупку МТР, улучшает процесс контроля выполняемых работ и их эффективность, сокращает временные затраты на выполнение операционных процессов Компании, включая проведение закупочных процессов.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Содержание

Введение 8
1 Теоретические основы договорной деятельности 10
1.1 Понятие и значение договора. Классификация видов договоров на примере ПАО «Газпромнефть» 10
1.2 Договорные обязательства как основание возникновения договора. Основные виды обязательств 15
2 Основные правила и принципы взаимодействия с Подрядными организациями (на примере ПАО «Газпром нефть») 18
2.1 «Кодекс взаимодействия с Подрядными организациями». Цели и задачи 18
2.2 Анализ эффективности соблюдения требований «Кодекса взаимодействия с Подрядными организациями» 31
3 Система управления договорной деятельностью как основа повышения эффективности (на примере ООО «Газпромнефть-Восток») 39
3.1 Цели и основные элементы системы управления исполнением договоров (УИД) 39
3.2 Ключевые этапы жизненного цикла договора в рамках УИД 43
3.3 Ключевые участники процесса управления договором. Подход к назначению команды 50
3.4 Анализ и оценка эффективности системы УИД при реализации договорной деятельности в Компании 57
4 Социальная ответственность 65
Заключение 74
Список используемых источников 76
Приложение А Сведения о запланированных и проведенных отборах в ООО "Газпромнефть-Восток" за период 2019-2021 гг 80
Приложение Б Сведения о стоимости заключенных контрактах в ООО "Газпромнефть-Восток" за период 2019-2021 гг 81

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Введение

Актуальность темы исследования состоит в том, что без четко структурированной системы управления договорной деятельностью Компании Контрагент, оказывающий услуги, не сможет эффективно и безопасно выполнить работы в рамках договорных отношений, как следствие, выстраивание партнерского взаимоотношения будет сведено к минимуму.

Современная организация способна существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и адаптации под изменяющиеся условия ведения бизнеса. А это означает, что руководство компании, планируя и достигая определенные цели, постоянно сталкивается с соответствующими проблемами - как спланировать работы во времени и успеть к определенному сроку, какие потребуются ресурсы, сколько ресурсов и когда именно. Все эти вопросы связаны с неопределенностью, которая всегда присутствует при выстраивании договорных взаимоотношений с Контрагентами.

Учитывая масштаб и важность выстраивания взаимоотношений с Контрагентами в современном мире, организации прикладывают особые усилия для повышения качества управления взаимодействием со своими поставщиками всех уровней и партнерами.

Во многих организациях активное участие руководителя компании и совета директоров в управлении отношениями с контрагентами ведет к более стремительному расширению роли этого процесса, основанного на эффективности, предусматривающей превращение выявление излишних затрат и недополученных доходов в неотъемлемый компонент финансового управления.

Анализируя работу организации, практически всегда можно выделить два вида деятельности, которые существуют параллельно: это текущая (операционная) деятельность, которая заключается в выполнении циклично повторяющихся без изменения операций, и проектная деятельность, направленная на достижение определенных целей в рамках временных и

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

бюджетных ограничений. В современной организации трудно найти сотрудников, исполняющих фиксированный объем работ. Текущая рабочая загрузка большинства сотрудников меняется в зависимости от проектов, в которых они участвуют. Любую деятельность нужно планировать и контролировать.

В связи с вышеперечисленными аспектами в Компании ООО «Газпромнефть-Восток» реализован проект под названием «Система управления исполнением договорных обязательств» - процесс по переходу Заказчика и Подрядной организации на партнерский уровень взаимоотношений, направленный на эффективное и безопасное выполнение работ по договору.

Цель магистерской диссертации – рассмотрение системы управления договорной деятельностью как основы повышения эффективности Компании.

В качестве объекта изучения рассматривается ООО «Газпромнефть-Восток», в котором реализуется данный проект «Система управления исполнением договоров (УИД)».

Предметом исследования являются инструменты повышения эффективности договорной деятельности Компании при взаимодействии с Контрагентами.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

1 Теоретические основы договорной деятельности

1.1 Понятие и значение договора. Классификация видов договоров на примере ПАО «Газпромнефть»

Термин «договор» употребляется в гражданском праве в различных значениях. Под договором понимают и юридический факт, лежащий в основе обязательства, и само договорное обязательство, и документ, в котором закреплен факт установления обязательственного правоотношения. В этом смысле договор представляет собой соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей [1].

Договор - это наиболее распространенный вид сделок. Только немногочисленные односторонние сделки не относятся к числу договоров. Основная же масса встречающихся в гражданском праве сделок — договоры. В соответствии с этим договор подчиняется общим для всех сделок правилам. К договорам применяются правила о двух- и многосторонних сделках. К обязательствам, возникающим из договора, применяются общие положения об обязательствах, если иное не предусмотрено общими правилами о договорах и правилами об отдельных видах договоров [1].

Как и любая сделка, договор представляет собой волевой акт. Однако этот волевой акт обладает присущими ему специфическими особенностями. Он представляет собой не разрозненные волевые действия двух или более лиц, а единое волеизъявление, выражающее их общую волю. Для того чтобы эта общая воля могла быть сформирована и закреплена в договоре, он должен быть свободен от какого-либо внешнего воздействия. Поэтому ст. 421 ГК закрепляет целый ряд правил, обеспечивающих свободу договора.

Во-первых, свобода договора предполагает, что субъекты гражданского права свободны в решении вопроса, заключать или не заключать договор. Пункт 1 ст. 421 ГК устанавливает: «Граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Понуждение к заключению договора не допускается, за исключением случаев, когда обязанность заключить договор предусмотрена

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

настоящим Кодексом, законом или добровольно принятым обязательством» [1]. В настоящее время случаи, когда обязанность заключить договор установлена законом, не так многочисленны. Как правило, это имеет место тогда, когда заключение такого рода договоров соответствует интересам как всего общества в целом, так и лица, обязанного заключить такой договор. Например, в соответствии с п. 1 ст. 343 ГК залогодатель или залогодержатель в зависимости от того, у кого из них находится заложенное имущество, обязан, если иное не предусмотрено законом или договором, застраховать за счет залогодателя заложенное имущество [1].

Во-вторых, свобода договора предусматривает свободу выбора партнера при заключении договора. Так, в приведенном примере, когда залогодатель или залогодержатель в силу закона обязан заключить договор страхования заложенного имущества, за ним сохраняется свобода выбора страховщика, с которым будет заключен договор страхования.

В-третьих, свобода договора предполагает свободу участников гражданского оборота в выборе вида договора. В соответствии с п. 2, 3 ст. 421 ГК стороны могут заключить договор, как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами. Стороны могут заключить договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор). К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора. Так, суд применил правила о договорах хранения и правила о договорах имущественного найма к договору, по которому один гражданин оставил другому на хранение пианино, разрешив им пользоваться в качестве платы за хранение.

В-четвертых, свобода договора предполагает свободу усмотрения сторон при определении условий договора. В соответствии с п. 4 ст. 421 ГК условия договора определяются по усмотрению сторон, кроме случаев, когда

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

содержание соответствующего условия предписано законом или иными правовыми актами. В случаях, когда условие договора предусмотрено нормой, которая применяется постольку, поскольку соглашением сторон не установлено иное (диспозитивная норма), стороны могут своим соглашением исключить ее применение либо установить условие, отличное от предусмотренного в ней. При отсутствии такого соглашения условие договора определяется диспозитивной нормой. Так, п. 2 ст. 616 ГК устанавливает, что арендатор обязан производить за свой счет текущий ремонт, если иное не установлено законом или договором. Если для отдельных видов аренды законом не установлено иное, то стороны при заключении договора аренды могут прийти к соглашению о том, что текущий ремонт будет производить за свой счет арендодатель, а не арендатор, как это предусмотрено п. 2 ст. 616 ГК [1].

При всей свободе договора последний должен соответствовать обязательным для сторон правилам, установленным законом и иными правовыми актами (императивным нормам), действующим в момент его заключения. Существование императивных норм обусловлено необходимостью защиты публичных интересов или интересов слабой стороны договора. Так, в целях защиты интересов потребителей п. 2 ст. 426 ГК устанавливает, что цена товаров, работ и услуг, а также иные условия публичного договора устанавливаются одинаковыми для всех потребителей. Если после заключения договора принят закон, устанавливающий обязательные для сторон правила, иные, чем те, которые действовали при заключении договора, условия заключенного договора сохраняют силу, кроме случаев, когда в законе установлено, что его действие распространяется на отношения, возникшие из ранее заключенных договоров [1].

Иными словами, к договорам применяется такое общее правило, как «закон обратной силы не имеет», что, несомненно, придает устойчивость гражданскому обороту. Участники договора могут быть уверены в том, что последующие изменения в законодательстве не могут изменить условий

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

заключенных ими договоров. Вместе с тем потребности дальнейшего развития гражданского оборота могут натолкнуться на такие препятствия, которые заложены в условиях заключенных договоров. В целях преодоления этих препятствий в п. 2 ст. 422 ГК предусмотрена возможность изменения условий заключенных договоров путем введения обязательных для участников договора правил, действующих с обратной силой. При этом следует обратить внимание на то, что вновь введенные правила только в том случае обязательны для участников ранее заключенных договоров, если обратная сила им придана законом. Иные правовые акты не могут действовать с обратной силой в отношении заключенных договоров.

Договоры по своему назначению и содержанию необычайно разнообразны, причем в условиях рынка их круг расширяется за счет применения новых договорных отношений. Рассмотрим основные классификации видов производственных договоров, используемых в ПАО «Газпром нефть».

Производственные договоры классифицируют по следующим признакам:

1) По типу услуг. К ним относятся такие договоры как:

- Договор сложной структуры (EPC, EPCM, EPsCmи другие). Сложно структурированные договоры используются при реализации сложных проектов;
- Договор ПИР (используется на этапе проектно-изыскательских работ);
- Договор СМР/ПНР/ШМР (используется в случае необходимости в строительно-монтажных, пуско-наладочных работах, или при необходимости установки и монтажа оборудования (и систем) под наблюдением поставщика оборудования (и систем);
- Лицензионный договор/Договор с правом выдачи лицензии (используется в случае необходимости применения готового изобретения,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

полезной модели, промышленного образца или нематериального актива в установленных договором пределах (по количеству, времени, территории использования);

- Договор поставки. Данный вид договора имеет следующие подвиды: общий договор (используется в случае четко определенной и гарантированной потребности в поставке, источник финансирования согласован), опционный договор (используется в случае высокого уровня неопределенности объема потребности, когда часть объема не гарантирована), договор отложенной поставки (используется, когда потребность гарантирована, а дата поставки уточняется в рамках исполнения договора), иные договоры (используется для закупки сложного технологического оборудования/работ/услуг с длительным циклом изготовления);
- Договор на оказание услуг. Данный вид договора разделяется на несколько подвидов: Договор оказания услуг (используется в случае четко определенной и гарантированной потребности в поставке, источник финансирования согласован), Договор оказания консультационных услуг (используется в случае необходимости внешней экспертизы, рекомендаций, советов или независимого мнения), Договор транспортной экспедиции (используется в случае потребности в услугах, связанных с перевозкой груза от двери склада грузоотправителя до двери склада грузополучателя), Договор оказания логистических услуг для крупно-тоннажного оборудования (используется в случае перевозки груза, который превышает параметры допустимого веса по нормативным документам);

2) В зависимости от условий контрактования:

- Классический договор (используется в случае четко определенной и гарантированной потребности, источник финансирования согласован);
- Рамочный договор (используется в случае высокого уровня неопределенности возникновения потребности и/или отсутствия источника финансирования);

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

- Смешанный договор (используется в случае, когда четко определена только часть потребности, источник финансирования согласован под определенную часть потребности, иными словами детальное описание специфики исполнения, сроков и объемов представлено в Техническом Задании, однако, присутствует возможность заключить наряд-заказ);
- Иные договоры (используется в случае применения особых условий взаимодействия с подрядчиком, например, давальческая схема).

1.2 Договорные обязательства как основание возникновения договора. Основные виды обязательств

Из договора возникают обязательства сторон. Обязательства составляют один из основных разделов гражданского права и представляют собой многообразные правоотношения, в силу которых одно лицо (именуемое — должник) должно совершить в пользу другого лица (именуемое — кредитор) определенное действие (например, передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т.п.) либо воздержаться от определенного действия, а кредитор имеет право требовать должника исполнения его обязанности.

