

Обзорная статья

УДК 303.4(658.722:665.7)

Стратегирование повышения эффективности закупок в нефтегазовом комплексе: зарубежный опыт

А. М. Фадеев

Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН, Апатиты, Россия; alexfadeev79@gmail.com

Аннотация: Современные макроэкономические вызовы не могли не сказаться на работе нефтегазового комплекса, который остается локомотивом развития российской экономики. Выход зарубежных партнеров из ряда российских проектов, санкционные ограничения со стороны Европейского союза и США и необходимость переориентации поставок товаров, работ и услуг для нужд нефтегазовой отрасли из недружественных стран обуславливают необходимость консолидации лучших мировых практик в закупочной деятельности. Отдельное значение реализация закупочной деятельности приобретает в контексте решения задачи по достижению технологического суверенитета и реализации программ импортозамещения в российских энергетических компаниях. В рамках данного исследования была предпринята попытка анализа работы ряда зарубежных компаний (как энергетических, так и промышленных, а также торговых) с целью выявления лучших практик, позволяющих данным предприятиям эффективно развиваться, занимая лидирующие позиции в своих сегментах.

Ключевые слова: закупочная деятельность, нефтегазовый комплекс, зарубежные практики, закупки, энергетические проекты

Цитирование: Фадеев А. М. Стратегирование повышения эффективности закупок в нефтегазовом комплексе: зарубежный опыт // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 531–543. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-531-543>

Поступила в редакцию 19.11.2022. Прошла рецензирование 24.11.2022. Принята к печати 28.11.2022.

review article

Strategy for Improving Procurement Efficiency in the Oil and Gas Complex: Foreign Experience

Alexey M. Fadeev

Luzin Institute for Economic Studies – Subdivision of the Federal Research Centre “Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences”, Apatity, Russia; alexfadeev79@gmail.com

Abstract: The current macroeconomic challenges have affected the oil and gas complex, which remains the locomotive of Russian economy. Foreign partners are leaving Russian projects as the European Union and the United States initiate unprecedented sanctions against Russian economy. As a result, the oil and gas industry has to change its logistics to compensate for the lack of supply of goods and services from unfriendly countries. The industry has to turn to the best world practices in the sphere of procurement. Effective procurement activities can solve the problem of technological independence and import substitution in Russian oil and gas companies. The author analyzed the experience of foreign companies in the sphere of mineral

resources, industry, and trade. The research objective was to identify the best practices that allowed these enterprises to become leaders in their economy sectors.

Keywords: procurement activity, oil and gas complex, foreign practices, procurement, energy projects

Citation: Fadeev AM. Strategy for Improving Procurement Efficiency in the Oil and Gas Complex: Foreign Experience. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(4):531–543. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-531-543>

Received 19 November 2022. Reviewed 24 November 2022. Accepted 28 November 2022.

提高石油和天然气综合体采购效率的战略方法——国外经验

A.M. Fadeev

俄罗斯科学院联邦研究中心科拉科学中心卢金经济问题研究所, 俄罗斯阿帕季特; alexfadeev79@gmail.com

摘要: 现代宏观经济的挑战不能不影响到石油和天然气综合体的工作, 但它仍然是俄罗斯经济发展的火车头。外国合作伙伴从一些俄罗斯项目中撤出、欧盟和美国实施前所未有的制裁、需要调整来自不友好国家的油气行业用商品、工程和服务的供应方向——所有这些都是需要整理采购方面的全球最佳实践。在俄罗斯能源公司实现技术主权和实施进口替代计划的背景下, 采购运作的实施获得了特殊的意义。在本研究框架内, 试图分析一些外国公司(包括能源、工业以及贸易)的工作, 以确定使这些企业有效发展, 在其细分市场上占据领先地位的最佳做法。

关键词: 采购活动、石油和天然气综合体、国外最佳采购实践、能源项目

编辑部收到稿件的日期: 2022年11月19日 评审日期: 2022年11月24日 接受发表的日期: 2022年11月28日

ВВЕДЕНИЕ

Российский нефтегазовый комплекс ежедневно сталкивается с необходимостью принятия решений для совершенствования работы отрасли. Сегодня такая деятельность осложняется дополнительными задачами, обусловленными как внешними обстоятельствами в виде санкционных ограничений, так и внутренними, которые выражаются в недостаточной технологической обеспеченности энергетических проектов^{1,2,3,4}.

Эффективную реализацию закупочной деятельности в нефтегазовом комплексе трудно переоценить. От нее зависит не только экономика проектов, но и возможность их реализации, особенно в сложных климатических условиях.

Современный этап развития нефтегазового комплекса характеризуется цифровизацией его деятельности. Цифровизация коснулась и закупочной деятельности: все больше компаний во всем мире используют онлайн-платформы для взаимодействия с поставщиками: начиная от планирования закупки, поиска потенциальных поставщиков, которым направляется предложение по участию в процедуре, предквалификации поставщика и общения с ними и заканчивая проведением самой закупки. Отдельный интерес вызывает применение некоторыми компаниями решений на основе искусственного интеллекта и машинного обучения в закупках.

