

УДК 658.014

А.В. Иванушкина

ФГБОУ ВО Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Среднерусский институт управления – филиал, Орел,
e-mail: ivanuschkina.anastasia@yandex.ru

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА КОРПОРАЦИИ

Ключевые слова: бизнес-процесс, бенчмаркинг, конкурентный анализ, эффективность конкурентов, корпорация.

Бенчмаркинг, рассматриваемый как инструмент конкурентного анализа, позволит вывести компанию на новый уровень. Использование чужих достижений позволяет учиться на ошибках других, перенимая успешный опыт для оптимизации собственных бизнес-процессов. Нужно отличать бенчмаркинг от маркетинговой разведки, т.к. в первом случае для анализа используется открытая отчетность, а во втором – добывается любая полезная информация, в том числе и конфиденциальная. Целью является авторская интерпретация проблем и перспектив развития бизнес-процессов компании на основе бенчмаркинга. Методический аппарат исследования складывается из научного обоснования, теоретической констатации, субъективного описания проблемы, сравнительных характеристик. Новизна исследования заключается в авторской интерпретации «бенчмаркинга» в аспекте инструмента конкурентного анализа корпорации. В статье рассмотрен бенчмаркинг как эффективный инструмент конкурентного анализа; определены основные этапы совершенствования бизнес-процессов компании на основе бенчмаркинга; рассмотрены примеры использования бенчмаркинга крупными корпорациями. Научная статья носит теоретико-прикладной характер. С одной стороны, рассмотрение проблемной тематики позволяет выявить существенные особенности бизнес-процессов компании. С другой стороны автор выявляет преимущества практического применения инструмента бенчмаркинг конкретно в бизнес-процессах корпорации.

Введение

Бизнес в России продолжает развиваться и осваивать новые инструменты управления, которые делают реальным усовершенствование качества бизнес-процессов и повышают конкурентоспособность организаций на рынке. Бенчмаркинг является одним из таких инструментов.

Современные крупные предприятия уже рассматривают данный анализ, как важный инструмент стратегии своих действий, направленных на развитие, а предприятия малого и среднего бизнеса зачастую даже не знакомы с понятием бенчмаркинга и значением данного термина. Но подобное незнание еще не говорит о данном инструменте, как о бесполезном, а совсем наоборот, бенчмаркинг может быть использован для повышения конкурентоспособности и некоторых малых предприятий.

Цель исследования заключается в авторской интерпретации проблем и перспектив развития бизнес-процессов компании на основе бенчмаркинга.

Материал и методы исследования

Обоснованность, достоверность и аргументация рекомендаций в научной статье обеспечиваются применением следующего инструментария: сопоставления данных, формирования теоретического базиса исследования, оценки позиционных элементов, сравнения и аргументации полученных данных.

В бенчмаркинге существует негласное правило: «Если один предприниматель придумал и достиг успеха, то велика вероятность успеха и другого бизнесмена, применившего ту же стратегию в той же отрасли» [2].

Использование данного бизнес-инструмента началось в 80-е года 19 века. Многие признают пионером или первооткрывателем данной методики компанию Хероx, ввиду того что она, столкнувшись с более успешными зарубежными конкурентами, скопировала их стратегию и сумела превзойти их на рынке.

Для реализации своих планов, перед представителями компании стояла задача ответить последовательно на два вопроса:

1. Какая именно фирма является лидером?

2. Как эта компания действовала, чтобы добиться успеха?

Данные вопросы и сегодня являются основой бенчмаркинга и до сих пор сохраняют свою актуальность.

Вслед за компанией Xerox нашлось немало других, которые предпочли использовать данный метод или аналогичные ему, расширяя тем самым область использования бенчмаркинга и дорабатывая мощь данного инструмента[1].

Расширение данного инструмента ведения бизнеса привело к тому, что поиск компаний для анализа перестал ограничиваться рассмотрением прямых конкурентов, а затронул и иные компании в той же сфере деятельности или даже в другой. В последнее время анализ все больше стал сводиться к поиску ответов только лишь на второй вопрос.

Анализ, поиск и выявление удачных стратегий конкурентов это еще далеко не все. Довольно сложной работой иного рода является внедрение такого образа действий в конкретной организации.

