



ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ БЕНЧМАРКИНГА

Д.Р.Мусина*, И.В.Буренина, Р.Р.Казыханов, Л.Ш.Нафикова
Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

Improving the Procurement Activities Efficiency of Oil Companies Based on Benchmarking

D.R.Musina, I.V.Burenina, R.R.Kazykhanov, L.S.Nafikova*

Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russia

Abstract

The article presents the results of the authors' scientific work aimed at developing a methodology for internal and external benchmarking of procurement activities for companies in the oil and gas industry. The categorization of the types of benchmarking is carried out and those that are applicable for the development of benchmarking methods in the procurement of oil companies are highlighted. In order to develop a methodology for benchmarking procurement activities, the general concept of benchmarking was transformed for industry conditions and functional features of procurement in an oil company. The process for the implementation of external benchmarking of procurement activities has been developed. The key indicators of operational efficiency and labor productivity are proposed for the stage of selection of industry competitors. At the stage of comparison, it was proposed to compare the elements, tools and indicators of the procurement logistics for oil companies. The internal functional benchmarking is recommended for large oil companies and vertically integrated oil companies. In contrast to the external one, this is partner benchmarking, benchmarking for experience exchange. The process of implementation of internal benchmarking of procurement activities is proposed. For the stage named «Selection of subsidiaries-benchmarks», its own set of indicators is proposed. Unlike external benchmarking, the internal benchmarking is focused on borrowing the experience of improving procurement business processes in reference subsidiaries.

Keywords:

Procurement;
 Logistics;
 Benchmarking;
 Oil company;
 Methodology.

© 2021 «OilGasScientificResearchProject» Institute. All rights reserved.

Введение

Производственная деятельность нефтяных компаний обеспечивается масштабными закупками сырья, материалов, комплектующих, оборудования и услуг. Так, к примеру, крупнейшая вертикально-интегрированная нефтяная компания ПАО «НК «Роснефть» в 2019 г. только через электронную торговую площадку АО «ТЭК-Торг» инициировала более 102 тыс. закупочных процедур на общую сумму 2.1 трлн. руб., в качестве потенциальных контрагентов зарегистрировала 203 тыс. поставщиков [1]. Понимая, что стоимость закупок, качество и сроки поставок определяют, в конечном счете, себестоимость продукции в любом сегменте бизнеса, и, как следствие, эффективность производства, компании активно ищут пути оптимизации закупочной логистики [2-7].

Одним из современных инструментов менедж-

мента, который позволяет в короткие сроки повысить эффективность в любой области бизнеса, выступает бенчмаркинг (БМ) [8-10]. В этой связи актуальна тема исследования, направленная на изучение возможности применения технологии бенчмаркинга в закупочной деятельности нефтяной компании.

Цель исследования – разработать методический инструментарий для совершенствования закупочной деятельности нефтяной компании на основе бенчмаркинга.

Задачи:

- исследовать возможности методического инструментария бенчмаркинга и опыта его практического применения в закупочной деятельности компаний нефтегазовой отрасли;
- описать предметную область бенчмаркинга в закупочной деятельности нефтяной компании;
- разработать методику внешнего бенчмар-

*E-mail: musinad@yandex.ru

<http://dx.doi.org/10.5510/OGP20210200499>

кинга закупочной деятельности нефтяной компании;

- предложить методику внутреннего бенчмаркинга закупочной деятельности нефтяной компании.

Методология

Методической основой исследования стала законодательная база, регламентирующая закупки предприятий, теоретические разработки российских и зарубежных исследователей в области логистики закупочной деятельности и бенчмаркинга [11-16].

Анализ трудов зарубежных и отечественных исследователей по логистике и управлению цепями поставок, таких как Д.Дж.Клосс, Д.Дж.Бауэрсокс, З.Сариуш-Вольский, Б.А.Аникин, Г.Л.Бродецкий [17], А.М.Гаджинский, И.Гопферт, В.В.Дыбская [18], В.И.Сергеев [19], О.Г.Туровец, Н.В.Федоркова, В.В.Щербаков [20] и др., а также концепции и общей методологии бенчмаркинга в современных научных работах [21] показал, что в настоящее время методические вопросы применения бенчмаркинга в логистике компаний нефтегазовой отрасли проработаны слабо.

Информационную базу исследования составили статистические данные, информационно-аналитические обзоры, а также производственная и экономическая отчетность вертикально-интегрированных и других компаний нефтегазовой промышленности.

В работе использованы следующие методы исследования: сравнение, обобщение, абстрагирование, классификация, систематизация, синтез, системный подход.

Обсуждение

Исследование методического инструментария бенчмаркинга позволило выявить сущность, классификацию, условия, преимущества и последовательность процесса бенчмаркинга. Выявлен опыт российских практиков в применении сравнительного анализа в процессе совершенствования закупочной деятельности промышленного предприятия, а также отсутствие в открытых

источниках методических разработок по применению бенчмаркинга в закупочной деятельности нефтяных компаний.