¹ Фадеев А. М. Стратегические приоритеты обеспечения технологической независимости при реализации энергетических проектов в Арктике // *Стратегирование: теория и практика*. 2022. Т. 2. № 1. С. 88–105. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-88-105>

² Фадеев А. М., Череповицын А. Е., Ларичкин Ф. Д. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом в Арктике. Апатиты: Кольский научный центр Российской академии наук, 2019. 289 с.

³ Tsvetkova A., Katysheva E. Present problems of mineral and raw materials resources replenishment in Russia // *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2019. Vol. 19. № 5.3. P. 573–578. <https://doi.org/10.5593/sgem2019/5.3/S21.072>

⁴ Vasilev Yu., Tsvetkova A., Stroykov G. Sustainable development in the Arctic region of the Russian Federation // *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2020. Vol. 20. № 5.1. P. 763–769. <https://doi.org/10.5593/sgem2020/5.1/s20.096>

Другой особенностью закупочной деятельности является формирование стратегий контрактования, которые включают в себя множество инструментов, таких как внедрение системы оценки/рейтингования поставщиков и их предпочтений, проявляющих корпоративную социальную ответственность и заботу об окружающей среде, или унификация документооборота^{5,6}.

Изучение лучших практик организации закупочной деятельности ведущими зарубежными компаниями позволяет селективно выбирать решения, которые могут быть применены в работе нефтегазового комплекса с учетом российских условий.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являлись зарубежные энергетические и промышленные компании как экономическая система. Предметом исследования – управленческие отношения в системе закупочной деятельности, позволяющие обеспечить поставки товаров, работ и услуг требуемого качества в срок и с наименьшими затратами.

В исследовании применялись инструменты и методы стратегического, системного и ситуационного анализа, а также экспертных оценок, методология оценки инвестиционных проектов и проектного менеджмента.

Информационная база исследования базируется на личном опыте автора в реализации энергетических проектов, трудах российских и зарубежных ученых в области теории и практики закупочной деятельности и стратегического управления нефтегазовым комплексом, корпоративных изданий компаний, находящихся в открытом доступе, а также опыте корпоративного управления закупочной деятельностью.

Регулирующие документы и принципы закупок зарубежных компаний

Оценка рисков в закупочной деятельности

Международные энергетические и крупные компании активно используют риск-ориентированный подход в закупочной деятельности. Оценка рисков в закупках происходит как на уровне страны/региона, так и на уровне конкретных поставщиков материально-технических ресурсов, услуг и технологий. Компании с широким международным присутствием учитывают в своей деятельности уровень «странового» риска, т. е. риска изменений текущих или будущих политических или экономических условий в стране, которые могут повлиять на закупочную деятельность компаний. Например, Siemens использует методику картирования рисков, означающую их ранжирование по странам и категориям товаров⁷.

Японская компания «Komatsu» при формировании планов и оценке поставщиков учитывает фактор стихии. Для этого была создана интерактивная карта, на которой отмечены все поставщики Komatsu в Японии, данные о производимой ими продукции и их близость к сейсмоопасной зоне. В случае стихийного бедствия специалисты Komatsu могут оперативно оценить, какой урон это нанесет процессу закупок. Также если поставщик не может доставить необходимую продукцию, то Komatsu в кратчайшие сроки найдет ему замену⁸.

Компаниям с международным присутствием создание единого подхода к оценке и учету рисков при ведении закупочной деятельности в разных странах может дать дополнительный инструмент для управления рисками в международном масштабе. Предлагается формализовать

⁵ Ромашева Н. В., Бабенко М. А., Николайчук Л. А. Устойчивое развитие Арктического региона России: экологические проблемы и пути их решения // ГИАБ. Горный информационно-аналитический бюллетень. 2022. № 10–2. С. 78–87.

⁶ Abdulrahman I., Máša V., Teng S. Y. Process intensification in the oil and gas industry: A technological framework // Chemical Engineering and Processing – Process Intensification. 2021. Vol. 159. <https://doi.org/10.1016/j.cep.2020.108208>

⁷ Официальный сайт компании «Siemens». URL: <https://www.siemens.com/global/en.html> (дата обращения: 05.11.2022).

⁸ Официальный сайт компании «Komatsu». URL: <https://www.komatsu.com> (дата обращения: 05.11.2022).

и автоматизировать оценку рисков поставщиков для повышения качества управления закупками в реальном времени. Другими вариантами учета и оценки рисков могут быть передача этой функции третьей стороне, т. е. компании, которая специализируется на оценке контрагентов и выявлению рисков, либо поиск решения на основе SaaS (программное обеспечение как услуга), способного проводить оценку контрагентов и выявлять соответствующие риски.

Прозрачность ценообразования

Учитывая специфику рынков, на которых закупает компания, и трудности прогнозирования цен на некоторые группы товаров и оборудования, могут быть необходимы инструменты и подходы, благодаря которым станет возможно получение информации о структуре себестоимости закупаемого оборудования.

