

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ: МЕТОДИЧЕСКИЙ АСПЕКТ



### Т. Г. Шешукова

Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
Пермь, Россия  
e-mail: sheshukova@psu.ru

***Аннотация.** Обеспечение открытости и максимальной прозрачности процесса государственных закупок декларируется законодательством как одно из условий рационального использования бюджетных средств. Однако в настоящее время несовершенна методика оценки эффективности осуществления закупок коммерческими организациями. Это подтверждает актуальность темы настоящего исследования, осуществленного с использованием отчетов и информационных систем компании «ЛУКОЙЛ – ПЕРМЬ».*

*Теория и практика механизма организации и проведения закупочной деятельности нефтедобывающих предприятий является предметом исследования. Раскрываются понятия, относящиеся к снабженческой и закупочной деятельности в коммерческих организациях. Дается анализ методик оценки эффективности осуществления закупок. Проведена систематизация информационно-технологического обеспечения закупочной деятельности на нефтедобывающих предприятиях. Выявлены основные факторы для оценки действенности существующей системы закупок. В связи с этим разработана система оценки эффективности закупочных процедур в нефтедобывающей компании, позволяющая определять эффективность запасов материально-технических ресурсов по всем статьям запаса. Разработана методика оценки эффективности планирования потребности и бюджетов согласно данным интегрированной системы управления нефтегазодобывающих дочерних обществ (ИСУ НГДО).*

*Для определения уровня конкуренции потенциальных контрагентов предлагается оригинальная методика оценки эффективности процесса выбора поставщика.*

*Практическая значимость состоит в возможности применения разработанной методики в практике организационно-экономического обеспечения закупок на предприятиях.*

*Исследование может быть полезно для специалистов, занимающихся закупочной деятельностью, для руководителей и лиц, принимающих управленческие решения, связанные с достижением целей устойчивого развития организации.*

**Ключевые слова:** виды закупок, нефтедобывающие предприятия, эффективность, показатели, маркетинг, планирование закупок.

**Для цитирования:** Шешукова Т. Г. Организационно-экономический механизм закупочной деятельности предприятий нефтяной отрасли: методический аспект // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2023. – № 6. – С. 20–31. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2023-6-20>.

Original article

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF PROCUREMENT ACTIVITIES OF OIL INDUSTRY ENTERPRISES: METHODOLOGICAL ASPECT

### T. G. Sheshukova

Perm State National Research University, Perm, Russia  
e-mail: sheshukova@psu.ru



**Abstract.** Current legislation in the field of public procurement focuses on ensuring maximum transparency and openness of procurement at different stages of its implementation. However, at present, the methodology for assessing the effectiveness of procurement by commercial organizations is imperfect. The research topic is relevant. The purpose of the study is to develop the fundamentals of methodological support for the procurement system of oil refineries.

The object of the study is the oil company LLC “LUKOIL – PERM” in the “geological exploration, oil and gas production” segment.

The theory and practice of the mechanism for carrying out procurement activities of oil producing enterprises is the subject of research. The concepts and types of procurement, legal regulation of procurement activities in commercial organizations are revealed. An analysis of methods for assessing the effectiveness of procurement is provided. Systematization of information and technological support for procurement activities at oil producing enterprises was carried out. The main factors for assessing the effectiveness of the existing procurement system are identified: price, reliability and time. Based on the study of practical aspects, significant shortcomings were identified: procurement planning is unreliable, digital technology is not used enough, there is no system of criteria for assessing demand planning and procurement procedures. In this regard, in order to more accurately plan demand and apply fair prices, the corporate system of dictionaries and reference books (KSSS) of the LUKOIL Group has been improved. A system has been developed for assessing the effectiveness of procurement procedures in an oil producing company, which makes it possible to determine the effectiveness of inventories of material and technical resources (MTR) for all inventory items. A methodology has been developed for assessing the effectiveness of demand planning and budgets according to the data of the integrated management system of oil and gas producing subsidiaries (IMS NGDO).

To determine the level of competition of potential counterparties, an original method for assessing the effectiveness of the supplier selection process is proposed.

The practical significance lies in the possibility of applying the developed methodology in the practice of organizational and economic support for procurement at enterprises.

The study may be useful for specialists involved in procurement activities, for managers and those making management decisions related to achieving the goals of sustainable development of the organization.

**Key words:** types of purchases, oil companies, efficiency, indicators, marketing, procurement planning.

**Cite as:** Sheshukova, T. G. (2023) [Organizational and economic mechanism of procurement activities of oil industry enterprises: methodological aspect]. *Intellect. Innovacii. Investicii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 6, pp. 20–31. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2023-6-20>.

### Введение

По данным Росстата, в 2021 году доля нефтегазового сектора в общем объеме валового внутреннего продукта России составила 17.4%<sup>1</sup>. По информации международной сети компаний в области консалтинга и аудита Pricewaterhouse Coopers, в нефтяных компаниях 72.5% затрат приходится на закупки.

Таким образом, эффективность организации закупочной деятельности играет весомую роль в функционировании всего предприятия, а ее несовершенство влечет за собой сбои в работе и, как следствие, снижение всех финансовых показателей. Для улучшения работы системы закупок необходимо учитывать и улучшать все этапы процесса: планирование, метод закупок, переговоры с поставщиками, процесс заключения договоров и контроль за их исполнением. В свою очередь, для полного понимания существующей картины и результативности предложенных методов оптимизации необходима разработка показательных критериев оценки.