Договорные обязательства - это такие обязательства, которые возникают на основе договора, поэтому содержанием договора являются обязательства, т.е. совокупность прав и обязанностей сторон по договору. Договорные обязательства — это прежде всего сделки, которые являются родовым понятием для договорного обязательства. В соответствии с действующим законодательством сделками признаются действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. Таким образом, применительно к указанному выше разделению договоров на одно — и двусторонние можно сказать, что в одностороннем договоре одна из сторон я: только кредитором по отношению к другой стороне, свою очередь, — только должником по отношению к стороне.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

В двустороннем договоре каждая из сторон является как кредитором в том, что имеет право требовать от стороны, так и должником в том, что обязана сделать в пользу. Обязательство не может создавать обязанностей для лиц, не участвующих в нем в качестве сторон (для третьих лиц). Однако в отдельных случаях, предусмотренных законом, иными правовыми актами или соглашением сторон обязательство может создавать для третьих лиц права в отношении одной или обеих сторон обязательства (например, при заключении договора в пользу третьего лица). В Гражданском Кодексе РФ определение договорных обязательств осуществлено в разделе 4, названном «Отдельные виды обязательств», куда входит нормативное регулирование многих договоров: купли — продажи; мены, дарения, ренты, аренды, подряда, займа, перевозки, и многих других.

Субъекты сделок могут быть физические и юридические лица; сделками не признаются любые действия этих субъектов, но только те, которые направлены на установление, изменение или прекращение гражданских прав или обязанностей. Сделки могут быть односторонними, двусторонними и многосторонними. Односторонняя сделка — сделка, для которой в соответствии с законом, иными правовыми актами или соглашением сторон необходимо и достаточно выражения воли только одной стороны. Например, одностороннее соглашение признает волю: завещатель или завещатель осуществляет волю и подготавливает ее должным образом. По его воле, он выражает свою волю передать свое имущество после его смерти, определенной в завещании наследникам. Такая сделка считается совершенной с момента его соответствующей регистрации.

Договорные обязательства принято классифицировать по следующим основаниям:

1) По времени возникновения:

- Преддоговорные обязательства (переговорные отношения в рамках закупочной процедуры);

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

- Договорные обязательства (любые обязательства, возникающие в рамках заключения договора);

2) По соотношению прав и обязанностей:

- Взаимные обязательства (двусторонние обязательства по договору);
- Односторонние обязательства (договор, по которому обязательства на себя принимает одна сторона, а другая сторона имеет только права);

3) По зависимости друг от друга:

- Главные обязательства (главные обязательства не могут быть исполнены, пока не исполнены акцессорные);
- Акцессорные обязательства (Например, для выполнения обязательства по установке оборудования (акцессорное) требуется выполнить обязательства по его поставке(главное));

4) По частоте возникновения:

- Постоянные обязательства (соблюдение положений в области промышленной безопасности (ПБ));
- Разовые обязательства (поставка или установка оборудования, разовые работы/ услуги);

5) По основанию возникновения:

- Регулятивные обязательства (возникают вследствие реализации условий договора и опосредуют удовлетворение интересов обеих сторон);
- Охранительные обязательства (Возникают вследствие нарушения условий договора, напр., денежная компенсация в связи с просрочкой договорных обязательств).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

2 Основные правила и принципы взаимодействия с Подрядными организациями (на примере ПАО «Газпром нефть»)

2.1 «Кодекс взаимодействия с Подрядными организациями». Цели и задачи

Достижение амбициозных целей Компании, в том числе эффективное исполнение договорных обязательств, невозможно представить без надежного и качественного сотрудничества, как между сотрудниками Компании, так и непосредственно с Подрядными организациями.

В связи с этим в ПАО «Газпром нефть» внедрили подход по изменению культуры отношения к подрядчику как непосредственному источнику ценности через «Кодекс взаимодействия с Подрядными организациями».

Кодекс определяет новую систему правил и принципов взаимодействия с рынком (Подрядчиками) и устанавливает особый тип Стратегических Партнерских взаимоотношений с целью решения наиболее амбициозных, критичных и сложных задач Компании.

Основной целью внедрения Кодекса является:

- Установление единых правил и принципов взаимодействия с рынком (Подрядчиками).

Основной задачей внедрения Кодекса является:

- Формирование подхода к установлению Стратегических Партнерских взаимоотношений.

Компания в рамках приверженности высоким этическим стандартам, принципам открытого и честного ведения бизнеса, а также основополагающим аспектам устойчивого развития, стремится привлекать деловых партнеров с хорошей репутацией, демонстрирующих высокие стандарты делового поведения, обеспечивающих безопасные и благоприятные условия труда, защиту прав и достоинства человека, охрану окружающей среды и соблюдение законодательства.

Компания в своей деятельности и при взаимодействии с деловыми партнерами - Подрядчиками основывается на следующих принципах,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

обеспечивающих неизменное соблюдение деловых, этических и правовых норм во всех направлениях деятельности:

1) Безопасность:

ПАО «Газпром нефть» стремится стать ориентиром для других компаний нефтегазовой отрасли в эффективности, технологичности и безопасности. Стратегическая цель Компании в области безопасности «ЦЕЛЬ-НОЛЬ» – отсутствие вреда людям, окружающей среде и имуществу при выполнении работ. Компания ожидает от каждого сотрудника, работающего на наших объектах – работника ПАО «Газпром нефть», подрядных и субподрядных организаций осознанную заботу не только о своей безопасности, но и о безопасности коллег.

Поэтому первый и главный приоритет – это соблюдение безопасности персонала, населения и окружающей среды. Это превыше любых соображений экономического, технического или иного характера.

Что это значит для Компании:

- Компания формирует «четкую, понятную и выполнимую систему правил производственной безопасности (ПБ), которая дает право на остановку и / или отказ от выполнения операций, которые могут причинить вред»;
- Сотрудники Компании соблюдают требования в области производственной безопасности, способствуют развитию культуры и повышению уровня ПБ;
- Компания заинтересована в повышении уровня ПБ во всем периметре своей хозяйственной деятельности, поэтому ставит своей задачей оказывать поддержку Подрядчикам при решении вопросов, связанных с улучшением состояния в области ПБ;

Что это значит для Подрядчика:

- Нести ответственность за обеспечение безопасности при выполнении работ;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

- Развивать собственные системы управления производственной безопасности, а также процессы и практики для минимизации негативного воздействия на окружающую среду;
- Применять проактивный подход к развитию в области производственной безопасности, что будет являться залогом долгосрочного сотрудничества с Компанией и одним из ключевых критериев для формирования Стратегических Партнерских взаимоотношений.

2) Взаимоуважение и доверие:

Эффективное исполнение обязанностей и решение масштабных задач невозможно без доверия, взаимопомощи и конструктивного обсуждения различных точек зрения. Уверенность деловых партнеров друг в друге – залог общего успеха.

Компания стремится к смене вектора взаимоотношений с Подрядчиками и смещает свой фокус от надзора и контроля к взаимному доверию и ответственности друг перед другом. Компания считает своей приоритетной задачей выстраивать профессиональные долгосрочные отношения.

Что это значит для Компании:

- Компания заинтересована в сокращении формальностей, барьеров и бюрократии;
- Компания готова совместно с участниками рынка разрабатывать и обсуждать технические требования и ключевые условия будущего договора до момента проведения закупочной процедуры;
- Компания готова совместно с участниками рынка формировать новые условия взаимоотношений с использованием нетиповых инструментов для достижения бизнес - целей;
- Компания принимает во внимание интересы и ценности участников рынка и готова вести открытый диалог;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

- Компания развивает прозрачный и эффективный механизм урегулирования споров на каждом этапе взаимодействия с Подрядчиком и эскалации открытых вопросов;

Что это значит для Подрядчика:

- Стремиться к открытому конструктивному диалогу и формированию предложений по совместному развитию;
- Принимать во внимание интересы и ценности Компании;
- Открыто заявлять нам о ситуациях, когда ваши права и законные интересы нарушены.

3) Ответственность:

Ответственное ведение бизнеса – путь к стабильному развитию. Компания ценит выполнение взаимных договоренностей и обязательств.

Что это значит для Компании:

- Компания признает свои ошибки, готова разделять риски и не перекладывать свою ответственность на Подрядчиков;
- Компания оказывает помощь в адаптации «по умолчанию» новым Подрядчикам и командам на объектах и промыслах, уделяет внимание к знакомству с правилами и практиками работы с Компанией;
- Компания выполняет взятые на себя обязательства по ранее достигнутым договоренностям;

Что это значит для Подрядчика:

- Признавать свои ошибки, быть готовым разделять риски и не перекладывать свою ответственность на Компанию (заказчика);
- Брать на себя ответственность по ранее достигнутым договоренностям и обязательствам;
- Стремиться к достижению общего целевого результата, исключая формальный подход;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

- При привлечении субподрядчиков основной Подрядчик несет ответственность за выполнение договоренностей и обязательств, достигнутых с Компанией (Заказчиком).

4) Честность:

Отношения, построенные на соблюдении деловых норм и этических принципов – залог стабильного сотрудничества.

Компания строит взаимоотношения с Подрядчиками «на принципах надежности и честного ведения дел, использует добросовестные методы конкуренции». Компания открыта и честна в предоставлении информации и всегда выполняет свои обещания.

Что это значит для Компании:

- Компания использует прозрачные процедуры отбора и не основывается на личных предпочтениях, создавая условия для обеспечения равнодоступности для всех участников;
- Компания считает своим приоритетом независимость договоренностей от персоналий. Достигнутые договорные условия не меняются при смене ответственного руководителя;
- Компания стремится к уходу от практики регулярных штрафов со смещением акцентов на корректирующие мероприятия для развития и возврата инвестиций Подрядчиков в бизнес;

Что это значит для Подрядчика:

- Ставить в приоритет независимость договоренностей от персоналий. Достигнутые договорные условия не меняются при смене ответственного руководителя.
- Обеспечивать соответствие ценовой политики договорных отношений заявленным ресурсам и выполнение обязательств с максимальной эффективностью;
- Соответствовать заявленным в отборе компетенциям и ресурсам на всем протяжении исполнения договора;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

- Разделять ценности Компании и вести дела честно по отношению к Компании, а также к своим сотрудникам и субподрядчикам.

5) Целеустремленность и инновационность:

Качество работы является базой успешности бизнеса, а инновации развивают его и делают уникальным.

Компания поощряет новаторство и передовые подходы, стремится создать экосистему, позволяющую совместно создавать и развивать инновации в процессе работы с деловыми партнерами.

Что это значит для Компании:

- Компания стремится быть наиболее эффективной в отрасли, готова к конкурентной борьбе и уверена в успехе;
- Компания ставит перед собой «амбициозные цели» и выбирает партнеров, готовых развиваться совместно с Компанией и достигать наилучших результатов «с максимальной эффективностью»;
- Компания стремиться изучать все предложения на рынке и инновационные подходы для решения стандартных и нестандартных бизнес-задач;

Что это значит для Подрядчика:

- Стремиться к проактивности, способствующей увеличению эффективности бизнеса;
- Предлагать инициативы, делиться знаниями и предложениями с целью создания новых подходов и оптимизации текущих процессов;
- Развиваться и разделять «амбициозные цели» Компании, чтобы стать Стратегическим / технологическим партнером.

Ключевой целью Компании является развитие эффективного и взаимовыгодного сотрудничества с Подрядчиками для решения, как типовых операционных, так и стратегических задач бизнеса.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Компания хочет быть уверена в надежности своих деловых партнеров и их соответствии предъявляемым требованиям, поэтому оставляет за собой право применять инструменты для оценки Подрядных организаций.

При проведении закупочных процедур Компания обеспечивает равные права для всех участников и руководствуется следующими принципами:

- Бизнес-ориентированность – разумный подход к формированию условий взаимодействия с рынком и выбору Подрядчиков с учетом бизнес-задач Компании.
- Законность – «обеспечение соблюдения норм действующего законодательства РФ» и требований локальных нормативных актов Компании.
- Эффективность – обеспечение достижения максимального бизнес - результата, в том числе за счет совместного развития.
- Объективность – «обеспечение обоснованного и беспристрастного выбора Подрядчика для выполнения / оказания работ / услуг».
- Надежность - стратегическое планирование и создание условий для развития эффективного и долгосрочного партнерского взаимодействия.

Компания понимает, что высокая эффективность и качество работы не могут быть обеспечены только за счет процедуры выбора, и стремится управлять качеством работы путем создания команд «Заказчик-Подрядчик» по управлению эффективностью исполнения договорных обязательств, применяя комплексные системы мониторинга и своевременного управления изменениями.

Компания рассматривает систему управления исполнением договорных обязательств как путь к построению высокоэффективных взаимоотношений, созданию продуктивных условий работы, снижению уровня рисков и непредвиденных затрат.

Эволюция подходов и типов взаимоотношений с рынком синхронизирована с ростом зрелости, как самой Компании, так и Подрядчиков.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

В ответ на вызовы бизнеса по решению наиболее амбициозных, критичных и сложных задач Компания готова создавать взаимоотношения стратегического характера, формой которых является – Стратегическое Партнерство.

Стратегическое Партнерство – это взаимовыгодные долгосрочные взаимоотношения с Подрядчиком с использованием особых условий взаимодействия с целью совместного решения стратегических бизнес - задач Компании по развитию, внедрению инноваций, осуществлению интеграции и получения потенциальной дополнительной ценности. При этом дополнительная ценность представляет собой финансовый и / или качественный эффект от решения бизнес - задачи совместно со Стратегическим Партнером.

Для решения комплексных стратегических бизнес - задач могут применяться различные формы партнерств (совместная деятельность, консорциумы, совместные предприятия, договоры с расширенными обязательствами и т.п.).