Одним из таких подходов может стать принцип «частично открытого бюджета», который практикует компания Komatsu. При работе с Toyo Radiator у Komatsu был доступ к детальной информации о стоимости каждой, даже самой мелкой, детали, которые использовали Toyo Radiator при производстве продукции для Komatsu. Это позволяет заказчику оценить адекватность стоимости текущего контракта (или иных схожих контрактов) и участвовать в оптимизации затрат на производство⁹.

Подобный формат взаимодействия закрепляется в контракте, который называется «контракт открытого бюджета» (open-book contract). В нем указывается себестоимость производства и отдельно оговаривается маржа, которая выплачивается поставщику сверх себестоимости.

Однако стоит учесть следующий факт: чтобы стимулировать поставщиков к сотрудничеству на упомянутых условиях, необходимо сформировать с ним доверительные отношения. В случае с Komatsu речь идет о поставщиках из клуба «Komatsu Мидори-кай», некоторые из которых состоят в нем уже более 50 лет.

Управление коммуникациями с поставщиками

Стремясь заполучить крупного заказчика, поставщики активно работают в этом направлении, формулируя свои предложения в адрес подразделений и руководства компании, вынуждая заказчика тратить усилия на подготовку ответных писем, проведение встреч и т. д. При этом заказчик не регулирует этот аспект закупочной деятельности.

Удачной практикой в этом отношении является опыт компании Betchel, которая разделяет коммуникацию с поставщиками на доконкурсную и постконкурсную. В рамках доконкурсной документации возможны контакты с любыми специалистами подразделений с целью передачи им информации о проектах и услугах. На протяжении всей закупочной процедуры все контакты осуществляются только с сотрудником закупочной службы заказчика. В качестве постконкурсной документации принимается коммуникация по завершению процедуры и в ходе исполнения контракта. Эта часть взаимодействия происходит на закрытом портале iSupplier, где стороны могут вести переписку и осуществлять документооборот.

Подобное управление коммуникациями с поставщиками способно принести эффекты как с точки зрения трудозатрат, так и прозрачности закупочной деятельности.

Отделение функции управления контрактами и квалификации поставщиков от операционной закупочной деятельности

Вопрос прозрачности в закупках является приоритетным. Помимо открытости закупочной информации, прозрачность закупок на корпоративном уровне можно обеспечить функционально, а именно через отделение функции управления контрактами и квалификации поставщиков от операционной закупочной деятельности.

В группе компаний «Chevron» выделялись такие ключевые процессы организации закупочной деятельности, как управление категориями,

⁹ Официальный сайт компании «Komatsu»...

контрактование (планирование и управление контрактами, оценка рисков, ассоциированных с заключением контрактов, подготовка контрактов, квалификация поставщиков) и закупочные операции (формирование заявок на поставку, осуществление расчетов с поставщиками, управление запасами и складскими помещениями, логистическими процессами)¹⁰. При реализации данного подхода сотрудники, которые принимают решения по сделкам, не участвуют в заключении и реализации контрактов.

Кооперация с другими компаниями в закупочной деятельности

Консолидация объемов при центрозакупе – эффективный инструмент закупочной деятельности. Однако в исследовании закупок зарубежных компаний был обнаружен пример консолидации группового уровня.

Кооперация с другими компаниями в закупочной деятельности – неоднозначная идея. Однако практика торговых сетей METRO и Auchan (они не являются прямыми конкурентами), которые подписали соглашение в 2014 г., показывает, что при объединении рыночных позиций крупных компаний для осуществления закупок можно добиться сокращения издержек на закупки определенных групп товаров, а также избежать «ценовой конкуренции»^{11,12}.

Стратегия работы с поставщиками

Внедрение системы оценки/рейтингования поставщиков

Цена не является гарантом качества закупаемой продукции, поэтому большинство компа-

ний стремится учитывать разнородные факторы, характеризующие поставщика. Насколько хороша его репутация и техническая оснащенность, насколько он ответственен в социальном и экологическом отношении, как он исполняет свои обязательства – эти параметры позволяют принять максимально объективное решение при выборе поставщика, а также минимизировать риски заказчика.

Существуют различные подходы к оценке поставщиков: одни компании проводят ее самостоятельно (Vale, Sinopex и др.), другие – контрактуют данную услугу (Shell, Chevron, Equinor)^{13,14,15,16,17}. Такая оценка может быть как количественной, так и качественной с различием факторов оценки.

В зависимости от компании при оценке контрагента учитывается его соответствие общим требованиям (безопасности, экологичности и т. д.) и стандартам качества, а также опыт взаимодействия с заказчиком. Например, Saudi Aramco при оценке учитывает своевременность доставки продукции, средний показатель просрочки поставок, активность поставщика по участию в конкурсных процедурах и количество жалоб на качество продукции¹⁸. По результатам оценки присваивается определенный маркер относительно уровня соответствия требованиям заказчика. Например, Walmart присваивает красный, желтый, зеленый или оранжевый уровень соответствия производства поставщика, Bechtel присваивает ранговые позиции в рейтинге и т. д.^{19,20}.

