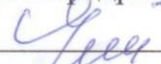


Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт «Высшая школа экономики и менеджмента»  
Кафедра правового регулирования экономической деятельности

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой ПРЭД

  
Е.Г. Шаблова  
(подпись)

«22»  2018 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОРПОРАЦИИ И ЕГО ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Научный руководитель:	Жевняк О.В. к.ю.н., доцент
Нормоконтролер:	Жевняк О.В. к.ю.н., доцент
Студент группы ЭММ-261501	Пушкарев И.В.



Екатеринбург  
2018

## РЕФЕРАТ

1. Работа включает в себя: введение, 3 главы, заключение, список литературы, состоящий из 64 источников, 8 таблиц и 2 рисунков.

2. Актуальность темы магистерской диссертации. Закупочная деятельность характерна для любого субъекта экономической деятельности. В науке не существует комплексных исследований управления закупочной деятельностью, содержащих как управленческий, так и правовой аспект. Нет единства в определении понятия закупочной деятельностью, существуют разные подходы к оценке ее эффективности. Законодательные акты отличаются сложностью и противоречивостью.

3. Цель магистерской диссертации: исследовать управление закупочной деятельностью корпорации и ее правовое обеспечение и разработать мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельностью на примере АО «РУСАЛ УРАЛ». Задачи определяются целью исследования.

4. Научная новизна: на основе анализа признаков закупочной деятельности предложено авторское определение закупочной деятельности корпорации, выявлены ее особенности, которые необходимо учитывать при совершенствовании управления закупочной деятельностью.

5. Практическая значимость: возможность использования результатов исследования в практике правового и организационного обеспечения закупок товаров на предприятиях.

6. Экономическая эффективность предлагаемых в диссертации мер по направлениям исследования заключается в сокращении издержек на закупочную деятельность предприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретические основы управления закупочной деятельностью корпорации.....	10
1.1 Понятие и виды закупочной деятельности.....	10
1.2 Современные отношения по закупкам в России.....	20
1.3 Правовое регулирование закупочной деятельности.....	27
2 Анализ управления закупочной деятельностью корпорации на примере АО «РУСАЛ УРАЛ».....	34
2.1 Общая характеристика и анализ деятельности субъекта.....	34
2.2 Организация закупок у конкретного субъекта.....	39
2.3 Документальное сопровождение закупок у конкретного субъекта....	44
3 Совершенствование управления закупочной деятельностью АО «РУСАЛ УРАЛ».....	56
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ».....	56
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельностью АО «РУСАЛ УРАЛ».....	63
Заключение.....	65
Список использованной литературы.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Закупочная деятельность характерна для любого субъекта экономической деятельности. В науке не существует комплексных исследований управления закупочной деятельностью, содержащих как управленческий, так и правовой аспект. Нет единства в определении понятия закупочной деятельностью, существуют разные подходы к оценке ее эффективности. Закупочная деятельность корпораций не становится конкурентной: на торгах проводится лишь 5,6% закупок корпораций, остальные идут в обход процедуры конкурсов и аукционов. Корпорации предпочитают закупать у единственного поставщика (таких закупок треть), но еще чаще они покупают с помощью иных способов (62,7%), причем если рассматривать первое полугодие 2018 года, то заказчики изобрели 308 новых способов определения поставщика – этими способами они часто маскируют закупочную деятельность у единственного поставщика. Больше всего конкуренции в сфере строительства (в среднем подают почти 2 заявки), на конкурсах по предоставлению финансовых услуг конкуренция ниже (0,84 заявки). Конкуренция зависима и от цены: наиболее конкурентные закупки проходят в ценовом диапазоне от 10 млн. до 50 млн. руб., а при торгах на сумму от 500 млн. до 1 млрд. руб. подается чуть больше одной заявки (1,27).

Исследование актуально и для конкретного объекта – акционерного общества «Русал Урал», в управлении закупочной деятельностью которого существуют недостатки. Основными причинами снижения эффективности закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» являются: отсутствие перспективных планов, позднее поступление технической документации на выпускаемые модули и ошибки в них, отсутствие оборотных средств, неравномерное поступление денежных средств в течение месяца и неоднократная корректировка текущего плана выпуска продукции.

Анализ существующей практики хозяйствования на предприятиях индустриально развитых стран показывает, что общим ориентиром в оценке эффективности запасами является их минимизация в допустимых пределах, приводящая к ускорению оборота собственных и привлеченных средств и повышение на этой основе конкурентоспособности, упрочение и расширение своей ниши на рынке товаров, работ и услуг. Однако возросший уровень конкуренции, динамичные изменения, как в поведении поставщиков, так и в характере потребления материалов привели к необходимости воздействия на рынок с тем, чтобы формировать его структуру, не довольствуясь предложенной. Сегодня приходит понимание того, что правовое и организационное обеспечение закупок товаров (работ, услуг) активно влияют на прибыль и финансовое положение предприятия. При этом работ, в которых изучается правовая, экономическая и управленческая составляющая управления закупочной деятельностью нет.

Законодательное регулирование закупочной деятельности разное в зависимости от субъектов и предмета закупки. Законодательные акты отличаются сложностью и противоречивостью. В литературе отмечается высокий уровень недобросовестной конкуренции и коррупции при его применении. Улучшить ситуацию с конкуренцией могут и законопроекты, которые уже находятся на рассмотрении в Госдуме (поправки в законы о госзакупках и о закупках компаний) Ведомствам нужно выработать единую стратегию по закупочной деятельности: пока единой позиции, что понимать под эффективностью закупок, нет, непонятно, куда развиваться, какие цели должны быть приоритетными, а какие второстепенными, по вопросу эффективности до сих пор нет единой позиции, когда ее оценивают не на качественном уровне, и как именно считать эффективность в той или иной ситуации.

Прежде чем ужесточать закупочную деятельность, необходимо провести системный мониторинг, чтобы определить, почему такие закупки выгодны корпорациям, и установить реальную эффективность закупочной деятельности.

Нельзя в закупочной деятельности, а уж тем более в закупках корпораций все сводить к оценке конкурентоспособности в потенциальный ущерб эффективности.

Цель магистерской диссертации: исследовать управление закупочной деятельностью корпорации и ее правовое обеспечение и разработать мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельностью на примере АО «РУСАЛ УРАЛ».

В рамках достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать понятие, признаки и виды закупочной деятельности;
- исследовать современные отношения по закупкам в России;
- выявить особенности управления закупочной деятельностью корпорации;
- провести анализ правового регулирования закупочной деятельности;
- проанализировать организацию закупок и документальное сопровождение закупок в АО «РУСАЛ УРАЛ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельностью на примере АО «РУСАЛ УРАЛ»;
- оценить экономическую эффективность этих мероприятий.

Объектом исследования выступает деятельность предприятия в области закупок.

Предмет исследования: правовое и организационное обеспечение закупок предприятия.

В процессе работы были использованы различные методы исследования: сравнение, систематизация и обобщение, а также эмпирические – наблюдение, статистические методы.

Степень научной разработанности темы. Вопросы теоретического характера, связанные с рядом аспектов, в том числе и понятийного аппарата по проблемам правового и организационного обеспечения закупок товаров (работ, услуг) освещаются в работах Б.А. Аникина, Н.Г. Каменевой, В.А. Полякова,

В.В. Синяева, Р.Н. Нагапетьянц, И.А. Кетнера, Н.А. Нагапетьянц и других. Организация и управление обеспечением закупок товаров (работ, услуг) изучается и освещается в свете различных концепций маркетологов, экономистов, специалистов и рассмотрены в работах следующих авторов: В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева, И.А. Рачковская, А.П. Тяпухин, В.И. Хабаров и др.

В данной работе представлены новые аспекты ведения управления закупочной деятельности в корпорации, а также его правового обеспечения на примере АО «РУСАЛ УРАЛ».

Основные пункты научной новизны диссертации: обоснование совершенствования управления закупочной деятельностью на примере конкретного субъекта.

Практическая значимость работы представляется в возможности использования ее результатов в практике правового и организационного обеспечения закупок товаров на предприятиях.

Структура диссертации. Работа включает в себя: введение, 3 главы, заключение, список литературы, состоящий из 61 источника, 8 таблиц и 2 рисунков.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОРПОРАЦИИ**

## **1.1 ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Для обеспечения предприятий материальными ресурсами необходимо учитывать закупочную логистику, которая предполагает временное хранение ресурсов на складах и дальнейшую выдачу в производство.

Закупочная логистика – это сегмент общественного производства, который осуществляет оборот материальных ресурсов не только от производителя к потребителю, но и обеспечивает передачу товаров внутри предприятия [11, с. 39]. Она представляет возможным управлять материальными потоками (производственными или вспомогательными ресурсами) через комплекс операций, влияющих на снабжение предприятия необходимыми ресурсами, а также распределять объем незавершенного производства, полуфабрикатов и готовой продукции на предприятии по подразделениям и между ними. В процессе закупочной деятельности возникает ряд вопросов, с которыми сталкивается логист по закупкам [40, с. 27].

Другими словами, значимость логистики в закупочной деятельности четко объясняется через сроки поставок, количества закупочного товара и соблюдением требований по качеству продукции и обслуживания, следовательно, опираясь на эти факторы, можно оптимизировать логистические поставки.

Современное предприятие не может быть эффективным без использования логистики. Образуя связь между товаропроизводителями и потребителями, представляется возможным снизить логистические издержки [21, с. 11].

Фирмы могут закупать сырье, товары или услуги для удовлетворения собственных нужд. Торговые фирмы (оптовые, розничные) закупают запасы для перепродажи. Производственные предприятия используют запасы для обработки, чтобы использовать для своей выпускаемой продукции, также товарно-материальные ценности могут использоваться и для капитальных ремонтов, содержания оборудования и многое другое.

Существенное влияние на экономику производит закупка товарно-материальных ценностей с целью их дальнейшей переработки, перепродажи, для собственных нужд. Иногда влияние закупочной деятельности бывает решающим для экономики [24, с. 19].

С целью эффективного удовлетворения потребности фирмы в товарно-материальных ценностях важно обеспечить бесперебойность функционирования предприятия.

В условиях сокращения затрат важно принять во внимание стоимость используемых ресурсов и материалов. Закупочная деятельность имеет большое влияние на часть расходов будущих периодов, производственных запасов, полуфабрикатов собственного изготовления и незавершенного производства.

В любом производстве преобладающим фактором, влияющим на эффективность использования ресурсов, является закупочная деятельность услуг или материалов для прогрессирующих процессов. Качество услуги или выпускаемой продукции в частности зависит от высокого уровня сотрудничества с поставщиками [22, с. 23].

Закупочная деятельность во многом зависит от перечисленных факторов, а также подтверждают важность их анализа и решения выявленных проблем.

Нельзя точно утверждать, что только от этих факторов будет зависеть успешность предприятия. Логистика процессов, стратегия деятельности компании и многие другие факторы при закупке тех или иных товарно-материальных ценностей, также оказывают существенное влияние на экономику предприятий:

1. Для повышения качества обслуживания клиентов необходимо обеспечить быстрый материальный и информационный обмен внутри фирмы и внешними субъектами экономики, занять лидирующие позиции на рынке, что снизит расходы.

2. Для повышения динамики логистических процессов необходимо все имеющиеся ресурсы вкладывать в основные средства: производственное оборудование, транспорт, сооружения для хранения производственных ресурсов, готовой продукции, продукции незавершенного производства и т.д.

3. Покупка запасов, наличие продуктов, товаров незавершенного производства объясняют причину роста издержек хранения [56, с. 83].

Можно сказать, что факторы закупок оказывают большое влияние на деятельность фирмы. Закуп продукции предполагает процесс планирования, так как товар имеет различную степень технической готовности и большой спектр ассортимента.

Для многих фирм важна четко разработанная структура закупа материальных потребностей. Их можно объединить в несколько групп по процедуре закупа:

- 1) товар одного производства будет использован, как материал для переработки или комплектации другого производства;
- 2) полуфабрикаты;
- 3) сборочные единицы и комплектующие узлы;
- 4) материалы общего назначения;
- 5) топливо [26, с. 71].

Иногда в каждой из этих групп должны создаваться специальные условия для закупки (например, соответствующая инфраструктура и другое). Долговременные договора позволяют поставлять сложные комплектующие, которые используются как компоненты готовой продукции. Управление закупочной деятельности является важным подразделением любой фирмы.

В общем, виды закупочной деятельности можно разделить на торги и неторговые процедуры. Торги - это закупки, проводимые способом конкурса

или аукциона. По результатам торгов заказчик должен заключить договор с участником, предложившим лучшие условия. К неторговым относятся все остальные конкурентные процедуры, в том числе запрос цен, запрос предложений, конкурентные переговоры и др. Неторговая процедура может быть завершена заказчиком без выбора победителя. Любая торговая или неторговая процедура может проходить в один либо в несколько этапов. Таким образом, можно выделить основные виды закупочной деятельности, представленные на рис. 1.



Рисунок 1 – Основные виды закупочной деятельности [5, с. 62]

Рассмотрим их подробнее [5, с. 62].

#### 1. Торговые процедуры:

Одноэтапный конкурс - конкурентный торговый способ закупки, при котором победителем признаётся участник закупки, предложивший лучшие условия исполнения договора в соответствии с критериями и порядком оценки и сопоставления заявок, установленными в конкурсной документации.

Двухэтапный конкурс - конкурентный торговый способ закупки, при котором на первом этапе заказчик запрашивает у участников закупки необходимые для уточнения конкурсной документации предложения,

касающиеся технических, качественных и иных характеристик товаров (работ, услуг). На втором этапе победителем признаётся участник закупки из числа допущенных ко второму этапу конкурса, который предложил лучшие условия исполнения договора в соответствии с критериями и порядком оценки и сопоставления заявок, установленными в конкурсной документации.

Одноэтапный аукцион - конкурентный торговый способ закупки, при котором победителем признаётся участник закупки, предложивший наиболее низкую цену договора или, если при проведении аукциона цена договора снижена до нуля и аукцион проводится на право заключить договор, наиболее высокую цену договора.