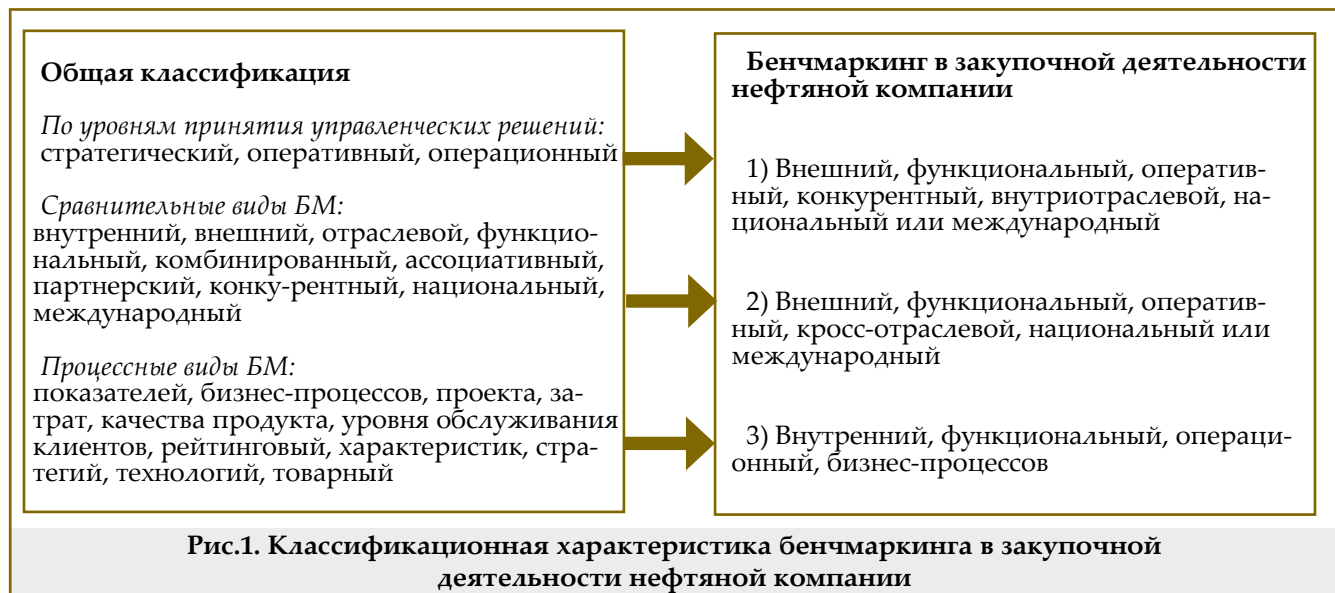
Анализ закупочной логистики ряда компаний нефтегазовой отрасли позволил выделить различия в организации закупок в компаниях, а также ряд проблем в данном виде деятельности [22].

На первом этапе исследования проведено категорирование бенчмаркинга, которое позволило описать предметную область и адаптировать инструменты существующих видов бенчмаркинга к объекту исследования. На рисунке 1 слева представлены известные виды бенчмаркинга, справа оставлены те, которые применимы для разработки методики бенчмаркинга в закупках нефтяных компаний.

Для нефтяной компании можно реализовать три комбинированных вида бенчмаркинга. Первый направлен на выявление лучших практик закупочной деятельности у отраслевых конкурентов (внешний, функциональный, оперативный, конкурентный, внутриотраслевой, национальный), причем, если в список конкурентов включить международные и транснациональные нефтяные компании, то это будет международный бенчмаркинг.

Для средних и малых нефтяных компаний достаточно проводить национальный бенчмаркинг, в то время как для российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), которые позиционируют себя как транснациональные, необходим международный БМ. Характеристика «внешний» означает, что в выборку для анализа включаются только компании, не входящие в группу компаний ВИНК. Характеристика «функциональный» обозначает ограничение бенчмаркинга функциональной областью логистики – «закупочная логистика».

Оперативный бенчмаркинг подразумевает, что заимствоваться будут методы, инструменты, практики компаний, которые могут быть внедрены в краткосрочном или среднесрочном периоде (один-два года) без изменения стратегии компа-



нии. Следует отметить, что стратегический БМ в условиях функционального БМ невозможен, так как «низший» стратегический уровень – это уровень производственных стратегий. В компаниях может присутствовать логистическая стратегия, но не бывает закупочной стратегии компании (как корпоративного документа). Обычно имеют место стратегические решения о закупках в рамках логистической стратегии.

Второй вид БМ (внешний, функциональный, оперативный, кросс-отраслевой, национальный или международный) не зависит от первого и направлен на изучение и внедрение лучших практик в закупках передовых компаний других отраслей. Такими отраслями могут выступать отрасли, где присутствуют компании того же масштаба деятельности, а также те же принципы и условия регулирования закупочной деятельности.

Третий вид БМ в закупочной деятельности нефтяной компании (внутренний, функциональный, операционный, бизнес-процессов) направлен на заимствование лучших практик закупочной деятельности внутри нефтяной компании.

Все три вида БМ могут проводиться как параллельно, так и последовательно. Каждый вид имеет свою специфику, которая должна быть отражена в методике. В данном исследовании остановимся на первом и третьем видах, так как второй вид практически полностью дублирует первый, в то время как у первого и третьего имеются принципиальные различия. В конкурентном БМ для нефтяных компаний акцент делается на успешные практики закупочной деятельности отраслевых конкурентов – российских и международных.

В целях разработки методики внешнего БМ закупочной деятельности нефтяной компании общая концепция БМ преобразована под отраслевые условия и функциональные особенности, исходя из того, что перечень этапов в общей концепции БМ примерно одинаковый, обычно насчитывает 4-6 элементов [23] (табл.1).

Зарубежная практика БМ имеет множество примеров партнерского БМ, когда отраслевые конкуренты, а также компании других отраслей обмениваются опытом друг с другом, организуя стажировки работников. Кроме того, в современную эпоху цифровых технологий подобные стажировки уходят в прошлое и сейчас есть специальные порталы БМ, где отраслевые лидеры делятся своими достижениями в тех или иных сферах. Примерами таких порталов выступают Глобальная сеть БМ (Global Benchmarking Network) [24], Европейский форум по БМ [25], Benchmark Index в Великобритании [26]. В России пока это не принято, что делает нереализуемым БМ-обмен. Остается ограничиться способом сбора информации бенчмаркинг-поиск.