Поскольку оценка контрагентов является трудоемким и трудозатратным процессом, то оценивается возможность и целесообраз-

¹⁰ Официальный сайт компании «METRO». URL: <https://www.metro-cc.ru> (дата обращения: 05.11.2022).

¹¹ Официальный сайт компании «METRO»...

¹² Официальный сайт компании «Auchan». URL: <https://www.auchan-retail.com/en> (дата обращения: 05.11.2022).

¹³ Официальный сайт компании «Vale». URL: <https://www.vale.com> (дата обращения: 05.11.2022).

¹⁴ Официальный сайт компании «Sinopex». URL: www.sinopexgroup.com/group/en (дата обращения: 05.11.2022).

¹⁵ Официальный сайт компании «Shell». URL: <https://www.shell.com> (дата обращения: 05.11.2022).

¹⁶ Официальный сайт компании «Chevron». URL: <https://www.chevron.com> (дата обращения: 05.11.2022).

¹⁷ Официальный сайт компании «Equinor». URL: <https://www.equinor.com> (дата обращения: 05.11.2022).

¹⁸ Официальный сайт компании «Saudi Aramco». URL: <https://www.aramco.com> (дата обращения: 05.11.2022).

¹⁹ Официальный сайт компании «Walmart». URL: <https://www.walmart.com> (дата обращения: 05.11.2022).

²⁰ Официальный сайт компании «Bechtel». URL: <https://www.bechtel.com> (дата обращения: 05.11.2022).

ность передачи данной функции третьей стороне (по аналогии с Shell, Chevron, Equinor)^{21,22,23}. В случае если первый вариант признается нецелесообразным, то предлагается разработать/приобрести автоматизированную систему оценки поставщиков с учетом общей информации о компании, специфических требованиях и опыте взаимодействия с заказчиком.

Предпочтения поставщиков, проявляющих корпоративную социальную ответственность и заботу об окружающей среде

Большинство современных компаний занимает активную позицию в части корпоративной социальной ответственности и защите окружающей среды. Однако подход зарубежных компаний к реализации данных принципов представляется более прикладным, чем у отечественных предприятий.

В связи с этим установление требований о соблюдении принципов корпоративной социальной ответственности при работе с поставщиками представляется эффективной мерой.

Также при проведении предквалификации контрагентов возможно включить требование соответствия данным принципам и наличия сертификатов экологических стандартов в перечень критериев оценки, а также добавить соответствующее положение в типовые договоры на поставку оборудования и услуг.

Унификация документооборота

Группа компаний «METRO» не остановилась на внедрении электронного документооборота, а стала упразднять электронные счета-фактуры и внедрять универсальные передаточные документы (УПД), которые объединяют функции счета-фактуры и первичного документа²⁴. Такое технологическое решение позволяет

повысить скорость обработки товаросопроводительных документов для заказчиков и снизить непроизводственные издержки для поставщиков. Электронный УПД может применяться как счет-фактура, универсальный передаточный документ и акт. Заказчик может применить УПД как для бухгалтерского учета, так и для списания затрат по налогу на прибыль и для расчетов с бюджетом по НДС.

Для выявления возможностей оптимизации товарооборота по взаиморасчетам было бы целесообразно проводить подробный анализ существующих решений в данной области и организовать обмен опытом с компаниями, уже внедрившими подобные усовершенствования.

Иные особенности работы с поставщиками

Интересным представляется факт применения страхования ответственности поставщика в случае нарушения требований по качеству товара (применяется Amazon)²⁵. Поставщик обязан выслать полис страхования перед регистрацией на платформе. Вряд ли можно говорить о повсеместном применении такого инструмента, но его следует иметь в виду. Например, для организации крупных закупок.

Практически все поставщики применяют конкурентные способы закупок в качестве приоритетных. Некоторые поставщики применяют стратегии долгосрочного контрактования, гарантируя поставщикам большой объем закупок на протяжении продолжительного периода времени, что обеспечивает заказчику минимальные цены и требуемое качество (например, Apple)²⁶. Японская компания «Komatsu» выступает за поддержание долгосрочных отношений с поставщиками, с некоторыми из которых сотрудничество сохраняется на протяжении 50 лет. Shell также

²¹ Официальный сайт компании «Shell»...

²² Официальный сайт компании «Chevron»...

²³ Официальный сайт компании «Equinor»...

²⁴ Официальный сайт компании «METRO»...

²⁵ Официальный сайт компании «Amazon». URL: <https://www.amazon.com> (дата обращения: 05.11.2022).

²⁶ Официальный сайт компании «Apple». URL: <https://www.apple.com> (дата обращения: 05.11.2022).

использует для некоторых категорий товаров (высокорисковых) долгосрочные контракты²⁷.