Сам процесс конкурентного анализа может состоять из 4 основных фаз, каждая из которых включает в себя некоторые шаги (рис. 1).

Удачным примером использования конкурентного анализа может стать история компании Ford. Бенчмаркинг ее специалисты проводили в 90-х, когда положение компании на рынке серьезно пошатнулось. В ходе данного анализа производились исследования моделей автомобилей, число которых перевалило за 50.

Данные исследования велись с целью выяснения достоинств и соответственно недостатков каждой. По данным подобного анализа были выявлены параметры лучшего авто, которые бы позволили достичь показателей компаний конкурентов и даже превзойти их.

Результатом данной компании стал автомобиль модели Taugus, который стал машиной года. В последующем модель потеряла свои позиции ввиду того, что стали производиться доработки, отклоняющие ее от первоначальной концепции развития, основанной на анализе конкурентных моделей.

На сегодняшний день бенчмаркинг широко распространен и среди российских корпораций. Рассмотрим данный

инструмент на примере ОЦО «ГАЗ-ПРОМНЕФТЬ БИЗНЕС-СЕРВИС».

Главная цель бенчмаркинга для ГПН БС – определение приоритетных направлений развития и получение количественно-статистической основы для подготовки целевых ориентиров ГПН БС на запланированный период и их защита перед высшим руководством. Процесс бенчмаркинга представлен на рисунке 2.

Бенчмаркинг проводился только в части основных сервисов ОЦО – ведение учета и подготовка отчетности.

Компанией проводились сравнения своей деятельности с результатами российских компаний. Результаты данного анализа представлены в таблице 1. Подробно рассмотрен критерий – производительность.

Касаемо автоматизации, по результатам бенчмаркинга проведен расчет отклонения от средних / лучших практик в сопоставлении с текущим уровнем автоматизации по филиалам ГПН БС. Определены приоритетные направления («красная зона»): учет доходов и расчетов с покупателями, учет расходов и расчетов с поставщиками, учет расчетов по зарплате. Определены дополнительные возможности по тиражированию текущего функционала шаблонного решения SAP ERP по ДЗО.

Одним из направлений развития ОЦО является – повышение уровня формализации процессов. Данный проект был запущен в 2013 г. Результатом будет являться – создание инструкций для сотрудников ОЦО с целью минимизации ошибок и привлечения более дешевого персонала. Оценка вклада в общий план по экономике за счет инициативы – около 10%.

На рисунках 3 и 3.1 представлены результаты сравнения с российскими компаниями по критерию – затраты.

Основным направлением в части оптимизации IT расходов являются:

- Унификация SLA по всем сервисам по всем площадкам ГПН БС;

- Изменение параметров SLA с учетом требований ОЦО: поддержка быстрого закрытия (без увеличения цены);

- Фиксация стоимости услуг при росте бизнеса;

- Контроль учетных записей по сотрудникам ОЦО в SAP.