Последствиями сохранения «конфиденциальной информации» и применения бенчмаркинг-поиска являются следующие ограничения разрабатываемой методики:

- 1) отбор конкурентов будет вестись по КПЭ компании, а не по показателям эффективности закупок. Первая категория показателей находится в открытом доступе в интернете в годовых отчетах компаний нефтяной отрасли, а вторая категория отсутствует в открытом доступе;
- 2) делается допущение, что если у компании

Таблица 1

Трансформация общей концепции БМ в методику БМ для закупочной деятельности нефтяной компании

Этап	Виды работ	Преобразование концепции БМ в методику БМ для закупочной деятельности нефтяных компаний
1. Планирование	Определение объекта, цели, аналитических методов исследования, выбор партнеров	Объект определен: нефтяная компания, закупочная деятельность. Цель БМ: повысить эффективность закупочной деятельности компании. Практика партнерского БМ отсутствует (БМ-обмен). Применяется конкурентный БМ (БМ-поиск). Отбор конкурентов целесообразно вести по ключевым показателям эффективности. Аналитические методы исследования: описание, причинно-следственный анализ, оценка
2. Сравнение	Сбор данных, выявление разрывов, выявление причин разрывов	В анализе должны участвовать качественные и количественные показатели закупочной деятельности компаний.
3. Исследование	Выявление и анализ лучших практик, определение мероприятий по ликвидации разрывов. Оценка эффекта	Выявление и анализ лучших практик в управлении закупочной деятельностью. Определение перечня потенциальных мероприятий по ликвидации разрывов. Определение сферы закупочной деятельности для внедрения. Оценка потенциального эффекта на ключевые показатели эффективности (КПЭ) закупочной деятельности и КПЭ компании
4. Совершенствование	Внедрение лучших практик, мониторинг реализации, корректировка	Разработка проекта внедрения лучших практик в закупочной деятельности (портфеля проектов), программы внедрения. Мониторинг реализации, корректировка

эталонные КПЭ, то и применяемые инструменты закупочной логистики у нее лучшие.

КПЭ – инструмент измерения поставленных целей. Система ключевых показателей оригинальна для каждого предприятия (компании), регламентируется внутренней рабочей документацией. Исследованы КПЭ крупнейших российских нефтегазовых холдингов [27-29]. Сделан вывод, что, как правило, все КПЭ компании делятся на четыре группы: стратегические, мотивационные, КПЭ в целом для компании, КПЭ для сегмента бизнеса.

Учитывая, что эффективность закупочной деятельности отражается в первую очередь на затратах компании (доля материальных затрат в себестоимости продукции достигает 60-80%), то в числе учитываемых КПЭ для отбора компаний следует принять показатели операционной эффективности и производительности труда:

- удельные капитальные затраты на разведку и добычу, долл./барр.н.э.;
- удельные затраты на добычу, долл./барр.н.э.;
- удельные затраты на нефтепереработку, долл./барр.н.э.;
- удельные затраты на сбыт, долл./т;
- производительность труда, руб./чел.

Отбор отраслевых конкурентов направлен на выявление лучших по перечисленным показателям. Для следующего шага рекомендуется проанализировать компании и оставить для анализа те, чьи показатели лучше, чем у сравниваемой компании. Если таких компаний слишком много, то рекомендуется оставить 5-7 лучших, с большим количеством сложнее работать. Дальше предлагается называть эти компании компаниями-эталонами.

Для этапа сравнения необходимо представить закупочную деятельность как систему и как процесс, в том числе представить набор ключевых показателей эффективности данного

вида деятельности. Это также потребуется на третьем этапе БМ (исследование), когда потребуется определить, на каком шаге процесса закупок можно внедрить опыт другой компании.

Подсистема управления закупочной логистикой нефтяной компании является частью логистической системы компании и состоит из следующих элементов: субъекты, объекты, стратегия управления закупочной логистикой нефтяной компании, показатели эффективности.

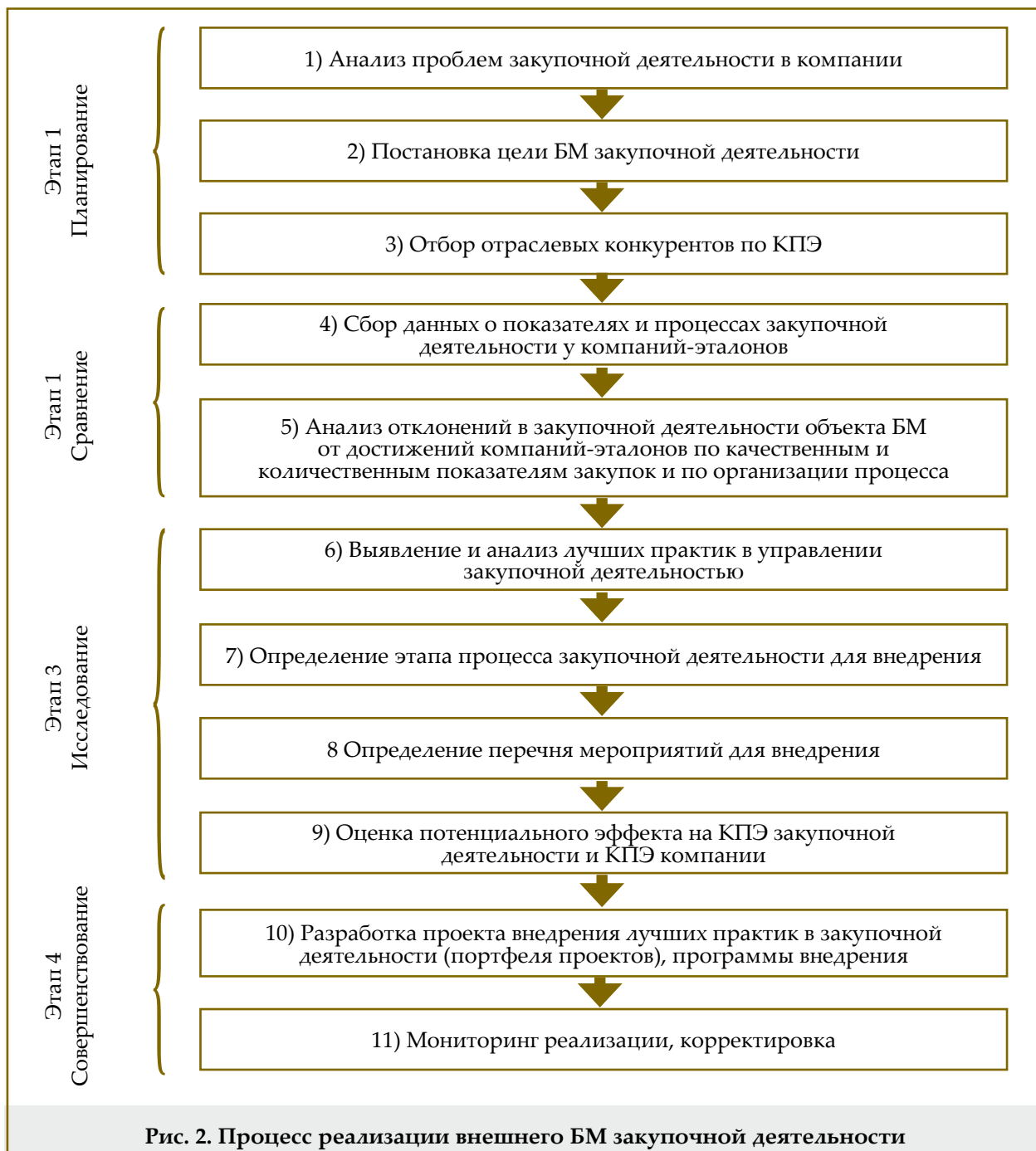
Субъектами подсистемы закупочной логистики выступают сотрудники отдела закупок или департамента закупок, отделов снабжения в дочерних обществах, поставщики материальных ресурсов, оборудования и услуг (материалов, оборудования, сырья, транспортных средств, горюче-смазочных материалов, запасных частей, услуг по ремонту и обслуживанию и проч.).