Зачастую компании используют неконкурентные способы закупки, уделяя внимание переговорам по условиям закупки с конкретными поставщиками, некоторые из которых могут длиться несколько лет (Apple)²⁸. Однако такой метод позволяет гарантировать качество. Конкурентные процедуры также актуальны, но они применимы для товаров общехозяйственного назначения, не имеющих критического значения для бизнес-процессов.

Chevron использует подход Six Sigma, который подразумевает освоение определенных знаний и навыков в области закупочной деятельности сотрудниками компаний²⁹. Сотрудники проходят обучение и получают определенный грейд, а некоторые из них сами становятся преподавателями. Такая система направлена на повышение эффективности закупки.

IT и инновации

Большинство компаний использует онлайн-платформы для взаимодействия с поставщиками, начиная от планирования закупки, поиска потенциальных поставщиков, которым направляется предложение по участию в процедуре, предквалификации поставщика и общения с ними и заканчивая проведением самой закупки. В некоторых случаях компании проводят расчеты с поставщиками с использованием таких платформ.

IT-решение для управления жизненным циклом продукции

Примером компании, которая на практике применяет эту концепцию, является Siemens, использующая технологии управления жизненным циклом (PLM interface)³⁰. Такой подход позволяет координировать работу модулей управления

данными о продуктах и отношениями с клиентами и планирования ресурсов предприятия.

Онлайн-платформа для контроля транспортировки грузов/материалов

Уже применяемая в некоторых российских компаниях технология RFID встречается среди зарубежных предприятий. Vale использует RFID-метки для автоматизации процессов, связанных с транспортировкой, контролем и управлением поставками руды с места загрузки до складов³¹. Это оптимизирует затраты на рабочую силу и логистику, а также позволяет рассчитать оптимальные условия для обеспечения наилучшего качества материалов при их транспортировке.

Vale использует онлайн-сервис для планирования времени доставки грузов поставщиков на собственные склады. Данный сервис уменьшает время, затрачиваемое на выгрузку товара, и помогает эффективно планировать поставки.

Создание онлайн-платформы для отслеживания грузов в реальном времени способно повысить качество и скорость логистики. Сопутствующие технологии идентификации объектов отслеживания могут быть разнообразны: RFID, NFC, iBeacon и прочие в зависимости от области применения (склад, открытая местность и т. д.).

Система визуализации и интеграции производственных процессов заказчика и поставщиков в реальном времени

В 2016 г. Komatsu запустила собственную инновационную облачную систему KOM-MICS (Komatsu Manufacturing Innovation Cloud System) в рамках развития концепции «интернета вещей» (Internet of Things). KOM-MICS представляет собой систему, объединяющую в единую сеть производственное оборудование на заводах Komatsu и на предприятиях постав-

²⁷ Официальный сайт компании «Shell»...

²⁸ Официальный сайт компании «Apple»...

²⁹ Официальный сайт компании «Chevron»...

³⁰ Официальный сайт компании «Siemens»...

³¹ Официальный сайт компании «Vale»...

щиков для визуализации производственного процесса в режиме реального времени³².

Решения на основе искусственного интеллекта и машинного обучения в закупках

Tesla разрабатывает решения на основе технологий искусственного интеллекта и машинного обучения для автоматизации цепей поставок, а именно в планировании и логистике.

Применение анализа больших данных для оптимизации закупочных процессов

В 2016 г. Chevron объявил о планах по внедрению инструментов для анализа больших данных с целью оптимизации ряда процессов, включая выбор поставщиков и проведение переговоров по контрактам³³. Процесс внедрения анализа больших данных, в соответствии со стратегией компании, должен состоять из следующих элементов:

- создание общей платформы данных;
- обзор имеющихся структурированных данных;
- начало работы с потоками данных;
- подбор квалифицированного персонала;
- разработка и реализация плана по внедрению анализа больших данных.

Участие в проектах по разработке роботов для инспекции (и других задач)

Chevron участвовал в проекте Petrobot по разработке автономных и полуавтономных роботов для инспекции емкостного оборудования под давлением. В ходе проекта, при поддержке Европейской Комиссии, были созданы четыре автономных дистанционных робота различной конструкции для разных объектов инспекции³⁴.

Монетизация закупочной инфраструктуры

Несмотря на то что современные компании активно используют IT-решения как в закупочной деятельности, так и в других направлениях сво-

ей деятельности, можно констатировать, что созданные цифровые мощности для обработки данных не используются максимально.

Компании, которые смогли эффективно использовать потенциал цифровых сервисов в закупках (Shell, METRO, Sinopec), смогли монетизировать данное направление. Shell получает оплату с поставщиков, пользующихся ее платформой Shell Ariba Procurement, в случае превышения объемов транзакций и документов заданного порога (транзакции на сумму \$50 000 и более 5 документов для передачи в Shell)³⁵.

Торговая площадка Sinopec (EPEC.com) работает по принципу SC2B (supply chain to business), т. е. не только сама компания, но и иные участники китайского рынка могут участвовать в торгах, организуемых в рамках данной платформы. Участие прочих компаний происходит на платформе.