Двухэтапный аукцион - конкурентный торговый способ закупки, при котором на первом этапе заказчик запрашивает у участников закупки необходимые для уточнения аукционной документации предложения, касающиеся технических, качественных и иных характеристик товаров, работ или услуг. На втором этапе победителем признаётся участник закупки из числа допущенных ко второму этапу аукциона, предложивший наиболее низкую цену договора или, если при проведении аукциона цена договора снижена до нуля и аукцион проводится на право заключить договор, наиболее высокую цену договора.

## 2. Неторговые конкурентные процедуры:

Одноэтапный запрос предложений - конкурентный неторговый способ закупки, при котором заказчик заранее информирует неопределённый круг поставщиков (подрядчиков, исполнителей) о потребности в товарах (работах, услугах), приглашает подавать предложения и может заключить договор с участником закупки, предложение которого наиболее соответствует требованиям заказчика.

Двухэтапный запрос предложений - конкурентный неторговый способ закупки, при котором на первом этапе заказчик привлекает предложения поставщиков (подрядчиков, исполнителей), касающиеся технических, качественных и иных характеристик товаров, работ или услуг. На втором этапе

заказчик приглашает участников закупки, допущенных ко второму этапу запроса предложений, подавать предложения и может заключить договор с участником закупки, предложение которого наиболее соответствует требованиям заказчика.

Одноэтапный запрос цен - конкурентный неторговый способ закупки, при котором заказчик заранее информирует неопределённый круг поставщиков (подрядчиков, исполнителей) о потребности в товарах (работах, услугах), устанавливает все требования к ней и договорные условия, кроме цены, приглашает участников закупки подавать ценовые предложения и может заключить договор с участником закупки, предложение которого имеет минимальную цену.

Двухэтапный запрос цен - конкурентный неторговый способ закупки, при котором на первом этапе заказчик привлекает предложения поставщиков (подрядчиков, исполнителей), касающиеся технических, качественных и иных характеристик товаров, работ или услуг. На втором этапе заказчик устанавливает все требования и договорные условия, кроме цены, приглашает допущенных ко второму этапу запроса цены участников закупки подавать ценовые предложения и может заключить договор с квалифицированным участником закупки, предложение которого имеет минимальную цену.

Конкурентные переговоры - конкурентный неторговый способ закупки, при котором условия договора, заключаемого по результатам конкурентных переговоров, обсуждаются в ходе переговоров между заказчиком и каждым из участников закупки и фиксируются в протоколах переговоров, а заказчик может заключить договор с участником закупки, предложившим лучшие условия.

В каждой из перечисленных выше процедур заказчиком может быть установлено требование о проведении предварительного квалификационного отбора участников. В рамках любой процедуры закупка может быть разделена на несколько лотов. В случаях, прямо предусмотренных 223-ФЗ, закупочная процедура может проводиться в закрытом режиме - в этом случае к участию в

закупке допускаются лишь потенциальные поставщики, специально приглашённые для этой цели заказчиком. Таким образом, в закрытой процедуре конкуренция ограничена, поскольку к закрытой закупке не может быть допущен любой потенциальный поставщик, а потому случаи использования закрытых процедур строго ограничены законом. Отсутствует конкуренция в процедуре закупки у единственного поставщика, иначе называемой «прямой закупкой». Это неконкурентный способ закупки, при котором заказчик предлагает заключить контракт только одному поставщику (подрядчику, исполнителю).

Федеральный Закон № 223-ФЗ имеет достаточно гибкий и лояльный характер, поэтому многие называют его «рамочным». Ряд его положений лишь очерчивает общую нормативную структуру, при этом, не ставя жестких рамок и нерушимых границ. Вот и такая сфера, как виды и способы закупок по 223-ФЗ во многом определяется самими субъектами данного законодательного акта при условии соблюдения общих условий.

Согласно закону «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» каждая организация, действующая по его нормам, обязана разработать, согласовать, утвердить и опубликовать свое собственное Положение, касающееся правил проведения закупок, в том числе, их видов и способов [55].

Единственное четкое правило, которое должны соблюдать субъекты данного акта - это обязательное внесение в Положение таких видов закупок, как электронный конкурс и электронный аукцион по 223-ФЗ. Обязательным является само внесение этих форм в Положение, а не их практика в ходе закупочной деятельности [55].

Заказчики, работающие по Федеральному Закону № 223-ФЗ, имеют полное право осуществлять свои закупки теми способами, которые удобны для них в тех или иных ситуациях. Среди наиболее распространенных процедур, в соответствии с которыми сегодня осуществляются электронные торги по 223-

ФЗ, есть конкурентные и неконкурентные. Неконкурентным видом закупки является закупка у единственного поставщика.

К числу конкурентных закупок относят:

- конкурсы - двухэтапные, селективные, открытые, закрытые и др.;
- аукционы - открытые и закрытые;
- запросы котировок;
- запросы предложений;
- конкурентные переговоры [55].

Кроме всего прочего, заказчик, работающий по 223-ФЗ, может устанавливать и свои собственные виды закупок, не практиковавшиеся никогда ранее [55].

Все это позволяет организатору торгов вести свою закупочную деятельность с максимальной эффективностью и при минимуме временных потерь, применяя к каждому конкретному случаю индивидуальную процедуру. Например, запросы котировок проводятся тогда, когда предстоит ряд закупок с небольшой стоимостью, и смысла проводить «большой» тендер просто нет.

Селективный конкурс объявляется как альтернатива закрытого и открытого тендера. Подать свои конкурсные заявки могут любые поставщики, а вот к участию будут допущены только те, кого «пропустит» заказчик.

Есть и такая разновидность закупки как конкурентные переговоры. Обычно они организовываются, если предмет закупки имеет какой-то сложный характер, требует консультаций и обсуждений. Такие переговоры проводятся в соответствии с запросами и планом заказчика.

Любые торги, тендеры и аукционы должны проводиться в соответствии со строгим установленным регламентом, подразумевающим абсолютный контроль соответствующих органов [55]. Такой вид закупок по 223-ФЗ как тендер представляет огромный интерес не только для заказчика, но и для всех его участников.

С помощью тендера организатор сможет выбрать самого ответственного поставщика, а победивший поставщик станет обладателем выгодного

контракта. Все формы выбора поставщика обладают своими особенностями. Именно особенности обеспечивают выбор той или иной формы проведения закупок, в зависимости от ситуации.

Корпорация – это юридическое объединение с определенными экономическими целями, предусматривающее долевое участие собственников, правовой статус и правоспособность которой определяется местом её создания [20, с. 93]. Термин корпорация применяется как синоним термину акционерное общество, которое имеет свою организационную структуру, наделенную определенными функциями управления.

Корпорации готовы к выстраиванию долгосрочных взаимоотношений с поставщиками, если это обеспечивает повышение конкурентоспособности цен, качества и точности доставки. В то же время корпорации приветствуют рыночную состязательность среди поставщиков и всегда поддерживают свою независимость: по стратегическим позициям закупок по возможности иметь как минимум двух альтернативных поставщиков.

Критерии выбора поставщика корпорации кроме цены включают качество, полезные свойства продукта, время и точность доставки, финансовые затраты и условия платежа, надежность поставщика, предоставляемые поставщиком услуги, наличие у поставщика международных сертификатов качества.

Однако определения закупочной деятельности корпораций нет. С учетом анализа понятий закупочной деятельности и корпорации, можем сформулировать следующее определение.

Закупочная деятельность корпорации – это процесс, целью которого является получение товаров, работ, услуг определенного качества в необходимом количестве в требуемое время и по минимальной цене.

Отсюда, основными целями закупочной деятельности корпорации являются:

- своевременное и полное удовлетворение потребностей заказчиков в продукции с необходимыми показателями цены, качества и надежности;

- эффективное использование денежных средств, направляемых на закупку продукции, снижение прямых и косвенных издержек на производимую продукцию;

- расширение возможностей для участия юридических и физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей, в закупках продукции путем обеспечения информационной открытости, гласности и прозрачности закупочной деятельности;

- предотвращение коррупции и иных злоупотреблений в сфере закупочной деятельности.

Таким образом, самыми популярными закупками являются государственный заказ (ориентирован на государственные нужды), коммерческий заказ (для нужд определенного круга людей) и муниципальный заказ (удовлетворяет нужды местного самоуправления). Закупки могут быть традиционными (сырье, особые товары, малоценные товары) и нетрадиционные (услуги и товары для перепродажи).

Были рассмотрены основные подходы к определению и видам закупочной деятельности. Для решения этой задачи проанализированы работы В.С. Лукинскогo, В.В. Лукинскогo, Н.Г. Плетневоy, И.А. Рачковскоy, А.П. Тяпухина, В.И. Хабарова и других авторов.

Выявлены признаки закупочной деятельности: это процесс, т.е. система последовательно осуществляемых действий; цель деятельности – получение товаров, работ, услуг от других субъектов; это планируемая деятельность; действия осуществляют работники корпорации, на которых возложены соответствующие функции; результат деятельности должен быть наиболее эффективным для данной корпорации; эта деятельность регулируется нормативными правовыми актами и локальными актами корпорации.

На основе анализа признаков закупочной деятельности предложено авторское определение закупочной деятельности корпорации. От существующих определений данное определение отличается тем, что, во-первых, в нем отражено то, что закупочная деятельность обязательно носит

запланированный характер. Без этого невозможно обеспечить корпорацию всем необходимым ей комплексом товаров, работ, услуг. Во-вторых, в нем указано, что действия, входящие в закупочную деятельность, осуществляются определенными работниками корпорации, в функционал которых это входит. Это не могут быть разовые бессистемные действия любых работников. В-третьих, в нем указано, что эта деятельность, обязательно регулируемая на локальном уровне, без этого не получится обеспечить ее системный характер. В-четвертых, то, что эта деятельность должна быть наиболее эффективна для данной корпорации. Этот признак является наиболее важным, но и проблемным. Во многих определениях указывается, что товары, работы, услуги должны быть закуплены по минимальной цене. Предлагаем признак закупки по минимальной цене заменить на признак эффективности закупок. В научной литературе нет единой позиции, что понимать под «эффективностью закупочной деятельности». Нами это понятие понимается как деятельность корпорации по удовлетворению потребности в необходимых материалах надлежащего качества и соответствующей цены.

## **1.2 СОВРЕМЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ ПО ЗАКУПКАМ В РОССИИ**

В России в настоящее время действуют рыночные принципы закупок, в отличие от предшествующих ранее планово-административных. В рамках планово-административной экономики государство брало на себя обязанность приобрести весь объем продукции, производимый предприятиями, вне зависимости от уровня спроса на нее. Условия рыночной экономики предполагали полную свободу в закупке получателям бюджетных средств. Несостоятельность обоих подходов способствовало принятию государством решения о необходимости создания особого юридического механизма закупок [45, с. 104].

В современный период, логистика снабжения является составной частью сложной логистической системы, включающей в себя основные положения теории логистики применительно к процессам управления восходящими материальными и связанными с ними информационными, финансовыми и сервисными потоками [31, с. 124].

Следовательно, предметом изучения логистики снабжения можно считать закономерности потоковой формы движения экономической материи.

Материальный поток приводит в движение сопутствующие ему потоки, образуя при этом взаимосвязь потоков, разных по содержанию и сложности организованности [49, с. 73].

Это позволяет выявить различие внутри экономической логистики: можно выделить коммерческую логистику, финансовую логистику, информационную логистику и сервисную логистику, которые образуют собой внутренние подсистемы. Центром всей этой совокупности является материальный поток. Его обслуживает коммерческая логистика, которая в свою очередь включает в себя ряд функциональных областей логистики: логистика снабжения, логистика производства и логистика сбыта. Этим можно определить место логистики снабжения в общей теории логистики.

Снабжение представляет собой базовый процесс логистики, который характеризуется деятельностью по приобретению продуктовый и материалов у внешних поставщиков [13, с. 181].

Процесс снабжения требует четкого планирования потребностей в ресурсах, выбора оптимального источника поставок, проведения переговоров об условиях поставок и принципах размещения заказов, транспортировки, получения, проверки соответствия, хранения, обработки и контроля качества ресурсов. Данный процесс также включает в себя координацию с поставщиками в графиках, сроках и бесперебойности поставок; хеджирование рисков; поиск новых источников или разработку новых схем поставок. Главная цель - поддержка производства и торговли путём своевременных закупок с наименьшими общими издержками [18, с. 97]. Осуществление закупок,

снабжение и физическое товародвижение - основные задачи, решаемые логистикой снабжения. Они тесно взаимосвязаны, и у них возможен взаимопереход.

Поэтому многие авторы экономической литературы отождествляют понятия «логистика снабжения» и «закупочная логистика».

В свою очередь, понятия закупочная логистика и логистика снабжения тесно взаимосвязаны, но всё же разные. Различно и смысловое значение слов «закупка» и «снабжение». Под закупками понимается непосредственно процесс покупки (торговая сделка), деятельность торгового или промышленного предприятия, направленная на приобретение ресурсов, включая в себя анализ рынка поставщиков (продавцов), выбор поставщика и согласование с ним цены. Термин «снабжение» означает «запастись», «доставить» необходимые ресурсы. снабжение может включать в себя разные способы приобретения и связанные с ними дополнительные условия [33, с. 103]. Например, особые условия поставки, способ транспортировки, тип грузопереработки и т. д. В итоге, «снабжение» имеет более ёмкое смысловое значение по сравнению с понятием «закупка».

В современный период одной из многочисленных проблем в области логистики снабжения является определение приоритетов при выборе поставщика, а также полное или частичное отсутствие документов, которые регламентируют данные процедуры [43, с. 84].

Отсюда следует увеличение сроков согласования документов, возможность произвольной интерпретации персоналом данной ситуации в связи с отсутствием конкретизации зон ответственности.

Четкое разграничение границ ответственности за конкретным исполнителем, утвержденная во внутреннем регламенте организации сможет минимизировать влияние данной проблемы на деятельность предприятия в целом. Разрабатываемый пакет документов для оптимизации процесса выбора поставщика может включать в себя непосредственно регламент, а также

перечень инструкций, описывающих действия при конкретных процедурах [58, с. 127].