| | | |
|-------------------------|---|---|
| Фаза №1 – Подготовка | <p>Первым делом необходимо определиться с объектом процесса конкурентного анализа. Измеряется и изучается значение и уровень актуальности объекта, предназначенного для выполнения задач и основных функций организации. В данном процессе выводятся области, в которых возникают серьезные трудности, прощупываются узкие места и выявляются области, представляющие особый интерес.</p> | <p>Для проведения наиболее точного и емкого анализа привлекаются дополнительные информационные ресурсы, такие как: ярмарки, семинары, отчеты, бизнес-планы, опросы целевой аудитории, опросы поставщиков, процессы обмена, осмотр производственных мощностей, справочные данные, торгово-промышленные палаты, информация в СМИ, литература и т. д.</p> |
| | <p>Поиск основных предприятий для сравнительного анализа. Подбор подобных организаций нужно вести не только в рамках своей области рынка. Другие отрасли деятельности могут предложить наиболее решительные и инновационные методы, подходящие и для предприятий занятых совершенно другой деятельностью. Предприятие, не являющееся прямым конкурентом, гораздо охотнее предоставит более полную информацию для ведения более подробного сравнения и анализа.</p> | <p>Производится установка пороговых величин для того, чтобы вывести оценку успешности. Выбранные объекты в дальнейшем будут рассматриваться в зависимости от некоторых наиболее важных аспектов из деятельности с помощью финансовых единиц. К таким аспектам могут быть отнесены: расходы, время, уровень качества и т. д.</p> |
| Фаза №2 – Анализ | <p>На основе, выбранных на первом этапе величин и факторов работы организации, определяют наиболее неэффективные процессы, услуги, продукции и технологии, исполнение собственного предприятия и причины подобной неэффективности.</p> | <p>Избираются направления, позволяющие более эффективно организовать данные процессы и технологии. Придется проискать ответ на вопрос, почему предприятия-конкуренты лучше в данной области.</p> |
| Фаза №3 – Внедрение | <p>На данном этапе необходимо определиться с целями предполагаемых изменений и стратегиями их исполнения. Производится подробное обсуждение предполагаемых результатов, полное осознание необходимости перемен и устанавливаются точные цели работы организации с учетом введения новых стандартов и форм деятельности.</p> | <p>Производится воплощение в жизнь всех разработанных изменений согласно составленному плану и календарю.</p> |
| | <p>Производится составление подробнейшего плана действий, расчет ресурсов, затрачиваемых на подобную реорганизацию, заявляются лица ответственные за перемены на каждом уровне, разрабатывается календарь реорганизации и производится прогнозирование результатов подобной деятельности.</p> | <p>На каждом этапе изменений ведется контроль преобразований, который призван сравнить эффективность подобных нововведений. Также производится проверка следования намеченному плану реструктуризации и соответствие намеченным срокам.</p> |
| Фаза №4 – Повторение | <p>Эффективные рыночные методы и процессы непрерывно развиваются и подвержены серьезным изменениями, то что еще вчера было наиболее инновационной методикой быстро становится стандартом. Именно поэтому на четвертой стадии следует подключить непрерывный процесс улучшения работы организации. Ну а для того чтобы работа в данном направлении была наиболее простой следует использовать документирование бенчмаркингвого опыта максимально подробно.</p> | |

Рис. 1. Процесс конкурентного анализа



Рис. 2. Процесс бенчмаркинга в ОЦО «ГАЗПРОМНЕФТЬ БИЗНЕС-СЕРВИС» [6]

Таблица 1

Результаты сравнения с российскими компаниями – производительность [6]

| Участки учета | Российские участники (средняя) | Результат ГПН БС |
|--|--------------------------------|------------------|
| Учет ОС, КВ, НМА (кол-во документов) | 230 | → |
| Учет МПЗ (кол-во документов) | 750 | → |
| Учет расчетов с поставщиками (кол-во документов) | 1090 | ↓ |
| Учет расчетов с покупателями (кол-во документов) | ... | ↓ |
| Учет денежных средств (кол-во проводок) | ... | ↑ |
| Учет зарплаты (кол-во человек) | ... | ↓ |
| Учет операций с подотчетными лицами (кол-во авансовых отчетов) | ... | → |