Другой «продукт» закупок, который манетизировала компания METRO, связан с проведением платежей. На собственной закрытой платформе eSourcing, где происходят электронные аукционы METRO, поставщики могут бесплатно получать дебет-ноты, неотфактурованные поставки и рекламации в электронном виде, а за дополнительную плату (по согласованию с закупщиком) поставщик может получать актуальную и детальную информацию по продажам, приемкам и взаиморасчетам (открытые позиции и детализация расчетов/взаимозачетов).

Исходя из приведенных примеров, целесообразно проведение заказчиком анализа уже имеющихся IT-решений на предмет возможностей монетизации (торговая площадка, закупочные порталы и т. д.).

Внутренний интернет-магазин

Некоторые компании используют внутренний интернет-магазин либо каталоги постав-

³² Официальный сайт компании «Komatsu»...

³³ Официальный сайт компании «Chevron»...

³⁴ Официальный сайт компании «Chevron»...

³⁵ Официальный сайт компании «Shell»...

щиков. Таким примером может служить опыт Saudi Aramco с ее внутренним интернет-магазином iBuy для закупок товаров и Shell Arabia Procurement, где поставщики размещают свои каталоги, по которым возможно направить поставщику заказ на закупку³⁶.

Создание внутреннего интернет-магазина заказчика с каталогами доступной продукции позволяет упростить процедуру формирования заявки на закупку, а также ускорить процесс обмена информацией. Предоставление возможности регистрации и размещения каталогов продукции поставщикам позволяет структурировать информацию о предлагаемом оборудовании и динамике цен, а также собирать исторические данные о ценах и закупках.

Регистрация и квалификация поставщиков

Упрощенный порядок предквалификации для ряда групп поставщиков/процедур

Обработка поставщиков и их предквалификация являются трудоемкими процессами, что побуждает компании к оптимизации данных процедур.

Sinoprec внедрила упрощенный порядок предквалификации поставщиков. Он применим для «разового» участия в конкретной закупке и не дает права участия в прочих процедурах компании без повторного прохождения упрощенной либо централизованной процедуры квалификации.

GE проводит упрощенные процедуры закупок у поставщиков с фиксированными ценами или временных поставщиков³⁷.

Saudi Aramco по-разному регламентирует ряд процессов для поставщиков услуг и поставщиков товаров, для которых предусмотрены различные системы регистрации и предквалификации, способы закупки и онлайн-порталы для взаимодействия³⁸. Различный подход в рамках осуществления регистрационных и предквалификационных процедур применяется для производителей товаров и вендеров, перепродающих товары.

Таким образом, целесообразно рассмотреть возможности применения упрощенной предквалификации/закупки для некоторых категорий поставщиков товаров, работ и услуг.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Вопросы повышения эффективности закупочной деятельности имеют одно из важнейших значений для реализации энергетических проектов российскими энергетическими компаниями в современных макроэкономических условиях^{39,40,41}.

В повестку дня руководителей энергетических корпораций, отвечающих за организацию закупочной деятельности, включен спектр актуальных проблем и вызовов в области проведения конкурсных процедур, среди которых можно выделить следующие^{42,43,44}:

- анализ текущих и будущих изменений в законодательстве, а также эффективность

³⁶ Официальный сайт компании «Saudi Aramco»...

³⁷ Официальный сайт компании «GE». URL: <https://www.ge.com/rucis> (дата обращения: 05.11.2022).

³⁸ Официальный сайт компании «Saudi Aramco»...

³⁹ Баранова Е. А. Роль методов бенчмаркинга в инновационной деятельности экономического развития // Экономика и управление в машиностроении. 2018. № 6. С. 24–27.

⁴⁰ Кизим А. А., Молодцова А. В., Юрченко Е. А. Бенчмаркинг в развитии транспортно-логистической системы ЮФО с учетом международного опыта // Наука и образование: Хозяйство и экономика; Предпринимательство; Право и управление. 2017. Т. 86. № 7. С. 53–58.

⁴¹ Гвилия Н. А., Парфёнов А. В., Шульженко Т. Г. Управление интегрированными межкорпоративными логистическими системами в условиях цифровой экономики // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 40–51. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-1-4>

⁴² Силкина Г. Ю., Щербаков В. В. Инструментальное обеспечение цифровизации логистики // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2018. № 4. С. 6–10.

⁴³ Сергеев В., Сергеев И., Хлобыстова К. Проблема видимости цепи поставок и использование концепции Supply Chain Control Tower // Логистика. 2020. Т. 160. № 3. С. 35–43.

⁴⁴ Fadeev A. M., Tsukerman V. A. The role of small and medium-sized businesses in the development of oil and gas fields on the Arctic shelf of the Russian Federation // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2020. Vol. 459. № 4. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/459/4/042067>

государственного регулирования в сфере закупок;

- формирование условий для развития здоровой конкуренции между поставщиками и подрядчиками;
- транспарентность организации закупочной деятельности;
- внедрение аналитических инструментов и цифровых технологий в процесс организации закупок;
- применение лучших зарубежных практик в сфере повышения эффективности закупок;
- минимизация рисков и снижение бюрократических процедур.