Примерные разделы регламента могут включать в себя:

- описание процедур формирования базы данных потенциальных поставщиков МТР;
- алгоритм организации процедуры выбора поставщика и формирования мероприятий по внедрению, график проведения;
- механизм заключения долгосрочных договорных отношений с поставщиками;
- порядок формирования предмета закупки;
- определенные операции, связанные с аттестацией поставщиков [52, с. 173].

При регламентации процедур выбора поставщика существует ряд нюансов.

Например, порядок проведения конкурсов определен Гражданским Кодексом Российской Федерации, в котором правила проведения конкурсов описаны концептуально и для применения их на практике требуется более расширенная детализация всех процедур.

Помимо вышеизложенного, требует обязательной формализации процедуры закупок на электронных торговых площадках (ЭТП). ЭТП - это программный продукт и/или сервис в сети Интернет, позволяющий проводить торги в электронной форме без необходимости подачи поставщиками заявок на участие в бумажном виде. Другими словами, это приложение с Web-интерфейсом, необходимо для непосредственной организации он-лайн деятельности специалистов отделов снабжения и сбыта различных предприятий. Основное отличие ЭТП от электронного каталога или электронной доски объявления состоит в том, что цена не фиксирована, а устанавливается во время торгов. При внедрении закупок на ЭТП фирма может столкнуться с проблемой выбора: создавать собственную ЭТП или работать на уже существующей. Начать внедрение новой процедуры лучше совместно со

сторонней площадкой, а затем оценить трудозатраты и принять решение, стоит ли инвестировать средства в создание собственной ЭТП. В любом случае наличие опыта работы со сторонней площадкой позволит точнее сформулировать техническое задание на автоматизацию [60, с. 119].

Главная сложность внедрения закупок на ЭТП это отсутствие формализованных процессов системы материально-технического обеспечения, поэтому очень важно разработать положение по осуществлению закупок на ЭТП. В нем должны быть детально описаны механизмы взаимодействия между внутренними подразделениями компании при осуществлении такого рода закупок. Отсутствие или несоблюдение требований такого положения часто приводит к тому, что в компании не приживаются электронные закупки. В положении необходимо определить следующее:

- порядок регистрации и приглашения контрагентов к участию в процедурах выбора поставщика, в случае проведения их на собственной ЭТП;
- перечень процедур выбора поставщика, которые разрешены для проведения на ЭТП;
- порядок и сроки проведения процедур выбора поставщика, разрешенных на ЭТП, при различных условиях;
- порядок определения победителя по результатам процедуры закупки на ЭТП, а также порядок визирования и заключения договора;
- перечень ситуаций, при которых результаты процедуры выбора поставщика на ЭТП признаются не состоявшимися;
- действия менеджеров по закупке на ЭТП в нестандартных ситуациях, например, ответственность и полномочия работников, участвующих в процедурах закупки на ЭТП [60, с. 121].

Преимущества от использования ЭТП заключаются в обеспечении роста конкурентоспособности, снижении вероятности личного контакта менеджера по закупкам и поставщика, сокращении накладных, трудовых и временных затрат на выбор поставщика и организацию исследований рынка, а также обеспечивается свободный доступ поставщиков к информации о закупках, в

результате, чего происходит практически полное устранение географических и бюрократических барьеров при снабжении предприятия [60, с. 122].

В I–IV кварталах 2017 г. в единой информационной системе было размещено около 3,16 млн. извещений об осуществлении закупок, что на 2,44 % больше отчетного периода в 2016 году, общим объемом около 7,1 трлн. рублей.

Самым распространенным конкурентным способом определения поставщика в 2017 году по-прежнему является электронный аукцион, доля извещений которого составила 59,64 %. В целом по сравнению с 2016 г. наблюдается снижение количества извещений о закупках, осуществляемых путем двухэтапного конкурса (на 43,08 %), закрытого конкурса (на 42,86 %) и запроса котировок (77,06 %). Также увеличение количества извещений о закупке путем проведения электронного аукциона (на 4,83%), закрытого аукциона (на 108,21 %) и конкурса с ограниченным участием (на 10,99 %). Средняя цена одной объявленной закупки за 2017 г. около 2,24 млн. рублей, что на 8,2 % выше аналогичного показателя 2016 г. При этом наибольшая средняя цена извещения составила 489 млн. рублей при проведении закрытых конкурсов, средняя цена извещения о проведении закрытого двухэтапного конкурса – 61,9 млн. рублей, закрытого аукциона – 42,6 млн. рублей.

В 2017 году заключено около 3,52 млн. контрактов общим объемом более 6,31 трлн. рублей, что соответственно на 2,6 % меньше и на 16,85 % больше аналогичных показателей 2016 года. Средняя цена контракта в 2017 году составила около 1,78 млн. рублей, что на 14,1 % превышает аналогичный показатель 2016 года.

На электронных площадках размещено извещений на общую сумму 4,6 трлн. рублей при объеме заключенных контрактов на сумму 3,9 трлн. рублей.

При этом выявляются серьезные нарушения в осуществлении закупочной деятельности предприятий. На официальном сайте госзакупок была опубликована аналитическая записка, повествующая о многочисленных нарушениях в сфере государственных и муниципальных закупок за 2016 и

текущий 2017 год. Генеральная прокуратура, Следственный комитет и ФАС Российской Федерации отметили, что подобные нарушения носят устойчивый и даже криминальный характер. Проследить динамику роста нарушений можно по официальной статистике: следственные органы завели 165 дел в сфере закупок за 2016 г., 217 за 2017 г. и уже 203 только за I квартал 2018 г. За период 2016-2017 гг. прокуратура выявила и устранила более 180 тысяч правонарушений в этой сфере, к ответственности привлечено более 42 тысяч лиц.

Таким образом, выбор поставщика и формирование с ним рабочих отношений – это один из составляющих процессов материально-технического обеспечения, и если к оптимизации системы снабжения подходить комплексно, включая оптимизацию информационных и финансовых потоков, возникающих между поставщиками, подрядчиками и внутренними службами предприятия, то это приводит к значительному улучшению основных показателей работы предприятия. Тенденция современных закупок такова, что большая часть тендеров проводится в электронном виде. На рынке России существует достаточно большое количество тендерных площадок под любые цели и задачи. Электронные площадки для тендеров способствуют упрощению работы, как для заказчиков, так и для поставщиков. Заказчики могут минимизировать свои издержки на проведение закупочных процедур и найти поставщика с наиболее выгодными условиями. Увеличивается прозрачность и открытость процесса закупки, минимизируются коррупционные риски.

На основе анализа современных отношений по закупкам в России и их правового регулирования выявлены особенности этих отношений на современном этапе, которые необходимо учитывать при управлении закупочной деятельностью. Прежде всего, это то, что большая часть закупок проводится в электронном виде.

Эти особенности необходимо учитывать при управлении закупочной деятельностью. Так, например, необходимо разработка особых локальных актов корпорации по закупкам, создание специального подразделения по закупкам в

корпорации, специалисты которого имеют соответствующее образование. При организации закупочной деятельности необходимо учитывать электронную форму ее ведения, что требует сопоставимости внутренних информационных систем корпорации с электронными площадками, особого документального оформления.

### **1.3 ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Законодательное регулирование закупочной деятельности необходимо в первую очередь для того, чтобы упорядочить эту деятельность, установить единые и прозрачные правила её проведения и условия для открытой конкуренции за право заключить договор с заказчиком.

Всё это в совокупности должно обеспечивать минимизацию риска злоупотреблений при проведении закупок и повышать их эффективность.

В обобщённом виде иерархию нормативных правовых и локальных актов, посвящённых закупкам, можно представить в следующем виде.

Государственные нормативно-правовые акты:

- Гражданский кодекс;
- Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»;
- Федеральный закон № 44-ФЗ от 05.04.2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;
- Федеральный закон № 223-ФЗ от 18.07.2011 г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

Локальные нормативные акты:

- Корпоративный закупочный стандарт;

- Корпоративные регламенты работы структурных подразделений при проведении закупок и регламенты отдельных элементов закупочной работы;
- План закупок;
- Извещение о закупках;
- Закупочная документация, в том числе техническое задание и проект контракта;
- Итоговой протокол закупки.

Все причисленные выше документы являются юридически значимыми, то есть влияющими на установление правоотношений между заказчиком и поставщиком либо прямо определяющими содержание этих правоотношений.

В России закупочная деятельность разных организаций регулируется законодательством не одинаково. Это обусловлено различными уровнями рисков при проведении закупок разными категориями заказчиков. Наиболее детально урегулированы закупки государственных и муниципальных заказчиков: строгость требований законодательства о государственных закупках обусловлена, во-первых, тем, что эти закупки призваны обеспечивать оказание гражданам государственных и муниципальных услуг на высоком уровне, а во-вторых, тем, что эти закупки финансируются за счёт бюджетных средств.

Расходование бюджетных средств имеет следствием то, что без жёстких и детализированных требований, контроля и неотвратимости наказания для нарушителя риск злоупотреблений существенно повышается. Если государственные и муниципальные закупки проводятся ненадлежащим образом, не приходится надеяться на предоставление государственных и муниципальных услуг надлежащего качества. Таким образом, негативные последствия от злоупотреблений при проведении государственных закупок для государства выше, чем от нарушений при проведении коммерческих закупок.

Для закупок естественных монополий, госкомпаний, организаций коммунального хозяйства и иных субъектов Закона № 223-ФЗ законодательством предусмотрены определённые рамки, устанавливающие

пределы усмотрения компании в организации собственной закупочной деятельности, поскольку, с одной стороны, эти компании не расходуют бюджетные средства и имеют внутреннюю экономическую мотивацию к рациональному использованию собственных средств, но, с другой стороны, эффективность их закупок влияет, в том числе, на уровень тарифов, а следовательно имеет социальную значимость.

Иными словами, если субъект Закона №223-ФЗ провёл закупку неэффективно или потратил на неё лишние деньги, то это может ударить по кошельку конечного потребителя, хотя связь между этими закупками и качеством оказания услуг не столь непосредственная, как в ситуации с госзаказом. Наконец, для коммерческих организаций гражданским и антимонопольным законодательством установлены обязательные, но вместе с тем общие требования, поскольку у таких компаний, рискующих при осуществлении своей хозяйственной деятельности собственными деньгами, существует наибольший внутренний стимул к эффективному расходованию этих средств при проведении закупок. Социальный эффект от деятельности большинства коммерческих организаций не такой значительный, чтобы устанавливать жёсткие законодательные требования к их закупкам.

Общие гражданско-правовые и антимонопольные требования, установленные в гл. 28 ГК РФ и ч. 1 ст. 17 Закона «О защите конкуренции» обязательны для всех. При этом субъектами Закона № 223-ФЗ, а также государственными и муниципальными заказчиками эти требования применяются с учётом особенностей, установленных отраслевым законодательством, а также с учётом дополнительных требований, установленных этим законодательством.

Заказчик может проводить в электронной форме закупки всеми способами – в том числе с помощью электронного конкурса, электронного аукциона, электронного запроса предложений, электронного запроса цен, электронных конкурентных переговоров и т. п.

Постановлением Правительства РФ № 616 утверждён перечень продукции, которую заказчик обязан закупать только в электронной форме. При этом, даже закупая продукцию из этого перечня, заказчик вправе использовать любой электронный способ размещения заказа, а не только аукцион.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ № 616 исключительно в электронной форме закупаются:

- природная вода и лед;
- целлюлоза, бумага, картон и изделия из них;
- полиграфическая и печатная продукция;
- канцелярские принадлежности;
- оргтехника;
- аппаратура радио, телевидения и связи;
- фото- и киноаппаратура;
- медицинская аппаратура;
- средства измерения;
- часы;
- автомобили, их детали и принадлежности;
- транспортные средства;
- услуги по торговле, ТО и ремонту автомобилей;
- услуги по ремонту оргтехники для офисов;
- услуги по уборке зданий.

Закупка товаров, работ и услуг, включённых в этот перечень, не осуществляется в электронной форме:

- если информация о закупке содержит сведения, составляющие государственную тайну;
- если Правительством РФ принято решение проводить данную закупку в закрытом режиме;

– если потребность в закупке возникла вследствие произошедшей аварийной ситуации, непреодолимой силы, необходимости срочного медицинского вмешательства, чрезвычайных ситуаций природного или техногенного характера, а также в целях предотвращения угрозы их возникновения;

– если закупка осуществляется у единственного поставщика в соответствии с Положением о закупке самой регулируемой организации. При этом регулируемая организация имеет право закупать в электронной форме и продукцию, не входящую в перечень, утверждённый Постановлением Правительства РФ от 21.06.2012 № 616.

Таким образом, проведение закупок является необходимой составляющей деятельности каждой организации. Эта деятельность должна быть целостным, системным процессом, цель которого - с минимальными затратами сил и средств своевременно получить все те товары, работы и услуги, которые необходимы организации. Поэтому необходимо учитывать правовое регулирование закупочной деятельности.

Частные закупки – закупки, проводимые в соответствии с Законом о закупках товаров, работ, услуг.

Как известно, некоторые виды заказчиков, подпадающие под сферу действия Федерального закона № 44-ФЗ от 05.04.2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», вправе в случаях, предусмотренных законом, применять в своей закупочной деятельности нормы Федерального закона № 223-ФЗ от 18.07.2011 г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». В частности, речь идет о бюджетных учреждениях, которые согласно положениям ч. 2 ст. 15 ФЗ № 44 вправе осуществлять закупки товаров, работ, услуг, руководствуясь ФЗ № 223.

При этом указанное право возникает в 2015 г. при наличии у заказчика правового акта (Положения о закупке), утвержденного на основании ч. 3 ст. 2 ФЗ № 223 и размещенного в единой информационной системе (далее – ЕИС), а

до ввода ее в эксплуатацию – на Официальном сайте для размещения информации о размещении закупок [www.zakupki.gov.ru](http://www.zakupki.gov.ru) до 31 декабря 2014 г. Соответственно, в 2014 г. заказчики вправе были руководствоваться нормами ФЗ № 223 при условии утверждения и размещения Положения о закупке на Официальном сайте [www.zakupki.gov.ru](http://www.zakupki.gov.ru) до 1 апреля 2014 г. (ч. 25 ст. 112 ФЗ № 44).