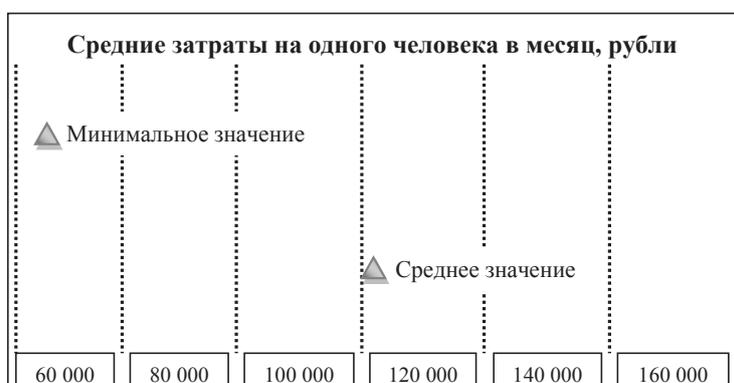


Рис. 3. Средние затраты на одного человека в месяц

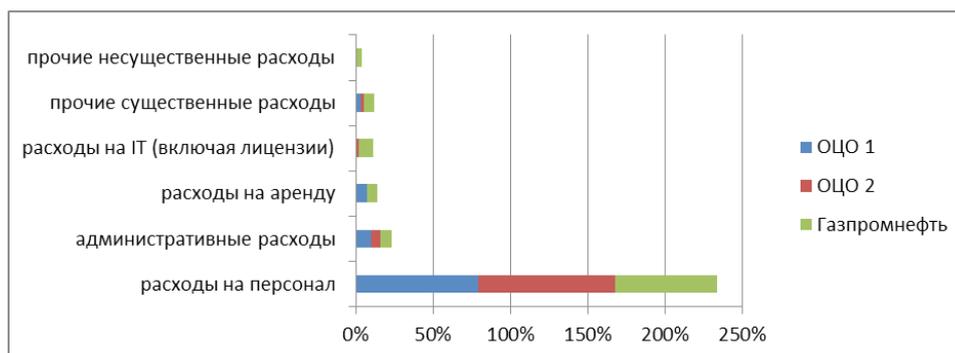


Рис. 3.1. Структура затрат ОЦО

Основные предпосылки для реализации проекта по передаче учетных функций из Филиала 1 в Филиал 2:

- Разница стоимости как одного рабочего места, так и одного сотрудника;
- Степень описания процессов внутри ОЦО с учетом процедур внутреннего контроля;
- Перемещение центров добычи из Филиала 1 в другие регионы;
- Реализация программы по защите каналов связи.

По данным бенчмаркинга производительность в части поддержки клиентов

сильно отстает от зарубежных компаний. Это прежде всего связано с недостаточным использованием потенциала Центра Поддержки Клиентов и современных средств обработки запросов и работы с Заказчиками ОЦО. В таблице 2 представим результаты деятельности компании с помощью матрицы зрелости.

Интеграция смежных процессов в производстве и передача на обслуживание в ОЦО по российской и международной практике дает эффект по затратам до 10% ежегодно, после реализации проекта интеграции.

Таблица 2

Матрица зрелости ОЦО [6]

| Области оценки / Уровень развития | Начальный | Средний | Продвинутый |
|--|-----------|---------|-------------|
| Способы подбора персонала, применяемые в ОЦО | | - | |
| Политика по управлению персоналом | | - | |
| Учет рабочего времени | | | - |
| Практика мотивации персонала | | | - |
| Обучение и развитие персонала | | - | |
| Удовлетворенность сотрудников ОЦО | - | | |
| Применяемые технологии документооборота | - | | |
| Уровень автоматизации учета | | - | |
| Технические средства взаимодействия ОЦО и заказчиков | | - | |
| Организационные методы взаимодействия ОЦО и заказчиков | | - | |
| Функции PR | | - | |
| Сервисные соглашения | | - | |
| Пересмотр сервисных соглашений | | - | |
| Ценообразование услуг ОЦО | | - | |
| Управление проектами | | - | |
| Формализация процессов | | - | |

Развитие HR функции ОЦО:

- Исследование уровня удовлетворенности персонала;
- Обновление модели компетенций для персонала ОЦО;
- Внедрение программ ротации персонала с бизнесом;
- Нематериальная мотивация и т.д.

С помощью бенчмаркинга проводились сравнения и организационной модели. Результаты представлены на рисунке 4.