Изучение лучших мировых практик в сфере закупок, управления цепями поставок и их проецирования на российские условия создает предпосылки для успешной реализации масштабных проектов, позволяя оптимизировать организационные и экономические затраты на проведение конкурсных процедур.

Отдельного внимания заслуживают подходы, связанные с цифровизацией закупочной деятельности, что повышает как ее прозрачность, так и эффективность самих конкурсных процедур.

ЛИТЕРАТУРА

Баранова Е. А. Роль методов бенчмаркинга в инновационной деятельности экономического развития // Экономика и управление в машиностроении. 2018. № 6. Р. 24–27.

Гвилия Н. А., Парфёнов А. В., Шульженко Т. Г. Управление интегрированными межкорпоративными логистическими системами в условиях цифровой экономики // Управленец.

ВЫВОДЫ

В настоящее время не существует единых подходов к оценке эффективности закупочной деятельности, в том числе закрепленных законодательно. Каждая компания самостоятельно оценивает результаты эффективности в области организации закупочной деятельности. Это объективно повышает необходимость всестороннего изучения зарубежного опыта в части изучения основных подходов к организации закупок.

Еще одним вызовом в организации закупок и обеспечения технологической безопасности стали введенные против России и российского нефтегазового комплекса секторальные ограничения, характеризующиеся непредсказуемостью и ужесточением^{45,46,47}.

Используя лучшие мировые практики в закупках, российский нефтегазовый комплекс может повысить эффективность закупочной деятельности, содействуя реализации программ импортозамещения.

Важно помнить, что «успешное внедрение стратегии определяется не только экономическими и технологическими факторами – существенную роль играет личное влияние, человеческие качества лидеров и ключевых руководителей, принимающих решения, их энтузиазм по поводу стратегии»⁴⁸.

2019. Т. 10. № 1. С. 40–51. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-1-4>

Горлова И. Р., Мусина Д. Р., Болдырев Е. С. Совершенствование закупочного процесса на нефтедобывающем предприятии // Евразийский юридический журнал. 2018. Т. 116. № 1. С. 383–385.

⁴⁵ Smirnova N. V., Rudenko G. V. Tendencies, problems and prospects of innovative technologies implementation by Russian oil companies // Journal of Industrial Pollution Control. 2017. Vol. 33. № 1. P. 937–943.

⁴⁶ Горлова И. Р., Мусина Д. Р., Болдырев Е. С. Совершенствование закупочного процесса на нефтедобывающем предприятии // Евразийский юридический журнал. 2018. Т. 116. № 1. С. 383–385.

⁴⁷ Мусина Д. Р., Санников А. А. Приоритет российских производителей в закупках нефтегазовых компаний // Управление закупками: современная теория и практика: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. Уфа, 2019. С. 53–55.

⁴⁸ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Кизим А. А., Молодцова А. В., Юрченко Е. А. Бенчмаркинг в развитии транспортно-логистической системы ЮФО с учетом международного опыта // Наука и образование: хозяйство и экономика; Предпринимательство; Право и управление. 2017. Т. 86. № 7. С. 53–58.
- Мусина Д. Р., Санников А. А. Приоритет российских производителей в закупках нефтегазовых компаний // Управление закупками: современная теория и практика: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. Уфа, 2019. С. 53–55.
- Ромашева Н. В., Бабенко М. А., Николайчук Л. А. Устойчивое развитие Арктического региона России: экологические проблемы и пути их решения // ГИАБ. Горный информационно-аналитический бюллетень. 2022. № 10–2. С. 78–87.
- Сергеев В., Сергеев И., Хлобыстова К. Проблема видимости цепи поставок и использование концепции Supply Chain Control Tower // Логистика. 2020. Т. 160. № 3. С. 35–43.
- Силкина Г. Ю., Щербаков В. В. Инструментальное обеспечение цифровизации логистики // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2018. № 4. С. 6–10.
- Фадеев А. М. Стратегические приоритеты обеспечения технологической независимости при реализации энергетических проектов в Арктике // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 88–105. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-88-105>
- Фадеев А. М., Череповицын А. Е., Ларичкин Ф. Д. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом в Арктике. Апатиты: Кольский научный центр Российской академии наук, 2019. 289 с.
- Abdulrahman I., Máša V., Teng S. Y. Process intensification in the oil and gas industry: A technological framework // Chemical Engineering and Processing – Process Intensification. 2021. Vol. 159. <https://doi.org/10.1016/j.cep.2020.108208>
- Fadeev A. M., Tsukerman V. A. The role of small and medium-sized businesses in the development of oil and gas fields on the Arctic shelf of the Russian Federation // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2020. Vol. 459. № 4. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/459/4/042067>
- Smirnova N. V., Rudenko G. V. Tendencies, problems and prospects of innovative technologies implementation by Russian oil companies // Journal of Industrial Pollution Control. 2017. Vol. 33. № 1. P. 937–943.
- Tsvetkova A., Katysheva E. Present problems of mineral and raw materials resources replenishment in Russia // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management. 2019. Vol. 19. № 5.3. P. 573–578. <https://doi.org/10.5593/sgem2019/5.3/S21.072>
- Vasilev Yu., Tsvetkova A., Stroykov G. Sustainable development in the Arctic region of the Russian Federation // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management. 2020. Vol. 20. № 5.1. P. 763–769. <https://doi.org/10.5593/sgem2020/5.1/s20.096>