Объект подсистемы закупочной логистики – объект закупки. Что касается функционала подсистемы управления транспортной логистикой, то он включает планирование, организацию и контроль. Функционал «Планирование» в большинстве современных нефтяных организаций отрегулирован в соответствии с подсистемами закупок, распределения и складирования на основе ERP-систем, которые успешно внедрены в компаниях. ERP-системы позволяют обеспечить своевременность заявок на закуп. Цель подсистемы управления закупочной логистикой – обеспечение эффективности закупок. Достаточно жестко в ВИНК регламентирован функционал «Организация».

Внедрение передовых решений (технологий, подходов, инструментов) на любом шаге приводит к повышению эффективности всей подсистемы закупочной логистики. Эффективная закупочная деятельность определяется такими категориями как цена, качество и своевременность, поэтому предложенные показатели эффективности закупок категорированы подобным образом (табл. 2).

На рисунке 2 представлена разработанная

Таблица 2	
Ключевые показатели для оценки эффективности закупочной деятельности	
Показатель	Формула
Доля закупок в выручке компании, %	Отношение стоимости годовых закупок к годовой выручке компании, умноженное на 100%
Средняя длительность цикла заказа, дней	Сумма длительностей этапов закупочного процесса (из Положений о закупках)
Оборачиваемость запасов, оборотов	Отношение выручки компании к среднегодовой стоимости запасов
Доля неликвидных запасов, %	Отношение стоимости неликвидных запасов на конец года к общей стоимости запасов на конец года, умножить на 100%
Доля лояльных поставщиков, %	Отношение количества поставщиков, с которыми заключили контракт повторно к общему количеству поставщиков, умножить на 100%
Доля сотрудников департамента снабжения от общей численности персонала, %	Отношение среднегодовой численности сотрудников департамента снабжения к среднегодовой численности персонала компании, умножить на 100%
Текучесть кадров в департаменте закупок, %	Отношение числа вышедших сотрудников к среднегодовой численности персонала департамента закупок, умножить на 100%



последовательность процесса реализации внешнего БМ закупочной деятельности.

На этапе сравнения предлагается заполнить следующую таблицу (табл.3). Таблица должна содержать значения показателей и описание процессов закупочной деятельности у компаний-эталонов (КЭ) и объекта БМ (ОБМ).

Далее согласно этапам процесса БМ требуется выявить «разрывы» (отклонения) в показателях закупочной деятельности и в организации закупочного процесса.

На следующем этапе выявляются лучшие практики в управлении закупочной деятельностью компаний-эталонов. Это могут быть методы управления закупочной деятельностью, инструменты по работе с участниками закупок и поставщиками. Лучшие практики подвергаются критическому анализу на предмет применимости

для объекта БМ. Далее определяется перечень мероприятий для внедрения с привязкой к этапам закупочного процесса.

Оценку потенциального эффекта на КПЭ закупочной деятельности и КПЭ компании рекомендуется проводить по принципу «с проектом»-«без проекта».

Далее проект или портфель проектов защищается в нефтяной компании, утверждается или отклоняется. Если проект поддержан руководством компании, то на следующем шаге разрабатывается проект или программа внедрения. Процесс реализации необходимо отслеживать и, если требуется, корректировать.

По аналогии разработана методика внутреннего БМ закупочной деятельности нефтяной компании.

Внутренний функциональный БМ возможен и

Таблица 3

Показатели и процессы закупочной деятельности у компаний-эталонов и объекта БМ

Показатель / Процесс	Значение показателя / Описание процесса					
	КЭ 1	КЭ 2	КЭ 3	КЭ 4	КЭ 5	ОБМ
Показатели закупочной деятельности (количественные характеристики)						
1. Доля закупок в выручке компании, %						
2. Средняя длительность цикла заказа, дней						
3. Доля товарно-материальных запасов в выручке компании, %						
4. Доля неликвидных запасов, %						
5. Доля лояльных поставщиков, %						
6. Доля сотрудников департамента снабжения от общей численности персонала, %						
7. Текучесть кадров в департаменте закупок						
Организация закупочной деятельности (качественные характеристики)						
1. Определение потребности в МТР						
2. Регистрация поставщиков и квалификация						
3. Выбор поставщика						
4. Договорные отношения						
5. Отгрузка и поставка						

рекомендуется для крупных нефтяных компаний – ВИНК. ВИНК в своей структуре имеют несколько десятков дочерних компаний (дочерних организаций - ДО).