Что значит Стратегическое Партнерство для Компании:

Стратегические Партнеры привлекаются для эффективного решения сложных задач, стоящих перед Компанией, которые характеризуются следующими признаками:

- «Новая / инновационная»: новая / уникальная услуга; нет внутренних компетенций; новая операционная модель; задача, которая не решается текущими подходами и условиями взаимодействия (инструментами) и т.п.
- «Критичная»: существенные ограничения по срокам / сложности исполнения работ; высокие риски для бизнеса и т.п.
- «Масштабная»: требуются существенные для Компании инвестиции; вовлечены отраслевые регуляторы / государство и т.п.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

- «Амбициозная»: задача и потенциал ее реализации оказывает влияние в масштабах Блока / Компании.

Что значит Стратегическое Партнерство для Подрядчика:

Стратегические Партнерские отношения предполагают следующие базовые преимущества для Подрядных организаций:

- Долгосрочное сотрудничество с учетом взаимных интересов.

Компания нацелена на развитие стабильных и долгосрочных договорных отношений со Стратегическими Партнерами, демонстрирующими высокий уровень эффективности и делового поведения.

- Новый уровень взаимопонимания и управления изменениями через кураторство на уровне первых лиц Блока Компании.

Компания ставит в приоритет двустороннее кураторство для обсуждения инициатив, бизнес - задач и рисков. Кураторы обеспечивают эффективную прозрачную коммуникацию и своевременное решение спорных вопросов.

- Повышение качества планирования за счет взаимного раскрытия информации.

Компания готова раскрывать и обмениваться наиболее важной информацией (в соответствии с обоюдными договоренностями Стратегических Партнеров) по производственным планам, инвестиционным проектам, прогнозам, актуальному состоянию ресурсов и пр.

- Синергетический эффект за счет операционной интеграции и возможности обмена знаниями.

В рамках решения стратегических задач Компания предлагает Стратегическим Партнерам возможности по совместному использованию / интеграции отдельных ИТ - систем, совместному моделированию, кросс - обучению и пр.

- Приоритетное обращение к Стратегическим Партнерам.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

При проработке новых нестандартных и стратегических бизнес - задач Компания фокусируется на привлечении к их решению проверенных и надежных Стратегических Партнеров по категории.

- Пилотная проработка новых идей.

Компания обеспечивает приоритетный допуск стратегических партнеров к проведению опытно-промышленных испытаний, рассмотрение инициатив по изменению операционной модели взаимодействия и отдельных условий технических заданий.

- Партнерские условия (инструменты) взаимодействия.

Компания предлагает применение широкого спектра индивидуальных инструментов для достижения бизнес - задач, которые отвечают интересам обеих сторон.

- Создание положительного имиджа и деловой репутации Стратегических Партнеров.

Компания готова поддерживать формирование положительного имиджа и деловой репутации Стратегических Партнеров, путем раскрытия и публикации информации о достигнутых результатах в реализации совместных проектов как на собственных ресурсах, так и в открытых источниках.

Преимущества Стратегического Партнерства распространяются на основной бизнес-профиль партнера и определяются в зависимости от бизнес - задачи.

Кто может стать Стратегическим Партнером:

Потенциальные Стратегические Партнеры – Подрядчики, которые демонстрируют стабильность взаимоотношений, устойчивость деятельности и заинтересованность в совместных проектах, а также обладают следующими характеристиками:

- Имеют опыт работы с Компанией по категории / услуге, в рамках которой возникла потребность в Стратегическом Партнерстве.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

- Имеют опыт долгосрочного сотрудничества с Компанией, достаточный для определения потенциала и заинтересованности Подрядчика в совместных проектах.
- Имеют значимую относительную долю в бизнесе Компании по рассматриваемой категории / услуге.
- Демонстрируют эффективность и высокое качество взаимодействия с Компанией по категории / услуге.
- Разделяют ценности Компании в области производственной безопасности и находятся в «зеленой» зоне по показателям ПБ.

Дополнительно к вышеперечисленным характеристикам Компания может принимать во внимание следующие критерии:

- Позитивная динамика развития и нахождение среди лучших Подрядчиков по итогам периодической оценки;
- Успешный опыт реализации совместных инициатив, отвечающих требованиям Компании и / или организованных в целях повышения эффективности работ;
- Проактивное развитие в области производственной безопасности;
- Готовность разделять риски с Компанией и фиксировать лучший ресурс на критичных объемах / объектах.
- Возможность и готовность к переоснащению под решение стратегических задач.

Возникновение необходимости в Стратегическом Партнерстве определяется исходя из стоящих перед Компанией вызовов, бизнес - задач в рамках стратегий по категориям Блока Компании. Инициативы для Стратегических Партнерств могут быть инициированы внутри Компании или предложены Подрядчиками. Со стороны Подрядчика инициативы подаются через официальный канал.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

В рамках данного этапа производится оценка стратегического потенциала инициативы и окончательно формируется цель Стратегического Партнерства.

Номинирование Стратегических Партнеров включает в себя проведение переговоров с потенциальными Стратегическими Партнерами по бизнес - задаче. По результатам формирования подходов к решению стратегической бизнес - задачи и достижения обоюдного согласия стороны подписывают Меморандум о Стратегическом Партнерстве.

Меморандум устанавливает направление Стратегического Партнерства и может включать в себя следующие разделы:

- Задачи Стратегического Партнерства и образ ожидаемого результата;
- Форма Стратегического Партнерства;
- Подходы и целевые сроки формирования и реализации Стратегического Партнерства;
- Права и обязанности Сторон, в том числе взаимные гарантии;
- Периметр и цикл работ проекта;
- Критерии оценки эффективности проекта;
- Ответственность Сторон;
- Риски проекта и план мероприятий по их митигации;
- Ресурсный план Сторон;
- Участники проекта, в том числе Кураторы, и план коммуникаций;
- Требования к раскрытию информации с обеих сторон;
- Право на применение особых условий (инструментов) и преимуществ взаимодействия в рамках совместного решения стратегической бизнес - задачи;
- Оценки эффективности взаимодействия по принципу «360 градусов»;
- Совместные планы инициатив по развитию категории.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Определение партнерских условий взаимодействия осуществляется в рамках совместной проработки бизнес - кейса.

В рамках Стратегического Партнерства могут применяться нетиповые договорные условия (инструменты) взаимодействия, которые подбираются и фиксируются на уровне договора, в соответствии с решаемой стратегической бизнес - задачей, и ограничиваются сроком действия договора.

Например:

- Совместное инвестирование;
- Применение нетиповых моделей ценообразования;
- Совместное применение нестандартных операционных моделей;
- Упрощенный механизм пролонгации договора на опциональный объем;
- Совместное использование ресурсов;
- Лизинг / авансирование / сокращение сроков оплаты.

Управление стратегическими взаимоотношениями осуществляется на базе мониторинга эффективности сформированных Стратегических Партнерств.

В рамках данного процесса осуществляются регулярные коммуникации участников Сторон, управление изменениями и принятие решений о дальнейшем развитии или прекращении партнерских отношений.

Статус «Стратегический Партнер» присваивается на основании бизнес - профиля Подрядчика на уровне Блока и действует во всех Дочерних обществах Компании с момента подписания Меморандума. Изменение статуса «Стратегический Партнер» производится по обоюдному согласию сторон и по итогам оценки эффективности предшествующих взаимоотношений.

Прекращение статуса не влечет автоматического прекращения действующих обязательств по договорам.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

По данному разделу можно сделать вывод, что Компания ставит перед собой амбициозные задачи по достижению бизнес - результатов. Целью ООО «Газпромнефть - Восток» является эффективная, ответственная и прибыльная деятельность в нефтегазовой отрасли промышленности. Компания стремится достигать в своей работе высоких показателей и обеспечивать долгосрочные лидирующие позиции на тех рынках, где она работает.

2.2 Анализ эффективности соблюдения требований «Кодекса взаимодействия с Подрядными организациями»

В целях обеспечения устойчивого развития взаимоотношений с Подрядчиками Компания контролирует исполнение принципов «Кодекса взаимодействия с Подрядными организациями» (далее – Кодекса) и регулярно проводит оценку качества взаимодействия с Подрядчиками.

Основными инструментами контроля исполнения принципов Кодекса являются:

1) Оценка эффективности взаимодействия по принципу 360º («Оценка 360º»). Данный инструмент направлен на мониторинг текущего взаимодействия между Заказчиком и Подрядчиком, своевременное выявление ключевых проблематик и выработки корректирующих действий/мероприятий. Процесс оценивания реализуется посредством проведения анонимного анкетирования сотрудников по пяти принципам Кодекса: Безопасная работа, Открытый диалог, Надежное взаимодействие, Добросовестное поведение и Непрерывное развитие. Анкетирование проводится как для Заказчика (Заказчик оценивает Подрядчика), так и для Подрядчика (Подрядчик оценивает Заказчика). Результаты анкетирования оцениваются по 5-ти бальной системе в разрезе каждого оцениваемого принципа Кодекса, где 1 балл – принцип Кодекса не исполняется, 2 балла – неудовлетворительно, 3 балла – удовлетворительно, 4 балла – хорошо, 5 баллов – отлично. Оценки 1–3 балла считаются низкими показателями, и указывают на текущие «зоны роста», которые требуют дополнительного анализа и проработки с целью

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

улучшения показателей. Оценки 4–5 баллов считаются высокими показателями и свидетельствуют о качественном взаимодействии между Заказчиком и Подрядчиком, как следствие, четкое исполнение принципов Кодекса.

2) Оценка эффективности деятельности контрагента (ОЭДК). Данный инструмент направлен на проведение объективной оценки результативности деятельности Подрядчиков в рамках исполнения договорных обязательств, своевременное выявление отклонений и проблемных зон при выполнении работ/оказания услуг. Оценка проводится на ежемесячной/ежеквартальной основе по производственным договорам посредством заполнения Заказчиком оценочного листа, который является приложением к каждому производственному договору. Оценочный лист состоит из набора ключевых показателей эффективности:

- Временные параметры (соблюдение сроков выполнения работ в разрезе план-факт, непроизводительное время, своевременность предоставления данных);
- Технические/физические параметры (выполнение производственной программы, оценка качества работ, обеспечение МТР/ЗИП);
- Организационные показатели (замечания по отчетности, укомплектованность персоналом/техникой, обеспечение необходимым оборудованием);
- Соблюдение требований ПБ (происшествия по ПБ, работа с нарушениями на предмет выявления и их устранения, выполнение плана мероприятий по ПБ).

Результаты ОЭДК оцениваются по 100-бальной системе, при этом каждый из ключевых показателей в оценочном листе имеет свое весовое значение:

- Временные параметры – 20 баллов;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

- Технические/физические параметры – 35 баллов;
- Организационные показатели – 5 баллов;
- Соблюдение требований ПБ – 40 баллов.

В целях анализа оценки бальную систему оценочного листа (от 0 до 100 баллов) разграничивают по 4 шкалам оценки («Отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»):

- От 0 до 55 баллов – оценивается как «неудовлетворительно», и как следствие, возникает риск расторжения договора за ненадлежащее исполнение обязательств и необходимость разработки корректирующих мероприятия для улучшения показателей;
- От 56 до 74 баллов – оценивается как «удовлетворительно», и как следствие, возникает риск выставления штрафных санкций за ненадлежащее исполнение обязательств и необходимость разработки корректирующих мероприятия для улучшения показателей;
- От 75 до 89 баллов – оценивается как «хорошо», и как следствие, возникает риск ухудшения эффективности выполнения работ, необходимость немедленного реагирования на отклонения и определения системных повторяющихся проблематик;
- От 90 до 100 баллов – оценивается как «отлично», и как следствие, продолжение выстраивания партнёрских взаимоотношений, возникает возможность применения мотивационных поощрений за надлежащее исполнение обязательств.

Перейдем к рассмотрению статистических данных, представленных ООО «Газпромнефть-Восток», по оценке реализации Кодекса в Компании посредством проведенной «Оценки 360º». Анализ данных будем производить по трем временным периодам:

2019 год – период, когда система УИД не была утверждена в Компании;

2021 год – период целевой реализации системы УИД в Компании.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

В таблице 1 представлены статистические данные по результатам анкетирования в рамках оценки реализации соблюдения принципов Кодекса методом «Оценки 360 º».

Таблица 1 – Результаты анкетирования сотрудников Заказчика и Подрядчика в рамках «Оценки 360º» в ООО «Газпромнефть-Восток» за 2019 и 2021 год.