Обостряющаяся конкуренция оказывает значительное влияние на результативность деятельности предприятий, и совершенствование процесса закупок может сыграть в нем значительную положительную роль [2]. Для увеличения эффективности управления и принятия оптимальных стратегических решений в области закупок необходимо не только осуществлять анализ внешней среды, но и проводить регулярную оценку результатов закупочной деятельности организации. И если в государственном секторе оценке эффективности процессов снабжения уделяется повышенное внимание [12; 13; 14], то в коммерческих предприятиях этот вопрос остается на усмотрение руководителей, а в научной и методической литературе единства мнений по поводу показателей, отражающих эффективность закупочной деятельности, нет [10; 15].

В практической деятельности также нет единых подходов к планированию закупочной деятельности и оценке его эффективности. Таким обра-

---

<sup>1</sup> Росстат опубликовал информацию о доле нефтегазового сектора в ВВП России в I квартале 2022 года // Федеральная служба государственной статистики — 2022. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/174229> (дата обращения: 09.02.2023).

зом, исследование, посвященное решению обозначенных проблем, является актуальным.

Российские и зарубежные учёные рассматривают проблемы организации процесса закупочной деятельности предприятия с позиций современной теории логистики, управления закупками или управления цепью поставок.

Однако проблема создания методики оценки плодотворности работы отделов или подразделений материально-технического обеспечения нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих предприятий остаётся неразрешенной.

Цель исследования заключается в развитии теоретических и методических основ системы закупочной деятельности для обеспечения устойчивого развития предприятия нефтедобывающей отрасли.

Для достижения этой цели сформулированы следующие задачи:

- обобщить, систематизировать, синтезировать теоретические основы закупочной деятельности коммерческих предприятий;
- проанализировать процесс закупочной деятельности предприятия нефтедобывающей отрасли;
- сформировать систему показателей для оценки эффективности существующей методики в разрезе конкретной закупки;
- раскрыть возможности информационных систем управления и электронного документооборота для повышения эффективности процесса закупок.

#### Обзор литературы и методы исследования

В настоящее время в современной отечественной и иностранной литературе сложились различные объяснения понятия коммерческих закупок как симбиоза категорий правового, организационного и экономического порядка, целью которого является снабжение предприятия товарами, работами, услугами. При этом используются разные термины: «закупка», «снабжение», «управление снабжением». По каждому из них также нет единого представления о его границах и содержании.

Зарубежные авторы К. Лайсон и М. Джиллингем считают, что термин «закупочная деятельность» уже, чем понятие «снабжение». Авторы рассматривают закупочную деятельность как функцию и процесс,

управление поставщиками и внешними ресурсами, цепь поставок и цепь издержек<sup>2</sup>.

К. Лайсон тоже позиционирует снабжение как более широкое и точное определение по сравнению с закупками, предусматривающее приобретение товаров и услуг не только посредством закупок, но также посредством заимствования, взятия в лизинг и изъятия.

М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фиррон<sup>3, 4</sup> считают равнозначными такие термины, как «закупки», «управление поставками», «снабжение» и предполагают необходимость объединения связанных между собой функций при обеспечении предприятия материалами и услугами.

Профессора Мичиганского университета Дональд Дж. Бауэрсокс и Дэвид Клосс усматривают тождество в терминах «снабжение», «закупки», «покупки», «логистика» и «внутренняя логистика» [4].

Д. Уотерс определяет закупки как процесс, который обеспечивает механизм, инициирующий и контролирующий материальный поток через цепь поставок, в отличие от понятия «снабжение», включающего все взаимосвязанные виды деятельности, требуемые для приёма товаров, услуг и материалов<sup>5</sup>. Он классифицирует закупки в зависимости от следующих признаков: по типам закупаемых материалов (в зависимости от важности материалов); по размещению заказа; по цене на материал; по способу транспортировки.

Отечественные учёные рассматривают понятие «закупочной деятельности» в рамках процесса закупочной логистики. В исследовании В. А. Шумаева понятие «закупочной деятельности» трактуется как часть процесса снабжения, включающего в себя выбор поставщика, выбор товара по количеству и качеству, согласование цены, условий поставки и платежей, формирование закупочных документов, определение объёма закупаемых товаров, выполнение требований закупочной политики предприятия<sup>6</sup>. В. И. Сергеев и И. П. Эльяшевич отождествляют понятия «осуществление снабжения» и «осуществление закупок»<sup>7</sup>.

В результате обзора литературы можно отметить, что закупочная деятельность отечественными авторами чаще рассматривается в рамках закупочной логистики, а иностранными – как полноценный процесс. Можно выделить три варианта рассмотрения понятия «закупки» в современной литературе: закупки при-

<sup>2</sup> Лайсон К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 274 с.

<sup>3</sup> Линдерс М., Джонсон Ф., Флинн А., Фирон Г. Управление закупками и поставками. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 751 с.

<sup>4</sup> Линдерс М. Управление снабжением и запасами. Логистика. – М.: Виктория-плюс, 2002. – 786 с.

<sup>5</sup> Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.