По классификации данный вид БМ является операционным, так как в целом на уровне ВИНК закупочная деятельность достаточно строго регламентирована и те изменения, которые будут доступны объекту БМ исходя из лучших практик других дочерних структур ВИНК будут не системными и стратегическими, а более детальными, ориентированными на бизнес-процессы в закупках. Кроме того, внутренний БМ отличается от внешнего тем, что это партнерский БМ, БМ-обмен. Есть и другие отличия в самом процессе (рис.3).

При выборе показателей закупочной деятельности для этапа «Отбор ДО-эталонов» необходимо учитывать набор показателей из таблицы 3, ранжировать их. Процесс закупок не сравнивать на данном этапе, так как с позиции организации и применения тех или иных инструментов и информационных систем в периметре ВИНК он одинаков.

Однако на этапе сравнения для анализа отклонений в закупочной деятельности объекта БМ от достижений ДО-эталонов при выборе набора показателей необходимо ориентироваться на ранее установленные цели БМ. Если цель касается конкретного блока закупок (непосредственно закупки или работа с поставщиками), то можно набор показателей дополнить. Далее провести

анализ отклонений в показателях закупочной деятельности объекта БМ от достижений дочерних организаций-эталонов.

Выявление и анализ лучших практик в управлении закупочной деятельностью рекомендуется проводить на основе непосредственного обмена опытом между дочерними предприятиями ВИНК. Для этого потребуется организовать ряд командировок сотрудников отдела закупок предприятия-объекта БМ в эталонные ДО.

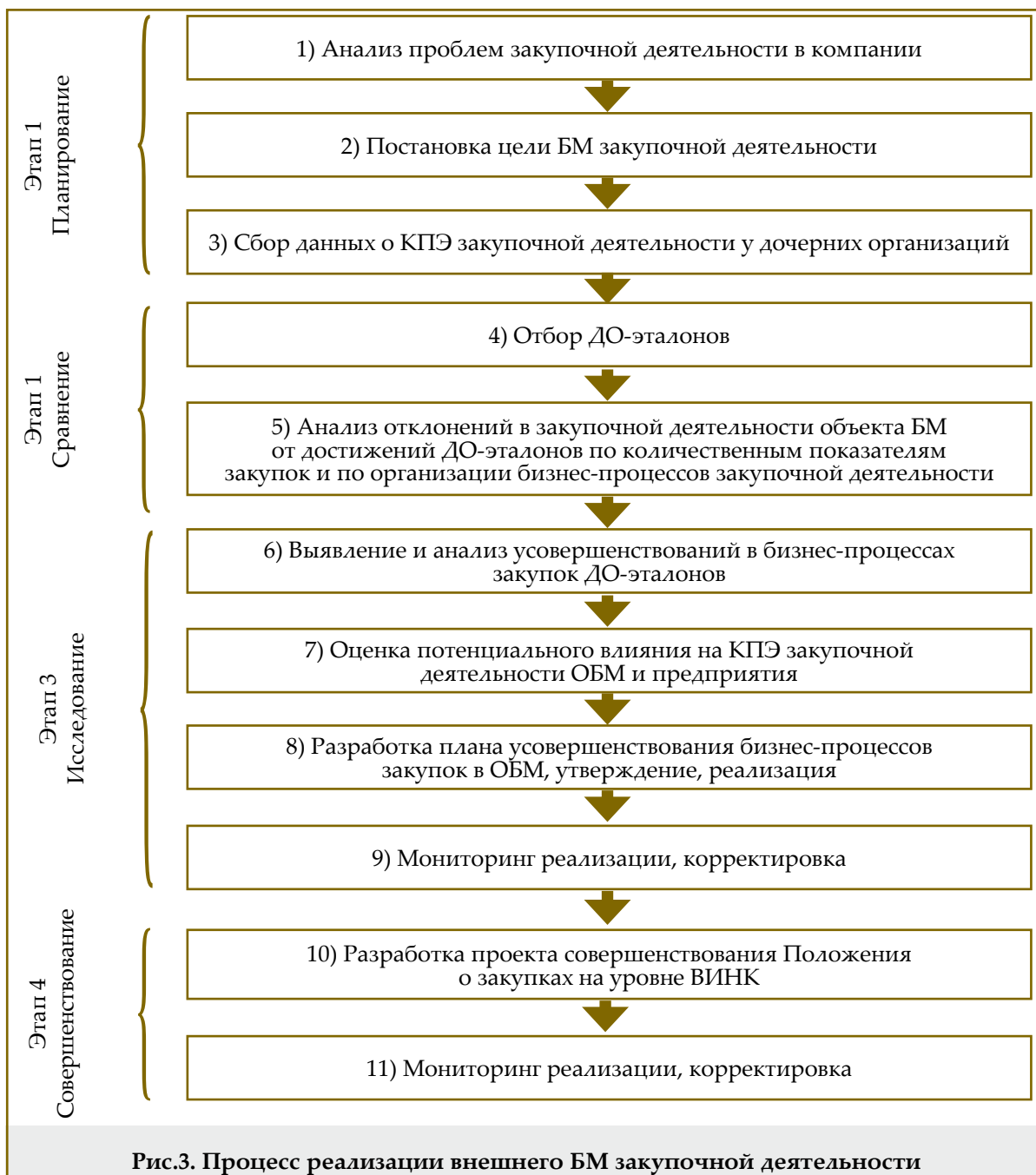
По итогам анализа необходимо заполнить сводную таблицу по опыту усовершенствований бизнес-процессов закупочной деятельности в эталонных дочерних обществах.