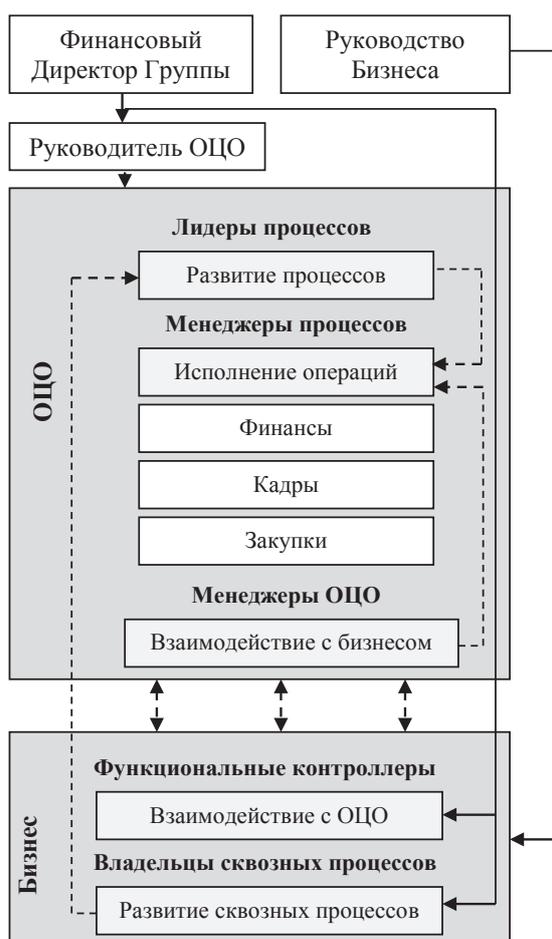


Рис. 4. Пример организационной модели ОЦО Международной Нефтегазовой Компании [6]

Основные характеристики:

1. Руководитель многофункционального ОЦО подчиняется Финансовому Директору Группы.
2. Выделена функция развития процессов ОЦО во главе с Лидерами процессов.
3. За развитие сквозных процессов отвечают их владельцы на стороне биз-

неса с функциональным подчинением Финансовому Директору Группы.

4. Наличие функции Клиентских менеджеров в ОЦО в дополнении к фронт-офисам.

5. Наличие контроллеров на стороне бизнеса, ответственных на взаимодействие с ОЦО.

Примеры причин высокой производительности в международной практике:

1. Эффект масштаба по участкам ОС, МПЗ и расчеты с поставщиками за счет единой команды бухгалтеров.

2. Разделение транзакционных и экспертных функций в ОЦО. Сотрудники транзакционных групп ОЦО не осуществляют экспертную поддержку заказчиков и обладают высокой производительностью.

3. Существенно больший объем шагов процессов выполняется на стороне бизнеса, а не в ОЦО по многим участникам учета (ОС, МПЗ, авансовые отчеты и т.д.)

Конкурентный анализ не является узкоспециализированным анализом, который ограничен продукцией или основными бизнес-процессами. Опираясь на прошедший опыт подобных исследований можно сказать, что компании показали невероятную оригинальность и изобретательность в подборе основных факторов, рассматриваемых в процессе бенчмаркинга[4].

Но при всем этом не следует увлекаться и забывать о том, что сутью анализа является выявление причин эффективности конкурентов. Если анализ начинается с общего сбора информации, то оканчиваться он должен выяснением методики работы. Итогом работы должен стать, так называемый, инструмент реализации, который является фактором, ведущим компанию к высокой эффективности в необходимой области.

На практике есть примеры, когда интересные управленческие практики для организации бизнес-процессов были почерпнуты из библиотеки ITIL [5]. Однако, если компания хочет сделать рывок в совершенстве собственных бизнес-процессов, то необходима организация специализированных проектов по бенчмаркингу. Такой проект, например, может заключаться в сборе информации о компании конкуренте, для чего может

быть использована специализированная внешняя компания.

В тоже время, если компания достаточно крупная и имеет региональную структуру, то возможна организация специализированного внутреннего проекта, который заключается в проведении работ по обмену опытом между внутренними подразделениями – внутренний бенчмаркинг. И если говорить о практике бенчмаркинга, то наиболее часто встречается как раз бенчмаркинг внутренних бизнес-процессов организации, когда сравнение осуществляется между внутренними подразделениями.

Распространение внутреннего бенчмаркинга связано с тем, что организация проекта внутри одной компании намного проще, а это значит, что намного легче получить данные для бенчмаркинга бизнес-процессов. При этом можно без труда применить «лучшие практики», ведь специализация бизнеса и корпоративная культура – одинаковы.

Но, нельзя забывать и о возможностях сбора данных для бенчмаркинга из открытых источников. Очень часто на основании открытой информации можно сделать вывод об эффективности внутренних процессов. Например, внутреннее подразделение запустило интернет-проект, который посещает 100 человек в день, а на основании общедоступных рейтингов можно увидеть, что ресурс конкурента посещает более 1000 посетителей за тот же период, что дает повод для того, чтобы задуматься об эффективности существующих бизнес-процессов.