Оцениваемые принципы "Кодекса взаимодействия с ПО"	Заказчик оценил Подрядчика						Подрядчик оценил Заказчика					
	Количество респондентов Заказчика			Результаты оценки			Количество респондентов Подрядчика			Результаты оценки		
	2019 год	2021 год	Прирост	2019 год	2021 год	Прирост	2019 год	2021 год	Прирост	2019 год	2021 год	Прирост
Безопасная работа	211	298	87	3,92	4,2	0,28	323	399	76	3,99	4,5	0,51
Открытый диалог				3,9	4,33	0,43				4,1	4,41	0,31
Надежное взаимодействие				3,98	4,28	0,3				4,03	4,39	0,36
Добросовестное поведение				3,95	4,4	0,45				4	4,4	0,4
Непрерывное развитие				4,1	4,24	0,14				4,4	4,54	0,14
Средняя оценка:				**3,97**	**4,29**	**0,32**				**4,10**	**4,45**	**0,34**

Согласно представленным данным в таблице 1 в 2019 было опрошено 211 респондентов Заказчика и 323 респондентов Подрядчика. Оценка исполнения ключевых принципов Кодекса со стороны Подрядчика (Заказчик оценил Подрядчика) и со стороны Заказчика (Подрядчик оценил Заказчика) составила 3,97 балла (оценка «удовлетворительно») и 4,10 балла (оценка «хорошо») соответственно. Представленные данные по результатам опроса свидетельствуют о том, что Заказчик и Подрядчик не в полной мере соблюдают принципы Кодекса, и как следствие, не выстроена четкая культура взаимодействия.

Ключевыми причинами низких показателей по результатам анкетирования являлось:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

- Срыв сроков заключения договорных отношений по причине некачественного подхода к подготовке пакета документов со стороны Заказчика на этапе отбора;
- Отсутствие четкого регламента и системы взаимодействия между лицами, ответственными за исполнение договора, как со стороны Заказчика, так и со стороны Подрядчика (разночтение ранее достигнутых договоренностей; при смене ответственных лиц возникают новые требования к исполнению обязательств, неисполнение Заказчиком обязательств в части гарантированных работ после заключения договора, что в свою очередь приводит к «замораживанию» средств и сокращению персонала; несвоевременное предоставление производственной программы влечет за собой возникновение сложностей с планированием работ со стороны Подрядчика, высокомерное отношение Заказчика к Подрядчику);
- Подходы к соблюдению требований ПБ реализуются не в полном объеме (у Подрядчика возникают сложности с пониманием требований ПБ по результатам проводимых обучений силами Заказчика, сложная схема согласования персонала и техники на соответствие требованиям ПБ, возникает рост нарушений и штрафных санкций при выполнении работ Подрядчиком).

Проанализируем показатели оценки эффективности деятельности контрагента (ОЭДК) по результатам работ Подрядных организаций на месторождениях ООО «Газпромнефть-Восток» в 2019 году.

В таблице 2 представлены показатели оценки эффективности деятельности контрагентов (ОЭДК) по результатам работ в 2019 и 2021 году.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 2 – Результаты оценки эффективности деятельности контрагентов (ОЭДК) по результатам работ в разрезе производственного направления услуг.

Производственное направление услуг Компании	Результаты ОЭДК в 2019 году, балл					Результаты ОЭДК в 2021 году, балл				
	Временные параметры	Технические/физические параметры	Организационные показатели	Соблюдение требований ПБ	Общий балл	Временные параметры	Технические/физические параметры	Организационные показатели	Соблюдение требований ПБ	Общий балл
Бурение	17	25	2	32	76	20	32	4	39	95
Внутрискважинные работы	16	26	3	31	76	19	30	5	38	92
Комплексное обслуживание автономных источников электроснабжения (ТОиР)	14	25	3	32	74	17	32	5	37	91
Транспортные услуги	17	27	3	30	77	19	32	5	40	96
Геологические услуги и разведка	18	25	2	30	75	20	31	4	38	93
Услуги капитального строительства	19	28	3	32	82	20	33	4	39	96
Среднее значение	**16,8**	**26**	**2,7**	**31,2**	**76,7**	**19,2**	**31,7**	**4,5**	**38,5**	**93,8**

Согласно представленным данным в таблице 2 на момент 2019 года итоговый средний балл оценки ОЭДК по результатам выполненных работ составил 76,7 баллов (оценка «хорошо»). Данный результат свидетельствует о положительной оценке работы Подрядных организаций на объектах ООО «Газпромнефть-Восток», но также имеются отклонения по каждому из ключевых показателей оценочного листа.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Ключевыми причинами не достижения целевых показателей (целевой показатель в Компании составляет 100 баллов) являются:

- Несоблюдение сроков выполнения работ по договору (отклонения от графика выполнения работ);
- Выполнение производственной программы не в полном объеме и наличие брака в работе (некачественное выполнение работ);
- Неукомплектованность материально-техническими ресурсами;
- Срыв сроков предоставления отчетной документации;
- Неустранение/частичное устранение выявленных нарушений в области ПБ и невыполнение/частичное выполнение плана мероприятий по ПБ;

В заключении данного раздела можно сделать вывод, что в работе немало важным фактором в работе Компании является работа с подрядными организациями – неотъемлемая часть существующей бизнес - модели ООО «Газпромнефть-Восток». Заблаговременное планирование, правильный выбор подрядчика и эффективное управление контрактами напрямую влияют на качество исполнения работ, их безопасность, соблюдение графика, своевременное урегулирование коммерческих и технических вопросов и, следовательно, на результаты производственной деятельности компании в целом. Анализ данных анкетирования методом «Оценки 360» и результатов оценки эффективности деятельности контрагентов (ОЭДК) свидетельствует о недостаточном взаимодействии Заказчика и Подрядчика, что в свою очередь отражает низкую реализацию принципов «Кодекса взаимодействия с Подрядными организациями» и неэффективное исполнение договорных обязательств. В связи с этим необходима такая система, способствующая детальному разграничению зоны ответственности и функционала каждого участника, вовлеченного в процесс исполнения договорных обязательств, а также способствующая повысить культуру взаимодействия с Подрядными организациями. Поэтому с 2020 года внедрена Система управления

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

исполнением договоров (УИД) - как инструмент выстраивания эффективных и партнерских взаимоотношений между Заказчиком и Подрядчиком.

В дополнении анализ представленных данных показал, что ниже описываемая система УИД положительно сказалась на эффективности реализации «Кодекса взаимодействия с Подрядными организациями». Так в 2021 году по результатам анкетирования методом «Оценки 360º» был выявлен существенный рост исполнения принципов Кодекса и составил:

со стороны Подрядчика (Заказчик оценил Подрядчика) – 4,29 балла (оценка «хорошо»), что на 8 % выше показателя 2019 года;

со стороны Заказчика (Подрядчик оценил Заказчика) – 4,45 балла (оценка «хорошо»), что на 8 % выше показателя 2019 года.

Так же значительный рост показала оценка эффективности деятельности контрагента (ОЭДК) в 2021 году и составила 93,8 (оценка «отлично»), что на 22 % выше показателя 2019 года. Представленный рост показателей исполнения Кодекса и оценки эффективности деятельности контрагента (ОЭДК) свидетельствует об эффективности системы УИД, как следствие эффективного выстраивания партнерских взаимоотношений.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

3 Система управления договорной деятельностью как основа повышения эффективности (на примере ООО «Газпромнефть-Восток»)

3.1 Цели и основные элементы системы управления исполнением договоров (УИД)

Ключевым инструментом выстраивания эффективного взаимодействия в процессе преддоговорных и договорных отношений, реализуемых в ООО «Газпромнефть-Восток», является Система управления исполнением договоров (УИД).

Система представляется собой набор пошаговых взаимосвязанных процессов, реализуемых на всем этапе жизненного цикла договора, с четким разграничением ответственности и функционала каждого участника, вовлеченного в данные процессы.

Понятие УИД принято трактовать следующим образом:

1) «УИД как философия» - подход к эффективному построению отношений с подрядчиком (Партнером), способствующий интеграции целей, задач и процессов с обеих сторон на всех этапах жизненного цикла договора;

2) «УИД как нормативная среда» - группа процессов, охватывающих последовательные этапы: от описания потребности на производственную услугу, процесс ее полного обеспечения и оценку эффективности деятельности подрядчика (Партнера) по договору;

3) «УИД как инструмент» - система распределения функционала, полномочий и ответственности между работниками Актива, которая позволяет заблаговременно предотвратить или минимизировать потенциальные риски в рамках исполнения договора.

Основными целями системы УИД является:

- Предупреждение потенциальных рисков, связанных с исполнением договоров на выполнение производственных работ/услуг;
- Обеспечение надлежащего качества исполнения договорных обязательств на всех этапах жизненного цикла договора;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

- Обеспечение в режиме реального времени доступности для всех заинтересованных лиц полной информации и документации по исполнению критичных договоров;
- Выстраивание партнерских взаимоотношений, направленных на безопасное и эффективное выполнение работ по договору.

Основные задачи системы УИД:

- Повышение эффективности управления рисками: операционными (в т.ч. риск ПБ), коммерческими, репутационными, юридическими;
- Систематизация функционала, ответственности и инструментов в процессе управления обязательствами;
- Повышение защищенности юридической позиции;
- Исключение предвзятых/необъективных действий в отношении Подрядчиков;
- Потенциальное снижение затрат по договору;

Принципы построения системы УИД:

1) Принцип риск - ориентированности.

При построении системы управления исполнением договорных обязательств используется риск - ориентированный подход. Система УИД направлена на обеспечение комплекса мер по управлению рисками, связанных с исполнением договоров.

2) Принцип эффективности и целесообразности.

Экономический эффект от вводимых процедур контроля исполнения договорных обязательств должен превышать затраты на реализацию и исполнение данных контролей и системы УИДО.

3) Принцип дифференцируемости.

Применение системы УИДО дифференцировано, основываясь на принципе соответствия уровня контролей степени рисков, которые они минимизируют. В соответствии с данным принципом система УИДО в границах полного жизненного цикла договора применяется для управления

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

обязательствами по договорам, содержащим потенциально высокие риски и относящимся к категории критичных. Для договоров, не являющихся критичными, рамки действия системы УИДО определяются нормативно-методическими документами производственных Блоков Компании.

4) Принцип партнёрства и разделения ответственности.

Функциональная модель системы УИДО реализуется посредством совместной деятельности команды, закрепленной за договором, построенной на принципах партнерства и равной значимости каждой роли в процессе УИД. Распределение технического (физические объемы, технология, качество) и административно-коммерческого функционала между ответственными лицами за договор направлено на достижение синергетического эффекта по повышению качества контроля исполнения договорных обязательств.

5) Принцип учета и регистрации юридически значимых действий.

Инструменты системы УИД (реестр обязательств и досье договора) обеспечивают фактический учет и документирование каждого юридически значимого действия, подтверждающего исполнение либо неисполнение обязательств, стороной по договору. Все документы, создаваемые в рамках управления обязательствами по договору, должны соответствовать условиям договора в части информации, относящейся к договору.

6) Принцип инициативности и предупредительного контроля.

При ведении договорной работы участникам процесса УИД необходимо проявлять разумную инициативу и проактивный творческий поиск оптимальных управленческих решений в условиях постоянно меняющейся хозяйственной и правовой среды. Предупредительный контроль должен осуществляется путем постоянного мониторинга и регулирования процесса исполнения договорных обязательств, учета взаимосвязанных обязательств и своевременном информировании ответственных лиц о приближении срока исполнения обязательств или реализации рисков по исполнению обязательств.

7) Гибкость применения на уровне профильных производственных Блоков.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

При формировании системы управления исполнением договорных обязательств обеспечивается гибкость ее применения на уровне профильных производственных Блоков в части:

- определения принадлежности сквозного функционала УИД, исполняемого контрактными инженерами, в организационно-функциональной модели Блока и функционально контролируемых Обществ;
- определения и закрепления процессных ролей процесса УИД с учетом особенностей организационно-функциональных моделей Блоков;
- применения дополнительных критериев для определения принадлежности договора к категории критичных, а также дополнения системы критериев, регламентированных настоящим стандартом, в соответствии со спецификой деятельности Блока и Обществ.

Система УИД это набор взаимосвязанных элементов для достижения поставленных целей по договору:

1) В качестве инструмента учета и контроля исполнения обязательств по договору используется реестр обязательств по договору. Для систематизации и хранения документов по формированию/исполнению/изменению обязательств создается досье договора:

- Досье договора - обеспечивает наличие доказательной базы и оперативное;
- Реестр обязательств – обеспечивает учет и систематизацию обязательств, позволяет осуществлять предупредительный контроль и в оперативном режиме получать актуальную информацию об исполнении обязательств по договору;
- Аналитическая отчетность – обеспечивает обмен информацией о ходе исполнения обязательств по договору, статусу исполнения претензий, изменениям и пр. для анализа и принятия управленческих решений.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

2) В качестве механизмов управления исполнением обязательствами по договорам определены следующие элементы системы УИДО:

2.1) Сквозной функционал по управлению исполнением обязательств по договору, состоящий из следующих этапов:

- планирование закупок;
- выбор контрагентов;
- заключение договора на выполнение работ/услуг;
- управление исполнением договорных обязательств при выполнении работ/услуг, включая этапы: управление выполнением работ/услуг, приемка выполненных работ/услуг, управление изменениями.
- осуществление оплаты по договору на выполнение работ/услуг;
- ведение претензионно - исковой работы по договору;
- закрытие договора на выполнение работ/услуг.