После этого требуется провести критический анализ усовершенствований с позиции возможности их применения на предприятии – объекте БМ.

Оценку потенциального влияния на КПЭ закупочной деятельности ОБМ и предприятия в целом, как и в случае внешнего БМ, рекомендуется проводить по принципу «с проектом-без проекта».

Далее рекомендуется разработать план усовершенствования бизнес-процессов закупок в ОБМ, утвердить его у руководителя предприятия и приступить к реализации.

После успешной апробации завершающим этапом внутреннего БМ должно стать распространение передового опыта отдельных организаций нефтяной компании на все дочерние структуры [30]. Для этого необходимо разработать проект совершенствования Положения о закупках на уровне ВИНК.



Выводы

В результате проведенного научного исследования разработаны следующие положения, обладающие определенной новизной в вопросах применения БМ в закупочной деятельности нефтяных компаний:

1. Предложено проводить три комбинированных вида БМ для совершенствования закупочной деятельности нефтяной компании:

- внешний, функциональный, конкурентный;
- внешний, функциональный, кросс-отраслевой;
- внутренний, функциональный, бизнес-процессов.

2. Предложена методика реализации внешнего БМ закупочной деятельности нефтяной компании, которая учитывает отраслевую специфику нефтяного бизнеса и особенности закупочной логистики как системы и процесса. Разработанная методика включает 4 этапа, набор ключевых показателей эффективности.

3. Разработана методика реализации внутреннего БМ закупочной деятельности нефтяной компании, которая в отличие от внешнего БМ рекомендована для крупных нефтяных компаний и ВИНК, представляет собой партнерский БМ и ориентирован на заимствование опыта усовершенствований бизнес-процессов закупочной деятельности в эталонных дочерних обществах.

Литература

1. Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть». (2019). https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2019.pdf
2. Горлова, И. Р., Мусина, Д. Р., Болдырев, Е. С. (2018). Совершенствование закупочного процесса на нефтедобывающем предприятии. *Евразийский юридический журнал*, 1(116), 383-385.
3. Григорьев, Е. А., Мусина, Д. Р. (2016). Формирование системы логистического контроллинга на нефтедобывающем предприятии. *Интернет-журнал «Науковедение»*, 8(3), 26EVN316.
4. Липатова, О. Н. (2012). Организационно-экономические решения при выборе поставщиков. *Вестник АГТУ. Серия: Экономика*, 2, 54-58.
5. Мусина, Д. Р. (2015). Формирование системы логистического контроллинга в буровой компании. *Нефтегазовое дело*, 4, 549-563.
6. Мусина, Д. Р., Санников, А. А. (2019). Приоритет российских производителей в закупках нефтегазовых компаний. Материалы I Всероссийской научно-практической конференции «Управление закупками: современная теория и практика». Уфа: УГНТУ.
7. Bakhtizin, R., Evtushenko, E., Burenina, I., et al. (2016). Methodical approach to design of system of the logistic centers and wholesale warehouses at the regional level. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 7(1), 16–25.
8. Баранова, Е. А. (2018). Роль методов бенчмаркинга в инновационной деятельности экономического развития. *Экономика и управление в машиностроении*, 6, 24-27.
9. Иванушкина, А. В. (2019). Модель бенчмаркинга при принятии управленческих решений в корпоративных инновационных системах. *Менеджмент в России и за рубежом*, 1, 69-73.
10. Кизим, А. А., Молодцова, А. В., Юрченко, Е. А. (2017). Бенчмаркинг в развитии транспортно-логистической системы ЮФО с учетом международного опыта. *Наука и образование: Хозяйство и экономика; Предпринимательство; Право и управление*, 7(86), 53-58.
11. Сергеев, В. И., Эльяшевич, И. П. (2012). Управление взаимоотношениями с поставщиками. *Логистика и управление цепями поставок*, 3(50), 82-86.
12. Халикова, Э. А., Суяргулов, Р. Р. (2017). Модель управления закупочной деятельностью государственной компании на основе соблюдения административных процедур. *Евразийский юридический журнал*, 5(108), 404-406.
13. Харрингтон, Х. Дж., Харрингтон, Дж. С. (2004). Бенчмаркинг в лучшем виде! Санкт-Петербург: Изд-во «Питер».
14. Чичеров, А. Е. (2017). Бенчмаркинг как современный эффективный инструмент развития экономического и финансового потенциала электросетевых компаний. *Путеводитель предпринимателя*, 34, 295-304.
15. Шпер, В. Л. (2006). Бенчмаркинг. Методы менеджмента качества, 6, 44-48.