По общему правилу, бюджетное учреждение вправе производить закупки товаров, работ, услуг на основании норм ФЗ № 223 в следующих случаях:

1) за счет грантов, передаваемых безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами, в том числе иностранными гражданами и иностранными юридическими лицами, а также международными организациями, получившими право на предоставление грантов на территории РФ в установленном Правительством РФ порядке, субсидий (грантов), предоставляемых на конкурсной основе из соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ, если условиями, определенными грантодателями, не установлено иное;

2) когда бюджетное учреждение выступает в качестве исполнителя по контракту и привлекает на основании договора в ходе исполнения данного контракта иных лиц (например договор субподряда) для поставки товара, выполнения работы или оказания услуги, необходимых для исполнения предусмотренных контрактом обязательств данного учреждения;

3) в отношении средств, полученных при осуществлении бюджетным учреждением иной приносящей доход деятельности от физических лиц, юридических лиц (за исключением средств, полученных на оказание и оплату медицинской помощи по обязательному медицинскому страхованию).

Как показывает практика, многие представители организаций положительно оценили подобную альтернативу законодателя, которая позволила проводить закупочные процедуры с соблюдением требований двух федеральных законов – ФЗ № 44 и ФЗ № 223.

Вместе с тем организации сталкиваются с большими трудностями при применении норм ФЗ № 223 в ходе своей практической работы и это вполне обоснованно и логично, поскольку ФЗ № 44 более «процедурный» закон, он гораздо детальнее в отличие от положений ФЗ № 223 описывает и регламентирует все этапы осуществления закупок, закон о контрактной системе предусматривает более жесткие сроки для совершения действий, направленных на достижения конечного результата – удовлетворение потребности организации в необходимых товарах, работах, услугах. В свою очередь, ФЗ № 223 больше носит узкий характер и определяет только лишь общие принципы осуществления закупок.

Таким образом, контрактная система в сфере закупок основывается на принципах открытости, прозрачности информации о контрактной системе в сфере закупок, обеспечения конкуренции, профессионализма заказчиков, стимулирования инноваций, единства контрактной системы в сфере закупок, ответственности за результативность обеспечения государственных и муниципальных нужд, эффективности осуществления закупок. В частности, для обеспечения принципа открытости системы государственных закупок Закон предусматривает размещение полной и достоверной информации в сети интернет в ЕИС с открытым и бесплатным к ней доступом.

## **2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОРПОРАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АО «РУСАЛ УРАЛ»**

### **2.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТА**

Уральский алюминиевый завод занимает особое место среди родственных предприятий отечественной алюминиевой промышленности. Он был третьим по счету с начала производства алюминия в нашей стране и самым мощным по тем временам. УАЗ первым в СССР освоил производство глинозема по «засекреченному» способу Байера и стал родоначальником алюминиевой промышленности на Урале.

Начиная с закладки первого камня в 1933 году, УАК (ныне УАЗ) строился 6 лет. Пуск завода состоялся 5 сентября 1939 года. Здесь впервые в СССР были применены более мощные в то время электролизеры с самообжигающимися анодами при боковом токоподводе на силу тока 55 килоампер. В декабре 1941г. в электротермическом цехе УАЗа начато производство кремния. За первый месяц цех дал 109 тонн уральского кремния. С 1941 по 1945 годы завод увеличил выпуск глинозема и алюминия более чем в 5,5 раза.

В 1946 г. Постановлением ВЦСПС и Министерства цветной металлургии заводу на постоянное хранение передано переходящее Красное знамя как символ безграничного трудового подвига рабочих завода в годы Великой Отечественной войны. За успешное обеспечение военной промышленности алюминием и сплавами 23 февраля 1945 г. УАЗ был награжден орденом Ленина. В годы военных пятилеток на УАЗе шла усиленная механизация ручного труда и совершенствование технологических процессов. В 1965 г. начал работу уникальный вагоноопрокидыватель для выгрузки боксита.

С октября 1998 г. на УАЗе началась промышленная переработка бокситов Средне-Тиманского месторождения. В феврале 2007г. запущена опытная установка высокотемпературного выщелачивания бокситов Средне-Тиманского месторождения. Сейчас количество переработанного на УАЗе боксита Тимана превышает 15 млн. тонн. В 2001 г. в глиноземном производстве введен в эксплуатацию новый мощнейший модуль декомпозиции и вакуумного охлаждения – участок 6-Н (что значит «новый», построенный на месте демонтированного участка №6). На участке установлено высокопроизводительное оборудование: декомпозиеры объемом 3 300 м<sup>3</sup>, дисковые фильтры «Краусс Маффей» (Германия, установлены впервые в России); вакуумное охлаждение алюминатного раствора. В 2004 г. в цехе кальцинации вместо вращающейся печи была установлена печь циклонного типа, аналогов которой нет в России.

За годы работы УАЗа произведено более 46,5 млн. тонн глинозема. В 1987 г. началась крупномасштабная реконструкция электролизного производства. Поэтапно были остановлены четыре старых электролизных корпуса, а на их месте построены два новых, оснащенных ваннами с обожженными анодами на силу тока 160 кА и двумя блоками газоочистки. 3 сентября 1994г. был получен первый алюминий на новых электролизерах. В итоге, мощности по производству алюминия увеличились с 84 до 130 тыс. тонн в год.

В 2005 г. по проекту СибВАМИ построен и введен в действие опытно-промышленный участок из 6 электролизеров типа ОФ-300 на номинальную силу тока 300 кА, работающих на предварительно обожженных анодах с верхним токоподводом и полной автоматической системой подачи глинозема (АПГ) с централизованной подачей глинозема (ЦРГ) из прикорпусного бункера-накопителя.

Проведенные исследования на опытном участке позволили повысить силу тока на электролизерах ОА-300 до 330 кА без изменения конструкции электролизера. С марта 2007 г. предприятие вошло в компанию РУСАЛ.

Продукция Уральского алюминиевого завода соответствует международным стандартам качества по системе ISO 9001 и ISO/TS 16949 (особые требования в автомобилестроении).

После консервации в 2013 г. электролизного производства выпуск алюминия и сплавов приостановлен до изменения конъюнктуры рынка алюминия. Сейчас основное направление деятельности УАЗа – переработка боксита и производство глинозема.

На предприятии производится глинозем металлургический (Г-00), глинозем неметаллургический (ГСК, ГЭФ), гидроксид алюминия. Потребителями являются алюминиевые предприятия РУСАЛа и различных отраслей народного хозяйства: стройиндустрии, приборостроения.

В 2015 году была проведена интеграция Красногорской ТЭЦ в состав завода с целью дальнейшего развития предприятия совместно с источником энергоресурсов для достижения большего объема производства. Устойчивая работа Красногорской ТЭЦ обеспечила бесперебойное снабжение глиноземного производства тепловыми ресурсами требуемых параметров в необходимых объемах. В 2016г. объем инвестиций, вложенных в Красногорскую КТЭЦ составил более 200 млн. руб.

С 2015 по 2017 гг. на предприятии реализован крупномасштабный проект по модернизации глиноземного производства. Он предусматривает наращивание производственных объемов с 770 тыс. тонн глинозема в год до 900 тыс. тонн. Бюджет проекта модернизации – 23 млн. долларов.

Существенных изменений в стоимости основных фондов не произошло. В 2017 г. убыток от прочей деятельности составил 9,62 млн. руб. и снижен на 14,52 млн. руб. относительно уровня 2011 г. (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ прибыли (убытка) от внереализационной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» за 2016-2017 гг.

Наименование	2016	2017	Отклонение (+,-)
Проценты к уплате	6 078	5 604	-474
Прочие доходы и расходы			
Операции с ценными бумагами		5 705	

Реализация МПЗ	-16	268	284
Доходы от возвращенных из производства ТМЦ (металлолом)		491	491
Продажа кап.вложений	60		
Реализация ОС и НМА	23		
Ликвидация основных фондов		-242	-242
Услуги кредитных организаций	-1 115	-1 166	-51
Курсовые разницы	208	-83	-291
Прибыли (убытки) прошлых лет	-307	-86	221
Списание задолженности	-624	2 966	3 590
Результат инвентаризации	2 898	1 299	-1 599
Нарушение плана перевозок и хоз.договоров	-33	22	55
Расходы на собственные нужды	-11 483	-7 352	4 131
Уплата штрафов и пеней по налогам и сборам	-3 005	-1	3 004
Списание бракованной продукции в отходы	-2 662	-82	2 580
Прочие доходы и расходы	-2 008	-5 754	-3 746
Итого прочие доходы и расходы	-18 062	-4 015	14 047
Всего:	-24 140	-9 619	14 521

Валюта баланса уменьшилась на 52,25 млн. руб. относительно 2016 г. и составила 453,78 млн. руб. Изменение актива баланса обусловлено: уменьшением запасов на сырье, материалы на 33,31 млн. руб.; уменьшением затрат в незавершенном производстве на 5,54 млн. руб.; уменьшением запасов готовой продукции на 19,42 млн. руб.; уменьшением дебиторской задолженности на 32,05 млн. руб., в т.ч. покупателей и поставщиков на 18,49 млн.руб.; увеличением стоимости внеоборотных активов на 43,68 млн. руб.

Уровень кредиторской задолженности составил 65,96 млн. руб. и уменьшился на 77,83 млн. руб. относительно уровня на начало периода. Объем привлеченных кредитов снижен на 32,7 млн. руб. Коэффициент текущей ликвидности возрос с 1,3 до 1,66. Соотношение заемных и собственных средств снижено с 0,97 до 0,44, что означает снижение заемных источников в общем объеме используемых финансовых ресурсов.

Начислено налоговых платежей (включая НДС) в размере 122,5 млн. руб., уплачено 113,5 млн. руб. Просроченной задолженности по срокам платежей нет. Согласно плановым показателям (табл. 2) на 2017 г. предприятием были предусмотрены плановые убытки по содержанию объектов социальной сферы в размере 10,6 млн. руб.

Таблица 2 – Сравнение плановых и фактических показателей, тыс. руб.

	2017 г.		
	план	факт	отклонение
Расходы	- 13 530	- 12 888	-642
Доходы	2 900	4 917	2 017
Убытки	- 10 630	- 7 971	-2 659

В отчетном периоде убыток от содержания объектов социальной сферы составил 8 млн. руб. Снижение убытка связано с превышением доходов от оказания услуг над плановым уровнем на 2,02 млн. руб. и уменьшением расходов на содержание объектов на 0,64 млн. руб.

Предприятие использует оборотный капитал и запасы для обеспечения непрерывного процесса производства, поддержания стабильного спроса на продукцию и развития предприятия.

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает, сколько раз в среднем продаются запасы предприятия за конкретный период времени.

$$K_{обз2017} = 646\,869 / 0,5 \times 465\,360 = 646\,869 / 232\,680 = 2,78.$$

Чем выше оборачиваемость запасов предприятия, тем более эффективным является производство и тем меньше потребность в оборотном капитале для его организации. В нашем случае оборачиваемость запасов высокая.

Финансовое положение АО «РУСАЛ УРАЛ» неустойчиво. Все это указывает на низкую эффективность деятельности предприятия. Стоит также отметить наличие на предприятии резервного фонда. Резервный фонд сформирован в размере 3 000 тыс. руб. при консервации АО «РУСАЛ УРАЛ» в соответствии с требованиями законодательства и учредительными документами, за период деятельности не использовался и не расходовался.

## 2.2 ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАКУПОК У КОНКРЕТНОГО СУБЪЕКТА

Основным видом деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» в соответствии с уставом является производство и реализация промышленной продукции (металлургического глинозема, первичного алюминия). Помимо этого, Компания производит продукцию в непромышленной сфере и оказывает услуги различного характера. Преобладающим и приоритетным для АО «РУСАЛ УРАЛ» является производство и реализация основной продукции: глинозема и гидрата, на основной вид деятельности приходится около 95% общего объема реализации.

Основным товарным продуктом, реализуемым АО «РУСАЛ УРАЛ», является первичный алюминий, а также порошки и сплавы на основе алюминия. Помимо этого, АО «РУСАЛ УРАЛ» реализует глинозем и гидрат собственного производства, а также получает доходы от реализации прочей продукции и услуг.

АО «РУСАЛ УРАЛ» - крупнейший в мире производитель алюминия, высоко ценит партнерские отношения с поставщиками и подрядными организациями. Обеспечение АО «РУСАЛ УРАЛ» ресурсами и услугами требуемого качества и в установленные сроки – залог успеха компании и важное конкурентное преимущество.

Для изучения организации закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» в первую очередь необходимо рассмотреть структуру и динамику изменения запасов в 2016-2017 гг. (табл. 3).

Таблица 3 – Структура и динамика изменения запасов АО «РУСАЛ УРАЛ», 2016-2017 гг.

Наименование	2016		2017		Отклонение, млн. руб.	Темп роста, %
	млн. руб.	в %			млн. руб.	в %
Запасы, всего	1288	100,00%	1560	121,11%	2848	100,00%
в том числе:						
сырье,	750	53,53%	1203	160,40%	1953	63,02%

материалы и др. аналогичные ценности						
готовая продукция	327	23,34%	153	46,79%	480	15,49%
товары отгруженные	190	13,56%	225	118,42%	415	13,39%
расходы будущих периодов	21	1,50%	-21	-100,00%	0	0,00%

Анализ данных таблицы 3 показывает, что запасы АО «РУСАЛ УРАЛ» возросли. Это связано, прежде всего, с увеличением объема продаж. В первую очередь, увеличилась доля сырья и материалов.

Данные по обороту запасов АО «РУСАЛ УРАЛ» за 2016-2017 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Оборот производственных запасов АО «РУСАЛ УРАЛ», 2016-2017 гг.

Показатели	Расчетная формула	2016	2017
1. Оборот запасов, раз	Отношение выручки от реализации продукции и средней величины производственных запасов	52,18	25,72
2. Срок оборота запасов, дней	Длительность периода. Оборот производственных запасов	6,9	14

Планирование закупок и снабжение АО «РУСАЛ УРАЛ» можно условно разделить на два процесса: текущее планирование и оперативное.