2.2) Формализованный процесс управления исполнением обязательств по договорам, включающий в себя операции по:

- управлению выполнением работ/услуг по договору;
- осуществлению приемки выполненных работ/услуг по договору;
- инициированию и управлению изменениями на этапе исполнения обязательств по договору.

3.2 Ключевые этапы жизненного цикла договора в рамках УИД

Под жизненным циклом договора (ЖЦД) понимается последовательность этапов изменения статуса договора от этапа подготовки к заключению договора до этапа закрытия, включая формирование проекта договора, согласование, подписание, исполнение обязательств, изменение условий договора, урегулирование претензий и судебных споров по договору.

Процесс преддоговорных и договорных отношений реализуется в 7 последовательно выстроенных ступеней цикла договора. Более подробно рассмотрим каждый этап:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

1) Производственное планирование, передача потребности;

На этом этапе происходит анализ целей, задачей, активов компании, по итогу которого формируется план по проведению закупок на предстоящий год, с учетом возможностей и рисков для Компании, в котором указываются мероприятия, необходимые для достижения поставленных задач.

План закупок может периодически обновляться и пересматриваться с учетом изменений потребностей Компании. Исходя из этого плана, определяется примерный объем работ, на который необходимо заключение контрактов.

Следующим шагом назначаются команда участников, ответственных за процесс заключения и дальнейшего исполнения контракта. Как показала практика предыдущего ведения закупочной деятельности Компании, контроль за проведением отбора не может находиться в руках одного человека, поэтому роли распределяются между ответственными лицами таким образом, что полностью исключается личная заинтересованность и конфликт интересов. Наиболее вовлеченными участниками команды УИД на данном этапе жизненного цикла являются Владелец договора, ЕОЛ по договору, Контрактный инженер и Специалист по ПБ.

После назначения лиц, ответственных за ведение договора, формируется стандартная внутренняя форма компании – Заявка на закупку, в которой детально описывается вся информация, обосновывающая потребность в закупке работ/услуг. Заявка формируется по мере уточнения и согласования информации по будущему контракту (такой как объем работ, приблизительные расходы, график работ, оценка рисков по части ПБ и так далее).

Данный этап процедуры помогает трезво оценить потребность в заключении контракта, а также проработать основные моменты, касающиеся его содержания и расчетной стоимости.

2) Разработка стратегии контрактования, предквалификация;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

После того, как потребность была обоснована и принято решение о дальнейшем инициировании отбора, разрабатывается стратегия потенциальной закупки, или стратегия контрактования, и проводится предквалификация для потенциальных участников отбора.

Стратегия разрабатывается на основе четко определенных целей и плана-графика реализации проекта, и предусматривает выполнение требований по заключению контракта с учетом определения цены на основе экономической эффективности, плана-графика, угроз, а также требований компании по управлению ПБ и качеством.

Любая стратегия должна включать в себя главные цели, которые должны быть достигнуты посредством заключения контракта, сценарии, альтернативные заключению контракта, основные производственные показатели, ценовую структура договора (выбранная стандартная модель договора, форма оплаты, механизмы поощрения / наложения штрафов), форму проведения отбора. Качественно разработанная стратегия контрактования способствует эффективной реализации закупки и снижению рисков не заключения контракта.

После утверждения стратегии контрактования важным этапом является проведение предквалификации потенциальных участников закупки.

Предквалификация необходима для тщательного отбора и проверки компаний, компетентных в выполнении требуемого вида работ/услуг. Данный инструмент позволяет допустить к отбору только квалифицированных и добросовестных подрядчиков. С помощью данного инструмента исключается риск выбора некомпетентного подрядчика в качестве победителя только за счет предложения низких цен. Данный инструмент очень эффективен при проведении тендера на дорогие работы и работы с повышенным риском, в том случае, если на рынке услуг представлены подрядчики, отвечающие высоким требованиям Компании. Однако, как следует из анализа рынка сервисного обслуживания нефтедобывающих компаний, предложение на рынке услуг часто не соответствует запросам нефтедобывающих компаний. В таком случае

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

проведение предквалификации может быть не столь эффективным по причине низкого уровня услуг у всех альтернативных подрядчиков.

В рамках предквалификации проводится предварительный отбор участников тендера и составляется так называемый «полный список» подрядчиков. В этот список подбираются компании из внутренних и внешних источников ООО «Газпромнефть-Восток». Из внутренней базы данных компании подбираются все подрядчики, предоставляющие услуги нужной категории, с которыми у Компании уже были ранее заключены контракты. Из внешних источников подбираются все незарегистрированные ранее компании, выявленные посредством сбора сведений о рынке и объявлений в СМИ. При сборе сведений о рынке услуг, в компании СПД пользуются такими базами данных, как СПАРК, КОМПАСС и т.п.

Отбор на этапе предквалификации осуществляется по результатам анализа предквалификационной анкеты, заполняемой участниками. Посредством данной анкеты анализируются следующие вопросы:

1. Технические вопросы:

- Опыт и показатели работы;
- Ресурсы – персонал, оборудование и процент их загруженности;
- Текущие и будущие подряды.

2. Руководство:

- Организационная структура / основной персонал / численность персонала;
- Контроль качества;
- Процедуры и системы.

3. Финансовые вопросы:

- Финансовая устойчивость и потенциал подрядчика/ текущие платежные обязательства / кредитный и инвестиционный анализ;
- Рекомендации;
- Совместные предприятия / партнеры подрядчика.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

4. Производственная безопасность (ПБ)

Раздел анкеты, касающийся производственной безопасности (ПБ) – очень важная часть предквалификации, так как по большей части работы очень специфичные и связаны с повышенным риском и для Компании принципиальную роль играет то, как подрядчик управляет этой сферой деятельности. В этой части анкеты проверяются такие детали как, принципы ПБ, принятые в компании подрядчика, есть ли отдельный департамент по управлению ПБ и то, каким образом организовано это управление, компетентность и общая подготовка персонала в этой сфере, управление безопасностью дорожного движения, наличие несчастных случаев при выполнении работ и так далее.

По результатам предквалификации составляется окончательный список компаний, допущенных к участию в торгах.

3) Выбор, заключение договора;

Выбор подрядчика осуществляется на основании разработанных стратегиями контрактования параметров, а также установленных в техническом задании квалификационно-технических требований к подрядчикам через регламентированное проведение отбора. На этом этапе осуществляется оценка коммерческих и технических предложений претендентов. Для контрактов с высоким риском технические предложения оцениваются в первую очередь, и в отдельности от коммерческих, чтобы исключить возможность выбора наиболее дешевого подрядчика, не отвечающего техническим требованиям.

Потенциальные подрядчики, подходящие по техническим параметрам, ранжируются, начиная с самой низкой цены коммерческого предложения. Из списка исключаются тендерные предложения, явно выходящие за рамки сметных расчетов компании, или, которые значительно превышают самое низкое ценовое предложение.

Победителем отбора становится технически приемлемое предложение с минимальной стоимостью работ. Такая процедура выбора победителя

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

позволяет Компании трезво и справедливо оценить участников отбора, и выбрать подрядчика, представившего наиболее подходящее техническое предложение по наилучшей цене, с учетом сложившихся рыночных условий.

4) Подготовка к выполнению работ;

После присуждения контракта наиболее важным аспектом является проведение подготовительных мероприятий перед началом выполнения работ. Одними из таких мероприятий являются:

- Проведение установочного совещания с подрядчиком, на котором обсуждаются организационные вопросы (каналы связи, методы и частота обмена информацией в рамках исполнения договора), вопросы, связанные с отчетностью (требования к содержанию и формату отчетности, ответственность за составление и предоставление документации), обсуждаются вопросы ПБ (Документация по ПБ, допуск персонала к работам, разработка плана управления договором, планы обучения и график проведения аудитов), договорные условия (Объемы и график работ, порядок оплаты, штрафы/мотивационные схемы, работа с изменениями по договору, действия в случае претензий и споров). Все эти вопросы обязательно освещаются на данной встрече в целях качественного исполнения договора.
- Проведение Риск - сессии. Немаловажным мероприятием является оценка рисков, которые потенциально могут возникнуть в процессе выполнения работ. На данной встрече проводится анализ рисков, разрабатываются мероприятия по их недопущению.

5) Контроль мобилизации;

На данном этапе команда УИД Заказчика осуществляет контроль за своевременностью прибытия на объекты Заказчика, а так же техническую укомплектованность подрядчика. Одним из инструментов контроля является проведение технического аудита, который включает в себя камеральную проверку и проверку технического характера (проверка качества оборудования/установок/техники, необходимых для выполнения работ, проверка жилых помещений на объекте, проверка допусков персонала и

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

техники для осуществления деятельности). По итогу проведенного аудита подрядчик сможет незамедлительно приступать к работам в соответствии с графиком их выполнения.

6) Управление выполнением работ;

На данном этапе приоритетной задачей становится максимально эффективное использование тех ресурсов, которые получает Компания, в результате заключения контракта. Поэтому появляется необходимость сосредоточить внимание на контроле над исполнением договора на протяжении всего процесса. Ключевыми мероприятиями данного этапа являются:

- Ежемесячный мониторинг выполнения работ, включая ежемесячную оценку рисков по договору;
- Проведение регулярных коммуникаций с Подрядчиком на предмет оценки выполнения работ;
- Оценка деятельности подрядчика за отчетный период;
- Фиксация и оформление нарушений/отклонений от выполнения договорных обязательств;
- Разработка корректирующих мероприятий для повышения эффективности выполняемых работ;
- Осуществление приемки выполненных работ, расчет мотивационных составляющих;
- Ведение претензионно-исковой работы;
- При необходимости внесение изменений в договор посредством заключения дополнительных соглашений.

Представленный набор мероприятий способствует качественному выполнению работ по договору и исключает риски неисполнения договорных обязательств.

7) Завершение договора.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

После выполнения всех обязательств по договору, при условии отсутствия неурегулированных претензий и неисполненных или исполненных не в полном объеме обязательств по договору, стороны приступают к процессу закрытия договора. Основные мероприятия, реализуемые на данном этапе:

- Осуществляется сверка взаимных обязательств по договору;
- Осуществляется демобилизация (вывоз техники, материалов, оборудования, мобильных конструкций и персонала с места выполнения работ).

В данном разделе были представлены ключевые этапы жизненного цикла договора, которые в полном объеме позволяют минимизировать репутационные риски Компании и качественно подойти к процессу взаимодействия с подрядными организациями в целях выстраивания партнерских взаимоотношений.

3.3 Ключевые участники процесса управления договором. Подход к назначению команды

За каждым договором в Активе должен быть закреплен ответственный работник, который может уделять достаточно времени коммуникации, быстрому и адресному решению проблемных вопросов с Подрядчиком.

Такой работник (Единое ответственное лицо по договору) должен быть Заказчиком или представителем Заказчика работы / услуги от Актива.

Если договор / Подрядчик является критичным для бизнеса, обладает сложной в управлении конструкцией или предполагает вовлечение существенных ресурсов (техника и люди) на промысле для выполнения опасных работ, единому ответственному лицу по договору нужны профильные помощники, которые:

- Знают, как обеспечить безопасность при ведении работ, что и когда для этого делать;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

- Знают сам договор, как трактовать и использовать его статьи и приложения в коммуникации с Подрядчиком, чтобы обеспечить надежность коммерческих условий, используемой закупочной стратегии и репутации Компании на рынке;
- Знают, как управлять работами на промысле, чтобы они были безопасными и качественными.

Цель создания команды по управлению договором — сквозная поддержка ЕОЛ по договору на всех этапах жизненного цикла договора (ЖЦД).

Принципами создания команды УИД является:

1) Риск - ориентированный подход;
2) Персонификация ответственности за результат;
3) Четкое разделение функционала ролей;
4) Разумная достаточность компетенций и ресурса членов команды;
5) Декомпозиция ролей по прямой компетенции;
6) Закрепление участников на весь жизненный цикл договора.

Ключевыми участниками системы УИД при реализации преддоговорных и договорных отношений являются:

1) Владелец договора;

Как правило, Владельцем договора является руководитель подразделения, ответственный за направление деятельности (как правило – Заместитель Генерального Директора или Начальник управления). Является согласующим и/или утверждающим лицом на всех этапах жизненного цикла объекта. Выносит ключевые решения на утверждение высшего Руководства (ЗГД/ГД).

Несет ответственность за бизнес-результат (в т.ч. по ПБ) по производственному процессу в рамках своего направления.

Основные функции, реализуемые Владельцем договора:

- Управление бюджетом;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

- Формирование и мониторинг работы команды управления договором;
- Участие в совещаниях по итогам работы Подрядной организации;
- Решение проблемных вопросов и эскалация конфликтов;
- Межфункциональное взаимодействие;
- Отвечает за назначение проектной команды по договорам и обеспечивает ЕОЛ ресурсами.

2) Единое ответственное лицо по договору (ЕОЛ по договору);

Как правило, руководитель или главный специалист производственного подразделения. Закреплен за конкретной производственной задачей на всех этапах жизненного цикла объекта. Наиболее активное вовлечение – после заключения договора с Подрядной организацией. Несет сквозную персональную ответственность в части соблюдения требований ПБ и производственного результата по поставленной ему бизнес - задаче, которая реализуется исполнением конкретного договора с Подрядчиком.