References

1. Godovoj otchet PAO «NK «Rosneft». (2019). https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2019.pdf
2. Gorlova, I. R., Musina, D. R., Boldyrev, E. S. (2018). Improvement of procurement procedures in oil and gas enterprise. *Eurasian Law Journal*, 1(116), 383-385.
3. Grigorev, E. A., Musina, D. R. (2016). Formation of a system of logistic controlling in the oil company. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»*, 8(3), 26EVN316.
4. Lipatova, O. N. (2012). Organizing-economical decision in supplier selection. *Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Vestnik of Astrakhan State Technical university. Series: Economics*, 2, 54-58.
5. Musina, D. R. (2015). Formation of a system of logistic controlling in the drilling company. *Oil and Gas Business*, 4, 549-563.
6. Musina, D. R., Sannikov, A. A. (2019). Prioritet rossijskih proizvoditelej v zakupkah neftegazovyh kompanij. Materialy I Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii ««Upravlenie zakupkami: sovremennaya teoriya i praktika». Ufa: UGNTU.
7. Bakhtizin, R., Evtushenko, E., Burenina, I., et al. (2016). Methodical approach to design of system of the logistic centers and wholesale warehouses at the regional level. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 7(1), 16–25.
8. Baranova E. A. (2018). The role of the benchmarking methods in the innovative activity of economic development. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii*, 6, 24-27.
9. Ivanushkina, A. V. (2019). Model' benchmarkinga pri prinyatii upravlencheskih reshenij v korporativnyh innovacionnyh sistemah. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 1, 69-73.
10. Kizim, A. A., Molodcova, A. V., Yurchenko, E. A. (2017). Benchmarking v razvitii transportno-logisticheskoy sistemy YuFO s uchetom mezhdunarodnogo opyta. *Nauka i obrazovanie: Hozyajstvo i ekonomika; Pravo i upravlenie*, 7(86), 53-58.
11. Sergeev, V. I., El'yashevich, I. P. (2012). Upravlenie vzaimootnosheniyami s postavshchikami. *Logistika i upravlenie cepyami postavok*, 3(50), 82-86.
12. Khalikova, E. A., Suyargulov, R. R. (2017). The model of procurement management state of the company based on compliance with administrative procedures. *Eurasian Law Journal*, 5(108), 404-406.
13. Harrington, H. Dzh., Harrington, Dzh. S. (2004). Benchmarking v luchshem vide! *Sankt-Peterburg: Piter Publ.*
14. Chicherov, A. E. (2017). Benchmarking as a modern effective tool for developing the economic and financial potential of electric grid companies. *Entrepreneur's Guide*, 34, 295-304.
15. Shper, V. L. (2006). Benchmarking. Metody menedzhmenta kachestva, 6, 44-48.

16. Эльяшевич, И. П. (2015). Использование аппарата корреляционно-регрессионного анализа при управлении запасами в логистике снабжения. *Логистика и управление цепями поставок*, 6(71), 27-36.
17. Бродецкий, Г. Л., Эльяшевич, И. П., Мазунина, О. А. (2013). Выбор оптимальной стратегии закупок при многих критериях с учетом рентабельности собственного капитала компании. *Логистика и управление цепями поставок*, 5(58), 80-95.
18. Дыбская, В. В., Сергеев, В. И. (2018). Мировые тренды развития управления цепями поставок. *Логистика и управление цепями поставок*, 2(85), 3-14.
19. Сергеев, В., Сергеев, И., Хлобыстова, К. (2020). Проблема видимости цепи поставок и использование концепции Supply Chain Control Tower. *Логистика*, 3(160), 35-43.
20. Силкина, Г. Ю., Щербаков, В. В. (2018). Инструментальное обеспечение цифровизации логистики. *РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*, 4, 6-10.
21. Тасмуханова, А. Е., Маликов, Т. С., Захарова, И. М. (2019). Процессы бенчмаркинга на предприятиях, осуществляющих реализацию нефтепродуктов. *Управление экономическими системами*, 4(122), 35.
22. Фаисханов, Р. Р. (2019). Практика организации закупочной деятельности в компаниях нефтегазовой отрасли. *Вестник экономики и менеджмента*, 1, 51-54.
23. Вахрушева, О. Б. (2019). Применение систем TotalQualityManagement (TQM) и бенчмаркинга в конкурентной борьбе. *Финансовая экономика*, 5, 143-145.
24. Global Benchmarking Network. URL: <https://www.globalbenchmarking.org>.
25. European Benchmarking Co-operation. URL: <https://www.waterbenchmark.org>.
26. Benchmark Index. URL: <https://www.benchmarkindex.com/index.php>.
27. Герасимова, М. В., Мусина, Д. Р. (2018). Оценка уровня устойчивого развития нефтегазовой компании. *Экономика и управление: научно-практический журнал*, 2(140), 14-119.
28. Карпухин, А. К., Ленекевич, Д. А., Ефанова, Н. В. (2019). Корпоративная система бенчмаркинга или как повышают производственную эффективность в ПАО «НК «Роснефть». *Деловой журнал «Neftegaz.RU»*, 2(86), 34-37.
29. Wisconte, S. A., Musina, D.R., Gerasimova, M. V., et al. (2020). Company efficiency assessment using key indicator system. In: *Proceedings of the International Scientific Conference «Far East Con» (ISCFEC 2020)*
30. Гвилия, Н. А., Парфёнов, А. В., Шульженко, Т. Г. (2019). Управление интегрированными межкорпоративными логистическими системами в условиях цифровой экономики. *Управленец*, 10(1), 40-51.
16. El'yashevich, I. P. (2015). Ispol'zovanie apparata korrelyacionno-regressionnogo analiza pri upravlenii zapasami v logistike snabzheniya. *Logistika i upravlenie cepyami postavok*, 6(71), 27-36.
17. Brodeckij, G. L., El'yashevich, I. P., Mazunina, O. A. (2013). Vybor optimal'noj strategii zakupok pri mnogih kriteriyah s uchetom rentabel'nosti sobstvennogo kapitala kompanii. *Logistika i upravlenie cepyami postavok*, 5(58), 80-95.
18. Dybskaya, V. V., Sergeev, V. I. (2018). Mirovye trendy razvitiya upravleniya cepyami postavok. *Logistika i upravlenie cepyami postavok*, 2(85), 3-14.
19. Sergeyev, V., Sergeev, I., Khlobystova, K. (2020). The problem of supply chain visibility and the use of the Supply Chain Control Tower Concept. *Logistics*, 3(160), 35-43.
20. Silkina, G. Yu., Shcherbakov, V. V. (2018). Instrumental'noe obespechenie cifrovizacii logistiki. *RISK: Resursy, Informaciya, Snabzhenie, Konkurenciya*, 4, 6-10.
21. Tasmuhanova, A. E., Malikov, T. S., Zaharova, I. M. (2019). Benchmarking processes at enterprises selling petroleum products. *Upravlenie Ekonomicheskimi Sistemami*, 4(122), 35.
22. Faiskhanov, R. R. (2019). The practice of the organization of the procurement activity in oil and gas companies. *Vestnik of Economics and Management*, 1, 51-54.
23. Vahrusheva, O. B. (2019). Application of total quality management (TQM) and benchmarking systems in competition. *Magazine Financial Economy*, 5, 143-145.
24. Global Benchmarking Network. URL: <https://www.globalbenchmarking.org>.
25. European Benchmarking Co-operation. URL: <https://www.waterbenchmark.org>.
26. Benchmark Index. URL: <https://www.benchmarkindex.com/index.php>.
27. Gerasimova, M. V., Musina, D. R. (2018). Ocenka urovnya ustojchivogo razvitiya neftegazovoj kompanii. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal*, 2(140), 114-119.
28. Karpuhin, A. K., Lenekevich, D. A., Efanova, N. V. (2019). Korporativnaya sistema benchmarkinga ili kak povyshayut proizvodstvennuyu effektivnost' v PAO «NK «Rosneft'». *Delovoj zhurnal «Neftegaz.RU»*, 2(86), 34-37.
29. Wisconte, S. A., Musina, D.R., Gerasimova, M. V., et al. (2020). Company efficiency assessment using key indicator system. In: *Proceedings of the International Scientific Conference «Far East Con» (ISCFEC 2020)*
30. Gviliya, N. A., Parfyonov, A. V., Shulzhenko, T. G. (2019). Managing integrated interorganizational logistic systems in the digital economy. *Upravlenets (The Manager)*, 10(1), 40-51.