Реализация проекта по бенчмаркингу с точки зрения методологии достаточно проста. Изначально нужно выделить структуру бизнес-процесса, на которой в дальнейшем фиксировать все найденные различия в анализируемых бизнес-процессах.

Как правило, для формализации структуры бизнес-процесса необходимо провести его первоначальное описание, а уже затем переходить к их дальнейшему сравнению. При этом помимо лучших практик, возможно собирать и существующую проблематику бизнес-процесса, что позволяет создать набор срочных мер для оперативной оптимизации бизнес-процесса.

Еще одной предметной областью, которую можно анализировать в проекте по бенчмаркингу бизнес-процессов являются операционные риски, поскольку управление ими является необходимым условием организации качественного бизнес-процесса. В дополнение к вышеозначенному, при бенчмаркинге бизнес-процесса важно провести анализ его окружения – исполнителей, документов, информационных систем, технологических ресурсов и т.д. На практике, при организации проекта нужно учесть, что чем больше будет собрано информации по процессу, тем качественнее будет сравнение, при этом, наиболее интересно смотреть не сколько на регламенты и описания бизнес-процессов, сколько на их показатели и результаты.

Результаты исследования и их обсуждение

Фиксируя все найденные отличия в ранее созданной структуре бизнес-процессов можно решить сразу несколько задач:

- собрать информацию для бенчмаркинга бизнес-процессов;
- обеспечить типизацию бизнес-процессов и тиражирование лучших практик;
- провести диагностику и оперативную корректировку бизнес-процесса.

Если рассматривать типовой проект по бенчмаркингу, то он имеет следующую структуру: выбор объекта бенчмаркинга, сбор информации, анализ информации и адаптация, совершенствование бизнес-процессов. Одной из основных стадий данного проекта является выбор объекта бенчмаркинга.

Для этого необходимо выполнить следующие этапы:

1. Определение целей бенчмаркинга – на этом этапе формируются основные цели проекта. Например, обеспечение распространения лучших практик внутри компании, типизация бизнес-процессов или совершенствование определенного бизнес-процесса.

2. Определение объектов бенчмаркинга – на этом этапе определяются объекты для сравнения. Как правило, такими объектами становятся, показатели, бизнес-процессы, персонал, знания и т.д.

3. Определение инструментов бенчмаркинга – в зависимости от целей

и объектов бенчмаркинга определяются необходимые инструменты. На практике, при проведении внутреннего бенчмаркинга, чаще всего используется анкетирование с последующим уточнением информации.

4. Выбор компаний для бенчмаркинга – на этапе выбора определяются те компании или подразделения, которые будут поставщиками информации для бенчмаркинга.

5. Определение источников информации – на этом этапе формируется и закрепляется список источников информации. На практике, источниками информации для проведения проекта по бенчмаркингу бизнес-процессов могут являться внутренние регламенты, управленческая отчетность, описание бизнес-процессов и т.д.

6. Определение структуры бизнес-процессов для фиксации различий – на этом этапе формируется структура, необходимая для накопления найденных различий в анализируемых бизнес-процессах, что делается через описание существующего бизнес-процесса.

7. Определение форм сбора материалов – в рамках этого этапа определяются различные способы сбора информации, а также формируются опросные листы и отчетные формы. В большинстве случаев все ограничивается изучением документации, анкетированием и интервьюированием.

Следующей ключевой стадией проекта по бенчмаркингу бизнес-процессов является этап сбора информации:

1. Предварительное анкетирование – смысл этапа заключается в предварительной рассылке анкет, для сбора информации. При этом анкеты должны содержать структуру бизнес-процесса, который выбран в качестве объекта бенчмаркинга.

2. Уточнение полученных данных – работы по уточнению полученных в ходе анкетирования данных проводится в ходе серии интервью, и как раз на этом этапе фиксируется основная информация по организации бизнес-процессов.

3. Выявление и фиксация сильных отклонений – этот этап является основным с точки зрения бенчмаркинга, поскольку, выявляя и фиксируя сильные

отклонения, можно найти те различия, которые дают существенную разницу в эффективности бизнес-процесса.

4. Определение «лучшего опыта» – на этом этапе из всех найденных различий в организации бизнес-процессов необходимо определить то, что станет «лучшим опытом» для дальнейшего внедрения.