Текущее планирование закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» включает в себя определение потребностей потребителей, на планируемый квартал текущего года исходя из имеющейся уже заказов на продукцию. Данным процессом на предприятии АО «РУСАЛ УРАЛ» занимается менеджер. За месяц до начала планируемого периода, основываясь на опыте прошлых периодов, а также на заказах клиентов на данный период, менеджер определяет размер партии закупаемых материалов и сырья для производства. Данный размер партии продукции впоследствии должен будет удовлетворить потребности производства в планируемом квартале. Затем осуществляет заказ у поставщиков. И организовывается доставка собственным транспортом или транспортом поставщика на склад АО «РУСАЛ УРАЛ»

На первом этапе планирования закупки менеджер АО «РУСАЛ УРАЛ» определяет потребность в необходимых материалах. Для этого он собирает все заявки на заказ продукции от покупателей и подсчитывает общее количество конкретных объемов продукции, которое понадобится, для того чтобы удовлетворить спрос потребителей и прогноз на открытые продажи. Затем он сопоставляет получившееся количество со складскими остатками, тем самым выявляя количество продукции, которая потребуется для того чтобы удовлетворить производственные цеха материалами, до следующего момента заказа. Если в конкретном случае машина, которая будет доставлять продукцию, не заполняется, то у коммерческого директора есть возможность воспользоваться свободными товарными местами и дополнить заявку, для того чтобы создать резервного запас по определенным им товарным позициям на основании интуитивного прогнозирования спроса или наличие свободных финансов.

В данном случае планирование закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» - это анализ необходимости поставки дополнительного количества материала с учетом заявок на его поставку и наличия остатков материалов на складе.

Таким образом, можно сделать вывод, что планирование и прогнозирование на АО «РУСАЛ УРАЛ» осуществляется традиционными методами, без привлечения дополнительных специализированных сотрудников и средств автоматизации.

Текущий запас АО «РУСАЛ УРАЛ» – основной вид запаса, необходимый для бесперебойной работы предприятия между двумя заказами. На размер текущего запаса влияют объемы их потребления в производстве. Норма оборотных средств в текущем запасе обычно принимается в размере 50 % среднего цикла снабжения, что обусловлено поставкой товаров несколькими поставщиками и в разные сроки.

Страховой запас на АО «РУСАЛ УРАЛ» – второй по величине вид запаса, который создается на случаи непредвиденных отклонений в снабжении

и обеспечивает непрерывную работу предприятия. Страховой запас принимается, как правило, в размере 25 % текущего запаса, но может быть и меньше этой величины в зависимости от местоположения поставщиков и вероятности перебоя в поставках, и объемах складских помещений.

Подготовительный запас связан с необходимостью приемки, разгрузки, сортировки и складирования товаров. Нормы времени, необходимого для этих операций, устанавливаются по каждой операции на средний размер поставки на основании технологических расчетов или посредством хронометража.

Конкурсные отборы АО «РУСАЛ УРАЛ» проводятся по следующим направлениям:

- материально-технические ресурсы;
- услуги перевозки: ЖД, авиа, авто, контейнерные перевозки, фрахт;
- строительно-монтажные и ремонтные работы;
- прочие услуги.

Сырье для производства АО «РУСАЛ УРАЛ» закупается как с заводов изготовителей, так и с посредниками. Выбор поставщиков осуществляется по следующим критериям:

- цена: выше среднерыночной, равна среднерыночной, ниже среднерыночной;
- соответствие продукции закупочным требованиям (по количеству и качеству): в большинстве случаев не соответствует требованиям; в большинстве случаев соответствует требованиям, но не всегда; всегда соответствует требованиям;
- соблюдение сроков поставки: в большинстве случаев не соответствует требованиям; в большинстве случаев соответствует требованиям; всегда соответствует требованиям;
- возможность доставки: при доставке продукции возможны существенные затруднения; при доставке продукции возможны незначительные затруднения; при доставке продукции какие-либо затруднения маловероятны;

- форма оплаты: предоплата 100 %, предоплата 50 %, оплата при получении, отсрочка оплаты;
- гарантийное обслуживание: за пределами территории ведения работ; на территории ведения работ (вблизи);
- наличие запасных частей: за пределами территории ведения работ; на территории ведения работ (вблизи);
- своевременность представления всей необходимой документации на закупленные товарно-материальные ценности: не представляется; представляется с опозданием более месяца; представляется с опозданием до месяца; представляется своевременно;
- готовность поставщика к взаимовыгодному сотрудничеству: не идет ни на какие уступки, оказывает нежелательное давление; при решении проблем идет лишь на незначительные уступки; при решении проблем идет на значительные уступки; все проблемы находят положительное решение в кратчайшие сроки;
- надежность: в ответ на запросы предоставляет недостоверную информацию; не выполняет письменные и устные договоренности; не всегда выполняет письменные и устные договоренности; выполняет письменные договоренности; выполняет письменные и устные договоренности.

В результате анализа потенциальных поставщиков АО «РУСАЛ УРАЛ» формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.

Совершенствование хозяйственных связей необходимо, как производителям, так и покупателям товаров, потому что они обеспечивают эффективность торгового процесса. Рациональные хозяйственные связи способствуют планомерному развитию экономики, сбалансированности спроса и предложения, своевременной поставке продукции производственного назначения и товаров народного потребления покупателям. Поэтому АО «РУСАЛ УРАЛ» необходимо постоянно расширять, обновлять и

усовершенствовать уже имеющиеся хозяйственные связи. А также выстраивать новые хозяйственные взаимоотношения с поставщиками товаров.

Планирование закупок и снабжение АО «РУСАЛ УРАЛ» можно условно разделить на два процесса: текущее планирование и оперативное. Конкурсные отборы АО «РУСАЛ УРАЛ» проводятся по следующим направлениям: материально-технические ресурсы; услуги перевозки: ЖД, авиа, авто, контейнерные перевозки, фрахт; строительно-монтажные и ремонтные работы; прочие услуги. В результате анализа потенциальных поставщиков АО «РУСАЛ УРАЛ» формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.

### **2.3 ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ЗАКУПОК У КОНКРЕТНОГО СУБЪЕКТА**

В АО «РУСАЛ УРАЛ» разработаны следующие локальные нормативные акты (ЛНА) по закупкам:

- Положение о закупочной деятельности;
- Положение о конкурсном отборе.

ЛНА составлены в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, регламентирующим правила закупок.

Рассмотрим документы АО «РУСАЛ УРАЛ» подробнее.

#### **1. Положение о закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ».**

Законом установлены конкретные требования к содержанию такого документа (п. 2 ст. 2 закона № 223-ФЗ). В соответствии с данным Законом в Положении о закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» отражены:

- регламент подготовки к проведению закупки;
- правила и способы проведения самой закупочной процедуры;

- условия выбора конкретного способа проведения закупки;
- регламент заключения и исполнения договоров;

Структура Положения о закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ»:

1. Вводные положения.
2. Основные термины и понятия.
3. Регламент планирования закупок и ведения сопутствующей отчетности.
4. Информационное обеспечение.
5. Возможные способы организации закупки.
6. Права и обязанности участников закупки.
7. Заключение договора.
8. Контроль за выполнением условий договора.
9. Оспаривание решений закупочной комиссии.
10. Регламент разрешения разногласий.
11. Контроль закупочной деятельности.
12. Порядок внесения изменений в данное положение.
13. Ответственность за неисполнение положения о закупках.
14. Заключительные положения.

Положение о закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» утверждается общим собранием акционеров.

На титульном листе Положения о закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» проставлена отметка, содержащая:

- гриф «Утверждено»;
- указание на общее собрание акционеров АО «РУСАЛ УРАЛ»;
- реквизиты документа, на основании которого было утверждено данное положение: протокол общего собрания акционеров АО «РУСАЛ УРАЛ» от 01.02.2016 г. № 2.

В соответствии с п.1 ст. 4 № 222-ФЗ Положение о закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» было размещено в единой информационной системе (далее – ЕИС) 09.02.2016 г.

В Положение о закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» в зависимости от потребностей предприятия или нововведений законодательства могут быть внесены изменения.

Для того чтобы внесение изменений считалось надлежащим, представитель АО «РУСАЛ УРАЛ» размещает в ЕИС как само измененное положение, так и документ, содержащий реестр таких изменений (пп. 12, 13 постановления № 908). Также, если это необходимо, должна быть откорректирована информация, включенная в Положение о закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» (п. 10 постановления № 908).

Перечисленная документация подлежит размещению в ЕИС только после подписания специальной квалифицированной электронной подписью уполномоченного лица (п. 4 постановления № 908).

## 2. Положение о конкурсном отборе АО «РУСАЛ УРАЛ».

Конкурсный отбор – это процесс подачи заявок с участием двух или нескольких конкурсантов, имеющий целью получение ценовых предложений о предоставлении МТР/услуг. Конкурс проводится, если планируется осуществить закупку на крупную сумму или наладить долгосрочные связи между поставщиком и потребителем.

Конкурсный отбор в АО «РУСАЛ УРАЛ» состоит из нескольких этапов (рис. 2).

Рассмотрим правовое и организационное обеспечение проведения конкурсного отбора в АО «РУСАЛ УРАЛ» на каждом этапе.

### 1 этап «Сбор предложений».

Так как выбирать контрагента при конкурсном отборе следует с составлением предложения оферты, то 1 действием является составление предложения делать оферты (далее – ПДО).

ПДО – это комплект документов, которые направляются в адрес потенциальных контрагентов, а также размещаются в электронных источниках. В документах отражены планируемые параметры сотрудничества с

контрагентом с целью получения оферт для дальнейшего акцепта выгодной оферты.

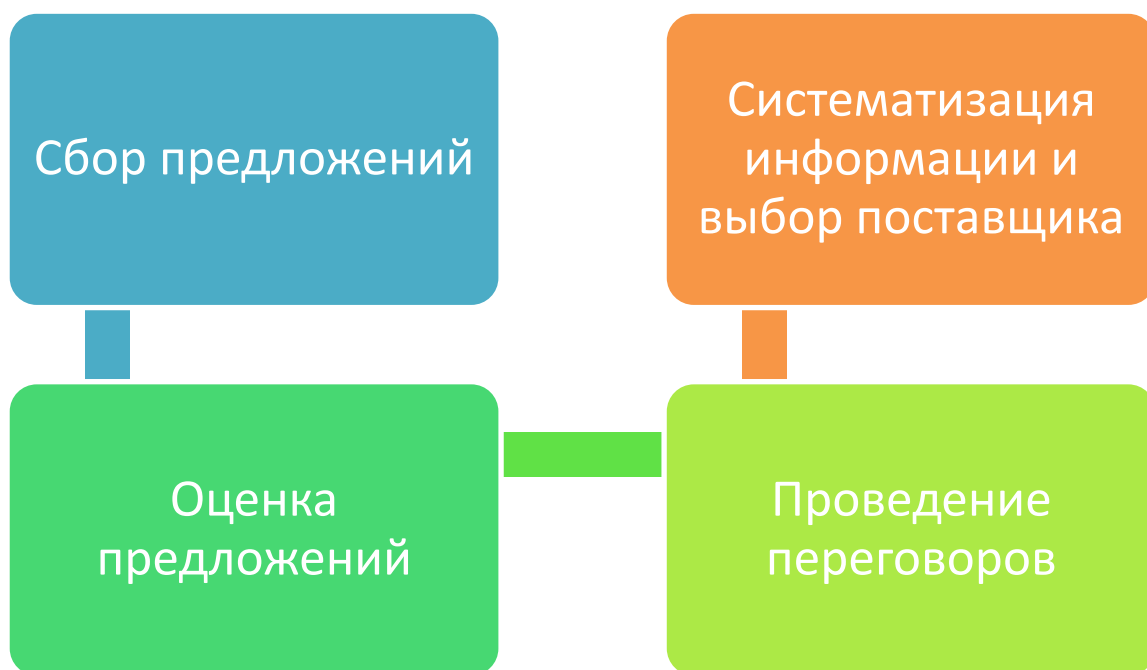


Рисунок 2 – Конкурсный отбор в АО «РУСАЛ УРАЛ»

ПДО АО «РУСАЛ УРАЛ» распределяются по контрагентам через следующие источники:

- направление информации постоянным контрагентам напрямую;
- размещение информации на сайте организации в разделе «Поставщикам»;
- размещение информации на закупочных площадках.

В соответствии с Положением о конкурсном отборе АО «РУСАЛ УРАЛ» перед публикацией лота определяются условия размещения ПДО, критерии предквалификации, методики оценки оферты, определение подхода к переговорам, график проведения конкурсного отбора.

Данные задачи выполняются сотрудниками отдела закупок АО «РУСАЛ УРАЛ». В их обязанности входит размещение информации в открытом доступе и адресной рассылки по постоянным контрагентам.

В закупочную комиссию АО «РУСАЛ УРАЛ» входит руководитель отдела закупок, руководитель структурного подразделения (заказчика) и специалиста отдела закупок.

На закупочную комиссию АО «РУСАЛ УРАЛ» возложена ответственность за определение критериев конкурсного отбора и ПДО, а также оценку соответствия контрагентов определенным критериям, участвуя в переговорах с контрагентами.

Закупочная комиссия АО «РУСАЛ УРАЛ» может поднять рассмотрение вопроса о дисквалификации контрагента на основании его несоответствия критериям конкурсного отбора.

В пакет ПДО АО «РУСАЛ УРАЛ» входят следующие документы:

1. Письмо-извещение: описание сути оферты, информации об ответственном лице, сроке приема и акцепта оферты, требования (инструкция) по подготовке и предоставлению оферт;

2. Требования к качеству, техническим и функциональным характеристикам, безопасности товара / услуги, к размеру, упаковке, типу отгрузки, к результатам, связанными с соответствием поставленному товару / выполненной услуги потребностям АО «РУСАЛ УРАЛ».

3. Оформленный лот. Информация по лотам представляется в следующем формате (табл. 6).