<sup>6</sup> Шумаев В. А. Основы логистики: учеб. пособие. – М.: Юридический институт МИИТ, 2016. – 314 с.

<sup>7</sup> Сергеев В. И., Эльяшевич И. П. Логистика снабжения: учебник. – М.: Юрайт, 2014. – 315 с.

равнивают к процессу снабжения; закупки выделяют как часть процесса снабжения; применение терминов «снабжение» и «закупки» зависит от ситуации приобретения ресурсов.

Модели бизнес-процессов, связанных с закупками, представлены в работах отечественных и зарубежных ученых: они отмечают различные виды операционных [3; 9] и интегрированных систем [15; 16; 17], но комплексная организационно-экономическая их характеристика отсутствует.

В процессе проведения исследования использовались различные методические инструменты: анализ и синтез, экспертное оценивание, сравнение, детализация и группировки, моделирование. Были использованы также различные пакеты прикладных программ (в частности, Microsoft Excel, SAP R3).

### Результаты исследования

В основании методик для оценки эффективности процесса закупочной деятельности, как правило, лежат три основных критерия: время, цена и надежность.

Поскольку эффективная жизнедеятельность организации непрерывно связана с функционированием отдела закупок, высшему менеджменту предприятия

необходимо адекватно оценивать эффективность процесса снабжения. В качестве одного из популярных и актуальных инструментов для действенной оценки эффективности функционирования предприятия можно выделить сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard).

Основным преимуществом этого инструмента является его гибкость, позволяющая создавать базу данных на основе качественных и количественных характеристик с внедрением индикаторного анализа, целью которого является сравнение эффективности компании с ее стратегическими целями. Данный инструмент заключается в разработке стратегической карты, в которой отражаются самые значительные показатели, целенаправленные на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании. Базисом для построения карты являются: финансы, внешняя среда и клиенты, внутренние процессы, развитие бизнеса и люди.

При построении стратегической карты в системе сбалансированных показателей различными авторами предлагается формировать матрицу оценки основных параметров снабжения, уточненные форма и содержание которой, имеющие отношение к исследуемому процессу, приведены в таблице 1.

Таблица 1. Сбалансированная матрица оценки эффективности логистики закупок

Показатели	Результативные характеристики	Оценочные показатели
Удовлетворение потребности клиентов	Своевременность	Соблюдение установленной даты поставки
	Комплектность	Полнота доставки
	Качество работы	Отсутствие или оперативное удовлетворение претензий потребителей
Время	Продолжительность периода доставки	Длительность цикла логистики
Издержки	Расходы, связанные с поставками	Общая сумма издержек в цепи поставок
Активы	Оборачиваемость активов	Период оборачиваемости активов (денежных средств, дебиторской задолженности) в днях
	Достаточность запасов	Количество дней, перекрываемых имеющимися запасами
	Эффективность использования активов	Процент загруженности логистических мощностей

Источник: разработано автором на основе<sup>8</sup>

Предложенные показатели представлены результативными характеристиками, которые, в свою очередь, могут оцениваться показателями, уточненные формулировки которых приведены в таблице. Так, предлагаются оценочные показатели, которые характеризуют своевременность поставок – соблюдение установленной даты поставки, полнота доставки

груза, и вместо качества груза, предложенного ранее, важной характеристикой представляется качество логистической работы, выражаемое в отсутствии претензий или в оперативном их удовлетворении. Общие издержки выражают расходы, связанные с поставками, и могут быть оценены в суммовом выражении от объема стоимости. При оценке обо-

<sup>8</sup> Там же.

рачиваемости активов предлагается принимать во внимание не только денежные средства, но и часть дебиторской задолженности как вид оборотных активов, участвующий в процессе закупки (например, авансы, выданные поставщикам). Достаточность запасов должна оцениваться количеством дней, перекрываемых имеющимися остатками, и соотношением их со сроками следующих поставок.

Еще одной актуальной методикой, которая позволяет оценить успешность структуры обеспечения, яв-

ляется модель уровня зрелости закупок [10]. Для модели оценки качества закупки компании используются статистические данные межнациональных фирм, поэтому модель зрелости покупок должна быть приспособлена к закупочному своеобразию российских организаций с учетом интернациональной практики. В модели оценки зрелости закупок КРМГ выделяется 6 уровней, которые в настоящем исследовании предлагается трактовать в зависимости от цели и стратегии следующим образом (таблица 2).

Таблица 2. Характеристика уровней зрелости модели закупок

Уровень зрелости	Достигаемая целевая установка	Организационная форма закупочной деятельности	Характеристика стратегических ориентиров
Операционный	Непрерывность процесса закупок	Закупки осуществляются самими операционными сегментами	Стратегическая направленность действий отсутствует
Коммерческий	Поиск оптимальной цены закупок	Отдельное подразделение, функционально зависимое от операционных сегментов	
Координационный	Централизация функций контроля над всем объемом закупок	Независимое подразделение	Появление краткосрочной стратегии (до 1 года)
Внутренняя интеграция	Интегрированный подход к закупкам внутри организации с целью минимизации затрачиваемых ресурсов	Независимое подразделение с делегированием отдельных полномочий операционным сегментам	Переход к среднесрочной стратегии закупок (от 1 года до 3 лет)
Внешняя интеграция	Создание виртуальной цепочки поставок с ориентацией на формирование ценности конечного продукта	Независимое подразделение с сегментацией по обособленным проектным направлениям, взаимодействующими с внешними контрагентами	Выстраивание стратегии до 5 лет
Интеграция цепочки создания ценности	Ориентация на конечного потребителя	Независимое подразделение в экосистеме контрагентов	Долгосрочные стратегии