REFERENCES

- Baranova EA. The role of the benchmarking methods in the innovative activity of economic development. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii*. 2018;(6):24–27. (In Russ.)
- Gviliya NA, Parfyonov AV, Shulzhenko TG. Managing integrated interorganizational logistic systems in the digital economy. *The Manager*. 2019;10(1):40–51. (In Russ.) <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-1-4>

- Gorlova IR, Musina DR, Boldyrev ES. Improvement of procurement procedures in oil and gas enterprise. *Eurasian Law Journal*. 2018; 116(1):383–385. (In Russ.)
- Kvint VL. Kontsepsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kizim AA, Molodtsova AV, Yurchenko EA. Benchmarking v razvitii transportno-logisticheskoy sistemy YUFO s uchetom mezhdunarodnogo opyta [Benchmarking in the development of the transport and logistics system of the Southern Federal District: international experience]. *Nauka i obrazovanie: Khozyaystvo i ehkonomika; Predprinimatel'stvo; Pravo i upravlenie* [Science and Education: Economy and Economics; Entrepreneurship; Law and Administration]. 2017;86(7):53–58. (In Russ.)
- Musina DR, Sannikov AA. Prioritet rossiyskikh proizvoditeley v zakupkakh neftegazovykh kompaniy [The priority of Russian manufacturers in the procurement of oil and gas companies]. *Upravlenie zakupkami: sovremennaya teoriya i praktika: Materialy I Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Procurement management: modern theory and practice: Proceedings of the I All-Russian scientific and practical conference]; 2019; Ufa. Ufa: Ufa State Petroleum Technological University; 2019. p. 53–55. (In Russ.)
- Romasheva NV, Babenko MA, Nikolaichuk LA. Sustainable development of the Russian Arctic region: Environmental problems and ways to solve them. *MIAB. Mining Informational and Analytical Bulletin*. 2022;(10–2):78–87. (In Russ.)
- Sergeev V, Sergeev I, Khlobystova K. The problem of supply chain visibility and the use of the Supply Chain Control Tower concept. *Logistics*. 2020;160(3):35–43. (In Russ.)
- Silkina GYu, Scherbakov VV. Instrumental ensuring of logistic's digitalization. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. 2018;(4):6–10. (In Russ.)
- Fadeev AM. Energy Projects in the Arctic: Strategic Priorities of Technological Independence. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):88–105. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-88-105>
- Fadeev AM, Cherepovitsyn AE, Larichkin FD. Strategicheskoe upravlenie neftegazovym kompleksom v Arktike [Strategic management of the oil and gas complex in the Arctic]. *Apatity: Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences*; 2019. 289 p. (In Russ.)
- Abdulrahman I, Máša V, Teng SY. Process intensification in the oil and gas industry: A technological framework. *Chemical Engineering and Processing – Process Intensification*. 2021;159. <https://doi.org/10.1016/j.cep.2020.108208>
- Fadeev AM, Tsukerman VA. The role of small and medium-sized businesses in the development of oil and gas fields on the Arctic shelf of the Russian Federation. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2020;459(4). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/459/4/042067>
- Smirnova NV, Rudenko GV. Tendencies, problems and prospects of innovative technologies implementation by Russian oil companies. *Journal of Industrial Pollution Control*. 2017;33(1):937–943.
- Tsvetkova A, Katysheva E. Present problems of mineral and raw materials resources replenishment in Russia. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2019;19(5.3):573–578. <https://doi.org/10.5593/sgem2019/5.3/S21.072>
- Vasilev Yu, Tsvetkova A, Stroykov G. Sustainable development in the Arctic region of the Russian Federation. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2020;20(5.1):763–769. <https://doi.org/10.5593/sgem2020/5.1/s20.096>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Фадеев Алексей Михайлович, д-р экон. наук, исполнительный директор Ассоциации полярников Мурманской области, главный научный сотрудник Института экономических проблем им. Г. П. Лузина, Кольский научный центр Российской академии наук, Апатиты, Россия; alexfadeev79@gmail.com

CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Alexey M. Fadeev, Dr.Sc. (Econ.), Executive Director of Association of Polar Explorers, Chief Researcher of the Luzin Institute for Economic Studies, Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences, Apatity, Russia; alexfadeev79@gmail.com