Основные функции, реализуемые ЕОЛ по договору:

- Персональная ответственность в части соблюдения требований HSE и производственных задач;
- Управление выполнением работ по договору;
- Формирование «лучших практик»;
- Организация совещаний, аудитов, мобилизационных / демобилизационных мероприятий;
- Разработка плана управления договором, графика аудитов, корректирующих мероприятий и контроль их исполнения;
- Подтверждение и согласование объемов выполненных работ;
- Участие в оценке деятельности (ОЭДК);
- Урегулирование спорных ситуаций и нарушений;
- Ведение досье договора и реестра обязательств;

3) Контрактный инженер;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Как правило, главный/ведущий специалист с профильными компетенциями, назначенный на сопровождение договора. Участвует на основных этапах процесса в качестве бизнес-партнера ЕОЛ, выполняет административно-коммерческий функционал по договору. Оказывает методологическую и исполнительскую поддержку ЕОЛ по административной, коммерческой и юридической части. Координирует работу «смежных» служб в интересах ЕОЛ по договору.

Основным функционалом Контрактного инженера является:

- Поддержка ЕОЛ в части административно-коммерческого функционала;
- Участие в коммуникационных встречах и консультирование по условиям договора;
- Формирование итогового проекта договора;
- Координация работы со смежными подразделениями (юридической, экономической, закупочной функциями и др.);
- Мониторинг исполнения договорных обязательств;
- Управление изменениями по договору;
- Документооборот по договору;
- Ведение досье договора и реестра обязательств;

4) Специалист по Производственной безопасности (Специалист по ПБ);

Как правило, Главный/ведущий специалист или младший руководитель функции ПБ в ДО, закрепленный за исполнением конкретного договора по принципу бизнес - партнерства с ЕОЛ по договору. Участвует на всех этапах процесса в качестве внутреннего консультанта ЕОЛ по договору в части проведения оценки Предквалификационного отбора (ПКО) и технических предложений по ПБ, первичного обучения и доведения до Подрядчика требований ПБ Компании. Основная роль Специалиста по ПБ заключается в оказании методологической и исполнительской поддержки ЕОЛ по договору

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

по соблюдению требований ПБ согласно Техническому заданию, Законодательству РФ и НМД Компании.

Основными функциями Специалиста по ПБ в рамках реализации договорных отношений является:

- Ответственность за соблюдение требований по ПБ.
- Участие в коммуникационных встречах и обучении персонала требованиям производственной безопасности.
- Контроль проведения аудитов, мобилизационных/ демобилизационных мероприятий и оценки по ним;
- Предоставление информации по результатам мониторинга в области ПБ;
- Обеспечение постоянной коммуникации и контроль исполнения обязательств в области ПБ с представителями на месте;
- Участие в формировании и контроле Плана управления договором (ПУД) и Плана корректирующих мероприятий (ПКМ);
- Участие в оценке деятельности (ОЭДК) в части ПБ;

5) Исполнитель на «месте»;

Сотрудник производственного подразделения, находящийся непосредственно на месте выполнения работ по договору. Как правило, организационно относится к производственной функции ЕОЛ по договору, либо выступает представителем подразделения – Заказчика работ на месте. Роль может выполняться суперинтендантом. Исполнитель на месте может частично выполнять функционал Специалиста по ПБ, при условии получения необходимых инструктажей и регулярной методологической поддержки со стороны функции ПБ. Участвует на разных этапах процесса, максимальная активность - на этапе выполнения работ по договору. Основная роль Исполнителя на «месте» заключается в постоянном мониторинге работ непосредственно на месте ее выполнения, приемка по объему и качеству.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Контроль соблюдения требований ПБ при выполнении работ. Предупредительное информирование ЕОЛ по договору.

Ключевыми функциями данной роли является:

- Контроль и приемка выполненных работ по объему и качеству с оформлением необходимой документации;
- Участие в разработке плана управления договором, планов корректирующих мероприятий и установочных коммуникационных встречах;
- Обеспечение и контроль соблюдения требований ПБ;
- Участие в технических аудитах;
- Контроль надлежащего проведения мобилизационных/ демобилизационных мероприятий;
- Предоставление информации для оценки деятельности (ОЭДК);
- Обеспечение необходимой коммуникации и решение спорных ситуаций на месте выполнения работ;
- Выявление и мониторинг нарушений при выполнении работ;

Ряд функциональных направлений ООО «Газпромнефть-Восток» (Бурение/Строительство скважин и ВСР, Капитальное строительство) имеют специализированные подразделения / работников, выполняющие функционал по следующим направлениям:

- производственное планирование и подготовка потребности к передаче в закупку;
- экономика и ценообразование (формирование модели ценообразования и её контроль при приемке работ, управление бюджетами и лимитами по подразделению и договорам, бюджетное планирование);
- инициирование и контроль оплаты;
- приемка работ по периоду (включая занесение данных по приемке в учетную систему, привязку МВЗ и СПП - элементов);
- претензионная работа.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Описанный выше функционал по схожему принципу также традиционно реализуется в Крупных проектах специализированными работниками, входящими в «проектные офисы», деятельностью которых управляют Руководители проектов.

При наличии специализированных подразделений в функциональных направлениях Дочернего Общества ЕОЛ по договору и Контрактный инженер при управлении договорами вправе привлекать работников таких специализированных подразделений, не реализуя функционал по приведенному выше списку собственноручно, в случаях:

- если работники специализированного подразделения находится в прямом или функциональном подчинении ЕОЛ по договору или Контрактного инженера;
- если работники специализированного подразделения взаимодействуют с ЕОЛ по договору или Контрактным инженером по процессу, находятся в одном функциональном направлении и имеют единого Владельца договора.

При привлечении работников специализированных подразделений ЕОЛ по договору и Контрактный инженер:

- контролируют своевременное и полное исполнение работниками специализированных подразделений операций по вверенным договорам;
- используют результаты деятельности работников специализированных подразделений в своей работе (в том числе для сквозного мониторинга исполнения договора и подготовки коммуникационных мероприятий с Подрядчиком).

Для снижения рисков, связанных с исполнением договора, назначение команды должно быть произведено на этапах, предшествующих началу исполнения договора. Причем, Исполнитель на месте и Специалист по ПБ (в случае соответствия работ Уровню риска 1 по ПБ) должны быть назначены еще на этапе формирования потребности, а Контрактный Инженер – не

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

позднее этапа заключения договора. Желательно назначение Контрактного инженера заблаговременно, в момент назначения ЕОЛ по договору.

3.4 Анализ и оценка эффективности системы УИД при реализации договорной деятельности в Компании

Объектами системы УИД являются обязательства: преддоговорные (на этапе до подписания договора) и договорные, в том числе не исполненные или исполненные с нарушением условий договора, изменяющие условия договора, а также риски, связанные с исполнением указанных обязательств.

В связи с этим эффектность реализации системы УИД и ее влияние на Компанию можно оценить уже на раннем этапе жизненного цикла договора, а именно на этапе проведения закупочных процедур.

Анализ данных будем производить по трем временным периодам:
2019 год – период, когда система УИД не была утверждена в Компании;
2020 год – период, когда система УИД была введена в рабочую деятельность Компании;
2021 год – период целевой реализации системы УИД в Компании.

Начнем с анализа преддоговорных отношений, реализуемых в период 2019-2021 годов. Сведения о запланированных и проведенных отборах в ООО «Газпромнефть-Восток» за период 2019-2021 годов представлены в Приложении А.

Согласно представленным данным, в 2020 году количество запланированных отборов в ООО «Газпромнефть-Восток» составило 35 штук, что на 8 единиц больше в абсолютном значении, или на 29,6 % выше в относительном, чем в период 2019 года. При этом количество не состоявшихся отборов существенно сократился относительно предыдущего года и показатель составил 6 штук (в 2019 году – 11 отборов были не состоявшимися), что на 5 единиц меньше в абсолютном значении, или на 45,5% меньше в относительном значении, чем в 2019 году.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

В 2021 году наблюдается та же тенденция в сторону увеличения количества потенциальных отборов и составила 38 штук, что на 3 единицы больше в абсолютном значении, или на 8,6 % больше в относительном значении, чем в предыдущем 2020 году. Количество несостоявшихся отборов так же имеет динамику и показатель составил 4 единицы, что на 2 меньше в абсолютном значении, или на 33,3 % меньше в относительном значении, чем в 2020 году.

Как показала практика Компании, основными причинами низкого показателя состоявшихся закупок в 2019 году (показатель составил 59%) являлись незаинтересованность потенциальных участников закупки участвовать в предстоящих отборах Компании и недопущение потенциальных участников закупки по результатам рассмотрения их заявок на участие в отборах. Представленные причины связаны с недостаточным качеством работы по планированию закупок, а именно, отсутствует детальная проработка закупочной документации по техническим и технологическим вопросам потенциально закупаемой работы/услуги, экономических вопросов таких, как расчет начальной максимальной цены закупки и анализ рынка соответствующих услуг, а также вопросов, связанных с производственной безопасностью (ПБ), таких, как оценка и анализ рисков в области ПБ. На момент 2019 года решение данных вопросов возлагалось лишь на сотрудника технического подразделения, которое выступает инициатором закупки, и соответствующие профильные службы (экономисты, сотрудники производственной безопасности) не в полном объеме прорабатывали вышеуказанные вопросы в силу загруженности операционными процессами.

С внедрением системы УИД в 2020 году, как показала статистика Компании, ситуация с качественным подходом к планированию закупок существенно изменилась. Уже на ранних этапах планирования закупки команда, закрепленная за потенциальным контрактом, в лице ЕОЛ по договору, Контрактного инженера и Специалиста по ПБ, осуществляет

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

детальную проработку закупочной документации на отбор по вопросам, соответствующим их функциональному назначению, а именно:

ЕОЛ по договору – осуществляет детальный анализ технических и технологических вопросов, связанных с закупаемой работой/услугой, осуществляет детальную проработку Технического задания и критериев для оценки потенциальных участников закупки;

Контрактный инженер – осуществляет анализ рынка потенциально закупаемой работы/услуги с финансовой точки зрения, осуществляет расчет начальной максимальной цены контракта и способствует последующему потенциальному снижению затрат на закупаемую работу/услугу, разрабатывает оптимальный формат проекта договора, учитывая специфику закупаемой услуги.

Специалист по ПБ – детально прорабатывает вопросы, связанные с производственной безопасностью (ПБ), транслирует требования в области ПБ на потенциальных участников закупки, проводит оценку и анализ рисков в области ПБ в рамках потенциальной закупки.

Такое взаимодействие и разграничение ответственности между командой способствует качественному и эффективному подходу к осуществлению закупочной деятельности Компании, снижению рисков несвоевременного заключения договора и росту потенциальных участников закупки при проведении отборов. Статистика показывает, что в 2020 и 2021 году процент состоявшихся отборов динамически прогрессирует и составляет 83 % и 89%, что в свою очередь свидетельствует об эффективности выстроенной системы УИД.

Проанализируем динамику стоимости контрактов Компании до их заключения (на этапе отбора) и после присуждения контракта за период 2019-2021 годов. Сведения о стоимости контрактов ООО «Газпромнефть-Восток» за период 2019-2021 годов представлены в Приложении Б. Следует отметить, что представленные данные рассчитаны для состоявшихся отборов ООО «Газпромнефть-Восток», отраженных в Приложении А.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Согласно данным Компании, в период 2019-2021 годов наблюдается снижение начальной стоимости контракта относительно каждого предшествующего года, при этом количество отборов имеет значительный рост: в 2020 году общий показатель начальной цены контрактов для 29 завершенных отборов составил 31,233 млрд. рублей, что на 543 млн. рублей (1,7 % в относительном значении) меньше, чем в 2019 году (при том, что количество завершенных отборов в 2019 году составило 16 штук). В 2021 году общий показатель начальной цены контрактов в сравнении с 2020 годом уменьшился на 476 млн. рублей (1,5 % в относительном значении) и составил 30,757 млрд. руб. для 34 завершенных отборов. Одним из ключевых факторов снижения показателя начальной стоимости относительно каждого года является качественный подход к расчету начальной цены контракта. Если до внедрения системы УИД обязанность расчета начальной цены контракта возлагалась на сотрудника технического подразделения, которое выступает инициатором закупки, то с 2020 года (период внедрения системы УИД в Компании) данный функционал перешел на Контрактного инженера, который обладает соответствующими административно-коммерческими знаниями и навыками, способствующими детально проанализировать коммерческую составляющую предстоящего отбора и определить наилучшую цену, выгодную для Компании в целом, еще на этапе планирования потребности (до проведения отбора).

В подтверждение этого факта продемонстрируем экономические результаты, достигнутые по итогам проведенных отборов в период 2019-2021 годов.