Источник: составлено автором на основе [10]

Анализ эффективности закупочной деятельности проводится на всех уровнях и позволяет разработать стратегию развития компании. Практический опыт оценки эффективности деятельности компании демонстрирует применимость методики использования ключевого показателя деятельности (Key Performance Indicator, KPI). KPI является количественно измеримым показателем, свидетельствующим о фактически достигнутых организацией результатах.

Показатели эффективности обычно рассматриваются согласно трем уровням: стратегический; промежуточный; операционный. Соотношение этих уровней с характеристиками уровней зрелости применяемых моделей закупок (таблица 2) показывает уместность показателей стратегического уровня для

интегративных моделей, операционного – для операционной и коммерческой модели, и промежуточных – для оставшихся уровней зрелости.

Авторами Сергеевым В. И. и Эльяшевичем И. П. были сформированы и стандартизованы основные требования к KPI: четкость в определении, измеримость, управляемость, сравнимость, значимость, уместность, согласованность, отсутствие деструктивности<sup>9</sup>.

Благодаря этой системе критериев можно рассчитать стоимость определенных организационно-управленческих и производственно-технологических процессов по эффективному обеспечению организации, движению материальных ресурсов и других операций в процессе поставки или оценить отношение стои-

<sup>9</sup> Там же.

мости материальных ресурсов к готовому изделию. С помощью этого показателя можно составить вывод о действенности функционирования структуры обеспечения и установить слабые зоны.

Главным и одним из самых важных аспектов цепочки процесса закупок, который охватывает все административно-хозяйственные направления, является планирование потребности в материальных ресурсах.

Своевременное и корректное планирование влияет на возможность обеспечить все механизмы предприятия необходимыми средствами труда. В свою очередь, бесперебойное функционирование всей системы производства влияет на производство качественного про-

дукта, точно в срок и в рамках запланированного бюджета [6; 7; 8]. Особенно важным, как было отмечено ранее, является планирование поставок на предприятиях нефтегазодобычи, поскольку цепочка создания стоимости в ней значительным образом базируется на сырьевых ресурсах [11].

Для оценки системы планирования потребности в материально-технических ресурсах для предприятий нефтяной отрасли важными представляются три критерия<sup>10</sup>.

Первый критерий – коэффициент расхождения между планируемой и фактической ценой за единицу ( $K_1$ ), определяемый по формуле

$$K_1 = \sqrt{\left(\frac{Ц_{\text{епр}} - Ц_{\text{ед}}}{Ц_{\text{ед}}}\right)^2}, \quad (1)$$

где

$Ц_{\text{ед}}$  – цена единицы закупаемой продукции;

$Ц_{\text{епр}}$  – планируемая цена единицы закупаемой продукции.

Второй критерий – коэффициент отношения планируемого объема закупок к фактически выполненно-

му ( $K_2$ ), определяемый по формуле

$$K_2 = \sqrt{\left(\frac{O_{\text{пр}} - O_{\text{ф}}}{O_{\text{ф}}}\right)^2}, \quad (2)$$

где

$O_{\text{пр}}$  – планируемый объем поставок по группе закупаемой продукции;

$O_{\text{ф}}$  – фактический объем поставок по группе закупаемой продукции.

Третий критерий – коэффициент отклонения суммы фактической закупки от суммы рассчитанной ин-

дикативной цены ( $K_3$ ), определяемый по формуле

$$K_3 = \sqrt{\left(\frac{Ц_{\text{инд}} - Ц_{\text{факт}}}{Ц_{\text{факт}}}\right)^2}, \quad (3)$$

где

$Ц_{\text{инд}}$  – индикативная цена;

$Ц_{\text{факт}}$  – фактическая цена.

На наш взгляд, определение и оценка критериев повысит качество планов закупочной деятельности предприятия нефтяной отрасли.

Проведение оценки эффективности закупочной деятельности, основанной на сбалансированной системе показателей, позволит осуществлять оценку системы планирования и результатов закупок, рассчитывать

прогнозные значения целевых показателей на будущие периоды. Предлагаемый комплекс показателей охватывает большинство аспектов закупочной деятельности предприятия, поддающихся количественной оценке, и является объективной основой для принятия эффективных управленческих решений, обеспечивающих конкурентное преимущество организации.

<sup>10</sup> Шешукова Т. Г., Сторублевцева Д. К. Формирование системы показателей плана эффективности закупочной деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» // Научные междисциплинарные исследования в экономике, праве и управлении: II Международная научно-практическая конференция преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов. – Могилев: учреждение образования «БИП – университет права и социально-информационных технологий» Могилевский филиал, 2022. – С. 390–392. – EDN: FBSDRR.

Мероприятия по повышению эффективности можно разделить на два направления: улучшение материально-технического планирования (что позволит сделать эффективнее последующие закупки) и повышение эффективности процесса выбора поставщика.