Повышение эффективности закупочной деятельности нефтяных компаний на основе бенчмаркинга

Д.Р.Мусина, И.В.Буренина, Р.Р.Казыханов, Л.Ш.Нафикова
Уфимский государственный нефтяной технический
университет, Уфа, Россия

Реферат

В статье представлены результаты научной работы авторов, направленной на разработку методики внутреннего и внешнего бенчмаркинга закупочной деятельности для компаний нефтегазовой отрасли. Проведено категорирование видов бенчмаркинга и выделены те, которые применимы для разработки методики бенчмаркинга в закупках нефтяных компаний. С целью разработки методики бенчмаркинга закупочной деятельности общая концепция бенчмаркинга была преобразована под отраслевые условия и функциональные особенности закупок в нефтяной компании. Разработан процесс реализации внешнего бенчмаркинга закупочной деятельности. Для этапа отбора отраслевых конкурентов предложены ключевые показатели операционной эффективности и производительности труда. На этапе сравнения предложено сопоставлять элементы, инструменты и показатели закупочной логистики нефтяных компаний. Внутренний функциональный бенчмаркинг рекомендован для крупных нефтяных компаний и вертикально-интегрированных нефтяных компаний. В отличие от внешнего это партнерский бенчмаркинг, бенчмаркинг-обмен. Предложен процесс реализации внутреннего бенчмаркинга закупочной деятельности. Для этапа «Отбор дочерних организаций-эталонов» предложен собственный набор показателей. В отличие от внешнего бенчмаркинга, внутренний ориентирован на заимствование опыта усовершенствований бизнес-процессов закупочной деятельности в эталонных дочерних обществах.

Ключевые слова: закупки; логистика; бенчмаркинг; нефтяная компания; методика.

Neft şirkətlərinin satınalmalar fəaliyyətinin səmərəliliyinin bençmarkinq əsasında artırılması

D.R.Musina, İ.V.Burenina, R.R.Kazıxanov, L.Ş.Nafikova
Ufa Dövlət Neft Texniki Universiteti, Ufa, Rusiya

Xülasə

Məqalədə müəlliflərin neft və qaz sənayesi şirkətləri üçün satınalma fəaliyyətinin daxili və xarici bençmarkinqi metodikasının işlənməsinə yönəlmiş elmi işlərinin nəticələri təqdim olunmuşdur. Bençmarkinq növlərinin kateqoriyalara ayrılması aparılmış və neft şirkətlərinin satınalmalarında bençmarkinq metodlarının işlənməsi üçün uyğun gələnlər göstərilmişdir. Satınalma fəaliyyətinin bençmarkinq metodikasının işlənməsi məqsədilə bençmarkinqin ümumi konsepsiyası neft şirkətində satınalmaların sənaye şərtlərinə və funksional xüsusiyyətlərinə uyğun dəyişdirilmişdir. Satınalma fəaliyyətinin xarici bençmarkinqinin realizasiya prosesi işlənməmişdir. Sənaye rəqiblərinin seçim mərhələsi üçün əməliyyat effektivliyinin və əmək məhsuldarlığının əsas göstəriciləri təklif olunmuşdur. Müqayisə mərhələsində neft şirkətlərinin satınalma logistikasının elementlərinin, alətlərinin və göstəricilərinin müqayisə edilməsi təklif edilmişdir. Daxili funksional bençmarkinq böyük neft şirkətləri və vertikal-inteqrasiya olunmuş neft şirkətləri üçün tövsiyə olunmuşdur. Xarici bençmarkinqdən fərqli olaraq, bu, tərəfdaş bençmarkinqidir, bençmarkinq mübadilədir. Satınalma fəaliyyətlərinin daxili bençmarkinqinin realizasiya prosesi təklif olunmuşdur. «Törəmə etalon müəssisələrin seçim» mərhələsi üçün fərdi göstəricilər dəsti təklif olunmuşdur. Xarici bençmarkinqdən fərqli olaraq, daxili bençmarkinq etalon törəmə müəssisələrdə satınalma fəaliyyətinin biznes proseslərinin təkmilləşdirilməsi təcrübəsindən bəhrələnməyə yönəlmişdir.

Açar sözlər: satınalmalar; logistika; bençmarkinq; neft şirkəti; metodika.