Таблица 6 – Информация по текущим лотам АО «РУСАЛ УРАЛ»

Дата размещения	№ лота	Наименование отбора	Ф.И.О.	Срок окончания приёма заявок
03.05.2018	18894-MTR	Отбор поставщиков ЛКМ во втором-третьем квартале 2018г. для АО «РУСАЛ УРАЛ»	Дайнеко Ольга Викторовна	08.05.2018
26.04.2018	18874-MTR	Отбор поставщиков азотной станции модульного типа на АО «РУСАЛ УРАЛ»	Емельянов Вячеслав Юрьевич	15.05.2018
25.04.2018	18869-MTR	Реализация лома цветных металлов в апреле-мае 2018 года	Рогова Татьяна Александровна	07.05.2018
23.04.2018	18845-MTR	Объединенный отбор поставщика Теплообменных аппаратов	Оглоблин Виктор Михайлович	07.05.2018

02.11.2017	17862-MTR	Отбор поставщиков Алюминия фторида для АО «РУСАЛ УРАЛ» ноябрь 2017 - декабрь 2020	Борисов В.В.	01.11.2020
------------	-----------	--	--------------	------------

4. График поставки товара, выполнения работы или оказания услуги.
5. Начальная и максимальная цена лота.
6. Порядок формирования цены лота.
7. Требования к контрагентам и перечень документов к аккредитации.
8. Проект договора.
9. Контактные данные сотрудника, ответственного за лот.

Вся информация по конкурсному отбору представлена на официальном сайте АО «РУСАЛ УРАЛ»:

- лоты для конкурса;
- план проведения отборов;
- требования и принципы качества отбора;
- реализация непрофильных активов.

В случае согласия поставщика принять участие в конкурсном отборе и при условии соответствия фирмы указанным требованиям, в адрес АО «РУСАЛ УРАЛ» направляется заявка на участие в конкурсном отборе и документы для аккредитации ответственным сотрудникам.

Для прохождения процедуры аккредитации потенциальным поставщикам АО «РУСАЛ УРАЛ» требуется предоставить следующий перечень копий документов:

1. Свидетельства о государственной регистрации в ЕГРЮЛ.
2. Свидетельства о постановке на учет в ИФНС.
3. Уведомления о постановке на учёт в ИФНС в качестве крупнейшего налогоплательщика (если поставщик поставлен на учёт в качестве крупнейшего налогоплательщика до 2006 г., то поставщиком предоставляется Свидетельство о постановке на учёт в качестве крупнейшего налогоплательщика).
4. Выписки из ЕГРЮЛ (выписки из ЕГРИП для Индивидуального предпринимателя) на дату, не ранее 10 рабочих дней до даты направления поставщика на Аккредитацию.

5. Документов, подтверждающие полномочия лиц, имеющих право подписывать Договоры и первичные документы (приказы о назначении директора и главного бухгалтера; доверенности, содержащие соответствующие полномочия).

6. Бухгалтерской отчётности (Бухгалтерский баланс (форма № 1) и Отчёт о прибылях и убытках (форма 2)) заверенной печатью и подписью директора, одновременно:

а) за предшествующий год с отметкой о её получении ИФНС (приложением квитанции о приёме по ТКС, в случае, если предприятие отчитывается в ИФНС в электронном виде; почтовой квитанции и описи в случае отправки по Почте России) (в соответствии с п. 5 ст. 23 НК РФ);

б) на последнюю отчётную дату, предшествующую дате направления Поставщика на Аккредитацию, без отметки ИФНС о принятии (в соответствии с федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ).

7. Учредительных документов (устав, учредительный договор и т.п.);

8. Действующих лицензий, имеющихся у поставщика на момент Аккредитации.

9. Для поставщиков, применяющих упрощённую систему налогообложения: копия свидетельства из ИФНС, подтверждающего применение упрощённой системы налогообложения в текущем году.

10. Свидетельства о регистрации Индивидуального предпринимателя.

11. Для Поставщиков, имеющих адрес регистрации в бизнес-центре, в котором имеют адрес регистрации несколько юридических лиц, и который формально является адресом «массовой регистрации»: простая копия официального письма на бланке поставщика о том, что адресом его регистрации является бизнес-центр (с указанием адреса и названия бизнес-центра).

Получение заявок от контрагентов происходит либо в электронном виде, либо в печатном – в конвертах. Ответственное лицо за выставленный лот регистрирует каждую заявку, проставляя дату и время получения заявки. День

окончания приема ofert соответствует дате, указанной в ПДО. На следующий рабочий день после окончания приёма ofert, ответственный за лот оформляет протокол об окончании приёма ofert и подписывает его у руководителя отдела закупок.

## 2 этап «Оценка предложений».

На данном этапе ответственный за лот оглашает информацию о каждом контрагенте, а именно:

- наименование лота;
- стартовая цена;
- наименование контрагента, местонахождение;
- краткое описание предмета оферты от контрагента и его цена;
- дополнительная информация о контрагентах при её наличии.

По результатам оглашения вышеперечисленных данных, члены закупочной комиссии АО «РУСАЛ УРАЛ» подписывают протокол с указанием следующих данных:

- дата, место проведения оглашения контрагентов;
- общее количество заявок;
- информация о контрагентах, отзывавших заявки;
- информация о контрагентах, изменивших заявки с указанием содержания изменений.

Далее происходит рассмотрение оставшихся заявок закупочной комиссией АО «РУСАЛ УРАЛ» в два этапа:

- отборочная стадия: отклонение заявок, не соответствующих конкурсу;
- оценочная стадия: выбор лучшей заявки.

Закупочная комиссия АО «РУСАЛ УРАЛ» в соответствии с проведенной оценкой ранжирует заявки балльным методом по мере предпочтительности на основании указанных в них условиях.

## 3 этап «Проведение переговоров».

На основании результатов рассмотрения полученных ofert ответственным лицом АО «РУСАЛ УРАЛ» за лот проводятся переговоры для согласования итоговых условий сделки, выгодных для обеих сторон.

Процесс проведения переговоров АО «РУСАЛ УРАЛ» с подрядчиком состоит из следующих последовательных действий:

- составление стратегии проведения переговоров;
- анализ конъюнктуры рынка;
- постановка цели и задач переговоров;
- SWOT-анализ контрагента;
- определение сроков проведения переговоров;
- оценка рисков переговорного процесса;
- определение участника переговоров от АО «РУСАЛ УРАЛ».

Результат переговоров с контрагентом оформляется в виде протокола.

4 этап «Систематизация информации и определение победителя конкурса».

Победитель конкурсного отбора АО «РУСАЛ УРАЛ» - участник, заявку которого определили лучшей в результате отбора и проведения переговоров.

Результат выбора контрагента фиксируется в виде протокола с указанием следующих сведений:

- наименование лота;
- дата и место проведения заседания;
- дата утверждения протокола;
- стартовая цена договора;
- перечень участников конкурса с указанием их цен;
- перечень участников конкурса, прошедших отбор;
- результат оценки ofert;
- итоговый проранжированный перечень участников конкурса с указанием мест и результатом переговоров;

– наименование участника-победителя конкурса с указанием объемов закупки, цены и сроков исполнения договора.

Итоговый протокол в течение трех рабочих дней размещается на официальном сайте АО «РУСАЛ УРАЛ» и на сайте торговой площадки.

Помимо этого ответственным лицом АО «РУСАЛ УРАЛ» происходит оповещение всех участников конкурсного отбора об итоговых результатах в письменной форме. Для этого используются письма-уведомления на фирменном бланке АО «РУСАЛ УРАЛ» со словами благодарности за предоставление заявки.

В первую очередь уведомление высылается победителю конкурсного отбора. Затем происходит рассылка уведомлений остальным участникам конкурса.

В случае поступления от контрагента запроса о разъяснении результатов оценки, ответственное за лот лицо, в течение 5 рабочих дней предоставляет разъяснения в письменной форме.

При уклонении победителя конкурсного отбора от заключения договора с АО «РУСАЛ УРАЛ», то ответственное за лот лицо проводит одно из следующих действий в соответствии с указанным в пояснительной документации к лоту:

1. Заключает договор с участником, занявшим второе место, проводит с ним переговоры по объемам и стоимости закупки.
2. Проводит повторную процедуру конкурса.
3. Отказывается от заключения договора и прекращает процедуру выбора поставщика.

В конечном результате происходит заключение договора с участником, победившим в конкурсном отборе АО «РУСАЛ УРАЛ».

Проведя анализ управления закупочной деятельностью АО «РУСАЛ УРАЛ» можно сделать следующие выводы:

– предприятие полностью обеспечено трудовыми ресурсами. Количественный состав ежегодно превышает плановый показатель.

Наибольший процент обеспечения приходится по основным рабочим, наименьший по вспомогательным рабочим;

- выпуск товарной продукции за анализируемый увеличивается, что свидетельствует повышении эффективности предприятия;

- действующие на АО «РУСАЛ УРАЛ» нормы расхода за последние годы совершенствовались под влиянием инновационной деятельности, поэтому удельный вес технически обоснованных норм расхода в основном производстве достаточно высок;

- снизился коэффициент оборачиваемости запасов, увеличился срок хранения, и как следствие, произошло увеличение запасов;

- анализ работы с поставщиками показал, что за анализируемый период было прервано сотрудничество с 18 поставщиками по причине невыполнения договорных обязательств;

- удельный вес технически обоснованных норм расхода во вспомогательном производстве низкий;

- нерациональное использование трудовых и финансовых ресурсов, что говорит о некачественном определении потребности и приводит, в конечном счете, к замедлению оборачиваемости оборотного капитала предприятия.

В результате анализа было так же выявлено, что основными причинами снижения эффективности закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» являются: отсутствие перспективных планов; позднее поступление технической документации на выпускаемые модули и ошибки в них; отсутствие оборотных средств; неравномерное поступление денежных средств в течение месяца; неоднократная корректировка текущего плана выпуска продукции.

Для повышения эффективности работы по закупочной деятельности необходимо провести мероприятия, направленные на совершенствование управления закупочной деятельности, а также обеспечить правовую основу закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ».

Таким образом, закупочная деятельность в АО «РУСАЛ УРАЛ» регламентируется Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг

отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ, а также Положением о закупочной деятельности и Положением о конкурсном отборе. Вся информация по конкурсному отбору представлена на официальном сайте АО «РУСАЛ УРАЛ» а также на таких ЭТП, как: АО «Единая Электронная Торговая Площадка», Система электронных торгов АО «Российский аукционный дом» и площадки B2B.

В результате анализа управления закупочной деятельностью АО «РУСАЛ УРАЛ» выявлено, что основными причинами снижения эффективности закупочной деятельности предприятия являются: отсутствие перспективных планов; позднее поступление технической документации на выпускаемые модули и ошибки в них; отсутствие оборотных средств; неравномерное поступление денежных средств в течение месяца; неоднократная корректировка текущего плана выпуска продукции.

### **3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АО «РУСАЛ УРАЛ»**

#### **3.1 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АО «РУСАЛ УРАЛ»**

В рыночной системе хозяйствования эффективность деятельности предприятия определяется, кроме всего прочего, организацией материально-технического снабжения. Необходимым условием выполнения плана по производству продукции, снижению себестоимости, росту прибыли и рентабельности является полное и своевременное обеспечение предприятия сырьем и материалами необходимого ассортимента и качества.

В целях обеспечения целевого и эффективного расходования денежных средств в АО «РУСАЛ УРАЛ» необходимо провести работу по совершенствованию закупочной деятельности, которая направлена на:

- автоматизацию закупочной деятельности;
- повышение квалификации экспертов и сотрудников, занимающихся закупочной деятельностью.

Для увеличения экономического эффекта от закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» в качестве обязательного условия в состав закупочных документов включается требование об обязательности проведения аукционной процедуры на понижение цены (переторжки) при проведении:

- простых закупок, запросов цен, запросов предложений, конкурентных переговоров, стоимость которых превышает 5 млн. руб. с учетом НДС;
- конкурсов, аукционов, стоимость которых превышает 50 млн руб. с учетом НДС (с 01.01.2019 г. – 20 %).

В целях модернизации финансовой и управленческой деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» необходимо взамен устаревшей компьютерной программы

обработки данных о движении запасов внедрить информационную программу управления материально-техническим снабжением SAP/3-15264- R, которая предоставит возможности:

- получить систему учета запасов, удовлетворяющую российским и международным стандартам;
- более рационально использовать трудовые, финансовые ресурсы, благодаря оперативности информации и, соответственно, скорости принятия решений;
- сокращению из штата 2 сотрудников оперативно-заготовительной группы;
- модификации информационной системы без дополнительных затрат;
- обучения экономистов отдела работе по международным стандартам.

В таблице 7 представлен расчет экономии затрат при внедрении информационной программы SAP/3-15264.

Таблица 7 – Расчет экономии затрат при внедрении SAP/3-15264 R

Показатель	Ед. изм.	Сумма затрат до внедрения программы	Сумма затрат при внедрении программы SAP/3-15264 R
Штат отдела материально-технического снабжения	Чел.	6	4
Фонд оплаты труда ОМТС за месяц	Руб.	77 400	53 200
Фонд оплаты труда ОМТС за год	Руб.	928 800	638 400
Начисления на оплату труда	Руб.	344 584,78	236 846,4
Приобретение информационной программы	Руб.	-	45 112,0
Обслуживание программного обеспечения	Руб.	3 956,4	4 712,6
Амортизации программного обеспечения	Руб.	3 118,42	8 526,27
Итого затраты	Руб.	1 280 459,6	888 485,27

Расчеты, приведенные в таблице 7 показали, что благодаря внедрению программного обеспечения SAP/3-15264 R экономия составит 392 тыс. руб. Эффективность мероприятия  $(392 / 888,485) 100\% = 44,64\%$

Повышение квалификации экспертов и сотрудников АО «РУСАЛ УРАЛ», занимающихся закупочной деятельностью. Повышение квалификации

необходимо как начинающим сотрудникам, так и работникам со стажем. Опытные специалисты АО «РУСАЛ УРАЛ» благодаря повышению квалификации могут ознакомиться с последними изменениями законодательства в своей сфере деятельности, узнать о новых технологиях, применяемых в ней.