Для проведения анализа информационно-технологического обеспечения закупочной деятельности на нефтедобывающих предприятиях в качестве предприятия-драйвера отрасли в Пермском крае выбрано ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ». Для предприятия характерно внутреннее интегрированное управление закупочной деятельностью. Закупочный процесс на предприятии находится в компетенции Управления материально-технического обеспечения и Управления закупочной деятельности. Организация закупочной деятельности имеет ряд недостатков: планирование закупок носит недостоверный характер, однообразный перечень потенциальных поставщиков и др.

Оценка результативности планирования потребно-

сти и бюджетов закупок согласно данным ИСУ НГДО производится для повышения экономической эффективности расходов на цели предприятия. Установлено, что основным программным обеспечением для управления внутренними процессами предприятия является SAP R3, которая включает следующие блоки: бухгалтерский и налоговый учет, управление основными средствами, контроллинг, управленческий учет, управление финансами, сбыт, управление документами, управление инвестициями, управление проектами, ТОРО – техобслуживание и ремонт оборудования, управление материальными потоками, хранилище данных, стратегическое управление предприятием.

В данной системе заявитель размещает заявку, затем формируется запрос, а на основании запросов заключается договор и формируются заказы и спецификации. С 2021 года вся первичная документация размещается через систему электронного документооборота (далее СЭД).

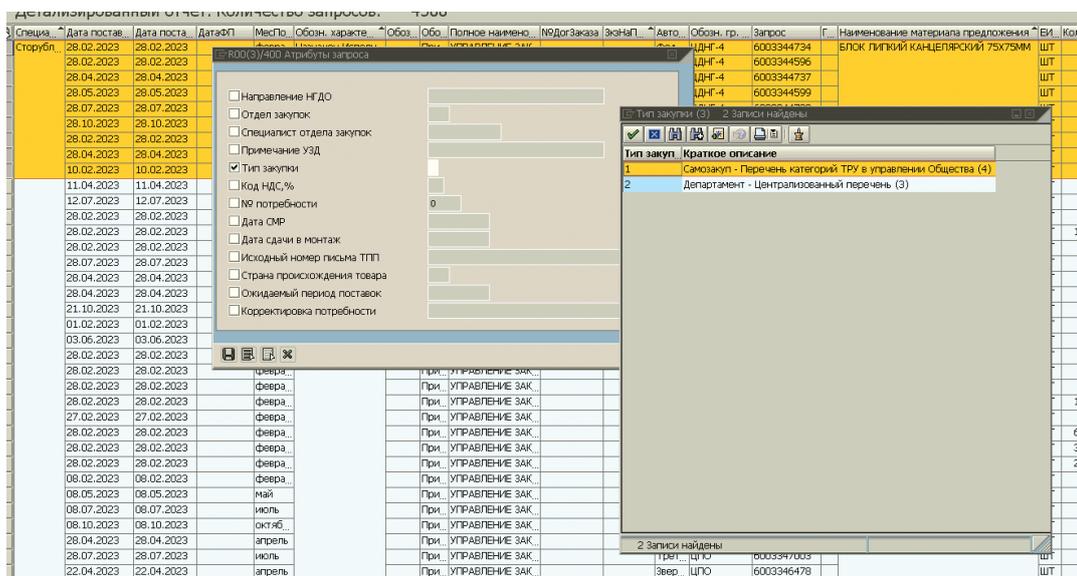


Рисунок 1. Проставление типа закупки в системе SAP R3

Источник: составлено автором на основе данных ИСУ НГДО

К сожалению, СЭД не интегрирована с программным решением предприятия SAP R3 (рисунок 1), в результате чего спецификации по созданным заказам распечатываются и подписываются в печатном виде. Что увеличивает продолжительность подписания документа.

Также на предприятии существует внутренняя система электронного документооборота, которая также не интегрирована с внешним СЭД. Через внутренний СЭД

происходит экспертиза и согласование электронных служебных записок и проектов договоров (рисунок 2).

С 2020 года в Компании внедряется информационная система управления «Система мониторинга благонадежности контрагентов» (далее – СМБК). Целью данной Системы являются обеспечение должного уровня осмотрительности, проверка благонадежности, а также снижение рисков при выборе и взаимодействии с контрагентами организаций Группы «ЛУКОЙЛ»<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Лукойл Годовой отчет 2020 год – URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/546183.pdf> (дата обращения: 09.10.2023).



После регистрации в личном кабинете Претендент на участие в процедуре закупки должен: заполнить поля анкеты, указать тип организации (стандартный, субъект малого предпринимательства или некоммерческая организация) и режим налогообложения (общий, упрощенная система налогообложения и др.).

Претендент на участие в процедуре закупки должен загрузить в личный кабинет на обязательной основе следующие документы до даты рассмотрения заявок:

- скан-образ устава (учредительные договора) со всеми изменениями и дополнениями, заверенного подписью уполномоченного лица и печатью организации на каждой странице, в pdf-формате;
- бухгалтерскую (финансовую) отчетность по типовой или упрощенной форме в xml-формате;
- квитанции о приеме электронного документа налоговым органом с целью подтверждения достоверной бухгалтерской (финансовой) отчетности и налоговых деклараций в xml-формате.