Согласно данным Приложения Б в 2019 году окончательная цена всех состоявшихся отборов осталась без изменений относительно начальной цены контракта и составила 31,776 млрд. рублей, что свидетельствует об отсутствии экономии денежных средств Компании. В 2020 году после внедрения системы УИД Компании удалось сэкономить 448 млн. рублей (1,4 % в относительном значении) относительно общей первоначальной цены контрактов. Показатель

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

окончательной стоимости контрактов составил 30,785 млрд. рублей. Наивысший эффект наблюдается в 2021 году. В этот период командами УИД Заказчика (в отдельности Контрактным инженерам) удалось довести показатель экономии денежных средств до 1 млрд. рублей (3,3 % в относительном значении), что в 2 раза выше, чем предыдущий год.

Общая сумма окончательной цены контрактов в 2021 году составила 29,757 млрд. рублей. Представленные цифры показывают, насколько эффективно были реализованы преддоговорные отношения в период внедрения системы УИД в Компании.

А теперь рассмотрим стадию исполнения договорных обязательств (период после присуждения контракта). На этом этапе система УИД имеет наибольшую значимость и именно от качественного подхода к управлению договорами командами УИД Заказчика и Подрядчика зависит эффективность исполнения договорных обязательств, и как следствие, снижение репутационных рисков Компании.

Проанализируем данные начисленных неустоек за неисполнение или ненадлежащее исполнение договорных обязательств. Следует отметить, что данные представлены как по вновь заключенным, так и действующим производственным договорам ООО «Газпромнефть-Восток».

В таблице 3 представлены Сведения о начисленных неустойках за неисполнение или ненадлежащее исполнение договорных обязательств в ООО «Газпромнефть-Восток» за период 2019-2021 годов в зависимости от вида нарушений, за которые выставлены неустойки.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 3 - Сведения о начисленных неустойках за неисполнение или ненадлежащее исполнение договорных обязательств в ООО «Газпромнефть-Восток» за период 2019-2021 годов

Форма нарушения, за которое выставлена неустойка	Общее количество действующих контрактов, шт.			Общая стоимость действующих контрактов, млн. рублей			Размер начисленной неустойки, млн. рублей		
	2019 год	2020 год	2021 год	2019 год	2020 год	2021 год	2019 год	2020 год	2021 год
Нарушение договорных условий	470	508	550	210 567	241 352	271 109	39,68	33,45	29,76
Нарушение в области Производственной безопасности (ПБ)							35	25	21
Иное нарушение							10,65	8,01	6
ИТОГО:	470	508	550	210 567	241 352	271 109	85,33	66,46	56,76

Согласно представленным данным в таблице 3 общий размер начисленной неустойки с каждым годом значительно сокращается, при этом количество контрактов и их общая стоимость линейно растет: в 2020 году размер начисленной неустойки сократился на 18,9 % относительно 2019 года и составил 66,46 млн. рублей. В 2021 году наблюдается аналогичная ситуация в сторону уменьшения показателя начисленной неустойки (на 14,6 % в относительном значении по сравнению с 2020 годом) и составил 56,76 млн. рублей.

Сокращение размера выставленных Контрагенту неустоек обусловлено детальным подходом к управлению контрактами на этапе выполнения работ, а именно выстроен постоянный контроль за исполнением договорных обязательств, всеми участниками по договору. До периода внедрения системы УИД, в Компании (период 2019 года) мониторинг и анализ исполнения контракта по техническим, экономическим показателям, в том числе осуществление приемки работ и урегулирование вопросов, связанных с ПБ, возлагался лишь на сотрудника производственного подразделения,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ответственного за договор, при необходимости привлекая смежные службы (экономиста, служба производственной безопасности (ПБ) и др.), которые не в полной мере, владели детальной информацией по исполнению контракта.

С внедрением системы УИД управление контрактами на этапе выполнения работ стало значительно проще. Каждый участник команды УИД выполнял соответствующую функцию:

- ЕОЛ по договору – детально отслеживает исполнение контракта в части физических объемов работ, в том числе несет ответственность за приемку работ, проводит оценку деятельности Подрядчика по техническим и технологическим показателям, координирует работу внутри своей команды по управлению договором;
- Контрактный инженер – осуществляет сверку и мониторинг исполнения обязательств по экономическим показателям, ведет претензионно-исковую работу, осуществляет формирование документальной доказательной базы исполнения обязательств, контролирует сроки своевременности исполнения обязательств;
- Специалист по ПБ – ведет мониторинг исполнения обязательств в части соблюдения требований ПБ, доводит ключевые требования по ПБ с целью снижения рисков ПБ, информирует участников команд УИД Заказчика и Подрядчика о выявленных нарушениях в области ПБ, проводит оценку деятельности Подрядчика по показателям ПБ;
- Исполнитель на «месте» – осуществляет мониторинг исполнения обязательств непосредственно на месте выполнения работ и информирует ЕОЛ по договору об отклонениях, оказывает содействие Специалисту по ПБ в выявлении нарушений, участвует в проведении технических аудитов для Подрядчика.

Четко распределенный функционал и разграничение ответственности между участниками команд УИД Заказчика и Подрядчика способствовал детальной проработке вопросов, связанных с исполнением контрактов, и как

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

следствие, повышение эффективности выполнения работ и снижение рисков неисполнения обязательств.

В заключение данного раздела можно сделать вывод, что благодаря системе УИД, реализуемой на этапах преддоговорных и договорных отношений, Компании удалось снизить свои издержки, как репутационные, так и экономические. Действующие подходы к управлению контрактами существенно снижают нагрузку на сотрудников Компании за счет четко выстроенных команд УИД по управлению контрактами, в которых в полной мере разграничены четкий функционал и ответственность.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
О-3АМ01	Корнева Оксана Николаевна

Школа	Инженерного предпринимательства	**Отделение (НОЦ)**	-
Уровень образования	магистратура	**Направление ООП**	38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности − *заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;* − *стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;* − *цели текущих программ социальной ответственности организации*	*1. Определение прямых и косвенных стейкхолдеров предприятия;* *2. Анализ программ предприятия в области социальной ответственности;* *3. Анализ затрат предприятия на социальную ответственность;*
2. Законодательные и нормативные документы	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: − *программы, ориентированные на персонал;* − *программы, ориентированные на семьи сотрудников;* − *программы, ориентированные, на улучшение качества продукции;* − *программы, ориентированные на улучшение условий труда.*	*1. Деятельность предприятия в области охраны труда и промышленной безопасности;* *2. Реализация программ, ориентированных на сотрудников и их семьи;* *3. Реализация программ, ориентированных на улучшение условий труда;*
2 Анализ факторов внешней социальной ответственности: − *благотворительные пожертвования;* − *социальные инвестиции;* − *эквивалентное финансирование;* − *корпоративное волонтерство;* − *корпоративные гранты;* − *социально-ответственные практики.*	*1. Деятельность предприятия по охране окружающей среды;* *2. Деятельность предприятия, направленная на благотворительность;* *3. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью;*
3 Анализ внутренних регулирующих КСО документов: − *этического кодекса организации;* − *отчета об устойчивом развитии;* − *отчета компании о социальной ответственности.*	*1. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности;* *2.Анализ отчета об устойчивом развитии;*
Перечень графического материала:	
Рисунок 1 – Компоненты социальной ответственности корпорации; *Таблица 4 – Стейкхолдеры организации;* *Таблица 5 – Структура программ КСО;*	

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.			10.09.2022

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ01	Корнева О.Н.		10.09.2022

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

4 Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;

3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рис. 1).

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике



Рисунок 1 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.1 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Анализ эффективности программ КСО проводится в случае, если на предприятии реализуются внешние (направленные во внешнюю среду предприятия) или внутренние (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

ООО «Газпромнефть-Восток» является социально ответственным предприятием. Особое внимание ООО «Газпромнефть-Восток» уделяет

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов деятельности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров, ведет активную работу по созданию достойных условий труда.

1) Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенному местному населению, экологические организации и т. д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структура стейкхолдеров ООО «Газпромнефть-Восток» представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	**Косвенные стейкхолдеры**
Акционеры	Органы государственной власти
Инвесторы	Деловые партнеры и участники рынка
Потребители	Общественные и муниципальные организации
Сотрудники	Местное население
Профсоюзы	Социально незащищенные люди

В свою очередь, влияние прямых стейкхолдеров значительнее косвенных.

ООО «Газпромнефть-Восток» является одним из наиболее привлекательных работодателей России. Своим работникам компания предоставляет широкие возможности для профессионального развития и обеспечивает высокий уровень социальной защиты.

Репутация компании сильно зависит от качества работы сотрудников. Являясь социально ориентированным предприятием ООО «Газпромнефть-Восток» традиционно придает большое значение созданию безопасных условий труда для сотрудников, разрабатывая и реализуя комплексы программ по улучшению условий и охраны труда, улучшению санитарных и бытовых

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

условий на производстве.

В компании существует множество социальных льгот, гарантий и компенсаций. Например, работникам в связи с юбилейными датами (50,55,60 и т.д.) выплачивают премию в размере должностного оклада. При рождении ребенка сотрудникам компании оказывается единовременная материальная помощь. Также устанавливается статус «молодой специалист», если работник не достиг возраста 35 лет, этот статус дает особые льготы и компенсации.

2) Определение структуры программ КСО.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

В таблице 5 представлены мероприятия КСО, реализуемые компанией ООО «Газпромнефть-Восток», также определен их тип, сроки реализации, стейкхолдеры и основные ожидаемые результаты программ.

Таблица 5 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	**Элемент**	**Стейкхолдеры**	**Сроки реализации мероприятия**	**Ожидаемый результат от реализации мероприятия**
Благотворительная программа	Благотворительные пожертвования	Общественные и муниципальные организации; Социально незащищенные группы	Ежегодно	Помощь и поддержка ветеранов, детей-сирот, пенсионеров, многодетных семей и т.д.
Социальная политика в отношении работников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Оздоровление работников и членов их семей, повышение условий труда, мониторинг состояния здоровья, поддержка спорта, страхование, содействие развитию регионов

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Безопасность производства	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия; Органы власти по охране труда	Ежегодно	Обеспечение безопасной рабочей среды, сведение к минимуму рисков аварийных ситуаций и т.д.
Кадровая программа	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Развитие внутреннего кадрового резерва, привлечение и подготовка молодых специалистов, разработка эффективной системы мотивации труда

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности самой компании и ожиданиям стейкхолдеров.

ООО «Газпромнефть-Восток» в 2022 году выделило около 1,1 млрд. рублей на реализацию социальных проектов в регионах своей деятельности.

На протяжении многих лет ООО «Газпромнефть-Восток» реализует масштабные социальные проекты. Их целью в числе прочего являются развитие детского спорта, сохранение исторического наследия, возрождение духовных ценностей и расширение культурных связей.

Среди основных проектов корпоративной социальной ответственности ООО «Газпромнефть-Восток» выделяют:

- проект «Газпром – детям»;

- проект «Плавучая поликлиника»;

- проект «Программа помощи детям-сиротам и детям из неблагополучных семей»;

- проект «Концепция благотворительной деятельности, направленная на повышение эффективности благотворительных программ в регионах присутствия»;

- проект «Фонд взаимопомощи»;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

- проект «Корпоративное волонтерство»;

- музыкально-просветительский проект «Мастера мирового исполнительского искусства»;

- детский социальный проект «Футбол для дружбы»;

- проект «Поддержка Русской православной церкви».

Особое внимание компания уделяет социальной и экономической поддержке регионов присутствия компании, ведет активную работу в области развития и благоустройства городов и поселков, повышения уровня жизни населения. Так компания, работая в тесном диалоге с администрациями регионов присутствия, финансирует строительство жилых домов, спортивных объектов, оказывает безвозмездную помощь социально-незащищенным слоям населения.

Кроме этого, социальная политика ООО «Газпромнефть-Восток» ориентирована на поддержку государственных программ в области охраны здоровья, культуры и спорта. Компания поддерживает проведение культурных и спортивных мероприятий, оказывает помощь детским домам и образовательным учреждениям, обществам ветеранов, творческим коллективам. Заботясь о будущих поколениях, компания оказывает поддержку профессиональному и любительскому спорту в России. Строительство спортивных объектов, инвентаризация спортивных площадок, финансирование отдыха спортсменов – лишь часть проектов, реализуемых в рамках программы по поддержке и развитию отечественного спорта.

Подводя итоги, можно сказать, что все программы корпоративной социальной ответственности предприятия направлены, именно, на повышения уровня жизни населения, безопасности труда и повышения качества жизни сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что программы ООО «Газпромнефть-Восток» соответствуют целям и стратегии организации.

Программа КСО на предприятии ООО «Газпромнефть-Восток» отвечает интересам стейкхолдеров и направлена, как на внешних стейкхолдеров, так и на внутренних.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

В части оказания помощи сотрудникам и благотворительной помощи предприятие проявляет себя как социально ответственное предприятие на рынке, что проявляется в росте репутации. Что касается помощи работникам, то так работники предприятия чувствуют себя более защищенными, понимают, что предприятие заботится о них. Предприятие заботится о сохранении здоровья сотрудников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами: для них выделяются путевки на санаторно-курортное лечение, приобретается специальная одежда для выполнения работ в особых температурных условиях или связанных с загрязнением. Лучший эффект от реализации данной программы – благодарность сотрудников.