С точки зрения сотрудника, курс повышения квалификации даст новый уровень знаний и умений, повышение по карьерной лестнице, увеличение дохода. Для работодателя АО «РУСАЛ УРАЛ» – направление сотрудников на повышение квалификации – это возможность получить компетентных и осведомленных во всех особенностях рабочего процесса специалистов, способных разобраться во всех нововведениях и применять их на практике.

Специалист, занимающийся закупками должен не только пройти повышение квалификации по программе, составленной с учетом требований профстандарта, но и подтвердить свое профессиональное соответствие через процедуру независимой оценки квалификации.

Для повышения квалификации экспертов и сотрудников АО «РУСАЛ УРАЛ», занимающихся закупочной деятельностью выбрана АНО ДПО «Академия новой экономики». Программа «Управление закупками для обеспечения государственных, муниципальных и корпоративных нужд».

Программа курса «Управление закупками для обеспечения государственных, муниципальных и корпоративных нужд»:

Модуль 1. Законодательные основы регулирования закупочной деятельности в РФ (5 часов, из них дистанционного обучения 5 часов)

Тема 1.1. Мировой опыт организации государственных закупок;

Тема 1.2. Обзор основных положений законодательства о закупках;

Тема 1.3. Положения Гражданского кодекса Российской Федерации, Бюджетного кодекса Российской Федерации применительно к торгам и закупкам;

Тема 1.4. Дополняющие законодательство Российской Федерации в сфере закупок.

Модуль 2. Общие требования к осуществлению закупок (20 часов, из них дистанционного обучения 10 часов)

Тема 2.1. Основы управления и организации труда;

Тема 2.2. Организация закупочной деятельности;

Тема 2.3. Возможности и особенности применения современных информационно-коммуникационных технологий;

Тема 2.4. Единые и дополнительные требования к участникам закупок;

Тема 2.5. Преимущества для отдельных участников закупок;

Тема 2.6. Финансовые гарантии, предоставляемые поставщиками;

Тема 2.7. Антидемпинговые меры;

Тема 2.8. Случаи и последствия признания определения поставщика несостоявшимся.

Модуль 3. Планирование закупок (8 часов, из них дистанционного обучения 5 часов)

Тема 3.1. Формирование состава потребностей организации, нормирование;

Тема 3.2. Организация работы по планированию закупочной деятельности;

Тема 3.3. Контроль исполнения план-графика, организация общественного обсуждения закупок;

Тема 3.4. Методы анализа и прогнозирования закупок;

Тема 3.5. Методы обоснования НМЦК.

Модуль 4. Способы определения поставщиков (40 часов, из них дистанционного обучения 18 часов)

Тема 4.1. Выбор способа определения поставщика (подрядчика, исполнителя);

Тема 4.2. Запрос котировок;

Тема 4.3. Запрос предложений;

Тема 4.4. Аукцион в электронной форме (электронный аукцион);

Тема 4.5. Открытый конкурс;

Тема 4.6. Закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя).

Деловая игра: «Определение поставщика (подрядчика, исполнителя) путем проведения запроса предложений»;

Деловая игра: «Определение поставщика (подрядчика, исполнителя) путем проведения электронного аукциона».

Модуль 5. Специфика проведения отдельных видов закупок. (18 часов, из них дистанционного обучения 17 часов)

Тема 5.1. Особенности проведения запроса котировок для оказания скорой, в том числе скорой специализированной, медицинской помощи в экстренной или неотложной форме и нормального жизнеобеспечения граждан

Тема 5.2. Особенности проведения конкурса: с ограниченным участием, двухэтапного конкурса;

Тема 5.3. Особенности проведения закрытых способов определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей).

Модуль 6. Особенности заключения, исполнения, изменения, расторжения контрактов. (13 часов, из них дистанционного обучения 10 часов)

Тема 6.1. Содержание контракта. Основные условия контракта;

Тема 6.2. Согласование заключения контракта и привлечение экспертов;

Тема 6.3. Возможность изменения существенных условий контрактов;

Тема 6.4. Особенности контроля на этапе исполнения контрактов. Порядок приемки;

Тема 6.5. Неисполнение или ненадлежащее исполнение условий контракта подрядчиком;

Тема 6.6. Особенности заключения отдельных видов контрактов;

Тема 6.7. Расторжение контракта;

Тема 6.8. Отчеты по проведенным закупкам. Реестр контрактов.

Практический тренинг: анализ проекта государственного и муниципального Контракта.

Модуль 7. Обжалование и контроль закупок в рамках контрактной системы (5 часов, из них дистанционного обучения 2 часа)

Тема 7.1. Коррупционные риски в сфере закупок и меры противодействия;

Тема 7.2. Мониторинг, аудит, ведомственный контроль в сфере закупок;

Тема 7.3. Реестры недобросовестных поставщиков (РНП). Основания и последствия включения в РНП;

Тема 7.4. Обжалование действий (бездействия), возникающих в рамках контрактной системы;

Тема 7.5. Ответственность за нарушение законодательства РФ и иных нормативных правовых актов РФ о контрактной системе.

Практическое занятие: Изучение судебной, административной практики применения положений ФЗ от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Модуль 8. Особенности закупок, осуществляемых бюджетным, автономным учреждениями, государственным, муниципальными, унитарными предприятиями. (8 часов, из них дистанционного обучения 0 часов) Модуль 8. Особенности закупок, осуществляемых бюджетным, автономным учреждениями, государственным, муниципальными, унитарными предприятиями. (8 часов, из них дистанционного обучения 0 часов)

Тема 8.1. Организация работы по закупочной деятельности в соответствии с 223-ФЗ от 18 июля 2011 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;

Тема 8.2. Особенности обжалования действий (бездействия), возникающих в рамках закупок, проводимых в соответствии с 223-ФЗ от 18 июля 2011 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

Слушателям курсов предоставляется:

– лекционно-наглядные материалы;

- электронный архив с законодательной базой нормативных актов в области закупок;

- удостоверение, в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» о получении дополнительного профессионального образования (о повышении квалификации) в сфере закупок, которое дает право входить в состав контрактной службы/ быть контрактным управляющим, работать в комиссии государственного или муниципального заказчика, бюджетного учреждения по нормам 44-ФЗ.

Стоимость обучения 1 сотрудника – 10 000 руб. Для обучения будут отправлены 9 специалистов.

Целью Политики АО «РУСАЛ УРАЛ» должно стать установление единых подходов по реализации Положения о закупке товаров, работ, услуг для нужд компании, организации и координации материально-технического обеспечения и закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» в соответствии с законодательством Российской Федерации, внутренними распорядительными и нормативными документами, обеспечивающих:

- бесперебойное снабжение АО «РУСАЛ УРАЛ» качественными товарами, работами, услугами;

- экономическую эффективность при проведении закупок;

- разумный контроль над закупками со стороны акционеров АО «РУСАЛ УРАЛ»;

- предотвращение ошибок и злоупотреблений в области закупок;

- закупки продукции на конкурентной основе, где это возможно, и повышенный контроль за принятием решений в ситуациях, когда закупать на конкурентных рынках невозможно;

- разумный подход к уровню регламентации и организации закупочной деятельности, проведению отдельных закупок;

- учет особенностей закупаемых ТМЦ при выборе стратегии и порядка подготовки и проведения закупок;

- профессионализм при проведении закупок;
- формирование и исполнение планов закупок;
- внедрение единой методологии по регламентации закупочных процедур;
- управление закупочной деятельностью в соответствии с разделением полномочий между структурными подразделениями АО «РУСАЛ УРАЛ»;
- внедрение единых форматов учета закупочной деятельности и форм отчетности по исполнению плана закупок;
- проведение маркетинговых исследований конъюнктуры рынка товаров, работ и услуг.

Действующее Положение о закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» обеспечивает высокую степень открытости закупочной деятельности.

### **3.2 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АО «РУСАЛ УРАЛ»**

Предложенные мероприятия позволят АО «РУСАЛ УРАЛ» более экономно использовать финансовые ресурсы предприятия, привлечь дополнительных клиентов, сформировать постоянную базу поставщиков, выбрать более гибкие методы работы с ними.

В таблице 8 представлены экономические результаты, полученные от внедрения мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельностью АО «РУСАЛ УРАЛ». При внедрении данных мероприятий предприятие не только сможет снизить себестоимость, но и получить прибыль.

Таблица 8 – Сводная таблица экономической эффективности предложенных мероприятий

Название мероприятия	Экономический эффект, тыс. руб.	Экономическая эффективность, %
Внедрение информационной программы	392	44,64
Повышение квалификации экспертов и сотрудников АО «РУСАЛ УРАЛ», занимающихся закупочной деятельностью	Умеренно-пессимистическое прогнозирование увеличения прибыли (снижение убытков) на 3% $147,5 - 90 = 57,5$	Прогнозируемая эффективность 63,9
Суммарный экономический эффект	449,5	

$4\ 917 * 1,03 = 5\ 064,5$ ,  $5064,5 - 4917 = 147,5$ ;  $(57,5 / 90) 100\% = 63,9\ %$

Суммарный экономический эффект от мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельностью АО «РУСАЛ УРАЛ» составит 449,5 тыс. руб.

Одним из основных эффектов от реализации данного комплекса мероприятий является экономия использования целевых средств, а именно система поможет избежать накопления запасов в виде ненужного оборудования и материалов на складах. Помимо общей экономии средств, которое предприятие сохранит, если будет тщательно проводить анализ целесообразности проведения закупки, предприятие также сэкономит средства, которые могли бы пойти на хранение и содержание лишних материалов и оборудования.

Таким образом, использование мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельностью АО «РУСАЛ УРАЛ» приведет предприятие к контролю за процессом управления закупочной деятельностью.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленной целью исследования, были решены следующие задачи:

Рассмотрены основные подходы к определению и видам закупочной деятельности. Для решения этой задачи проанализированы работы В.С. Лукинского, В.В. Лукинского, Н.Г. Плетневой, И.А. Рачковской, А.П. Тяпухина, В.И. Хабарова и других авторов.

Выявлены признаки закупочной деятельности: это процесс, т.е. система последовательно осуществляемых действий; содержанием закупочной деятельности являются определенные действия: выявление потребности в товаре, работе или услуге, поиск и выбор поставщика, заключение соответствующего договора, исполнение этого договора; цель деятельности – получение товаров, работ, услуг от других субъектов; это планируемая деятельность; действия осуществляют работники корпорации, на которых возложены соответствующие функции; результат деятельности должен быть наиболее эффективным для данной корпорации; эта деятельность регулируется нормативными правовыми актами и локальными актами корпорации.

На основе анализа признаков закупочной деятельности предложено авторское определение закупочной деятельности корпорации.

Закупочная деятельность корпорации – это процесс, целью которого является получение товаров, работ, услуг определенного качества в необходимом количестве в требуемое время и по минимальной цене.

От существующих определений данное определение отличается тем, что, во-первых, в нем отражено то, что закупочная деятельность обязательно носит запланированный характер. Без этого невозможно обеспечить корпорацию всем необходимым ей комплексом товаров, работ, услуг. Во-вторых, в нем указано, что действия, входящие в закупочную деятельность, осуществляются определенными работниками корпорации, в функционал которых это входит.

Это не могут быть разовые бессистемные действия любых работников. В-третьих, в нем указано, что эта деятельность, обязательно регулируемая на локальном уровне, без этого не получится обеспечить ее системный характер. В-четвертых, то, что эта деятельность должна быть наиболее эффективна для данной корпорации. Этот признак является наиболее важным, но и проблемным. Во многих определениях указывается, что товары, работы, услуги должны быть закуплены по минимальной цене. Предлагаем признак закупки по минимальной цене заменить на признак эффективности закупок. В научной литературе нет единой позиции, что понимать под «эффективностью закупочной деятельности». Следует понимать ее как деятельность корпорации по удовлетворению потребности в необходимых материалах надлежащего качества и соответствующей цены.

Из анализа понятия и признаков закупочной деятельности выявлены ее особенности, которые необходимо учитывать при совершенствовании управления закупочной деятельностью:

1. Процессный подход закупочной деятельности, разделение ее на определенные этапы необходимо учитывать при организации управления закупочной деятельностью и при ее регулировании на локальном уровне.
2. Особое внимание следует уделять планированию закупок.
3. В каждой корпорации необходимо определить конкретные подразделения и работников, осуществляющих закупочную деятельность.
4. Необходимо проводить оценку эффективности закупочной деятельности и корректировать ее в дальнейшем по результатам оценки.
5. Должен быть разработан специальный локальный акт корпорации по регулированию закупочной деятельности.

На основе анализа современных отношений по закупкам в России и их правового регулирования выявлены особенности этих отношений на современном этапе, которые необходимо учитывать при управлении закупочной деятельностью. Прежде всего, это то, что большая часть закупок проводится в электронном виде. Эти особенности необходимо учитывать при

управлении закупочной деятельностью. Так, например, необходимо разработать особые локальные акты корпорации по закупкам, создание специального подразделения по закупкам в корпорации, специалисты которого имеют соответствующее образование. При организации закупочной деятельности необходимо учитывать электронную форму ее ведения, что требует сопоставимости внутренних информационных систем корпорации с электронными площадками, особого документального оформления.

Практическая часть исследования представлена анализом организации и документального сопровождения закупочной деятельности конкретной корпорации – АО «РУСАЛ УРАЛ». Закупочная деятельность Уральского алюминиевого завода регламентируется Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ. Вся информация по конкурсному отбору представлена на официальном сайте АО «РУСАЛ УРАЛ» а также на таких ЭТП, как: АО «Единая Электронная Торговая Площадка», Система электронных торгов АО «Российский аукционный дом» и площадки B2B.

В АО «РУСАЛ УРАЛ» разработаны следующие локальные акты по закупкам: Положение о закупочной деятельности; Положение о конкурсном отборе.

Проведен анализ планирования закупок в АО «РУСАЛ УРАЛ». Планирование закупок и снабжение АО «РУСАЛ УРАЛ» можно условно разделить на два процесса: текущее планирование и оперативное. Планирование закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» - это анализ необходимости поставки дополнительного количества материала с учетом заявок на его поставку и наличия остатков материалов на складе. Конкурсные отборы АО «РУСАЛ УРАЛ» проводятся по следующим направлениям: материально-технические ресурсы; услуги перевозки: ЖД, авиа, авто, контейнерные перевозки, фрахт; строительно-монтажные и ремонтные работы; прочие услуги. В результате анализа потенциальных поставщиков АО «РУСАЛ

УРАЛ» формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.