Также претендент на участие в процедуре закупки должен загрузить дополнительные документы, перечисленные в соответствующей вкладке личного кабинета, используемые для дополнительного анализа благонадежности контрагента.

Следует отметить, что при всех достоинствах данная программа несколько усложняет процесс заключения договоров с новыми поставщиками, кроме того, некоторые из критериев никак не влияют на возникновение рисков при заключении договора и работе с контрагентами.

Возможности автоматизации закупок по условиям тендеров в коммерческих организациях рассмотрены недостаточно широко. Авторы выделяют требования к качественным интегрированным системам, показателям оценки поставщиков и др. [1]. Для проведения конкурентных видов закупок на предприятии используется система ИСУ Тендер – Интегрированная система управления «Снабжение. Управление тендерными процедурами», используемая в Дирекции по закупкам и управлению имуществом и отдельных организациях Группы «ЛУКОЙЛ» для проведения тендерных процедур. В организациях Группы «ЛУКОЙЛ» (включая ПАО «ЛУКОЙЛ»), в которых внедрена ИСУ Тендер,

тендерные процедуры проводятся с ее использованием.

Для управления закупками с использованием системы SAP для группы предприятий насущной необходимостью является единообразие применяемых терминов, названий приобретаемых ресурсов, контрагентов и т.д. Для этого создана и развивается корпоративная система словарей и справочников (КССС) Группы «ЛУКОЙЛ» [5].

Для того, чтобы повысить степень зрелости системы управления закупками в группе компаний, необходимо сформировать алгоритмы внедрения обновлений в КССС, что может выступать направлением дальнейших исследований.

### Заключение

Проведенное теоретическое исследование позволило обобщить подходы к пониманию сущности закупочной деятельности и ее уточнению. Предложены новые подходы к формулировкам характеристик сбалансированной матрицы оценки эффективности логистики снабжения, конкретизирующие содержание оценочных показателей. Раскрыты характеристики уровней зрелости используемых на практике моделей организации закупок, соотнесены виды применяемых моделей с уровнями ключевых показателей эффективности. Выбраны критерии для оценки качества планирования потребности в материально-технических ресурсах. Охарактеризованы и наглядно представлены применяемые средства автоматизации документооборота и осуществления закупочной деятельности на примере предприятия группы «ЛУКОЙЛ», позволяющие оценивать эффективность проводимых закупок по всем статьям запаса. Оценка эффективности процесса выбора поставщика производится для определения уровня конкуренции потенциальных контрагентов, что, в свою очередь, влияет на ценовые показатели и показатели качества поставляемой продукции в рамках заключенных контрактов.

Экономическая эффективность предлагаемых мер состоит в рациональном использовании денежных средств на закупку товаров на предприятии и в сокращении издержек. Практическая значимость полученных результатов состоит в возможности их применения в организационно-экономическом обеспечении закупок на предприятиях.

### Литература

1. Авдеева З. К., Утробин А. А., Лыков И. Ю. Совершенствование процесса закупок компании с применением интегрированной рекомендательной системы проведения тендера // Бизнес-информатика. – 2017. – № 4(42). – С. 29–39. – <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2017.4.29.39>.
2. Ахматов Х. А. Коновалов О. А. Сравнительный анализ зарубежной практики обоснования начальной максимальной цены контракта в системе размещения государственного заказа // Известия Высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2020. – № 4 (46). – С. 41–47. – [https://doi.org/10.6060/ive\\_cofin.2020464.501](https://doi.org/10.6060/ive_cofin.2020464.501) – EDN: VMZEXO.

3. Вечкинзова Е. А. Модель бизнес-процессов организации закупок товарно-материальных ценностей горнорудной кампании // Экономика Центральной Азии. – 2020. – Т. 4. – № 2. – С. 143–162. – <https://doi.org/10.18334/asia.2.4.100602>. – EDN: DSFRFE.
4. Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дэйвид Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 640 с.
5. Зырянова Т. В., Тарновская Ю. С. Методика создания унифицированных справочников аналитического учета бизнес-процессов компании // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 36 (234). – С. 2–14.
6. Лапин А. Е., Киселева О. В., Кумунджиева Е. Л. Подходы к оценке эффективности контрактной системы в сфере государственных и муниципальных закупок // Бизнес. Образование. Право. – 2016. – № 1 (34). – С. 30–35. – EDN: VNTKIX.
7. Овсеян А. Л. Функции закупочной деятельности на современном этапе и их классификация // Аллея науки. – 2017. – Т. 4. – № 10. – С. 529–535. – EDN: ZBLNOF.
8. Омарова Ш. А. Особенности конкурентной среды мирового рынка нефти // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 11. – С. 62–66.
9. Самойлов Р. А. Централизация закупочной деятельности промышленных предприятий // Российский внешнеэкономический вестник. – 2020. – № 4. – С. 124–134. – EDN: KBFMHY.
10. Старожук Е. А., Савченко В. В. Закупочная деятельность хозяйственных субъектов в условиях рыночной экономики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – Т. 7. – № 3 (27). – С. 137–141. – <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2016.7.3.137.141>. – EDN: WMCJEP.
11. Степаненко И. Б. Тенденции развития нефтегазовой отрасли, приоритетные направления развития // Московский экономический журнал. – 2020. – № 1. – С. 56. – <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10046>. – EDN: NGOPBC.
12. Шешукова Т. Г. Эффективность осуществления государственных закупок в бюджетных учреждениях: методический аспект // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2018. – № 16 (448). – С. 11–18. – EDN: RWWNCX.
13. Шешукова Т. Г., Дюкина Р. М. Учёт и анализ системы государственных закупок в бюджетных организациях: монография. – Пермь: Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2018. – 115 с. – EDN: XDRHCE.
14. Шешукова Т. Г., Мальцева А. А. Методика оценки эффективности государственных закупок в национальных исследовательских университетах // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 13 (247). – С. 2–9. – EDN: TNIOYB.
15. Bals L., Turkulainen V. (2017) Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization design and outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 23. Is. 4, pp. 256–267. – <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.06.003>. (In Eng.).
16. Björklund M., Piecyk-Ouellet M. (2021) Sustainable Logistics, CSR in Logistics, and Sustainable Supply Chain Management. *International Encyclopedia of Transportation*. Pp. 64–70. – <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102671-7.10221-0>. (In Eng.).
17. Kaplan R. S., Norton D. P. (2004) Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. *Harvard Business School Press*. 486 p. (In Eng.).