После того, как определены лучшие практики в бизнес-процессах, можно говорить о переходе к следующей стадии проекта по бенчмаркингу – анализу информации и адаптации:

1. Определение способов достижения «лучшего опыта» – на данном этапе происходит анализ возможности переноса «лучшего опыта» в другие бизнес-процессы, ведь мало найти «лучший опыт» необходимо также понять, как его тиражировать.

2. Определение направлений совершенствования бизнес-процессов – эти работы позволяют определить те изменения, которые должны произойти с бизнес-процессом для того, что бы заработали найденные лучшие практики.

3. Определение способа и степени применения на предприятии выбранных лучших практик – фактически на этом этапе происходит проектирование бизнес-процесса «как должно быть» для конкретной организации. Т.е. создается новый процесс, который содержит в себе все лучшее, что было найдено в рамках проекта по бенчмаркингу.

Однако недостаточно создать новый бизнес-процесс, нужно его внедрить в деятельность, что происходит на следующей стадии проекта – совершенствование бизнес-процессов:

1. Разработка плана совершенствования бизнес-процессов – на этом этапе осуществляется планирование перехода от существующего бизнес-процесса «как есть» к новому видению бизнес-процесса- «как должно быть».

2. Совершенствование бизнес-процессов (внедрение изменений) – для внедрения изменений в существующие процессы используется технология управления изменениями. Каждое требуемое изменение фиксируется, определяется ответственный, за его внедрение, после чего идет контроль выполнения изменений и их успешности.

3. Оценка и анализ эффективности совершенствования – это завершающий этап проекта, в котором определяется насколько внедренные «лучшие практики» сделали бизнес-процесс совершеннее. Для этого проводится анализ фактических показателей, и уже на основе результатов анализа формируется решение об успешности проекта по бенчмаркингу бизнес-процессов.

Заключение

Бенчмаркинг является одним из часто применимых инструментов совершенствования деятельности, при этом, его использование может дать качественный «рывок» в эффективности бизнес-процессов. Круг компаний, использующих бенчмаркинг, расширяется год за годом, например, несколько проектов по бенчмаркингу было проведено в рамках реструктуризации энергетической отрасли [4].

Интерес к бенчмаркингу присутствует и у топливных, финансовых, те-

лекоммуникационных компаний. При этом простота технологии проведения бенчмаркинга позволяет применять его без особой подготовки, но, в тоже время, нельзя забывать и проблемах, которые присущи бенчмаркингу: нельзя сравнить несравнимое – несоответствие объемов, технологий, человеческий фактор; копирование не есть выигрыш – пока мы изучаем чужой опыт, лидеры придумывают новые бизнес-процессы.

Однако нет сомнений в том, что одним из неоспоримых преимуществ бенчмаркинга является возможность посмотреть на себя со стороны, что дает объективное понимание текущих конкурентных позиций организации. При этом появляется возможность получения новых идей, принципов и инструментов менеджмента, уже доказавших свою эффективность, что в целом поддерживает инновационную деятельность в компании, что так важно в сегодняшней ситуации.

Библиографический список

1. Багиев Г.Л., Аренков И.А., Соловьева Ю.Н. Бенчмаркетинг – как функция и инструмент предпринимательской деятельности. В кн.: Международная научная конференция «Маркетинг и культура предпринимательства»: тезисы докладов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ. – Ч.1. 1996.
2. Соловьева Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2015. – 63 с.
3. Хайниш С.В., Климова Э.Т. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями: монография. – М.: Едиториал УРСС, 2012. – 144 с.
4. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
5. HardcoreCase. Практические бизнес-руководства. [Электронный ресурс]. – URL: <https://hardcorecase.ru/data/termin/benchmarking.html> (дата обращения: 30.08.2018 г.).
6. Официальный сайт ОЦО «ГАЗПРОМНЕФТЬ БИЗНЕС-СЕРВИС». [Электронный ресурс]. – URL: <https://docplayer.ru/34620590-Rezultaty-benchmarkinga-oco-neftegazovyh-kompaniyiih-ispolzovanie-dlya-strategii-razvitiya-gazpromneft-biznes-servis.html> (дата обращения: 03.09.2018 г.).