В работе проведен анализ организационного и документального сопровождения закупок на каждом этапе. Конкурсный отбор в АО «РУСАЛ УРАЛ» состоит из нескольких этапов: сбор предложений, оценка предложений, проведение переговоров, систематизация информации и определение победителя конкурса.

В результате анализа управления закупочной деятельностью АО «РУСАЛ УРАЛ» выявлено, что основными причинами снижения эффективности закупочной деятельности предприятия являются: отсутствие перспективных планов; позднее поступление технической документации на выпускаемые модули и ошибки в них; отсутствие оборотных средств; неравномерное поступление денежных средств в течение месяца; неоднократная корректировка текущего плана выпуска продукции.

Для повышения эффективности закупочной деятельности АО «РУСАЛ УРАЛ» были предложены следующие мероприятия:

- внедрение информационной программы;
- обучение специалистов предприятия, занимающихся закупочной деятельностью.

Предложенные мероприятия позволят АО «РУСАЛ УРАЛ» более экономно использовать финансовые ресурсы предприятия, привлечь дополнительных клиентов, сформировать постоянную базу поставщиков, выбрать более гибкие методы работы с ними.

Суммарный экономический эффект от мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельностью АО «РУСАЛ УРАЛ» составит 449,5 тыс. руб.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/).
2. Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/).
3. Федеральный закон № 44-ФЗ от 05.04.2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/).
4. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/).
5. Абрамова Н.А. Специфика и проблемы электронных аукционов, проводимых на право заключить контракт / Н.А. Абрамова [Текст] // Государственные и муниципальные закупки – 2015. Сборник докладов X Всероссийской практической конференции-семинара. - М.: ИД «Юриспруденция», 2016. С. 307-314.
6. Анчишкина О.В. Инновационные закупки и инновационные условия договоров. Новый тип контрактов с оплатой по конечному результату / О.В. Анчишкина [Текст] // Контрактные отношения, 2014. № 3. С. 26-31.
7. Архалович О.В. Принципы контрактной системы в сфере закупок / О.В. Архалович [Текст] // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2013. № 3 (25). С. 124-127.
8. Бакшеева Т.В. Оценка экономической деятельности эффективности проведения закупочной деятельности в рамках 44-ФЗ / Т.В. Бакшеева // Студенческий: электрон. научн. журн., 2017. № 11 (11). Режим доступа: <https://sibac.info/journal/student/11/81533> (дата обращения: 19.05.2018).

9. Баранникова Е.С. Понятие, сущность и содержание гражданско-правового регулирования закупочных отношений в Англии, США и РФ / Е.С. Баранникова [Текст] // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал, 2014. С. 31-35.
10. Баранникова Е.С. Проблемы нормативного регулирования тендеров / Е.С. Баранникова [Текст] // Проблемы в российском законодательстве. Юридический журнал, 2014. – С. 80-84.
11. Баранникова Е.С. Регулирование закупочных отношений в международном частном праве / Е.С. Баранникова [Текст] // Актуальные проблемы российского права, 2016. С. 192-197.
12. Батуева Д.И. Оценка эффективности региональной системы государственной закупочной деятельности / Д.И. Батуева [Текст] // Российское предпринимательство. 2013. № 16. С. 71-80.
13. Братухина Е.А. Актуальные вопросы закупочной деятельности промышленных предприятий / Е.А. Братухина [Текст] // Вестник университета, 2012. С. 5-8.
14. Боровинский Д.В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные методики расчетов): монография / Д.В. Боровинский, В.В. Куимов. [Текст] Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. 172 с.
15. Васильева Н.Ф. Особенности управления производственными запасами в обслуживающих структурах металлургических холдингов / Н.Ф. Васильева, Р.Р. Латфуллин [Текст] // Дискуссия. 2012. № 9. С. 41-45.
16. Гаврилов А.И. Механизм регулирования торгово- закупочной деятельности в регионе: монография / А.И. Гаврилов, А.В. Кликушин. [Текст] Н.Новгород: Издательство «Пламя», 2013. 153 с.
17. Галанович А.В. Профессионализм заказчика как принцип контрактной системы в сфере закупок / А.В. Галанович [Текст] // Юрист. 2014. № 12. С. 16–20.

18. Гвилия Н.А. Функционал логистики в вертикально интегрированных корпорациях / Н.А. Гвилия [Текст] // Вестник Астраханского государственного технического университета. Научный журнал. Серия Экономика, 2014. № 3. С. 104-108.
19. Гончарова С.О. Особенности управления закупочной логистикой на предприятии: российский и зарубежный опыт / С.О. Гончарова, Л.Н. Шевень [Текст] // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 8. Ч. 2. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/08/36721> (дата обращения: 07.06.2018).
20. Гусев Е.В. Тендерные торги в строительстве. Участвовать или не участвовать?: монография / Е.В. Гусев, Т.А. Шиндина. [Текст] Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. 144 с.
21. Дадашев Б.Э. Подсистема автоматизации закупочной деятельности на базе СЭД DIRECTUM [Текст] // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 6-1. С. 13-18.
22. Дёгтев Г.В. Профессионализм заказчиков как стратегия развития современной закупочной деятельности / Г.В. Дёгтев, Н.А. Акимов, В.В. Ященко [Текст] // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-8. С. 1735-1738.
23. Демченко С.Г. Алгоритм подготовки аналитической информации для закупочной деятельности / С.Г. Демченко, Е.И. Несмеянова, Е.В. Старикова [Текст] // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 3. С. 38-44.
24. Дзюба Р.Э. Закупочная деятельность в цепи поставок на предприятии / Р.Э. Дзюба [Текст] // Экономинфо. 2013. № 19. С. 93-94.
25. Иванов О.Б. Регулируемые закупки и формирование системы контроля за ними в крупных государственных компаниях / О.Б. Иванов [Текст] // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика, 2016. С. 7-29.
26. Иванов О.Б. Совершенствование системы закупок в государственных компаниях и контроль за их осуществлением / О.Б. Иванов, Т.В. Лаврова, Ю.Б. Подкопаев [Текст] // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика, 2012. № 3. С. 119-139.

27. Инновационные процессы в российской экономике. Коллективная монография / под ред. Веселовского М.Я., Кировой И.В. [Текст] М.: Научный консультант, 2016. 327 с.
28. Институт общественных закупок в современной российской экономике: монография / Под. ред. И.И. Смотрицкой, С.И. Черных. [Текст] М., 2016. 280 с.
29. Кикавец В.В. От партнерства до рейдерства: практика государственных и государственно-корпоративных закупок: монография / В.В. Кикавец, К.В. Кузнецов. [Текст] М.: Проспект, 2017. 224 с.
30. Копнов В.А. Стратегический подход к управлению качеством закупок машиностроительного предприятия: монография / В.А. Копнов, А.И. Бессонов, О.М. Астафьева. [Текст] Екатеринбург: УГЛТУ, 2012. 142 с.
31. Косарев К.В. Некоторые проблемы Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» / К.В. Косарев [Текст] // Право и экономика, 2013. № 7. С. 21-26.
32. Кузнецова М.Н. Анализ логистического менеджмента закупок / М.Н. Кузнецова [Текст] // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 43. С. 43-52.
33. Кузменко Ю.Г. Генезис и современное состояние логистической интеграции в условиях глобализации экономики / Ю.Г. Кузменко, А.Б. Левина, А.В. Шмидт [Текст] // Вестник ЮУГУ, 2014. С. 148-161.
34. Линдерс Р. Майкл. Управление закупками и поставками: учебник / М.Р. Линдерс, Ф. Джонсон, А.Е. Флинн, Г. Фирон. [Текст] М.: Юнити-Дана, 2017. 752 с.
35. Магруппова З.М. Особенности управления закупками на рынке энергетического машиностроения / З.М. Магруппова, Д.Ф. Иванов [Текст] // Вестник ЧГУ, 2013. С. 57-61.

36. Майзнер Н.А. Выбор стратегии деловых взаимоотношений покупателей с поставщиком товаров / Н.А. Майзнер [Текст] // Экономика и предпринимательство. 2015. №3. С. 999-1003.

37. Мокренко А.В. Планирование закупочной деятельности. Теоретические и практические аспекты / А.В. Мокренко [Текст] // Институциональные императивы развития экономики России: материалы Между-нар. науч.-практ. конф. ДГТУ, 2016. С. 187-195.

38. Мокренко А.В. Система управления государственными закупками на современном этапе: механизмы и инструменты / А.В. Мокренко, Н.М. Ованесян [Текст] // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС, 2017. С. 43-49.

39. Морозова А.И. Основные направления повышения эффективности реализации государственной закупочной политики / А.И. Морозова [Текст] // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2013. № 4. С. 38-46.

40. Николаева М.А. Закупочная политика торговых организаций / М.А. Николаева, Д.Г. Болгар [Текст] // Торгово-экономический журнал. 2016. Том 3. № 4. С. 289-298.

41. Островная М.В. Влияние закупочных процедур на рентоориентированное поведение заказчиков и поставщиков: опыт России / М.В. Островная [Текст] // Вопросы государственного и муниципального управления, 2015. С. 69-91.

42. Островная М.В. Электронные аукционы и фаворитизм в российских государственных закупках / М.В. Островная, Е.А. Подколзина [Текст] // Экономический журнал ВШЭ, 2014. № 4. С. 586-619.

43. Павлюченко Д.А. Способы совершенствования закупочной деятельности предприятия / Д.А. Павлюченко [Текст] // Научное сообщество студентов: материалы X Междунар. студенч. науч.–практ. конф. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. С. 222-227.

44. Панюкова В.В. Управление отношениями поставщиков и торговых организаций: социально-экономический аспект / В.В. Панюкова [Текст] // Российское предпринимательство. 2014. № 22. С. 146-157.
45. Поликарпова Т.И. Оптимизация бизнес-процессов закупочной деятельности на энергопредприятиях / Т.И. Поликарпова, Т.П. Рубан [Текст] // Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами, 2012. С. 283-287.
46. Проценко И.О. Закупочная деятельность компаний телекоммуникационной отрасли в условиях импортозамещения / И.О. Проценко, М.С. Кулиш [Текст] // Вестник РГЭУ, 2015. № 4 (52). С. 46-50.
47. Пьянкова Н.Г. Особенности автоматизации бизнес-процессов закупочной деятельности / Н.Г. Пьянкова [Текст] // Новая наука: теоретический и практический взгляд, 2016. № 11-1. С. 126-130.
48. Савченко В.В. Формирование системы государственных закупок в Евразийском экономическом союзе / В.В. Савченко, Е.Д. Катульский [Текст] // МИР, 2016. С. 99-104.
49. Седова М.В. Контрактная система России как новый финансовый инструмент / М.В. Седова [Текст] // МИР, 2014. № 4(20). С. 138-142.
50. Смотрицкая И.И. Макроэкономические подходы к оценке интегральной эффективности системы государственных закупок / И.И. Смотрицкая [Текст] // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика, 2014. № 5. С. 70-79.
51. Смотрицкая И.В. Развитие института публичных закупок (к формированию новой модели контрактной системы закупок) / И.В. Смотрицкая, С.С. Шувалов [Текст] // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз, 2017. Т. 10. № 5. С. 99-114.
52. Старожук Е.А. Закупочная деятельность хозяйственных субъектов в условиях рыночной экономики / Е.А. Старожук [Текст] // МИР, 2016. № 3. С. 137-141.

53. Стрекалов С.В. Предложения по оптимизации организации закупочной деятельности промышленных предприятий / С.В. Стрекалов [Текст] // Молодой ученый, 2016. №20. С. 430-433.

54. Сфера обращения: проблемы и перспективы развития: Коллективная монография / Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова». [Текст] Пермь: Изд-во ООО «Радуга», 2016. 273 с.

55. Сысолятин А.В. Оценка эффективности закупочной деятельности / А.В. Сысолятин // Наука, 2015. № 1 (13). С. 15.

56. Титова Г.Г. Профессионализация должностных лиц в сфере закупочной деятельности: нормативное регулирование / Г.Г. Титова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. [Текст] Вопросы теории и практики, 2014. № 9. Ч. 2. С. 167-170.

57. Топчийн Р.Р. Формы закупок в логистике вертикально-интегрированных корпораций / Р.Р. Топчийн [Текст] // Стратегии бизнеса, 2016. № 5 (25). С. 28-31.

58. Хвалынский Д.С. Допустим ли риск государства при расходовании средств налогоплательщиков: анализ основного способа публичных закупок в России / Д.С. Хвалынский [Текст] // Современная конкуренция, 2014. № 4 (46). С. 83-92.

59. Хвалынский Д.С. Повышение результативности аукционов первой цены в России / Д.С. Хвалынский [Текст] // Современная конкуренция, 2016. № 3 (57). С. 18-26.

60. Чеглов В.П. Интеграция торговли в России: монография / В.П. Чеглов. [Текст] М.: Проспект, 2016. 176 с.

61. Шевченко Д.А. Совершенствование управления промышленным предприятием: проблема построения эффективной модели закупок / Д.А. Шевченко [Текст] // Вестник РГГУ, 2013. С. 140-150.

62. Шиндинна Т.А. Интегрированная логистика в организации / Т.А. Шиндина, Е.Н. Салимоненко [Текст] // Вестник ЮУГУ, 2014. С. 195-198.

63. Яковлев А.А. Добросовестное и недобросовестное поведение в повторяющихся закупках: эмпирический анализ / А.А. Яковлев, О.В. Выгловский, О.А. Демидова, А.Н. Башлык [Текст] // Экономический журнал ВШЭ, 2014. № 4. С. 538-562.

64. Яковлев А.А. Оценка издержек закупочной деятельности региональных госзаказчиков / А.А. Яковлев, О.Н. Балаева, А.В. Ткаченко [Текст] // ЭКО, 2016. № 1. С. 153-169.