#### References

1. Avdeeva, Z. K., Utrobin, A. A., Lykov, I. Yu. (2017) [Improving the company's procurement process using an integrated tender recommendation system]. *Biznes-informatika* [Business Informatics]. Vol. 4(42), pp. 29–39. – <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2017.4.29.39>. (In Russ.).
2. Akhmatov, Kh. A. Kononov, O. A. (2020) [Comparative analysis of foreign practice of substantiating the initial maximum price of a contract in the system of placing a state order]. *Izvestiya Vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya: Ekonomika, finansy i upravleniye proizvodstvom* [News of Higher Educational Institutions. Series: Economics, finance and production management]. Vol. 4 (46), pp. 41–47. – <https://doi.org/10.6060/ive.cofin.2020464.501> (In Russ.).
3. Vechkinzova, E. A. (2020) [Model of business processes for organizing the procurement of inventory items of a mining campaign]. *Ekonomika Tsentral'noy Azii* [Economics of Central Asia]. Vol. 4. No. 2, pp. 143–162. – <https://doi.org/10.18334/asia.2.4.100602>. (In Eng.).
4. Bowersox, Donald J., Kloss, David J. (2017) *Logistika. Integrirovannaya tsep' postavok* [Logistics. Integrated supply chain]. М.: Олимп-Бизнес, 640 p.
5. Zyryanova, T. V., Tarnovskaya, Yu. S. (2012) [Methodology for creating unified reference books for analytical

accounting of company business processes]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet* [International accounting]. Vol. 36 (234), pp. 2–14. (In Russ.).

6. Lapin, A. E., Kiseleva, O. V., Kumundzhieva, E. L. (2016) [Approaches to assessing the effectiveness of the contract system in the sphere of state and municipal procurement]. *Biznes. Obrazovaniye. Pravo* [Business. Education. Right]. Vol. 1 (34), pp. 30–35. (In Russ.).

7. Ovsepyan, A. L. (2017) [Functions of procurement activities at the present stage and their classification]. *Alleya nauki* [Alley of Science]. Vol. 4. No. 10, pp. 529–535. (In Russ.).

8. Omarova, Sh. A. (2020) [Features of the competitive environment of the world oil market]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and investments]. Vol. 11, pp. 62–66. (In Russ.).

9. Samoilov, R. A. (2020) [Centralization of purchasing activities of industrial enterprises]. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskii vestnik* [Russian Foreign Economic Bulletin]. Vol. 4, pp. 124–134. (In Russ.).

10. Starozhuk, E. A., Savchenko, V. V. (2016) [Purchasing activities of economic entities in a market economy]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)* [MIR (Modernization. Innovation. Development)]. Vol. 7. No. 3 (27), pp. 137–141. – <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2016.7.3.137.141>. (In Russ.).

11. Stepanenko, I. B. (2020) [Development trends in the oil and gas industry, priority directions of development]. *Moskovskiy ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal]. Vol. 1, pp. 56. – <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10046>.

12. Sheshukova, T. G. (2018) [Efficiency of public procurement in budgetary institutions: methodological aspect]. *Bukhgalterskiy uchet v byudzhetnykh i nekommercheskikh organizatsiyakh* [Accounting in budgetary and non-profit organizations]. Vol. 16 (448), pp. 11–18. (In Eng.).

13. Sheshukova, T. G., Dyukina, R. M. (2018) *Uchet i analiz sistemy gosudarstvennykh zakupok v byudzhetnykh organizatsiyakh* [Accounting and analysis of the public procurement system in budgetary organizations]. Perm: Perm. state national research univ., 115 p.

14. Sheshukova, T. G., Maltseva, A. A. (2015) [Methodology for assessing the effectiveness of public procurement in national research universities]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* [Financial analytics: problems and solutions]. Vol. 13 (247). – pp. 2–9.

15. Bals, L., Turkulainen, V. (2017) Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization design and outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 23. Is. 4, pp. 256–267. – <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.06.003>. (In Eng.).

16. Björklund, M., Piecyk-Ouellet, M. (2021) Sustainable Logistics, CSR in Logistics, and Sustainable Supply Chain Management. *International Encyclopedia of Transportation*. pp. 64–70. – <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102671-7.10221-0>. (In Eng.).

17. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Intangible Outcomes*. Harvard Business School Press, 486 p. (In Eng.).

#### Информация об авторе:

**Татьяна Георгиевна Шешукова**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры учета, аудита и экономического анализа, руководитель учебно-методического центра по подготовке профессиональных бухгалтеров и аудиторов, Пермский государственный национальный исследовательский университет, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, Пермь, Россия

**ORCID ID:** 0000-0002-8775-8943, **РИНЦ AuthorID:** 481044, **Scopus Author ID:** 57192703905, **ResearcherID:** F-6708-2016

e-mail: sheshukova@psu.ru

Шешукова Т. Г. более 40 лет занимается научной и преподавательской деятельностью в образовательных организациях высшего образования Российской Федерации в системе традиционного и дистанционного обучения, а также по программам дополнительного образования, в том числе программ ИПБ России по подготовке профессиональных бухгалтеров, программ СПО ААС по подготовке аудиторов.

Татьяна Георгиевна – автор более 250 научных и учебно-методических работ, в том числе размещенных в базе РИНЦ, Scopus и Web of Science.

Она является лауреатом конкурса на лучшую научную книгу Фонда развития отечественного образования в номинации «Экономика» (2007, 2012–2021).

Шешукова Т. Г. – член редколлегии журналов «Вектор экономики» и «Вестник Пермского университета. Серия «Экономика».

Татьяна Георгиевна является членом диссертационного совета по научной специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика – Д ПНИПУ 08.07 на базе Пермского национального исследовательского политехнического университета.

В 2000 году ей было присвоено звание заслуженного работника высшей школы Российской Федерации.

Т. Г. Шешукова является президентом Пермского территориального института профессиональных бухгалтеров и аудиторов.

Татьяна Георгиевна является членом Общественного совета при управлении ФНС России по Пермскому краю; обладателем премии Пермского края первой степени за лучшую работу в области правоведения и экономики (2007); почетным профессором НОУ ВПО «Западно-Уральский институт экономики и права» (2011); Почетным членом института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России (с 2004); действительным членом (академиком) Международной академии наук высшей школы (1993); обладателем Почетной грамоты Министерства образования и науки «За заслуги в научной и педагогической деятельности, большой вклад в подготовку высококвалифицированных специалистов» (2006). В 2022 Шешуковой Т. Г. присвоено звание заслуженного профессора Пермского государственного национального исследовательского университета. Также Татьяна Георгиевна имеет благодарственные письма губернатора Пермского края (2009, 2016).

Статья поступила в редакцию: 09.10.2023; принята в печать: 03.11.2023.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

#### **Information about the author:**

**Tatiana Georgievna Sheshukova**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting, Audit and Economic Analysis, Head of the Training Center for Professional Accountants and Auditors, Perm State National Research University, Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation, Perm, Russia

**ORCID ID:** 0000-0002-8775-8943, **RSCI AuthorID:** 481044, **Scopus Author ID:** 57192703905, **ResearcherID:** F-6708-2016

e-mail: sheshukova@psu.ru

Sheshukova T. G. has been engaged in scientific and teaching activities for more than 40 years in educational institutions of higher education of the Russian Federation in the system of traditional and distance learning, as well as in additional education programs, including programs of the IPB of Russia for the training of professional accountants, SRO AAS programs for training auditors.

Tatyana Georgievna is the author of more than 250 scientific and educational works, including those posted in the RSCI database, Scopus and Web of Science.

She is a laureate of the competition for the best scientific book of the Foundation for the Development of Domestic Education in the «Economics» category (2007, 2012–2021).

Sheshukova T. G. is a member of the editorial board of the magazines “Vector of Economics” and “Bulletin of Perm University. Series «Economics»».

Tatyana Georgievna is a member of the dissertation council in the scientific specialty 5.2.3 Regional and sectoral economics – D ПНИПУ 08.07 on the basis of the Perm National Research Polytechnic University.

In 2000, she was awarded the title of Honored Worker of Higher School of the Russian Federation.

T. G. Sheshukova is the president of the Perm Territorial Institute of Professional Accountants and Auditors.

Tatyana Georgievna is a member of the Public Council under the administration of the Federal Tax Service of Russia for the Perm Territory; winner of the Perm Territory Prize of the first degree for the best work in the field of law and economics (2007); Honorary Professor of the National Educational Institution of Higher Professional Education «West Ural Institute of Economics and Law» (2011); Honorary member of the Institute of Professional Accountants and Auditors of Russia (since 2004); full member (academician) of the International Academy of Sciences of Higher Education (1993); holder of the Certificate of Honor of the Ministry of Education and Science «For merits in scientific and pedagogical activities, great contribution to the training of highly qualified specialists» (2006). In 2022, T. G. Sheshukova was awarded the title of Honored Professor of the Perm State National Research University. Tatyana Georgievna also has letters of gratitude from the governor of the Perm Territory (2009, 2016).

The paper was submitted: 09.10.2023.

Accepted for publication: 03.11.2023.

The author has read and approved the final manuscript.