Затраты такого масштаба не так велики для компании, учитывая объем ее деятельности, насколько высок эффект от реализации программ.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Заключение

В данной работе обозначена актуальность и новизна изучаемого процесса по управлению и выстраиванию договорной деятельности Компании. Автором были рассмотрены основные элементы выстраивания Партнерских взаимоотношений с Контрагентами, а также процессная модель выстраивания преддоговорных и договорных отношений через Систему управления исполнением договоров (УИД).

Анализ преддоговорных отношений показал, что с внедрением системы УИД в Компании значительно снизились риски не заключения контракта, повысилась слаженность работы команды участников, что в дальнейшем позволяет Компании успешно следовать своим целям и задачам в развитии партнерских отношений с подрядными организациями. При этом представленные механизмы взаимодействия на этапе преддоговорных отношений позволяют Компании наиболее эффективным образом оптимизировать выбор подрядчиков и минимизировать риск выбора подрядной организации, которая не будет отвечать требованиям Компании.

Анализ стоимости контрактов также показал эффективность внедрения системы УИД. Так командами УИД по договорам удалось сэкономить в совокупности до 4,7 % денежных средств от изначально запланированных на период 2020-2021 годов.

Анализ договорных отношений в период 2019-2021 годов показал, что представленные подходы по взаимодействию команд УИД обеспечивают жесткое регулирование выполняемых работ по контракту, а также помогают выявить те области исполнения контракта, в которых возможна дальнейшая оптимизация. Таким образом, подходы, применяемые в Компании, позволяют добиваться максимальной коммерческой эффективности контрактов, а также обязывают подрядчиков следовать высоким стандартам по управлению качеством, охраной труда, безопасности, принятым в Компании.

Не менее важной представляется атмосфера взаимовыгодного сотрудничества с подрядчиками, поддерживаемая Компанией, так как она

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

способствует не только добросовестному партнерству, но и помогает развитию как нефтесервисного рынка, так и содействует развитию новых услуг в подрядных организациях. Также эта особенность отношений с подрядчиком позволяет повысить конкурентоспособность как самих компаний, участвующих в обмене знаниями и опытом, так и нефтегазовой отрасли экономики в целом, поскольку вклад в развитие новых услуг повышает уровень технологического развития всего рынка сервисного обслуживания, и смежных с ним производств.

В заключении можно сделать вывод, что представленная система по взаимоотношению с Контрагентами необходима для повышения эффективности деятельности Компании. Последовательное развитие системы УИД и прикладных инструментов для выполнения конкретных операций позволит последовательно перейти на более высокие стадии зрелости взаимоотношений с Контрагентами. Для перехода на стадию «Партнерство» необходимо не только внедрение процессных и организационных инструментов, но и изменение культуры деятельности Контрагентов посредством внедрения данной системы в свою рабочую деятельность.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Список используемых источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации часть вторая // от 26.01.1996 N 14-ФЗ / принят ГД ФС РФ 22.12.1995 // ред. от 16.04.2022.

2. Маркетинг : учеб. пособие / Ю. Ю. Суслова, Е. В. Щербенко,О. С. Веремеенко, О. Г. Алёшина. - Красноярск :Сиб. федер. ун-т, 2018. - 380 с.

3. Суханов Е. А. Обязательственное право: Т. 3: отв. ред.— 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Волтерс Клувер, 2005.

4. Иоффе О.С. Обязательственное право — М.: Юридическая литература, 1975.-290 с.

5. Генкин Д.М. Основные тенденции развития обязательственного права //Государство и право. -1999. — № 7.- С.23.

6. Лукаш, Ю. А. Формирование эффективных договорных отношений с контрагентами : учеб. пособие / Лукаш Ю. А. - Москва : ФЛИНТА, 2017. - 136 с. - ISBN 978-5-9765-1370-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL: https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785976513709.html (дата обращения: 01.12.2022)

7. Ахметжанов М.А. Деликтные обязательства: основание и содержание -Астана, 2000.- 190 с.

8. Брагинский М.И.,Витрянский В.В. Договорное право -М. Статут, 1999.- 590 с.

9. Вахнин, И. Г. Техника договорной работы / И.Г. Вахнин. - М.: Зерцало-М, 2016. - 268 с.

10. Петров, А. М. Договоры коммерческой деятельности. Практическое пособие / А.М. Петров. - М.: КУРС, Инфра-М, 2015. - 400 с

11. Петров, А. М. Договоры коммерческой деятельности. Практическое пособие / А.М. Петров. - М.: КУРС, Инфра-М, 2015. - 400 с

12. Сборник типовых договоров. - М.: Книжкин дом, 2017. - 128 с.

13. Пугинский, Б. И. Теория и практика договорного регулирования / Б.И. Пугинский. - М.: Зерцало-М, 2016. - 222 с.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

14. Шелюбская Н.Н. «Косвенные методы государственного стимулирования инноваций: опыт Западной Европы»./ Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» №3, 2001г.

15. Кадышева О.В. От сырьевой ориентации российской экономики к ориентации технологической: фактор нефтесервиса / «Нефтегазовое дело», 2006

16. Канашук С. Рынок остается неоднородным по балансу спроса и предложений / Нефтегазовая вертикаль (Москва) №12, 30.06.2008 (16)

17. Комарова Н. "Развитие национального рынка сервисных услуг в ТЭКе - требование времени" / НЕФТЕГАЗСЕРВИС, 2007

18. Крюков В. А. Институциональная структура нефтегазового сектора: проблемы и направления трансформации.- Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1998

19. Управление проектами: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. Ред. И.И. Мазура. – 3-е изд. – М.: Омега-Л,2006. – 664с

20. Громыко Ю.В. Что такое кластеры и как их создавать / Альманах «Восток», 07.2007, № 1(42). – 147с

21. ДегтярьС.Нефтегазовый сектор экономики дает толчок к развитию сопутствующих отраслей / Фонд поддержки стратегических исследований и инвестиций уральского федерального округа, 16.02.2008

22. Чуев Д.Э.Обзор российского рынка нефтесервисных услуг/Конференция «Нефтегазовый сервис в России» //09 октября 2012.

23. ИнтескоРесечГруп/Рынок нефтяных газов и углеводородов: прогноз на 2013-2015 гг.//Москва-2012.

24. Хвостунова О. Услуги в цене / Приложение к газете "Коммерсантъ" № 151(3968), 26.08.2008

25. Хвостунова О. Кризис пойдет на пользу рынку / Приложение к газете "Коммерсантъ" № 61(4116), 07.04.2009

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

26. Цихан Т.В. Кластерная теория экономического развития / «Теория и практика управления» №5, 2003

27. Шаповалов А. Россия перешла в подготовительный кластер/ «Коммерсантъ» № 51(3382) / 24.03.2006

28. Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Нагрудная Н.Б. Синтез стратегии кластера на основе системно-интеграционной теории.

29. Махов П. Интервью с Генеральным директором / Сервиснефтегаз №10-11, 2007

30. Мухин А. Высокие технологии как лекарство от кризиса / «Нефтегазовая вертикаль»

31. Наумов В.А. Экономическая эффективность формирования кластерного образования в нефтегазовом регионе / «Нефтегазовое дело», 2006 (2)

32. Объем российского рынка нефтесервиса в 2010 году достигнет $65 млрд - гендиректор "Римеры" Владимир Христенко / Финмаркет 19.06.2008

33. Силкин В.Ю. Формирование конкурентной среды в российском нефтяном секторе: нерешенные проблемы и основные тенденции / «Сектор Экономических проблем развития ЗСНГК, ИЭ и ОПП»

34. Гражданский Кодекс Российской Федерации

35. R. L. Korosec. Assessing the Feasibility of Supply Chain Management within Purchasing and Procurement:Results from U.S. Cities. Public Performance & Management Review, Vol. 27, No. 2 (Dec., 2003), pp. 92-109

36. Elmaghraby, W. J. 2000. Supply contract competition and sourcing policies. Manufacturing Service Oper. Management 2(4) 350-371.

37. Kleindorfer, P. R., D. J. Wu. 2003. Integrating long-and short-term contracting via business-to-business exchanges for capital- intensive industries. Management Sci. 49(11) 1597-1615.

38. P. Glatter. Continuity and Change in the Tyumen' Regional Elite 1991-2001. Europe-Asia Studies, Vol. 55, No. 3 (May, 2003), pp. 401-435

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

39. Hugh S. Gorman. CollegeEfficiency, Environmental Quality, and Oil Field Brines: The Success and Failure of PollutionControl by Self-Regulation.

40. Robert L. Minckler, Albert C. Mattei, R. G. Follis and Gilbert Palmer. The Petroleum Industry. The Analysts Journal, Vol. 8, No. 4, Proceedings, Fifth Annual Convention, NationalFederation of Financial Analysts Societies, May 5 to 10, 1952 (Aug., 1952), pp. 79-91

41. Halliburton. Investment Research. Student Managed Investment Fund, Spring 2006

42. David Ronen. Dispatching Petroleum Products. Operations Research, Vol. 43, No. 3 (May - Jun., 1995), pp. 379-387

43. Бродецкий Г.Л., Гусев Д.А. Феномен неадекватного выбора при оптимизации закупок в цепях поставок по многим критериям // Логистика сегодня. — 2010. — №2.\

44. Грязнова О.С.Оценка эффективности закупочной деятельности на основе сбалансированнойсистемы показателей// Логистика сегодня. — 2007. — №1.

45. Чуев Д.Э.Обзор российского рынка нефтесервисных услуг/Конференция «Нефтегазовый сервис в России» //09 октября 2012.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Приложение А

(обязательное)

Сведения о запланированных и проведенных отборах в ООО "Газпромнефть-Восток" за период 2019-2021 гг.

Производственное направление услуг Компании	Количество запланированных отборов, шт.			Прирост количества отборов относительно прошлого года						Количество несостоявщихся отборов, шт.			Прирост количества несостоявшихся отборов относительно прошлого года					
	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное значение, шт.			Относительное значение, %			2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное значение, шт.			Относительное значение, %		
Бурение	12	13	15	-	1	2	-	8,3	15,4	3	2	1	-	-1	-1	-	-33,3	-50,0
Внутрискваженные работы	2	4	5	-	2	1	-	100,0	25,0	1	0	0	-	-1	0	-	-100,0	0,0
Комплексное обслуживание автономных источников электроснабжения (ТОиР)	1	2	1	-	1	-1	-	100,0	-50,0	0	1	0	-	1	-1	-	0,0	-100,0
Транспортные услуги	3	4	5	-	1	1	-	33,3	25,0	2	1	0	-	-1	-1	-	-50,0	-100,0
Геологические услуги и разведка	2	3	2	-	1	-1	-	50,0	-33,3	1	0	2	-	-1	2	-	-100,0	0,0
Услуги капитального строительства	7	9	10	-	2	1	-	28,6	11,1	4	2	1	-	-2	-1	-	-50,0	-50,0
ИТОГО:	27	35	38	-	8	3	-	29,6	8,6	11	6	4	-	-5	-2	-	-45,5	-33,3

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение Б

(обязательное)

Сведения о стоимости заключенных контрактах в ООО "Газпромнефть-Восток" за период 2019-2021 гг.

Производственное направление услуг Компании	Начальная цена контракта (до заключения), млн. рублей			Прирост начальной стоимости контракта относительно прошлого года						Окончательная цена контракта (после заключения), млн. рублей			Прирост окончательной стоимости контракта относительно прошлого года						Разница между первоначальной и окончательной стоимости контракта, млн. рублей		
	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное значение, млн. рублей			Относительное значение, %			2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное значение, шт.			Относительное значение, %			2019 год	2020 год	2021 год
Бурение	12678	12554	12323	-	-124	-231	-	-1,0	-1,8	12678	12456	12098	-	-222	-358	-	-1,8	-2,9	0	-98	-225
Внутрискваженные работы	5124	5009	4975	-	-115	-34	-	-2,2	-0,7	5124	4929	4800	-	-195	-129	-	-3,8	-2,6	0	-80	-175
Комплексное обслуживание АвИЭС (ТОиР)	900	850	790	-	-50	-60	-	-5,6	-7,1	900	800	698	-	-100	-102	-	-11,1	-12,8	0	-50	-92
Транспортные услуги	1798	1654	1599	-	-144	-55	-	-8,0	-3,3	1798	1599	1432	-	-199	-167	-	-11,1	-10,4	0	-55	-167
Геологические услуги и разведка	1400	1367	1321	-	-33	-46	-	-2,4	-3,4	1400	1300	1176	-	-100	-124	-	-7,1	-9,5	0	-67	-145
Услуги капитального строительства	9876	9799	9749	-	-77	-50	-	-0,8	-0,5	9876	9701	9553	-	-175	-148	-	-1,8	-1,5	0	-98	-196
ИТОГО:	31776	31233	30757	-	-543	-476	-	-1,7	-1,5	31776	30785	29757	-	-991	-1028	-	-3,1	-3,3	0	-448	-1000

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты