

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В.Васильева

«_____» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование закупочной логистики на предприятии Амурский филиал ПАО «Ростелеком»

Исполнитель

студент группы 372 сб

Е.С. Горлова

Руководитель

доцент, к.т.н.

С.А. Гусев

Нормоконтроль
ассистент

Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 201__ г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента группы 372сб Горловой Елены Сергеевны

1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование закупочной логистики на предприятии Амурский филиал ПАО «Ростелеком»

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы:

3. Исходные данные к бакалаврской работе: бухгалтерская финансовая отчетность, годовая отчетность предприятия, внутренние нормативные документы по закупкам, статистические данные по закупкам

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1 Теоретические аспекты закупочной логистики на предприятии.

2 Краткая производственно-экономическая характеристика ПАО Ростелеком

Амурский филиал

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы закупочной логистики ПАО Ростелеком Амурский филиал

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)

4 приложения: политика закупок, положение о рейтинговании, кодекс деловой этики поставщика

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов):

Консультант по экономической части – Гусев Сергей Анатольевич

7. Дата выдачи задания: _____

Руководитель дипломного проекта: Гусев Сергей Анатольевич, кандидат технических наук
(фамилия, имя, отчество, должность, учёная степень, учёное звание)

Задание принял к исполнению (дата): _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 95 с., 25 таблиц, 26 рисунков, 50 источников, 3 приложения.

ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА, ЗАКУПКИ, МАТЕРИАЛЫ, МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, ЗАПАСЫ, ТОВАРНЫЕ ЗАПАСЫ, СТРАХОВЫЕ ЗАПАСЫ, ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ, ЗАТРАТЫ, ПРОЦЕДУРА ЗАКУПКИ, ПОСТАВКА, РАБОТЫ, УСЛУГИ.

В работе рассматриваются теоретические аспекты закупочной логистики на предприятии. Для этого выявляется сущность и содержание закупочной логистики, исследуются методы управления закупочной логистикой, даётся характеристика системы закупочной логистики и показателей её функционирования.

Проводится исследование системы закупочной логистики ПАО Ростелеком Амурский филиал, для чего даётся краткая производственно-экономическая характеристика предприятия, проводится анализ системы закупочной логистики на предприятии, даётся оценка эффективности системы закупочной логистики.

На основании выявленных недостатков системы закупочной логистики разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы закупочной логистики, обосновывается экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию данной системы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты закупочной логистики на предприятии	9
1.1 Сущность и содержание закупочной логистики	9
1.2 Методы управления закупочной логистикой	15
1.3 Система закупочной логистики и показатели её функционирования	29
2 Краткая производственно-экономическая характеристика ПАО Ростелеком Амурский филиал	34
2.1 Краткая производственно-экономическая характеристика предприятия	34
2.2 Анализ системы закупочной логистики на предприятии	40
2.3 Оценка эффективности системы закупочной логистики	49
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы закупочной логистики ПАО Ростелеком Амурский филиал	61
3.1 Выявленные недостатки системы закупочной логистики	61
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы закупочной логистики	66
3.3 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы закупочной логистики	80
Заключение	88
Библиографический список	91
Приложение А – Политика закупок ПАО Ростелеком	96
Приложение Б – Положение о рейтинговании ПАО Ростелеком	104
Приложение В – Кодекс деловой этики поставщика ПАО Ростелеком	114

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования системы закупочной логистики в современных условиях обуславливается тем, что закупки материалов, товаров или услуг являются критически важными для большинства современных предприятий и организаций. При этом, обладая ограниченными ресурсами, а также находясь под влиянием конкурентов, предприятия должны использовать имеющиеся возможности по закупке необходимых материальных ресурсов наиболее эффективно. Причиной здесь выступает то, что это непосредственно сказывается на уровне цены конечной продукции предприятия, а следовательно, может как повысить, так и понизить уровень его конкурентоспособности по сравнению с другими конкурентами на рынке. При этом, снижение уровня конкурентоспособности будет приводить в дальнейшем к сокращению возможностей по развитию предприятия, а следовательно, может привести к уменьшению сроков его нахождения на рынке.

Ещё одной стороной закупочной логистики является то, что она осуществляется, как правило, с привлечением значительного количества контрагентов. Это позволяет значительно влиять на условия поставки тех или иных материальных ценностей, работ или услуг, как в части цены, так и в части прочих условий, например, качества или сроков. Соответственно, управляя закупочной логистикой предприятие имеет возможности по решению отдельных проблем руками и компетенцией своих подрядчиков и поставщиков, что даёт возможности более оперативного решения тех или иных задач и достижения поставленных целей.

В современных российских условиях необходимость развития закупочной логистики объясняется также и тем, что предприятия нашей страны, находясь в режиме санкций, не всегда имеют возможности по закупке нужных материальных ценностей, работ и услуг. В результате этого есть возможность либо самостоятельного решения такой проблемы, за счёт производства необходимых работ самостоятельно, либо поиска сложных

вариантов поставок. Всё это требует также и модификации внутренней структуры предприятия, причём она должна быть ещё более эффективной, чем ранее, так как в противном случае это отрицательно скажется на возможностях предприятия на российском рынке.

Современный телекоммуникационный рынок нашей страны переживает период активного созревания. Если раньше для него был характерен рост на десятки процентов в год, то в настоящее время рост идёт, преимущественно, за счёт предоставления более сложных и качественных услуг. Такой рост невозможен без соответствующего материального обеспечения, что в рассматриваемой отрасли выливается в необходимость закупки сложных технических средств, организации работ, требующих высокой квалификации исполнителей и прочего. Соответственно, условием качественного выполнения таких работ является наличие системы логистики, которая бы давала руководству предприятия возможность оперативного управления материальными потоками и производством работ.

Имеющаяся практика управления материальными потоками и анализ их применения показывает, что в настоящее время наиболее актуальным является не содержание значительных объёмов материалов, сколько готовность их получать вовремя и в необходимом количестве. Те компании, которые могут предоставить подобный сервис, более предпочтительны для взаимодействия по сравнению с теми, кто такого сервиса предоставить не может. Прямым результатом оптимизации закупочной деятельности на предприятии является то, что это позволяет существенно сократить размеры складов, уменьшить иммобилизацию ресурсов в запасах, повысить уровень их оборачиваемости.

Применительно к условиям Амурской области развитие системы закупочной логистики ещё более важно, так как наш регион находится в значительном удалении от всех крупных логистических центров. В результате этого, транспортные затраты на доставку тех или иных материалов, а также предоставление услуг предприятиям региона, сопряжены со значительными расходами. В результате этого, на первый план выходит задача такой

оптимизации данной деятельности, при которой предприятие продолжает выполнять свои функции, но снижает значимость влияния транспортных затрат на собственную деятельность.

Цель бакалаврской работы – на основании анализа теоретических и практических аспектов функционирования систем закупочной логистики, сформировать мероприятия по её совершенствованию на примере ПАО Ростелеком Амурский филиал.

Объект исследования – система закупочной логистики Амурского филиала ПАО Ростелеком.

Предмет исследования – особенности организации закупочной логистики Амурского филиала ПАО Ростелеком.

Задачи работы:

- 1) раскрыть сущность и определить содержание закупочной логистики, изучить методы управления закупочной логистикой, а также рассмотреть сущность системы закупочной логистики и показателей её функционирования;
- 2) дать краткую производственно-экономическую характеристику предприятия;
- 3) провести анализ системы закупочной логистики на предприятии;
- 4) дать оценку эффективности системы закупочной логистики;
- 5) выявить недостатки системы закупочной логистики, разработать на их основании мероприятия по совершенствованию системы закупочной логистики, оценить экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы закупочной логистики.

Информационной базой исследования явились публикации в учебной, научной, периодической печати, данные государственных регулирующих органов, публикации в сети Интернет, управленческая и бухгалтерская финансовая отчётность ПАО Ростелеком, данные о проведённых мероприятиях по закупкам предприятия.

Временной период исследования – 2013-2015 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность и содержание закупочной логистики

Дадим определение закупочной логистики. В учебной и научной литературе возможно встретить следующие определения:

1) закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами;¹

2) закупочная логистика – логистика, связанная с обеспечением производства материалами;²

3) логистическую организацию закупок материально-технических ресурсов принято называть закупочной логистикой;³

4) закупочная логистика – это деятельность по управлению материальными потоками в процессе снабжения предприятия материальными ресурсами: сырьем, материалами, комплектующими, товарами.⁴

Анализ представленных определений позволяет сделать вывод о том, что закупочная логистика представляет собой деятельность, направленную на снабжение материальными ресурсами предприятий и организаций, что выражается в управлении материальными потоками. Основным способом такого снабжения являются закупки у контрагентов нужных материалов, сырья, комплектующих, товаров и прочего.

Основной целью закупочной логистики является удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.

Достижение данной цели подразумевает решение следующих задач, которые в обобщённом виде могут быть представлены в виде следующих групп:

1) выдерживание обоснованных сроков закупки сырья и комплектующих

¹ Гаджинский А. М. Логистика. – М.: ИВЦ Маркетинг, 2013. – С. 161.

² Мешкова Л.Л. Логистика в сфере материальных услуг. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2012. – С. 8.

³ Зубова О. Транспортная логистика. – М.: Инфра-М, 2015. – С. 10.

⁴ Маркетинг / под ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: ТРТУ, 2016. – С. 102.

изделий (материалы, закупленные ранее намеченного срока, ложатся дополнительной нагрузкой на оборотные фонды предприятий, а опоздание в закупках может сорвать производственную программу или привести к ее изменению);

2) обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них (избыток или недостаточное количество поставляемых товарно-материальных ресурсов также негативно влияет на баланс оборотных фондов и устойчивость выпуска продукции и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восстановлении балансового оптимума);

3) соблюдение требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий.⁵

В целом, формирование системы управления закупками на предприятии может быть представлена следующим образом (рисунок 1).⁶

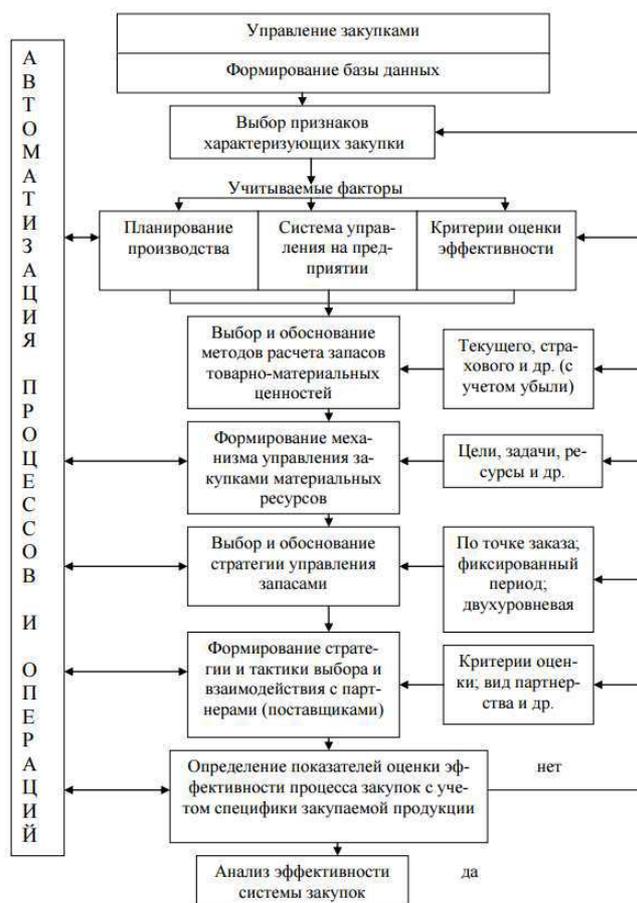


Рисунок 1 – Формирование системы управления закупками на предприятии

⁵ Гаджинский А. М. Логистика. – М.: ИВЦ Маркетинг, 2013. – С. 163.

⁶ Оханов И.В. Модели и методы управления продукцией, подверженной естественной убыли. – СПб, 2009. – С. 10.

Любое предприятие, в котором обрабатываются материальные потоки, имеет в своем составе службу, осуществляющую закупку, доставку и временное хранение предметов труда (служба снабжения): сырья, полуфабрикатов, изделий народного потребления. Деятельность этой службы может быть рассмотрена на трех уровнях, так как служба снабжения одновременно является:

- элементом, обеспечивающим связи и реализацию целей логистической системы, в которую входит предприятие, рассматриваемое как звено цепи поставок;

- элементом микрологистической системы, то есть одним из подразделений предприятия, обеспечивающим реализацию целей этого предприятия;

- самостоятельной системой, имеющей элементы, структуру и самостоятельные цели.

Цели функционирования службы снабжения на каждом из выделенных уровней.

1) как подразделение предприятия – звена цепи поставок, служба снабжения устанавливает хозяйственные связи с поставщиками, согласовывая связанные с поставкой товаров технико-технологические и экономические вопросы, а также вопросы планирования. Работая в контакте со службами сбыта поставщика и с транспортными организациями, служба снабжения обеспечивает «ввязывание» предприятия в логистическую систему, которую являет собой охваченный единым управлением участок цепи поставок. Идея логистики – получение дополнительной прибыли от согласованности действий всех участников – требует, чтобы персонал службы снабжения добивался реализации целей собственного предприятия не как изолированного объекта, а как звена всей логистической системы. Это означает, что служба снабжения, работая на собственное предприятие, в то же время должна преследовать цель повышения эффективности функционирования всего, работающего на единый результат, участка цепи поставок. Собственное предприятие при таком подходе

рассматривается как элемент всей логистической системы товародвижения: улучшается положение всей системы – улучшается положение предприятия как ее элемента;

Логистическая интеграция с поставщиками достигается за счет совместного планирования, а также за счет комплекса мер экономического, технологического и технического характера. В основе интеграции должна лежать ориентация на хорошие партнерские отношения

В логистике отношения с поставщиками должны строиться на следующих принципах:

- обращаться с поставщиками так же, как и с клиентами фирмы;
- не забывать на деле демонстрировать общность интересов;
- знакомить поставщика со своими задачами и быть в курсе его деловых операций;
- проявлять готовность помочь в случае возникновения проблем у поставщика;
- соблюдать принятые на себя обязательства;
- учитывать в деловой практике интересы поставщика.⁷

Служба снабжения предприятия начинает решать задачи обеспечения предприятия материальными ресурсами уже на стадии разработки новой продукции. В логистически организованных системах программа разработки новой продукции может реализовываться с участием поставщиков.

2) служба снабжения, являясь элементом организовавшего ее предприятия, должна органически вписываться в микрологистическую систему, обеспечивающую прохождение материального потока в цепи снабжение – производство – сбыт. Обеспечение высокой степени согласованности действий по управлению материальными потоками между службой снабжения и службами производства и сбыта является задачей логистической организации предприятия в целом. Современные системы организации производства и материально-технического обеспечения обеспечивают возможность

⁷ Логистика / под ред. Б.А. Аникина. – М.: Инфра-М, 2011. – С. 99

согласования и оперативной корректировки планов и действий снабженческих, производственных и сбытовых звеньев в масштабе предприятия с учетом постоянных изменений в реальном масштабе времени;

Цепь снабжение – производство – сбыт должна строиться на основе современной концепции маркетинга, то есть вначале должна разрабатываться стратегия сбыта, затем, исходя из нее, – стратегия развития производства и уже затем – стратегия снабжения производства.

3) эффективность функционирования службы снабжения, возможность реализации перечисленных целей, как на уровне предприятия, так и на уровне цепи поставок в существенной степени зависит от системной организации самой службы снабжения.

Основные вопросы, решаемые закупочной логистикой:

- что закупить;
- сколько закупить;
- у кого закупить;
- на каких условиях закупить.
- как системно увязать закупки с производством и сбытом;
- как системно увязать деятельность предприятия с поставщиками.

Задачи закупочной логистики:

1) определение потребности в материальных ресурсах;

В процессе определения потребности в материальных ресурсах необходимо идентифицировать внутрифирменных потребителей материальных ресурсов. Затем выполняется расчет потребности в материальных ресурсах. При этом устанавливаются требования к весу, размеру и другим параметрам поставок, а также к сервису поставок. Далее разрабатываются планы-графики и спецификации на каждую позицию номенклатуры и (или) номенклатурные группы.

Для потребляемых материальных ресурсов может решаться задача «сделать или купить».

2) исследование рынка закупок;

Исследование рынка закупок начинают с анализа поведения рынка поставщиков. При этом необходимо идентифицировать всех возможных поставщиков по непосредственным рынкам, рынкам заменителей и новым рынкам. Далее следует предварительная оценка всех возможных источников закупаемых материальных ресурсов, а также анализ рисков, связанных с выходом на конкретный рынок.

3) выбор поставщиков;

Включает поиск информации о поставщиках, создание банка данных о поставщиках, поиск оптимального поставщика, оценку результатов работы с выбранными поставщиками.

4) осуществление закупок;

Реализация данной функции начинается с проведения переговоров, которые должны завершиться оформлением договорных отношений, то есть заключением контракта. Договорные отношения формируют хозяйственные связи, рационализация которых также является задачей логистики.

Осуществление закупок включает в себя выбор метода закупок, разработку условий поставки и оплаты, а также организацию транспортировки материальных ресурсов. При этом составляются графики поставки, осуществляется экспедирование, возможно, организуются таможенные процедуры. Завершаются закупки организацией приемного контроля.

5) контроль поставок;

Одной из значимых задач контроля поставок является контроль качества поставки, то есть учет количества рекламаций и брака. Контроль поставок включает в себя также отслеживание сроков поставки (количество ранних поставок или опозданий), отслеживание сроков оформления заказа, сроков транспортировки, а также контроль состояния запасов материальных ресурсов.

б) подготовка бюджета закупок;

Существенной частью закупочной деятельности являются экономические расчеты, так как необходимо точно знать, во что обходятся те или иные работы и решения. При этом определяют следующие виды затрат:

– затраты на выполнение заказа по основным видам материальных ресурсов;

– затраты на транспортировку, экспедирование и страхование;

– затраты на грузопереработку;

– затраты по контролю за соблюдением условий договора поставки;

– затраты на приемку и проверку материальных ресурсов;

– затрат на поиск информации о потенциальных поставщиках.

В рамках проведения экономических расчетов к задачам закупочной логистики следует отнести расчет издержек из-за дефицита материальных ресурсов.

7) координация и системная взаимосвязь закупок с производством, сбытом, складированием и транспортированием, а также с поставщиками.

Это специфическая задача закупочной логистики, решаемая, как было отмечено выше, посредством организации системной взаимосвязи закупок с производством и сбытом, а также тесных связей с поставщиками в области планирования, экономики, техники и технологии.

1.2 Методы управления закупочной логистикой

Основными задачами по управлению закупочной логистикой на предприятии являются:

1) выбор организационной структуры управления снабжением;

Двумя возможными вариантами формирования организационной структуры управления снабжением на предприятии являются:

– с разделением функций снабжения;

– с централизацией функций снабжения.

Организационная структура в рамках первого подхода представлена на рисунке 2.

В рамках данного подхода задачи что закупить и сколько закупить решаются дирекцией по производству. В данном же подразделении выполняются и работы по складированию закупленных предметов труда.

Задачи, у кого закупить и на каких условиях закупить, решаются

дирекцией по закупкам. Здесь же выполняются и перечисленные работы по снабжению, то есть заключаются договоры, контролируется их исполнение, организуется доставка закупленных предметов труда. В результате функция управления материальным потоком в процессе снабжения предприятия сырьем и материалами разделена между различными службами и её эффективная реализация затруднена.



Рисунок 2 – Организационная структура системы закупочной логистики на предприятии при разделении функций снабжения

Вариант организации закупочной логистики с централизацией функций представлен на рисунке 3.

При данном способе закупочной логистики все функции передаются дирекции по материально-техническому снабжению. Это позволяет комплексно подойти к организации закупки необходимых материальных ресурсов.

При этом, сосредоточение всех функций в одном подразделении

позволяет разгрузить другие подразделения от несвойственных им функций, а также даёт возможность вести переговоры с поставщиками более эффективно. В то же время, такая организация закупок требует чётко налаженной работы по вопросам предоставления информации в Дирекцию от подразделений-потребителей.

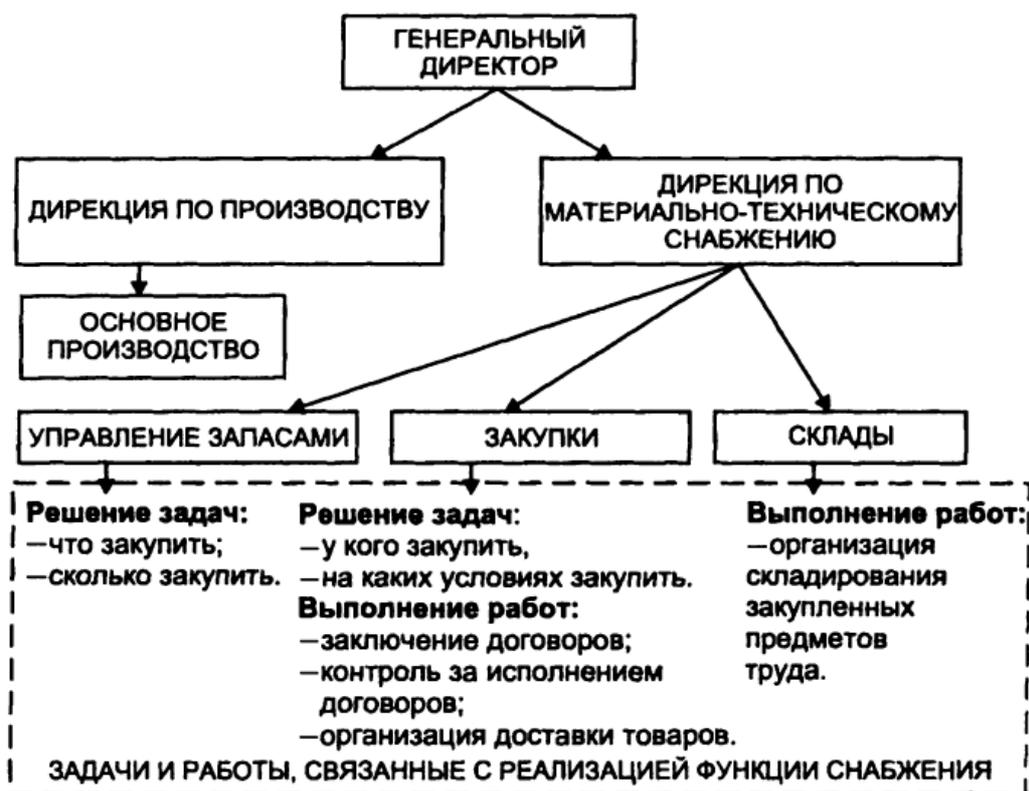


Рисунок 3 – Организационная структура системы закупочной логистики на предприятии при централизации функций снабжения

2) выбор способа обеспечения материальными ресурсами;

У предприятия при разработке методологии управления закупочной логистикой имеется два варианта действий:

– самостоятельно формировать ассортимент, закупая товарные ресурсы непосредственно у изготовителя;

– закупать товарные ресурсы у посредника, который специализируется на разукрупнении производственных партий, формировании широкого ассортимента и поставках его потребителям в скомплектованном виде.

Организация поставки материальных ресурсов без участия посредников

существенно усложняет систему поставок и организацию документооборота (рисунок 4).⁸

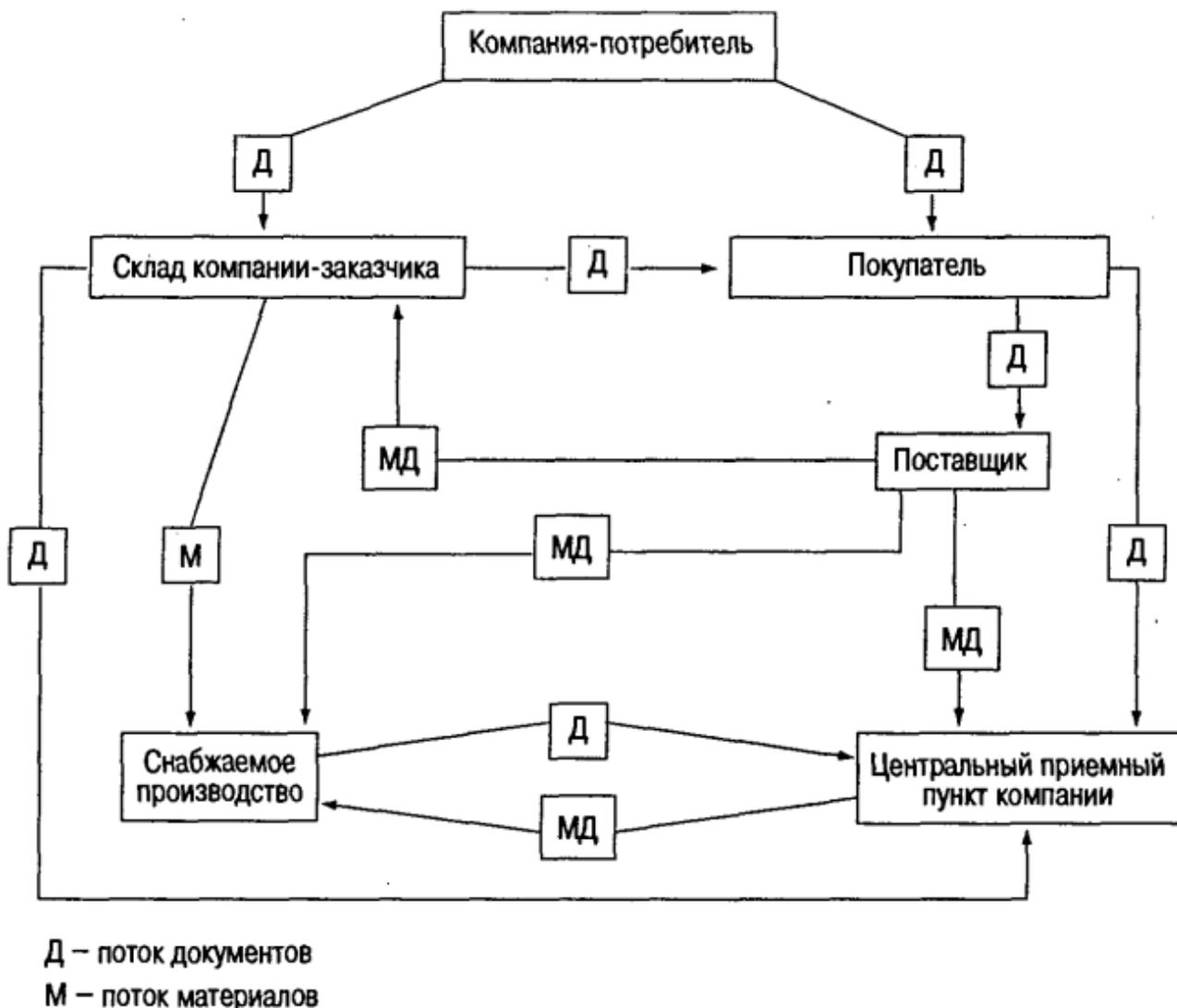


Рисунок 4 – Организация поставки материальных ресурсов без участия посредников

Однако, такая организация позволяет предприятию-потребителю контролировать всю последовательность поставки, а следовательно – контролировать уровень затрат.

Схема организации с участием посредников представлена на рисунке 5.⁹

В качестве возможных причин закупки у посредников выступают:

– закупая товарные ресурсы у посредника, предприятие, как правило,

⁸ Логистика / под ред. Б.А. Аникина. – М.: Инфра-М, 2011. – С. 99

⁹ Логистика / под ред. Б.А. Аникина. – М.: Инфра-М, 2011. – С. 102.

имеет возможность приобрести широкий ассортимент относительно небольшими партиями. В результате сокращается потребность в запасах, складах, уменьшается объем договорной работы с изготовителями отдельных позиций ассортимента;

– цена товара у посредника может оказаться ниже, чем у изготовителя;

– изготовитель товара может располагаться территориально на более отдаленном расстоянии, чем посредник. Дополнительные транспортные расходы в этом случае могут превысить разницу в ценах изготовителя и посредника.

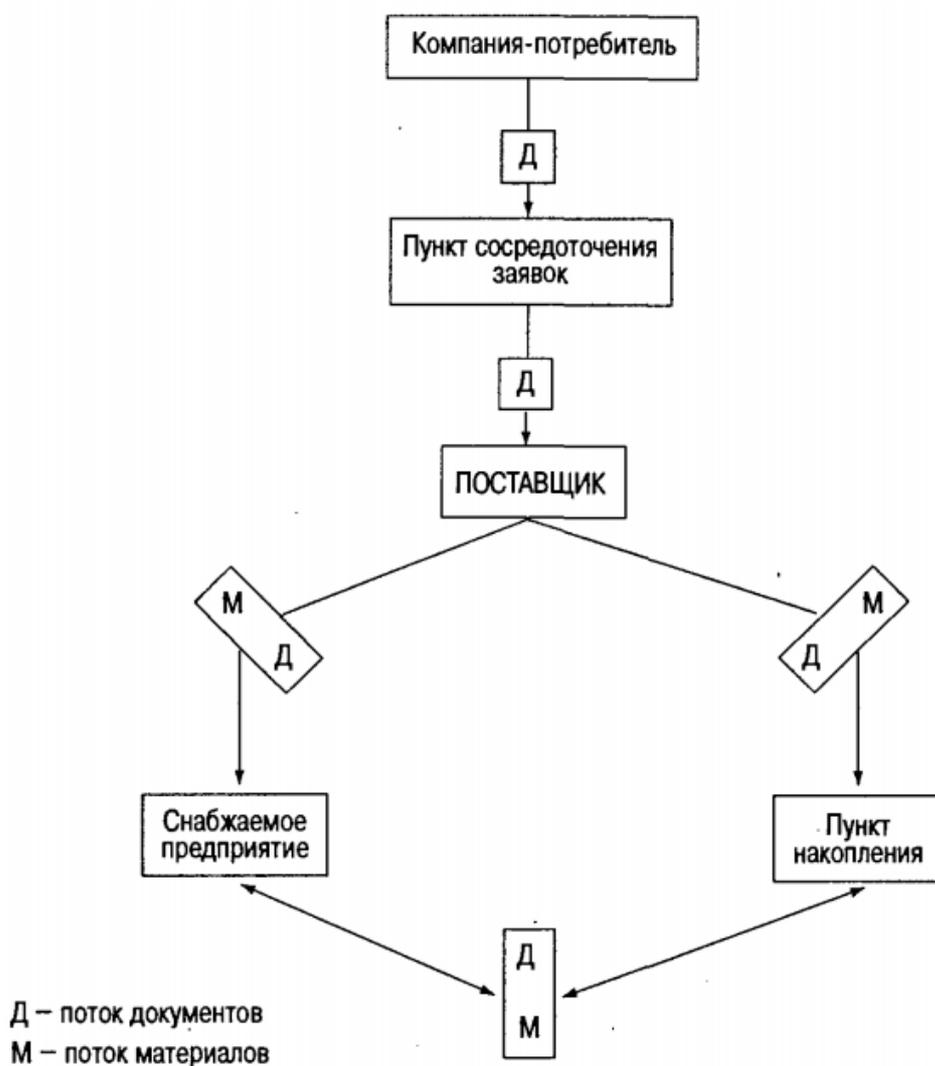


Рисунок 5 – Организация поставки материальных ресурсов с участием посредников

3) выбор поставщика;

Порядок выбора поставщика предполагает реализацию следующих этапов:

а) поиск потенциальных поставщиков.

Для этого используются следующие методы:

- объявление конкурса;
- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и прочего;
- посещение выставок и ярмарок;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

б) анализ потенциальных поставщиков;

Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков. Однако зачастую ограничиваются ценой и качеством поставляемой продукции, а также надежностью поставок, под которой понимают соблюдение поставщиком обязательств по срокам поставки, ассортименту, комплектности, качеству и количеству поставляемой продукции.

К другим критериям, принимаемым во внимание выборе поставщика, относят следующие:

- удаленность поставщика от потребителя;
- сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
- наличие резервных мощностей;
- организация управления качеством у поставщика;
- психологический климат у поставщика (в плане возможности забастовок);
- способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставляемого оборудования;
- финансовое положение поставщика, его кредитоспособность и прочие.

В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.

в) оценка результатов работы с поставщиками.

На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам. Для этого разрабатывается специальная шкала оценок, позволяющая рассчитать рейтинг поставщика.

Перед расчетом рейтинга необходимо выполнить дифференциацию закупаемых предметов труда.

Закупаемые товары, сырье и комплектующие изделия, как правило, неравнозначны с точки зрения целей производственного или торгового процесса. Отсутствие комплектующих, требующихся регулярно, может привести к остановке производственного процесса (равно как и дефицит некоторых товаров в торговле – к резкому падению прибыли торгового предприятия). Главным критерием при выборе поставщика данной категории предметов труда надежность поставки.

Если закупаемые предметы труда не являются значимыми с точки зрения производственного или торгового процесса, то при выборе их поставщика главным критерием будут служить затраты на приобретение и доставку.

Вступая в хозяйственную связь с неизвестным поставщиком, предприятие подвергается определенному риску. В случае несостоятельности или недобросовестности поставщика у потребителя могут иметь место срывы в выполнении производственных программ или же прямые финансовые потери. Возмещение понесенных убытков наталкивается, как правило, на определенные трудности. В связи с этим предприятия изыскивают различные способы, позволяющие выявлять ненадлежащих поставщиков, например, западные фирмы нередко прибегают к услугам специализированных агентств, готовящих справки о поставщиках, в том числе и с использованием неформальных каналов. Эти справки могут содержать следующую информацию о финансовом состоянии поставщика:

- отношение ликвидности поставщика к сумме долговых обязательств;
- отношение объема продаж к дебиторской задолженности;
- отношение чистой прибыли к объему продаж;
- движение денежной наличности;
- оборачиваемость запасов и прочие.

Большинство предприятий при выборе поставщика в настоящее время в основном полагаются на собственную информацию. При этом на предприятии, имеющем много поставщиков, может быть сформирован список хорошо известных, заслуживающих доверия поставщиков. Утверждение договоров с этими поставщиками, разрешение предварительной оплаты намеченной к поставке продукции осуществляется по упрощенной схеме. Если же намечается заключение договора с поставщиком, отсутствующим в названном списке, то процедура утверждения и оплаты усложняется проведением необходимых мероприятий, обеспечивающих безопасность финансовых и других интересов предприятия.

4) выбор системы планирования и управления запасами.

В настоящее время используется значительное количество таких систем. Среди них наибольшее распространение получили такие системы, как:

- MPR (Material Requirements Planning) – планирование потребности в сырье;
- DRP (Distribution Requirement Planning) – планирование потребностей дистрибьюции;
- JIT (Just In Time) – система «точно в срок»;
- Kanban – Канбан;
- SCOR (Supply Chain Operations Reference) – метод, использующий эталонную модель системы поставок.

Модель MRP – модель, при которой поставки сырья тесно связаны с графиком производства. Целями этой модели планирования являются сокращение запаса, поддержание высокого процента оказания услуг и координация графика доставки и деятельности по производству и закупке.

Особенностью этой системы является то, что она, в отличие от других моделей, позволяет одновременно координировать закупку сырья и производственные потребности.

Ситуация, в которой модель MRP применима наилучшим образом, может быть проиллюстрирована так:

- предприятие имеет долгосрочный график производства;
- перечень производимой продукции или услуг не меняется часто, таким образом, позволяя использовать существующие людские и производственные ресурсы;
- база поставщиков стабильна и вероятность срыва поставок невысока.

Типичными видами деятельности являются обслуживающие и эксплуатационные предприятия, производственные предприятия.

Модель DRP основана на применении логики циклов системы планирования потребностей сырья, но в отношении дистрибьюции. Целью этого метода планирования является прогнозирование спроса. Информация о планируемом спросе поступает на производство из центров дистрибьюции для определения графика.

Системы JIT и Канбан традиционно применяются совместно друг с другом. Целью метода JIT является такое планирование поставки сырья и комплектующих на производство, которое позволит получать материалы непосредственно перед их трансформацией в готовую продукцию. Этот подход позволяет избегать или максимально минимизировать уровень запасов сырья.

Метод Канбан обычно рассматривается в контексте метода JIT. Он был придуман в Японии и в переводе с японского означает «карточка». Основной целью этих систем является «подтягивание» сырья на предприятие вместо того, чтобы избавляться от него. Механизм действия этих систем таков, что для сборки или комплектации изделия работник получает необходимый набор комплектующих в контейнере. Этот набор составлен таким образом, что при правильной сборке не должно оставаться деталей. Перечень этих деталей и записан на «карточке». Карточки бывают двух видов – для перевозки и для

сборки. Эти методы особенно применимы для изделий, выпускаемых в больших объемах на регулярной основе. Мало подходят эти методы для добывающих и перерабатывающих предприятий. Наибольшее распространение данные методы получили в автомобильной промышленности, а также везде, где используется конвейерная сборка.

Модель SCOR – это метод, использующий эталонную модель системы поставок. На основе этой виртуальной модели строятся более конкретные и детально описанные модели, в итоге воплощенные в реально существующие объекты и механизмы.

Система SCOR – это инструмент, который позволяет спланировать взаимодействие таких участников цепи поставок как поставщик поставщика и клиент клиента. Эта модель основана на трех «столпах»:

- моделирование процесса;
- измерение эффективности труда;
- лучших практиках в конкретной области.

Основными элементами модели SCOR являются пять управленческих процессов:

- планирование;
- поиск поставщика;
- производство;
- доставка;
- возврат.¹⁰

Одним из аспектов управления закупочной логистики является определение способов закупки. Для этого, на предприятии выделяются различные типы материалов:

а) для материалов, не относящихся к важным, обеспечивающих низкую прибыль и создающих небольшой риск при поставках, используются простые процедуры закупок;

б) материалы, отсутствие которых может вызвать затруднения в работе, а

¹⁰ Управление цепью поставок [Электр. источник]. – URL: <http://aniri.flatrate.ru>. – 01.11.2016.

наличие обеспечивает низкую прибыль и создает более высокий риск при поставках, требуют установления долгосрочных контактов с альтернативными источниками, чтобы избежать потенциально возможных проблем;

в) стратегические материалы, обеспечивающие высокую прибыль, требуют заключения более формальных отношений с поставщиками на более долгий срок, возможно, создания объединений и партнерств.

Выбор метода закупок очень важен, так как от него зависит оборачиваемость запасов и капитала предприятия, расходы непосредственно на закупку материальных ресурсов на оформление заказов, на хранение запасов, складские площади и прочие. Выбор метода закупок зависит от политики управления закупками, сложности и значимости для предприятия конечного продукта, состава комплектующих изделий и материалов.

Основные применяемые методы закупок:

1) закупка товара одной партией;

Данный метод предполагает поставку товаров большой партией за один раз (оптовые закупки). Таким способом могут закупаться товары, потребность в которых возникает непредвиденно, и которые не требуют длительного хранения.

Положительными факторами подобного метода являются простота оформления документов, гарантия поставки всей партии, повышенные торговые скидки. Среди недостатков – большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала.

2) регулярные закупки мелкими партиями;

Покупатель заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется ему партиями в течение определенного периода в соответствии с графиком потребности в них. Достоинства данной формы – ускоряется оборачиваемость капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достигается экономия площади складских помещений; сокращаются затраты на документирование поставки, так как оформляется только заказ на всю поставку. Недостатками формы закупок являются наличие

вероятности заказа от избыточного количества товаров; необходимость оплаты всего количества товаров, определенного в заказе.

3) ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям;

Данная форма используется там, где закупаются дешевые и быстро потребляемые товары. Котировочные ведомости составляются ежедневно (ежемесячно) и включают следующие сведения: полный перечень товаров; количество товаров, имеющихся на складе; требуемое количество товаров. Достоинством данной формы закупки является ускорение оборачиваемости капитала, снижение затрат на складирование и хранение, своевременность поставок.

4) закупки по мере необходимости;

Данная форма схожа с регулярной поставкой товаров, но характеризуются следующими особенностями:

- количество поставляемых товаров не устанавливается, а определяется приблизительно;

- поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с покупателем;

- оплачивается только поставленное количество товара, т.е. по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и оплачивать товары, которые еще только должны быть поставлены.

Достоинствами такой формы является отсутствие твердых обязательств по покупке определенного количества товаров, ускорение оборота капитала, минимум работы по оформлению документов.

5) форвардные закупки;

Форвардные закупки могут производиться в двух формах:

- организация заказывает больше материалов, чем ей необходимо в настоящее время и хранит излишек в запасах;

- заключение контрактов на доставку материальных ресурсов в установленное время в будущем.

б) различные комбинации перечисленных методов.¹¹

Кроме того, в качестве методов управления в закупочной логистике могут применяться также такие хорошо известные методы, как ABC-анализ и АНМ-анализ.

Модель АНМ разработали североамериканские учёные Эрроу (Arrow), Харрис (Harris) и Маршак (Marshak). Она предназначена для определения оптимального объёма поставки материалов и количества поставок в году. Данная модель базируется на принципе минимизации общих годовых затрат, которые складываются из постоянных (на закупку) и переменных (на обслуживание складских запасов материальных ресурсов). Функция общих затрат записывается в виде уравнения:

$$TC(Q) = \frac{M}{QK} + \frac{0,5 \times Q \times P \times (r + l)}{100}, \quad (1)$$

где P – цена единицы материала, ден. ед.;

M – годовая потребность в материале, физ. ед.;

K – постоянные расходы на приобретение партии материалов, ден. ед.;

Q – объём партии поставки материалов (постоянное количество материалов, которое можно закупить через равные промежутки времени), физ. ед.;

l – норма расхода на хранение материала, %;

r – альтернативная стоимость хранения материалов на складе, равная ставке банковского процента по депозиту, %.

В результате дифференцирования данной функции получают оптимальный объём поставки (или заказа) материалов:

$$Q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{200 \times M \times K}{P \times r \times l}} \quad (2)$$

¹¹ Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления [Электр. источник]. – URL: http://www.aup.ru/books/m192/2_3.htm. – 01.11.2016.

Отсюда, количество поставок в год составляет:

$$n = \frac{M}{Q_{\text{опт}}} \quad (3)$$

ABC-анализ – метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия.

В его основе лежит принцип Парето – 20 % всех товаров дают 80 % оборота. По отношению к ABC-анализу правило Парето может прозвучать так: надёжный контроль 20 % позиций позволяет на 80 % контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих, либо продуктовый ряд предприятия.

ABC-анализ – анализ товарных запасов путём деления на три категории:

- А – наиболее ценные, 20 % – ассортимента; 80 % – продаж;
- В – промежуточные, 30 % – ассортимента; 15 % – продаж;
- С – наименее ценные, 50 % – ассортимента; 5 % – продаж.

В зависимости от целей анализа может быть выделено произвольное количество групп. Чаще всего выделяют 3, реже 4-5 групп.

По сути, ABC-анализ – это ранжирование ассортимента по разным параметрам. Ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж – всё, что имеет достаточное количество статистических данных. Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

ABC-анализ основывается на принципе дисбаланса, при проведении которого строится график зависимости совокупного эффекта от количества элементов. Такой график называется кривой Парето, кривой Лоренца или ABC-кривой. По результатам анализа ассортиментные позиции ранжируются и группируются в зависимости от размера их вклада в совокупный эффект.

В логистике ABC-анализ обычно применяют с целью отслеживания объёмов отгрузки определённых артикулов и частоты обращений к той или

иной позиции ассортимента, а также для ранжирования клиентов по количеству или объёму сделанных ими заказов.

1.3 Система закупочной логистики и показатели её функционирования

Так как в системе закупочной логистики основным критерием является стоимость доставки с учётом выбранной формы закупки, процесс выбора форм снабжения основывается на сопоставлении дополнительных транспортно-заготовительных расходов ($C_{доп}$) с экономией (\mathcal{E}) за счёт увеличения частоты поставок при складском снабжении по сравнению с транзитным. Критерием выгоды складской формы поставок является соблюдение неравенства:

$$\mathcal{E} \geq C_{доп} \quad (4)$$

Величина экономии от сокращения производственных запасов (\mathcal{E}) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{K}{360} \times \mathcal{C} \times A \times T \times \frac{I_{тр} - I_{скл}}{2} \quad (5)$$

где K – показатель эффективности использования предприятием материальных ресурсов;

\mathcal{C} – оптовая цена продукции, руб.;

A – объём среднесуточного потребления в натуральных единицах;

T – период времени, в течение которого осуществляются поставки;

$I_{тр}$, $I_{скл}$ – соответственно интервалы транзитных и складских поставок в днях.¹²

При транзитной форме снабжения общие затраты вычисляются по формуле:

¹² Кузьбожев Э.А. Логистика. – М.: Инфра-М, 2004. – С. 56.

$$Z_{tr} = ПР_{tr} + V_{tr} \times Ц \times K + V_{tr} \times C + V_{tr} \times Q \times K \quad (6)$$

При складской форме снабжения получаем:

$$Z_{скл} = ПР_{скл} + V_{скл} \times Ц \times K + V_{скл} \times C + V_{скл} \times Q \times K, \quad (7)$$

где П – годовая потребность данного вида материала в натуральных единицах;
 РТР – расходы по завозу единицы продукции на склад предприятия-потребителя при транзитном снабжении, включая оплату транспортных тарифов за погрузочно-разгрузочные и экспедиционные работы;
 Рскл – расходы по завозу единицы продукции на склад предприятия-потребителя при складской форме снабжения, дополнительно включая оплату складских наценок;
 ВТР – величина производственного запаса в натуральных единицах при транзитных поставках;
 Вскл – расходы по завозу единицы продукции на склад предприятия-потребителя при складских поставках; Ц – оптовая цена материала, руб.;

К – коэффициенты эффективности капитальных вложений;
 С – годовые расходы по хранению единицы запаса на складе потребителя, руб.;

Q – капитальные вложения на создание складской емкости для хранения единицы запаса, руб.¹³

Можно определить максимальный годовой объем потребления материалов, при котором экономически целесообразной является форма снабжения через посредника.

$$П = \frac{(V_{скл} - V_{tr})(C + ЦK + QK)}{R_{скл} - R_{tr}} \quad (8)$$

¹³ Кузьбожев Э.А. Логистика. – М.: Инфра-М, 2004. – С. 56.

По мнению О.С. Грязновой, рассматривая общие показатели эффективности закупочной логистики, возможно выделить несколько блоков:

1) по структуре затрат;

В данном блоке оцениваются такие показатели, как:

- оборачиваемость активов;
- затраты по статьям (транспорт, хранение, административные расходы и прочие подобные);
- потери и порчи.

2) блок ценности поставок:

- общее время выполнения заказа;
- среднее время задержки выполнения заказа;
- доля полностью выполненных заказов;

3) блок оценки развития поставщиков:¹⁴

- доля просроченных поставок и отказов поставки;
- доля поставок, не соответствующих договорам по качеству;
- доля заказов, доставленных, вопреки договорённостей, не единой партией;
- количество и доля фактов необоснованного изменения цен в большую сторону;
- уровень послепродажного сервиса, в том числе – решение вопросов по конфликтным партиям;
- соответствие упаковки требованиям доставки.

4) блок качества поставок:

- объём поставленного брака, возвращенного поставщикам;
- общий объём бракованных поставок.

5) блок анализа качества управления поставками и запасами:

- доля страховых запасов в общем объёме;
- стоимость расчётного необходимого уровня запасов;

¹⁴ Сысолятин А.В. Оценка эффективности закупочной деятельности // Naukarastudent.ru. – 2015. – №13 (013-2015) / [Электронный ресурс] – Режим дос-тупа. – URL: <http://nauka-rastudent.ru/13/2370/>. – 01.11.2016.

- оборачиваемость запасов;
- объём дефицита;
- объём неликвидов.

б) блок анализа рынка поставщиков:

- уровень показателя «объём/развитие рынка»;
- уровень показателя «уровень/изменение цен»;
- структура поставщиков.¹⁵

Следует отметить, что по мнению О.С. Грязновой, вышеприведённые показатели не являются самостоятельной ценностью, а должны увязываться с достижением максимального уровня продаж, причём здесь закупочная логистика является инструментом, который позволяет снизить обязательные затраты, требуемые для производства продукции, а следовательно – увеличить рентабельность продаж. Взаимодействие различных блоков показателей в рамках системы сбалансированных показателей (BSC) представлено на следующем рисунке 6.

Результаты анализа полученных значений показателей должны использоваться для оптимизации структуры затрат, развития поставщиков, улучшения качества поставляемых материальных ценностей и повышения уровня квалификации персонала.

На основании проведённого в главе 1 исследования теоретических аспектов закупочной логистики на предприятии возможно сформулировать следующие обобщающие выводы:

1) закупочная логистика представляет собой деятельность, целью которой является обеспечение предприятия необходимым объёмом и ассортиментом материальных ценностей и ресурсов, которые дают ему возможность бесперебойно функционировать в текущих рыночных условиях;

2) одной из центральных задач организации закупочной логистики на предприятии является выбор распределения функций – централизованно или

¹⁵ Грязнова О.С. Показатели эффективности закупочной деятельности на основе системы сбалансированных показателей // Логистика сегодня. – 2007. – №1. – С. 68.

распределённо. Кроме того, требуют решения такие вопросы, как выбор способа обеспечения материальными ресурсами, выбор поставщика, выбор системы планирования и управления запасами, способы и формы закупки;

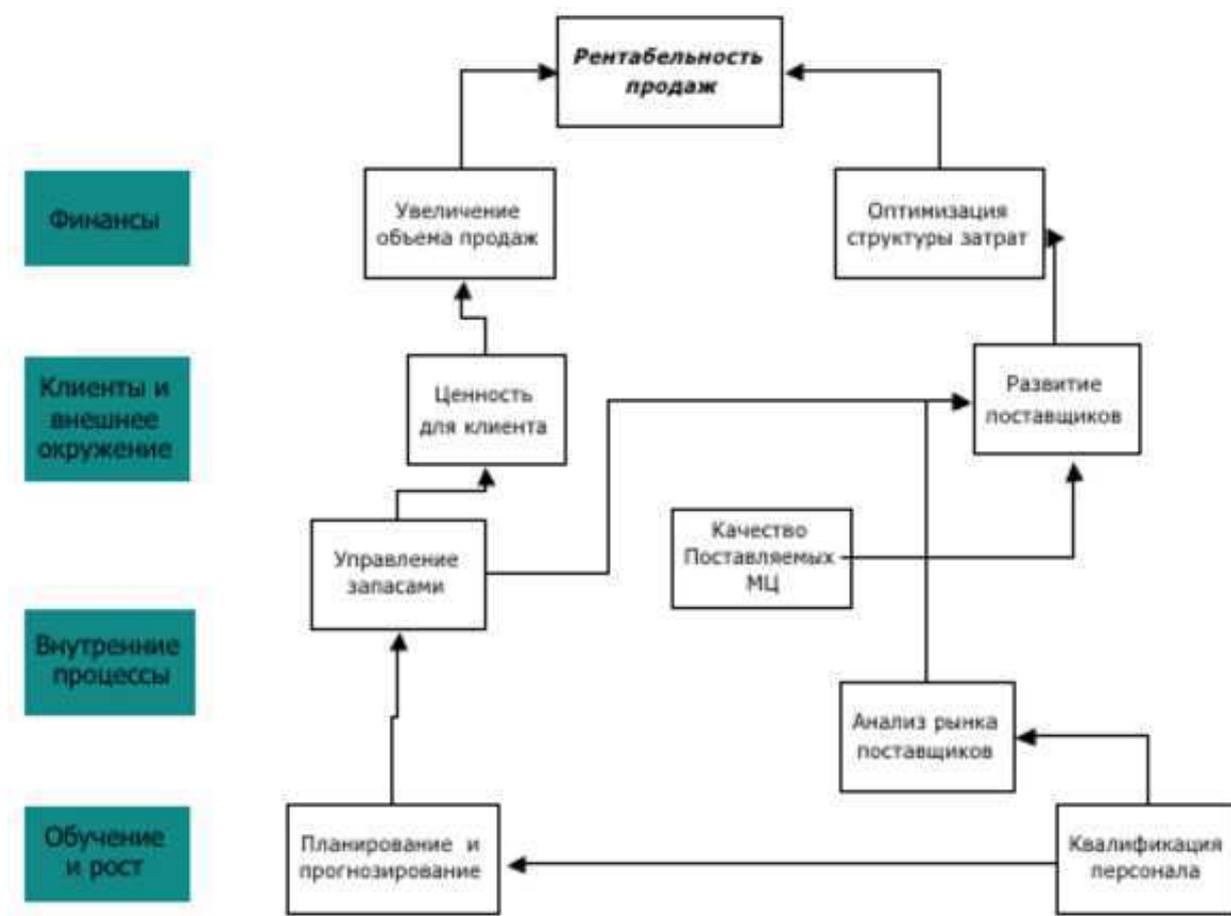


Рисунок 6 – Стратегическая карта для функции закупок на предприятии

3) в системе закупочной логистики возможно выделение групп контролируемых показателей, среди которых – структура затрат, ценность поставок, оценка развития поставщиков, качество поставок, качество управления поставками и запасами, состояние рынка поставщиков. При этом, ключевой целью анализа данных показателей является оценка их влияния на рентабельность продаж. Кроме того, данные показатели могут быть использованы для расчёта оптимальной партии закупаемых материальных ценностей, а также способа снабжения – складского или транзитного.

2 КРАТКАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО РОСТЕЛЕКОМ АМУРСКИЙ ФИЛИАЛ

2.1 Краткая производственно-экономическая характеристика предприятия

Амурский филиал ПАО «Ростелеком» является структурным подразделением ПАО «Ростелеком», которое является оператором проводной связи и провайдером телекоммуникационных услуг на территории Амурской области.

На подведомственной территории Амурский филиал ПАО «Ростелеком» является практически полным монополистом по предоставлению услуг проводной связи, а также контролирует более 90% всего объема Интернет-трафика.

В состав Амурского филиала входят Дирекция и структурные подразделения (централизованные узлы электросвязи) – Белогорский, Зейский, Райчихинский, Свободненский, Тындинский, Благовещенский.

Основные услуги, предоставлением которой занимается предприятие и его структурные подразделения: пропуск междугородного и международного трафика; сдача в аренду каналов связи; услуги интеллектуальной сети связи, позволяющие оказывать дополнительные телекоммуникационные услуги, в том числе, управляемые самим клиентом.

Благодаря масштабным инвестициям в 2000-х годах, сегодня Амурский филиал ПАО «Ростелеком» обладает мощной сетью связи, охватывающей практически всю территорию Амурской области. Основу сети составляют современные волоконно – оптические линии связи (ВОЛС) «Белогорск – Благовещенск». Сеть Компании базируется на восьми мощных узлах автоматической коммутации (МЦК).

Амурский филиал ПАО «Ростелеком» представляет следующие услуги:

– пропуск международного трафика посредством технических средств

компании «Ростелеком»;

- услуги сети ЦСИО (ISDN);
- аренда международных цифровых потоков/каналов;
- передача данных на любых скоростях;
- проводная связь.

Укрупнённая организационная структура ПАО Ростелеком представлена на рисунке 7.

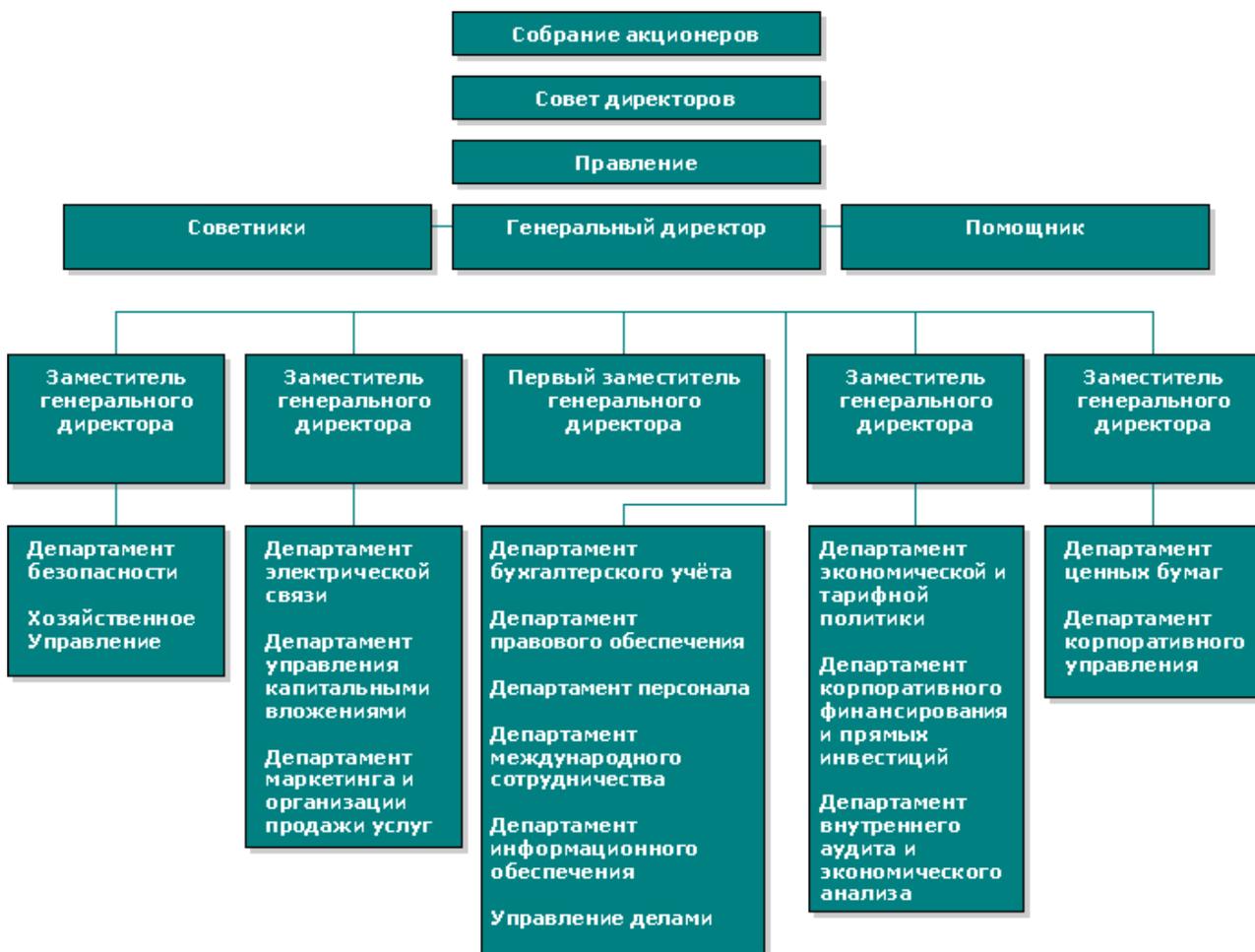


Рисунок 7 – Укрупнённая организационная структура ПАО Ростелеком

Особенностью данной организационной структуры является то, что она построена по стандартной линейной схеме управления. При этом, функциональные связи между подразделениями не регламентированы, что свидетельствует о жёсткости данной организационной структуры. Основанием для выбора данной организационной структуры в ПАО Ростелеком возможно считать как значительный размер компании, так и то, что она в значительной

степени аффилирована с государством, а следовательно, от неё требуется высокий уровень надёжности, что и обеспечивается линейной структурой управления.

Основные показатели хозяйственной деятельности предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ПАО Ростелеком за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Выручка от продажи товаров и услуг, млн. руб.	283952	290616	283170	6664	-7446	102,3	97,4
Себестоимость продаж, млн. руб.	237601	248705	250262	11104	1557	104,7	100,6
Прибыль от продаж, млн. руб.	46351	41911	32908	-4440	-9003	90,4	78,5
Чистая прибыль, млн. руб.	35298	29485	21565	-5813	-7920	83,5	73,1
Среднегодовая стоимость основных средств предприятия, тыс. руб.	333460	323947	316743	-9513	-7204	97,1	97,8
Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс. руб.	89171	93190	66171	4019	-27019	104,5	71,0
Среднесписочная численность работников, тыс. чел.	152,3	146,2	138,0	-6,1	-8,2	96,0	94,4
Рентабельность продаж, проценты	16,3	14,4	11,6	-1,9	-2,8	88,3	80,6
Фондоотдача	0,85	0,90	0,89	0,05	0,00	105,4	99,7
Выручка на 1 работника, тыс. руб.	1864	1988	2052	123	64	106,6	103,2

На основании данных таблицы возможно сделать вывод о том, что выручка предприятия изменялась разнонаправленно. Так, если в 2014 г. наблюдалось увеличение её на 6,7 млрд. руб. или на 2,3 %, то в 2015 г. она снизилась на 7,4 млрд. руб. или на 2,6 %.

Себестоимость продаж предприятия в периоде постоянно росла. Так, за

2014 год увеличение составило 11,1 млрд. руб. или 4,7 %, а в 2015 г. наблюдалось дальнейшее увеличение данного показателя на 1,6 млрд. руб. или на 0,6 %.

В связи с этим наблюдалась устойчивая динамика снижения прибыли от продаж. Если в 2014 году объёмы прибыли от продаж снизился на 4,4 млрд. руб. или на 9,6 %, то в 2015 году – ещё на 9 млрд. руб. или на 21,5 %, что обуславливалось превышением темпов роста себестоимости над темпами роста себестоимости.

Чистая прибыль предприятия в рассматриваемом периоде также активно снижалась. Так, если в 2014 году зафиксировано её снижение на 5,8 млрд. руб. или на 16,5 %, то в 2015 году данный показатель снизился ещё на 7,9 млрд. руб., показав снижение на 26,9 %. В целом за период снижение составило более 1,6 раза – с 35,3 до 21,6 млрд. руб., что объясняется, прежде всего, повышением уровня конкуренции на рынке услуг связи в РФ.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов предприятия имела тенденцию к снижению. Так, в 2014 году зафиксировано её снижение на 2,9 % или на 9,5 млрд. руб., а в 2015 году – ещё на 2,2 % или на 7,2 млрд. руб., что возможно объяснить, прежде всего, за счёт амортизации имеющегося оборудования и снижении объёмов закупок оборудования.

Среднегодовые остатки оборотных средств на предприятии изменялись разнонаправленно. Если в 2013 году они составляли 89,2 млрд. руб., то в 2014 г. зафиксировано их увеличение на 4,5 % – до 93,2 млрд. руб., а в 2015 году фиксируется их существенное снижение до 66,2 млрд. руб. или на 29 %. Данное снижение возможно объяснить, прежде всего, за счёт оптимизации оборотных активов предприятия и улучшения управления имеющимися в его распоряжении ресурсами.

Среднегодовая численность работающих на предприятии имела тенденцию к снижению. Так, если на начало периода работало 152,3 тыс. чел., то по итогам 2014 года данное количество снизилось до 146,2 тыс. чел. или на 6,1 тыс. чел., что составило 4 %. В 2015 году снижение продолжилось и

составило 8,2 тыс. чел. или на 5,6 % меньше, чем за год до этого. Данная динамика обуславливается, прежде всего, требованием повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Рентабельность продаж была положительной во всём периоде исследования, что свидетельствует о стабильности возможностей организации по извлечению прибыли от основной деятельности. Однако, данный показатель снижался в периоде. Так, если в 2013 году он составлял 16,3 %, то по итогам 2014 г. фиксируется его снижение до 14,4 % или на 2,8 % по абсолютной величине и на 11,7 % по уровню. В 2015 году снижение продолжилось, в результате рентабельность продаж снизилась до 11,6 % или на 2,8 % по уровню или на 19,4 % – относительно предыдущего года.

Уровень фондоотдачи на предприятии изменялся разнонаправленно. Так, если в начале периода он составлял 0,85 ед., то в 2014 году – 0,90 ед., или на 5,4 % больше. В 2015 году фондоотдача снизилась до 0,89 ед., или на 0,3 %, и практически осталась на уровне предыдущего года, что обусловлено как снижением реализации, так и соответствующим снижением численности персонала. В целом, ввиду значительных размеров основных средств на предприятии, уровень показателя достаточно низкий.

Выручка на одного работника в ПАО Ростелеком имела устойчивую динамику увеличения показателя. Если на начало анализируемого периода данный показатель составлял 1864 тыс. руб. на чел. в год, то в 2014 году он увеличился до 1988 тыс. руб. или на 123 тыс. руб., рост составил 6,6 %. В 2015 году рост продолжился и составил ещё 64 тыс. руб. или на 3,2 %, в результате чего по итогам периода выручка на одного работника превысила 2 млн. руб., составив 2052 тыс. руб.

Рост выручки на предприятии обуславливается, прежде всего, оптимизацией численности персонала, и является положительным фактором развития ПАО Ростелеком, обуславливающим рост уровня его конкурентоспособности на рынке.

Для дальнейшего изучения тенденций развития предприятия, требуется

рассмотреть динамику финансовых результатов деятельности ПАО Ростелеком за 2013-2015 гг., представленную в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика финансовых результатов деятельности ПАО Ростелеком за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014
Выручка от реализации продукции (работ, услуг), млн. руб.	283952	290616	283170	102,3	97,4
Себестоимость проданных продукции (работ, услуг), млн. руб.	237601	248705	250262	104,7	100,6
Валовая прибыль, млн. руб.	46351	41500	32908	89,5	79,3
Прибыль от продаж, млн. руб.	46351	41500	32908	89,5	79,3
Доходы от участия в других организациях, млн. руб.	1710	7439	319	435,0	4,3
Проценты к получению, млн. руб.	2971	1672	2527	56,3	151,1
Проценты к уплате, млн. руб.	12656	14015	15583	110,7	111,2
Прочие доходы, млн. руб.	27362	29851	21125	109,1	70,8
Прочие расходы, млн. руб.	21021	30637	15705	145,7	51,3
Прибыль до налогообложения, млн. руб.	44717	35809	25591	80,1	71,5
Текущий налог на прибыль, млн. руб.	9419	6535	4026	69,4	61,6
Чистая прибыль, млн. руб.	35298	29274	21565	82,9	73,7

Анализ представленных данных показал, что у предприятия во всём периоде наблюдалась валовая прибыль, что свидетельствует об эффективности основной деятельности ПАО Ростелеком. Однако, объёмы валовой прибыли имеют тенденцию к снижению. Так, если в 2013 году она составляла 46,4 млрд. руб., то в 2014 году она снизилась на 10,5 % – до 41,5 млрд. руб., а в 2015 году – ещё на 20,7 % – до 32,9 млрд. руб. Ввиду отсутствия выделения управленческих и коммерческих расходов, динамика прибыли от продаж на предприятии совпадает с валовой прибылью.

Ввиду особенностей деятельности предприятия, у него имеется значительный объём доходов от участия в других организациях. Однако, они очень нестабильны в размерах. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 1710 млн. руб., то в 2014 году он увеличился до 7439 млн. руб. или в 4,4 раза, а затем, в 2015 году, фиксируется значительное снижение

показателя – на 95,7 % до 319 млн. руб.

Объём процентов к получению на предприятии существенно колебался. Так, в 2013 году по данной статье было получено почти 3 млрд. руб., а по итогам 2014 года – только 1,7 млрд. руб. или на 43,7 % меньше. В 2015 году показатель вырос до 2,5 млрд. руб. или на 51,1 %.

Объём процентов к уплате на предприятии уверенно рос. Так, если в начале периода они составляли 12,7 млрд. руб., то в 2014 году – уже более 14 млрд. руб. или на 10,7 % больше. В 2015 году рост продолжился и составил ещё 11,2 %, в результате чего затраты по данному направлению составили 15,6 млрд. руб.

Объём прочих доходов предприятия имел нестабильную динамику. Так, составляя на начало периода 27,4 млрд. руб., в 2014 году он увеличился до 29,9 млрд. руб. или на 9,1 %. В 2015 году наблюдалось уменьшение доходов по статье до 21,1 млрд. руб. или на 29,2 %. Объём прочих расходов имел схожую динамику – рост на 45,7 % в 2014 году и снижение на 48,7 % по итогам 2015 года.

В результате вышеизложенной динамики показателей объём прибыли до налогообложения ПАО Ростелеком снижался в периоде – с 44,7 до 25,6 млрд. руб. в целом и на 19,9 % и 28,5 % – по годам. Объёмы текущего налога на прибыль в периоде существенно снизились – с 9,4 млрд. руб. в начале до 4,0 млрд. руб. – в конце периода. В результате этого объём чистой прибыли предприятия сократился в периоде с 35,3 до 21,6 млрд. руб., что по годам составило 17,1 % и 26,3 % соответственно.

2.2 Анализ системы закупочной логистики на предприятии

Система закупочной логистики в ПАО Ростелеком может быть представлена в виде следующей схемы (рисунок 8).

Базу данной системы составляет нормативное обеспечение закупок. В ПАО Ростелеком разработаны общие для всех территориальных подразделений нормативные документы, регламентирующие порядок проведения закупок. К ним отнесены такие документы, как:

- Политика закупок (2014 г.);
- Положение о рейтинговании (утв. Приказом №01/01/566-14 от 28.05.2014 г., редакция 1);

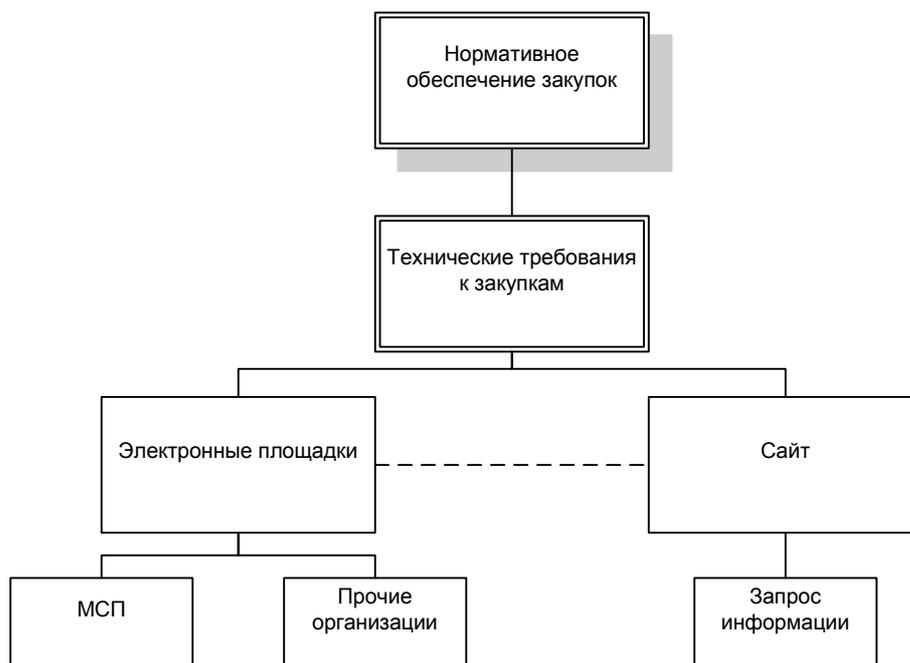


Рисунок 8 – Схема системы закупочной логистики в ПАО Ростелеком

- Кодекс деловой этики поставщика ПАО Ростелеком (2014 г.);
- Положение о закупках товаров, работ, услуг ПАО Ростелеком (редакция 7, утв. решением Совета директоров, протокол №04 от 30.08.2016 г.).

Политика закупок ПАО Ростелеком принята с целью установления целей, задач и основных принципов проведения закупок в организации. В качестве основных принципов проведения закупок в организации выступают информационная открытость, гласность и прозрачность закупок, равноправие участников закупок, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупок, профессионализм и персональная ответственность закупщиков.

Закупки проводятся в порядке, установленном Положением о закупках, что предусматривает следующие этапы:

- 1) публикацию извещения и документации о закупке в информационных ресурсах;

- 2) разъяснение закупочной документации, внесение в нее изменений (при необходимости);
- 3) подготовку и подачу участниками закупок своих заявок;
- 4) открытие доступа к заявкам;
- 5) рассмотрение заявок;
- 6) определение победителя (победителей) закупочной процедуры;
- 7) заключение с победителем (победителями) договора (договоров) по итогам закупочной процедуры;
- 8) осуществление действий, предусмотренных Положением о закупках, в случае признания процедуры закупки несостоявшейся,
- 9) отмену проведения закупки в случаях и в порядке, установленных Положением о закупках.

В целом, порядок закупки в ПАО Ростелеком может быть представлен следующим образом (рисунок 9).



Рисунок 9 – Порядок осуществления закупки в ПАО Ростелеком

Положение о рейтинговании предполагает реализацию процедуры присвоения рейтингов надёжности контрагентам ПАО Ростелеком в процессе проведения закупок. В соответствии с данным документом, в ПАО Ростелеком устанавливается три вида рейтингов надёжности (таблица 3).

Таблица 3 – Виды рейтингов надёжности в ПАО Ростелеком

Вид рейтинга	Наименование рейтинга	Коэффициент рейтинга	Срок присвоения, мес
А	Нейтральный	1,0	–
В	Отрицательный	0,9	24
С	Критический	0,6	36

Присвоение рейтинга «А» осуществляется всем контрагентам при начале работы с ПАО Ростелеком по закупкам. Рейтинги «В» и «С» являются рейтингами пересмотра начального рейтинга «А», осуществляемыми в соответствии с требованиями Положения о рейтинговании. Критерии пересмотра по договорам по закупкам с ПАО представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Критерии пересмотра рейтингов поставщиков в ПАО Ростелеком

Показатель	Сумма просроченных или ненадлежащим образом исполненных обязательств (с НДС), млн. руб.				
	10-99,99	100-499,99	500-999,99	1 млрд. руб. и более	Независимо от цены договора и цены неисп. обязательств
2 и более просрочки исполнения обязательств	В	В	В	С	–
2-кратная просрочка по одному договору	В	С	С	С	–
3 и более просрочки по одному договору	С	С	С	С	–
2-кратное существенное нарушений к качеству	В	В	С	С	–
2-кратное существенное нарушений к качеству в одном договоре	С	С	С	С	–
Расторжение договора с поставщиком	В	В	С	С	–
Невыплата контрагентом неустойки	–	–	–	–	С
Сумма начисленной неустойки превышает 100 млн. руб.	–	–	–	–	С

Пересмотр рейтинга возможен только по прошествии установленного таблицей 3 периода.

Согласно Положения о рейтингования, с контрагентом, имеющим рейтинг надежности В или С не рекомендуется заключать договоры на безальтернативной основе и/или заключать дополнительные соглашения об увеличении цены и объема закупаемой продукции, даже если такое увеличение возможно в соответствии с документацией о закупке.

Кодекс деловой этики поставщика ПАО Ростелеком устанавливает основные этические требования к поставщикам предприятия. В соответствии с утверждённым документом, честные отношения с поставщиками важны для поддержания здоровых деловых отношений. ПАО Ростелеком твердо

привержена принципам честной конкуренции и открытости рынков, стремится обеспечить равные возможности всем потенциальным поставщикам. Компания выбирает поставщиков преимущественно на конкурсной основе. Основным принципом при проведении отбора поставщиков является обеспечение честной конкурентной борьбы. Решения компании о выборе поставщика основаны на таких объективных критериях, как коммерческие условия, качество товаров, услуг, квалификация поставщика, соответствие товаров, работ, услуг требованиям компании, а также надежность и порядочность поставщика.

Поставщик, в свою очередь, обязуется соблюдать правила участия в закупке товаров, работ, услуг и придерживаться этических норм в ходе проведения закупок. Поставщикам, участвующим в закупках ПАО Ростелеком, запрещается обмениваться информацией о ценах и иных условиях, которые могут повлиять на выбор победителя, совершать действия, ограничивающие конкуренцию, включая сговор и ценовые соглашения, промышленный шпионаж, вымогательства и принуждения.

Поставщик обязуется предоставлять ПАО Ростелеком и публиковать в общедоступных источниках только достоверную и проверенную информацию. Информация об экономической деятельности, структуре, финансовом положении и производственных показателях должна быть раскрыта в соответствии с действующими нормативными правовыми актами и признанными отраслевыми обычаями. Фальсификация показателей или искажение сведений о положении и деятельности поставщика неприемлемы.

Поставщик обязуется поставлять ПАО Ростелеком товары, выполнять работы, оказывать услуги строго в соответствии с условиями договора, защищать и ответственно использовать активы ПАО Ростелеком, предоставленные в рамках договора.

Поставщик обязуется вести надлежащий учет операций по договорам с ПАО Ростелеком. Документация по учёту хозяйственных операций должна храниться в соответствии с требованиями законодательства. Не допускается сокрытие поставщиком средств по договорам, заключенным с ПАО

Ростелеком. Поставщик должен с особой осторожностью и вниманием подходить к расходам на деловое гостеприимство, организацию представительских мероприятий, адресованных работникам и представителям ПАО Ростелеком. Такие расходы не должны выходить за разумные пределы и должны вписываться в обычный ход хозяйственной деятельности организации. Необходимо исключить любую возможность рассмотрения таких расходов как подкупа или противоправного склонения к какой-либо деятельности либо как нарушающих действующее законодательство.

Ни при каких обстоятельствах предлагаемые деловые знаки внимания не должны рассматриваться как заведомо влияющие на мнение их получателя с целью неправомерного получения льготных условий или преимуществ.

Положение о закупках товаров, работ, услуг ПАО Ростелеком» регламентирует закупочную предприятия и содержит требования к закупке, в том числе порядок подготовки и проведения процедур закупки (включая способы закупки) и условия их применения, порядок заключения и исполнения договоров, а также иные связанные с обеспечением закупок положения.

В качестве возможных процедур закупки в ПАО Ростелеком в соответствии с положением о закупках выступают:

- открытый конкурс (одно- и двухэтапный);
- открытый аукцион;
- открытый запрос котировок;
- открытый запрос предложений;
- открытые конкурентные переговоры;
- поставки от единственного поставщика.

Таким образом, в процедурах закупки ПАО Ростелеком ориентируется исключительно на открытые мероприятия, что позволяет повысить уровень конкурентности и снизить закупаемые цены. При этом, ПАО Ростелеком ведётся реестр поставщиков по закупкам, что позволяет проводить работу по выявлению лиц и организаций, поставляющих некачественные услуги или продукцию.

Система закупок в ПАО Ростелеком построена по иерархической схеме, что обуславливается, прежде всего, значительными масштабами хозяйственной деятельности предприятия. При этом, данная схема предусматривает закупки как для собственно общих нужд предприятия, так и для отдельных подразделений (рисунок 10).

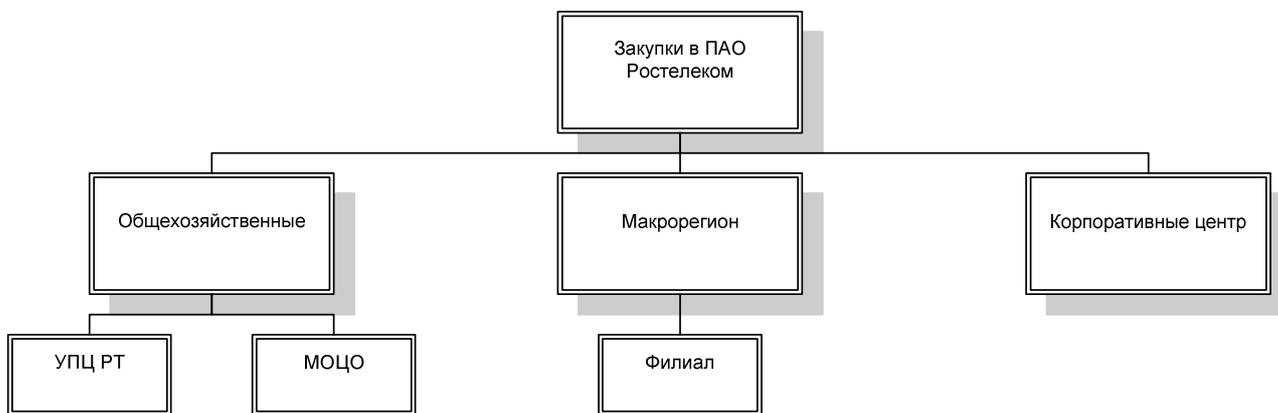


Рисунок 10 – Схема системы закупок по подразделениям ПАО Ростелеком

Выделяются три направления закупок в ПАО Ростелеком – общехозяйственные, макрорегиональные и для целей управления. Общехозяйственные закупки в ПАО Ростелеком ведутся в интересах двух подразделений – учебно-производственного центра (УПЦ РТ) и многофункционального общего центра обслуживания (МОЦО), которые осуществляют деятельность в интересах всего предприятия, однако, ввиду специфики их деятельности, они не включены в макрорегиональные поставки.

Макрорегиональные поставки в пользу ПАО Ростелеком могут осуществляться как собственно для макрорегионального центра, так и для филиалов предприятия. В первом случае закупки осуществляются для общих для макрорегиона нужд, во втором – для нужд конкретного филиала.

Корпоративный центр ПАО Ростелеком выделен в качестве специального субъекта, который осуществляет как управленческие, так и стратегические функции в управлении предприятием. В результате этого, закупки в его адрес не смешиваются с макрорегиональными закупками.

Реализация данной схемы организации закупок в ПАО Ростелеком позволяет более гибко подходить к организации закупочных процедур, даёт возможность подразделениям, начиная с филиала компании, реагировать на возникшие потребности, без привлечения управленческих ресурсов вышестоящих подразделений.

Схема динамики статуса закупки в системе закупок ПАО Ростелеком представлена на рисунке 11.

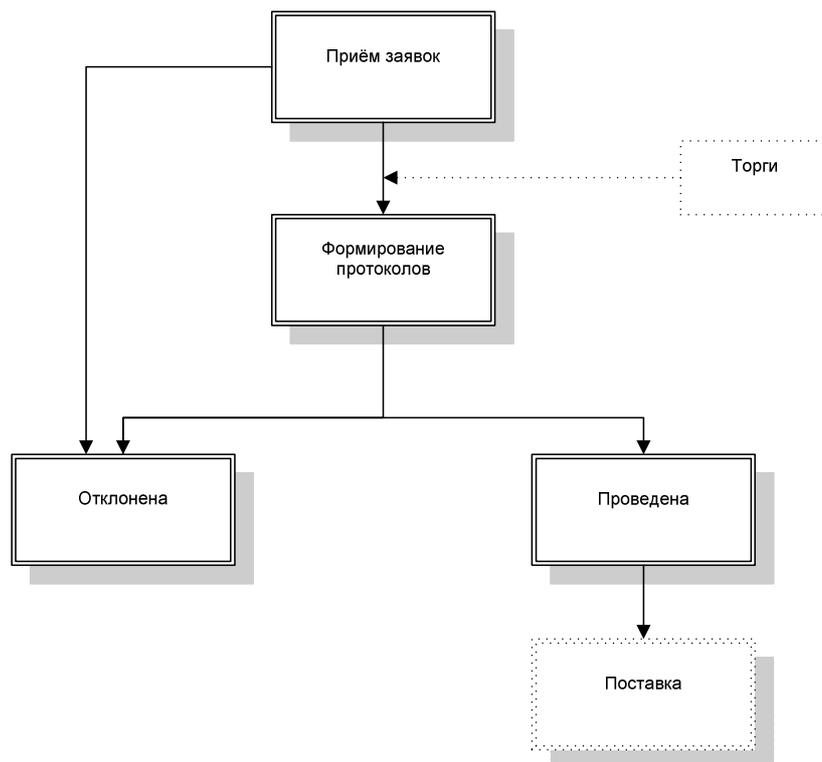


Рисунок 11 – Схема динамики статуса закупки в ПАО Ростелеком

Начальной стадией закупки в ПАО Ростелеком является приём заявок. Завершение приёма заявок предполагает в последующем проведение торгов по выбранной форме. В то же время, в информационной системе статус, свидетельствующий о передаче заявки в торги, отсутствует. В случае, если по каким-либо причинам торги не состоялись, заявка отклоняется.

По итогам проведённых торгов в информационной системе формируются протоколы торгов, в результате чего заявка либо проводится, либо отклоняется. По проведённым заявкам в последствии формируются поставки, однако, информация о поставках уже не фиксируется в публичном доступе ПАО

Ростелеком на сайте организации.

Важным направлением закупочной логистики в ПАО Ростелеком является деятельность по планированию закупок. Её структура может быть представлена следующим образом (рисунок 12).

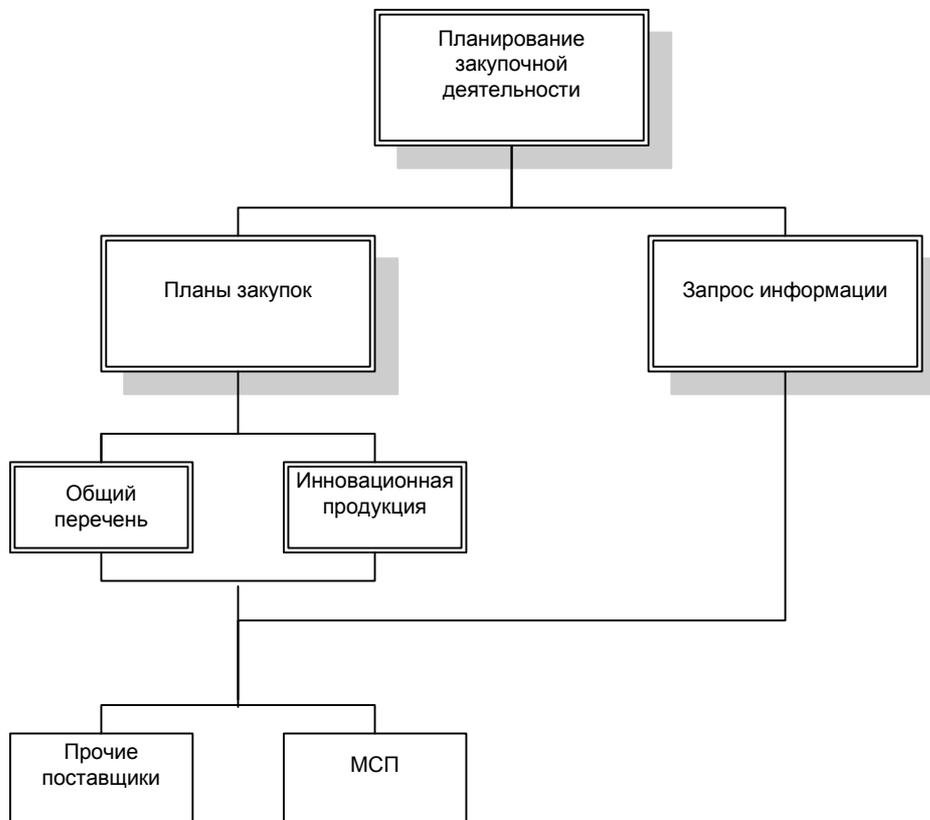


Рисунок 12 – Структура планирования закупок в ПАО Ростелеком

В составе мероприятий, обеспечивающих планирование и последующую закупку в ПАО Ростелеком выделяются такие, как формирование планов закупок, а также запрос информации по стоимости тех или иных товаров или услуг.

Формирование планов закупок в рамках ПАО Ростелеком осуществляется в разрезе:

- макрорегионов;
- способа закупки;
- формы закупки (в электронной форме или в обычной);
- возможности закупки у предприятий малого и среднего бизнеса.

При этом, ПАО Ростелеком в планах закупки выделяются как общий

перечень закупок, так и закупки инновационной продукции в тех же разрезах. Особенностью планов закупки инновационной продукции в рассматриваемой организации является применение открытого конкурса.

Особенностью запроса информации как одного направлений планирования закупочной деятельности, является то, что такие запросы осуществляются, начиная с уровня макрорегиона, в них также может участвовать и корпоративный центр ПАО Ростелеком.

2.3 Оценка эффективности системы закупочной логистики

Дадим оценку эффективности системы закупочной логистики ПАО Ростелеком. Для этого, рассмотрим динамику объёмов закупок предприятия по годам и видам (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика объёмов закупок ПАО Ростелеком в 2013-2015 гг.

Показатели, млн. руб.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014
Общая сумма закупок, в т.ч.	58132,0	188560,2	127623,0	324,4	67,7
– у единственного поставщика	10335,0	24970,4	33180,4	241,6	132,9
– закупки, составляющие государственную тайну	490,1	177,1	255,8	36,1	144,4
– закупки у предприятий малого и среднего бизнеса	0,0	0,0	7276,8	-	-

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что ПАО Ростелеком является организацией, у которой объёмы закупок чрезвычайно значительны. Так, в 2014 и 2015 годах они существенно превышали 100 млрд. руб. При этом, если в 2014 году относительно 2013 года наблюдалось значительное (более чем в 3,2 раза) увеличение объёмов закупок, то в 2015 году они снизились на 32,3 %. Наиболее вероятной причиной данной динамики объёмов закупок в ПАО Ростелеком является его участие в качестве партнёра, обеспечивающего связь для Олимпийских игр в Сочи в 2014 году.

Наблюдается рост объёмов поставок от единственного поставщика. Если в 2013 году они составляли 10,3 млрд. руб., то в 2014 году фиксируется их увеличение до 25,0 млрд. руб. или в 2,4 раза. В 2015 году, несмотря на

снижение объёмов закупок, объём закупок у единственного поставщика составил 33,2 млрд. руб., увеличившись за год на 32,9 %.

Объём закупок по товарам и услугам, составляющим государственную тайну, в ПАО Ростелеком не превышает 0,5 млрд. руб. в периоде, причём наблюдается значительное колебание данного показателя. Закупок у предприятий малого и среднего бизнеса в ПАО Ростелеком в 2014-2015 гг. не осуществлялось, а в 2015 году они составили 7,3 млрд. руб., то вызвано, прежде всего, инициативой Президента РФ по доступу таких предприятий к участию в закупках для крупнейших российских предприятий.

Рассмотрим значимость различных видов закупок в ПАО Ростелеком, что представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Значимость различных видов закупок в ПАО Ростелеком в 2013-2015 гг.

Показатели, %	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014
Общая доля закупок, в т.ч.	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0
– у единственного поставщика	17,8	13,2	26,0	-4,5	12,8
– закупки, составляющие государственную тайну	0,8	0,1	0,2	-0,7	0,1
– закупки у предприятий малого и среднего бизнеса	0,0	0,0	5,7	0,0	5,7

Проведя анализ представленных в таблице данных возможно сделать вывод о том, что в целом за период наблюдается увеличение доли закупок у единственного поставщика – с 17,8 % в 2013 году до 26 % – по итогам 2015 года. Данная тенденция продолжается и далее, так как по итогам 10 месяцев 2016, составляя 31,6 %. Основной причиной здесь является то, что увеличение уровня технического развития предприятия приводит к необходимости закупки оборудования, которое предоставляет предельно узким кругом поставщиков, что, в свою очередь, приводит к росту данной доли.

Доля закупок, составляющих государственную тайну, не превышает 0,8 %. В это же время, доля закупок у предприятий малого и среднего бизнеса

выросла с нуля до 5,7 %, а по итогам 10 месяцев 2016 года наблюдается её дальнейший рост до 16 %, что позволяет сделать вывод о том, что малые и средние предприятия успешно продвигают свою продукцию и услуги для ПАО Ростелеком.

Рассмотрим динамику количества договоров на поставку, заключенных на предприятии, что представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика количества договоров по закупкам в ПАО Ростелеком в 2013-2015 гг.

Показатели, ед.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014
Общее количество закупок, в т.ч..	5028	7718	8363	153,5	108,4
– у единственного поставщика	1204	2019	2453	167,7	121,5
– закупки, составляющие государственную тайну	9	13	12	144,4	92,3
– закупки у предприятий малого и среднего бизнеса	0	0	939	–	–

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в целом по ПАО Ростелеком наблюдается увеличение количества договоров на поставку. Так, если в начале анализируемого периода их количество составило 5,0 тыс. ед., то в 2014 году – уже 7,7 тыс. ед., а по итогам 2015 года – почти 8,4 тыс. ед., показав рост по годам на 53,5 % и на 8,4 % соответственно. При этом, по поставкам от единственных поставщиков наблюдается более существенный рост – с 1,2 тыс. ед. в 2013 году до 2,5 тыс. ед. или более чем в 2 раза за период. Данный факт свидетельствует об увеличении значимости закупок у единственного поставщика в ПАО Ростелеком и может быть объяснено лишь тем, что уровень развития предприятия таков, что требует закупок у организаций, владеющих уникальными технологиями, товарами и предоставляющими услуги.

Количество поставок, составляющих государственную тайну, не превышают 13 ед. в периоде. Значительный рост наблюдается по количеству закупок у предприятий малого и среднего бизнеса – с нуля в начале периода до

939 ед. – в 2015 году.

Рассмотрим структуру закупок по видам поставщиков, что представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Структура закупок по видам поставщиков в ПАО Ростелеком в 2013-2015 гг.

Показатели, %	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014
Общее количество закупок, в т.ч..	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0
– у единственного поставщика	23,9	26,2	29,3	2,2	3,2
– закупки, составляющие государственную тайну	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0
– закупки у предприятий малого и среднего бизнеса	0,0	0,0	11,2	0,0	11,2

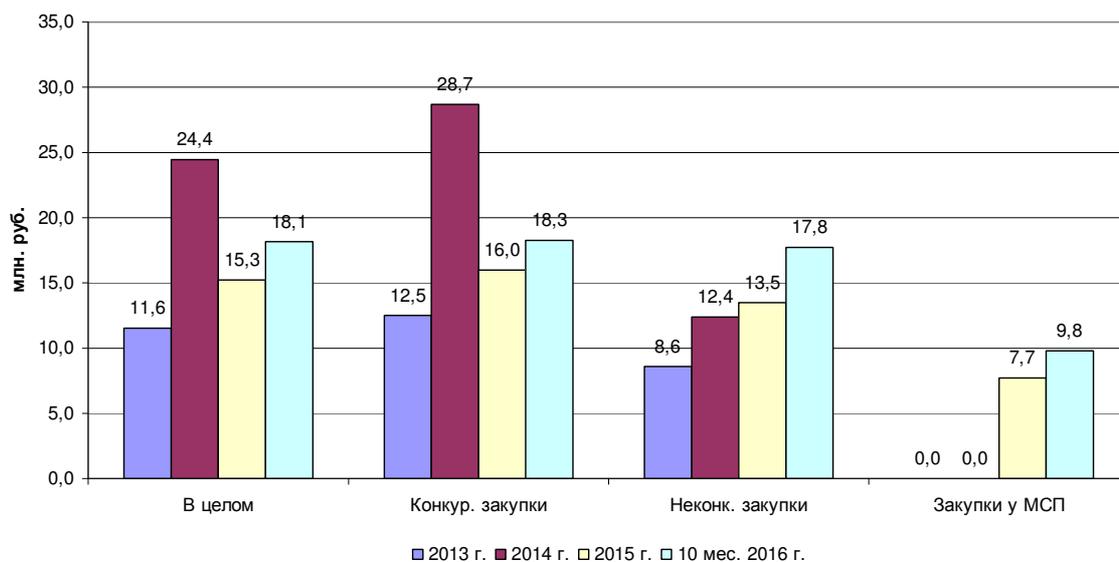
Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что поставки от единственного поставщика имеют выраженную динамику к росту в доле. Если на начало периода данный показатель составлял 23,9 %, то на конец периода – уже 29,3 %, а по итогам 10 месяцев 2016 года он составил 32,3 %, что указывает на повышение значимости неконкурентных заявок в закупочной логистике предприятия.

Доля закупок, составляющих государственную тайну, невелика, и не превышает 0,2 % в структуре. Доля закупок у малого и среднего бизнеса в ПАО Ростелеком существенно выросла в периоде, и составила 11,2 % на конец периода, что позволяет сделать вывод о том, что данные предприятия могут успешно удовлетворять потребности ПАО Ростелеком по поставкам необходимых ему ресурсов, товаров и услуг.

Важнейшим показателем закупочной логистики является размер единичной сделки. Динамика данного показателя по различным видам закупок представлена на рисунке 13.

Представленные на рисунке данные позволяют сделать вывод о том, что в целом наблюдается рост среднего размера единичной закупки. Если в 2013 году она составляла 11,6 млн. руб., то в 2015 году – уже 15,3 млн. руб.

Максимальное значение единичной закупки в целом по ПАО Ростелеком было зафиксировано в 2014 году и составило 24,4 млн. руб., что обуславливается закупками организации для проведения информационной поддержки Олимпийских игр в Сочи. По итогам 10 месяцев 2016 года наблюдается рост показателя до 18,1 млн. руб., что позволяет сделать вывод о том, что выявленный рост является устойчивым.



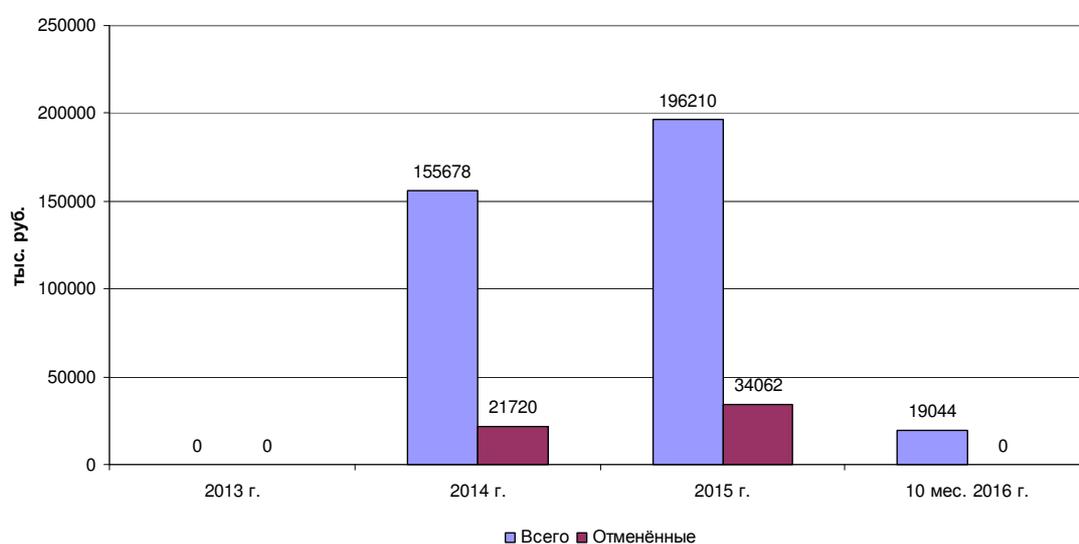
Источник: ПАО Ростелеком, сайт закупок, 2013-2016 гг.

Рисунок 13 – Динамика среднего размера единичной закупки в ПАО Ростелеком в 2013-2016 гг.

Сходная динамика наблюдается по конкурентным закупкам (имеющим более одного поставщика). Так, если на начало периода данный показатель составлял 12,5 млн. руб., то по итогам 10 месяцев 2016 года он увеличился до 18,3 млн. руб. Следует отметить, что уровень единичной сделки по конкурентным закупкам стабильно больше, нежели чем по неконкурентным закупкам. Последние также увеличились в периоде с 8,6 млн. руб. до 17,8 млн. руб. Следует отметить также и тот факт, что уровень единичной неконкурентной закупки несколько ниже, чем конкурентной, что позволяет сделать вывод о том, что по конкурентным закупкам предприятие закупает большие объёмы необходимых ему ресурсов. Уровень единичной сделки по поставкам от предприятий МСП в 2015-2016 гг. составил 7,7-9,8 млн. руб. и

был существенно ниже вышеприведённых показателей, что возможно объяснить тем, что данные предприятия не в полной мере могут обеспечивать потребности ПАО Ростелеком ввиду своих малых размеров и производственных возможностей, что приводит к снижению суммы единичной сделки.

Рассмотрим особенности закупочной логистики у Амурского филиала ПАО Ростелеком. Необходимо отметить, что он начал осуществлять операции с использованием корпоративной системы закупок только начиная с 2014 года. Динамика объёмов закупок представлена на рисунке 14.



Источник: ПАО Ростелеком, сайт закупок, 2013-2016 гг.

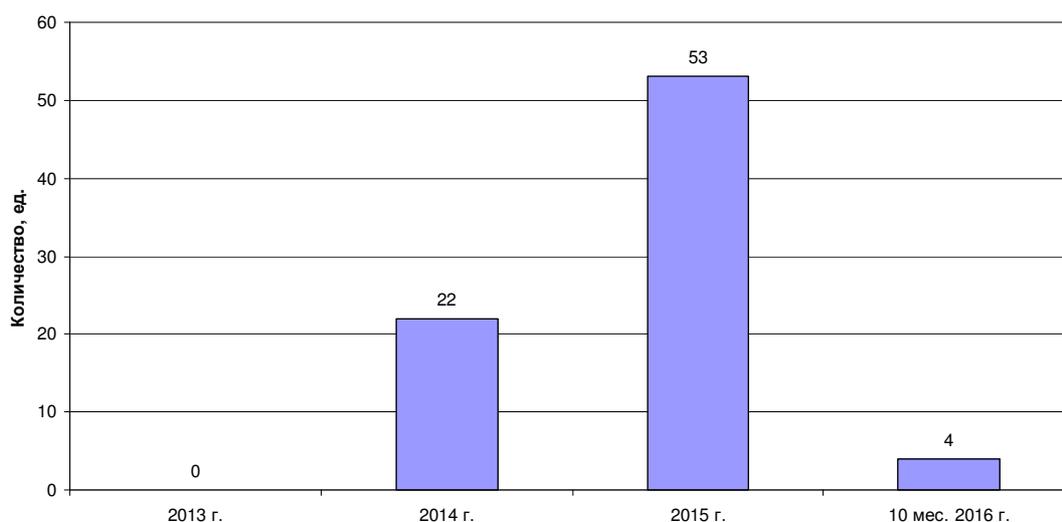
Рисунок 14 – Динамика объёмов закупок Амурским филиалом ПАО Ростелеком в 2013-2016 гг.

Анализ представленных на рисунке данных даёт возможность сформулировать вывод о том, что в 2014-2015 гг. объём закупок, осуществлённых предприятием вырос с 155,7 до 196,2 млн. руб. или на 26 %. Однако, по итогам 10 месяцев 2016 года общий объём поставок составил всего 16,0 млн. руб. или более чем на порядок меньше, чем в 2015 году, что возможно объяснить, прежде всего, тем, что договора на поставку топливно-энергетических ресурсов заключаются в конце года, в результате чего на сегодняшний день Амурский филиал ПАО Ростелеком не имеет их на руках, а

следовательно, они не учитываются в общем объёме.

Значительны объёмы отменённых закупок. Если в 2014 году они составляли 21,7 млн. руб., то в 2015 году их количество увеличилось до 34,1 млн. руб. Таким образом, от 14 % до 17 % всей суммы закупок в Амурском филиале отменяются по тем или иным причинам.

Динамика количества закупок в Амурском филиале ПАО Ростелеком представлена на рисунке 15.



Источник: ПАО Ростелеком, сайт закупок, 2013-2016 гг.

Рисунок 15 – Динамика количества закупок в Амурском филиале ПАО Ростелеком в 2013-2016 гг.

Анализ представленных на рисунке данных даёт возможность сделать вывод о том, что количество закупок, осуществляемых Амурским филиалом ПАО Ростелеком самостоятельно имеет тенденцию к росту в 2013-2015 гг.

Если в 2013 году самостоятельные закупки не проводились, то в 2014 году их количество составило уже 22 ед., а в 2015 году – 53 ед. или в 2,4 раза больше, чем в предыдущем году. Низкое количество закупок по итогам 10 месяцев 2016 года обуславливается сезонности в заключении договоров, и заключении большого их количества в конце года.

Проведём исследование структуры закупок ПАО Ростелеком по видам процедуры, так как это позволит оценить, каким образом организуется

взаимодействие с поставщиками. Ввиду небольшого количества случаев закупки в Амурском филиале ПАО Ростелеком, структура процедур закупки представлена в целом за период 2013-2016 гг.

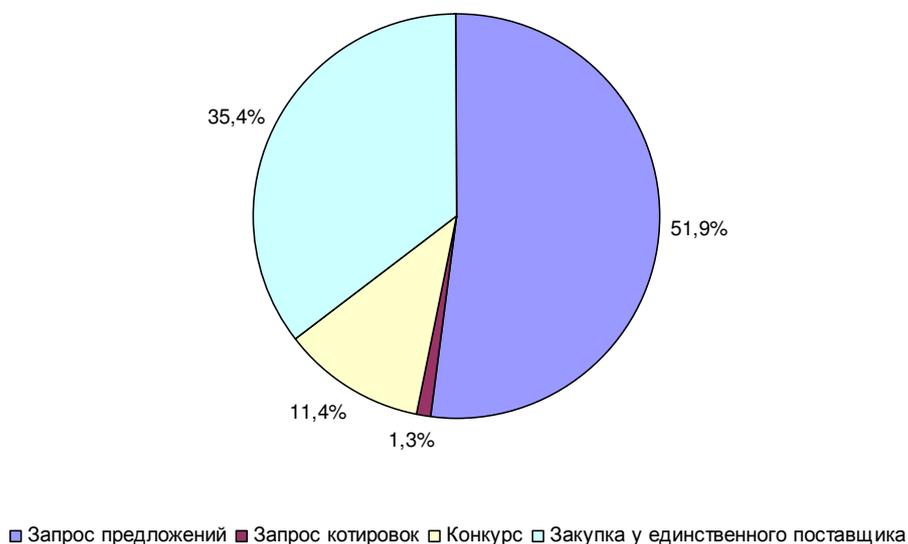


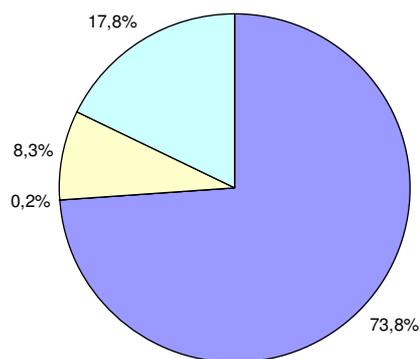
Рисунок 16 – Структура процедур закупки по количеству в Амурском филиале ПАО Ростелеком в 2013-2016 гг.

Основной процедурой по количеству при закупках в Амурском филиале ПАО Ростелеком, является запрос предложений, на доля которого приходится 51,9 %. Второй по значимости процедурой является закупка у единственного поставщика – 35,4 %. Следует отметить, что данная доля несколько больше, чем в целом по ПАО Ростелеком, прежде всего, по причине меньшего уровня развитости Амурской области как экономической территории. На долю конкурса приходится 11,4 % от количества закупок, а на долю запроса котировок – 1,3 %.

Проведём исследование структуры закупок по видам в сумме (рисунок 17).

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что по сумме основной процедурой выбора поставщика является запрос предложений, на который приходится почти $\frac{3}{4}$ всего объёма закупок (73,8 %).

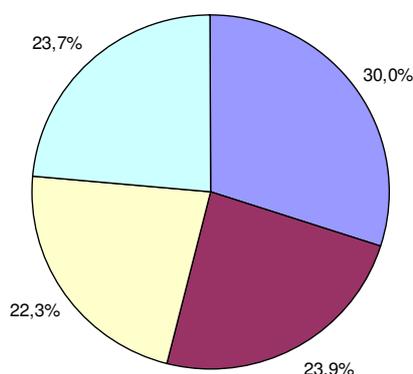
Второй по значимости процедурой по сумме является закупка у единственного поставщика, на долю которой приходится 17,8 %. Существенно меньше доля у конкурса (8,3 %), закупки с использованием запроса котировок осуществляются в минимальном размере (0,2 % всего объёма закупок в анализируемом периоде).



■ Запрос предложений ■ Запрос котировок □ Конкурс □ Закупка у единственного поставщика

Рисунок 17 – Структура закупок по видам процедуры по сумме закупки в Амурском филиале ПАО Ростелеком в 2013-2016 гг.

Структура закупок по видам в Амурском филиале ПАО Ростелеком представлена на рисунке 18.



■ Услуги ■ Работы □ Топливо □ Мат.ценности

Рисунок 18 – Структура закупок по видам в Амурском филиале ПАО Ростелеком в 2013-2016 гг.

Основным видом закупок в Амурском филиале ПАО Ростелеком в рассматриваемом периоде являются услуги, на которые приходится 30 % всего объёма. Остальные статьи имеют примерно одинаковые доли. Так, доля работ составляет 23,9 %, материальных ценностей, не относящиеся к топливу – 23,7 %, топлива – 22,3 %. В совокупности материальные ценности в закупках Амурского филиала ПАО Ростелеком составляют 46 %, что свидетельствует о том, что большая часть закупок приходится на работы и услуги, то есть не требует обеспечения мер по хранению.

Анализ публикуемых разделе закупок договоров на поставку топлива в Амурской филиал ПАО Ростелеком позволяет сформулировать следующие выводы:

1) на предприятии практикуется несколько два вида поставки – поставка топлива наливом, поставка топлива по месту;

2) поставка топлива наливом на предприятие предполагает авансовую оплату затрат на топливо, отпускаемое предприятию со стороны поставщиков, при этом, договором устанавливается отказ поставщика от истребования всей суммы договора сразу, а предполагается расчёт по мере реализации запрашиваемого топлива со стороны Амурского филиала ПАО Ростелеком;

3) поставка топлива по месту предполагает его завоз на котельные предприятия в отдалённые северные районы Амурской области для обеспечения прохождения подразделениями Амурского филиала ПАО Ростелеком осенне-зимнего периода.

Реализация договора на налив топлива позволяет Амурскому филиалу ПАО Ростелеком отказаться от содержания собственных мощностей по хранению топлива.

Следует отметить, что особенностями Амурского филиала ПАО Ростелеком в части закупок, отличающие его от других филиалов, являются следующие обстоятельства:

1) отсутствие закупок у предприятий малого и среднего бизнеса;

В целом за период 2013-2015 гг. Амурской филиал ПАО Ростелеком не

осуществлял закупки у предприятий малого и среднего бизнеса. Основной причиной данного обстоятельства является слабое развитие малого и среднего бизнеса в регионе, а также отсутствие квалифицированных исполнителей по профилям, требуемым Амурскому филиалу ПАО Ростелеком для проведения закупок;

2) отсутствие запросов информации у поставщиков;

В целом по Амурскому филиалу ПАО Ростелеком, а также по Дальневосточному макрорегиону запрос информации у поставщиков не осуществляется, ввиду того, что на данной территории отсутствуют значимые производители телекоммуникационного оборудования, требуемого для предприятия.

3) доставка осуществляется исключительно за счёт поставщика и включается в стоимость.

Закупка материальных ресурсов в Амурском филиале ПАО Ростелеком осуществляется с использованием договоров, которые предусматривают лишь конечную цену, без выделения стоимости доставки до г. Благовещенска как места расположения офиса Амурского филиала ПАО Ростелеком.

На основании проведённого в части 2 исследования возможно сформулировать следующие обобщающие выводы:

1) Амурский филиал ПАО Ростелеком является территориальным подразделением предприятия, осуществляющим свою деятельность на территории Амурской области. Основным видом деятельности предприятия является предоставление услуг связи, а также транзит данных через свои сети прочих операторов связи;

2) особенностью организации закупок в целом по ПАО Ростелеком является многоуровневость, многоаспектность, разделение закупок по видам подразделений, а также по уровням полномочий. Закупки в интересах Амурского филиала ПАО Ростелеком осуществляются как собственно им, так и на уровне макрофилиала. При этом, ПАО Ростелеком широко используется инструмент оповещения о планах закупок, с целью информирования

возможных поставщиков. При этом, на уровне территориальных филиалов с 2013 года действует обязательное требование по размещению закупок через электронные торговые площадки. Однако, данное требование не распространяется на отдельные закупки, начиная с уровня макрорегиона и выше;

3) ввиду особенностей развития ПАО Ростелеком, выражающихся в увеличении требований к поставляемому оборудованию, на уровне предприятия в целом наблюдается рост закупок у одного поставщика, на которые приходится около 30 %. В Амурском филиале данная доля ещё выше, что свидетельствует о сложности организации конкуренции с повышением уровня требований к закупкам;

4) наблюдается расширение доступа к закупкам в ПАО Ростелеком предприятий малого и среднего бизнеса, поставляющим относительно простые товары, продукцию и услуги. Однако, этот опыт на Амурский филиал не распространяется;

5) в качестве основных видов закупаемого имущества в Амурском филиале выступают топливо и прочие материальные ценности. Закупка топлива практикуется наливом и доставкой до места, что перекладывает затраты на логистику на поставщика. При этом, используя наливной способ покупки Амурский филиал ПАО Ростелеком включает в условия договоров требование оплаты частями и только после получения топлива, что позволяет оптимизировать затраты на закупку.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ ПАО РОСТЕЛЕКОМ АМУРСКИЙ ФИЛИАЛ

3.1 Выявленные недостатки системы закупочной логистики

Проведённое исследование позволяет выделить следующие недостатки организации системы закупочной логистики в Амурской филиале ПАО Ростелеком в частности и в ПАО Ростелеком в целом;

1) слабое привлечение предприятий малого и среднего бизнеса для закупок материально-технических ресурсов в Амурском филиале ПАО Ростелеком;

Данные недостаток состоит в том, что ПАО Ростелеком декларирует привлечение предприятий малого и среднего бизнеса для закупок, однако, в действительности такое привлечение осуществляется в предельно небольших размерах. Так, в целом по предприятию данная доля составила всего 5,7 %, по Амурскому филиалу информация отсутствует, однако, есть весомые основания предполагать, что у них закупки практически не проводятся, ввиду того, что общее количество закупок, проводимых филиалом в последние годы минимально, и не превышает 53 ед. в 2015 году и 4 – за 10 месяцев 2016 года.

В этой связи хотелось бы обратить внимание на тот факт, что особенностью предприятий малого и среднего бизнеса является то, что они в существенно большей степени гибки относительно поставок, однако, для того, чтобы данные предприятия могли создавать конкуренцию крупным поставщикам, для них должны быть созданы специальные условия.

В ряде отраслей деятельности предприятия малого бизнеса могут составлять значительную конкуренцию собственному персоналу ПАО Ростелеком. Особенно это касается функций, которые не относятся к основной деятельности организации. Во всём мире такие функции, как уборка, подбор персонала, часть операций по обслуживанию средств вычислительной техники и устройств самообслуживания передана аутсорсинговым фирмам.

Тем не менее, как выявило проведённое исследование, ни ПАО Ростелеком, ни его Амурский филиал к подобной практике закупок не прибегают, в результате чего есть основания ожидать существенно большего объёма затрат на них.

В качестве примера активного подхода к передаче функций в аутсорсинг возможно привести ещё одну квазигосударственную организацию – ПАО Сбербанк. Данный банк характеризуется наиболее значительным масштабом хозяйственной деятельности в банковской сфере в РФ и в странах Восточной Европы. В результате этого у банка имеется значительное количество мест, в которых ему требуются услуги по обслуживанию. Наиболее важным является обслуживание терминалов самообслуживания и банкоматов.

С целью обслуживания сети банкоматов и терминалов, а также прочих работ, которые не относятся напрямую к банковскому бизнесу, ПАО Сбербанк было создано дочернее предприятие – ООО «Современные технологии». Основным направлением деятельности данного предприятия является комплексное эксплуатационное и техническое обслуживание объектов недвижимости и техническая эксплуатация инженерных систем зданий, круглосуточный контроль состояния инженерных систем, а так же, услуги клининга. В настоящий момент ООО «Современные технологии» обслуживают 49% собственных площадей Банка.

Данное предприятие осуществляет полный спектр услуг по технической эксплуатации объектов, с постоянным расширением ассортимента оказываемых услуг:

- техническое обслуживание и эксплуатация систем пожаротушения;
- модернизация и замена оборудования;
- техническое обслуживание и эксплуатация архивного оборудования;
- электроизмерительные работы;
- техническое обслуживание, эксплуатация и ремонт лифтового оборудования;
- техническое обслуживание и эксплуатация систем транспортировки

ценностей;

- капитальный ремонт, реконструкция зданий и замена оборудования;
- проверка дизлектрического оборудования и средств защиты;
- проекты по ландшафтной архитектуре.

Компания имеет филиалы и обособленные подразделения в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Самаре, Пензе, Волгограде, Оренбурге, Воронеже, Хабаровске, Перми, Сочи, Крыму и планирует расширять свою филиальную сеть. Под управлением ООО «Современные технологии» находятся свыше 2900 объектов недвижимости различного назначения.

Результатом деятельности данной компании является то, что она закрывает значительный объём потребностей ПАО Сбербанк в наиболее распространённых услугах, требуемых для её деятельности, а также осуществляет оказание подобных услуг на рынке, что позволяет всему холдингу «Сбербанк» получить дополнительную прибыль.

Несмотря на наличие положительного опыта деятельности подобных организаций, ПАО Ростелеком не использует его, что подразумевает необходимость заключения значительного количества договоров с поставщиками услуг небольшого объёма и низкой степени сложности, что усложняет деятельность предприятия, снижает показатели его эффективности.

Опыт аутсорсинга в ПАО Ростелеком, тем не менее, есть, однако, он касается, прежде всего, основной деятельности. Так, по данным новостных агентств, ПАО Ростелеком в конце 2016 года передало в аутсорсинг фирме Мэйкор часть линейного хозяйства, расположенного в сельской местности.¹⁶

Представляется, что данный подход не является логичным, так как у предприятия существует значительный пласт договоров о закупках услуг, которые могли быть переданы в аутсорсинг, причём в отличие от основной деятельности, данные договора являются договорами по затратам, в то время, как основная деятельность приносит ПАО Ростелеком доход.

¹⁶ Сергина Е. «Ростелеком» передаёт в управление сторонним подрядчикам часть сетей // Ведомости. – 2016. – №4156. – С. 8.

2) отсутствие запросов информации у поставщиков, ввиду слабой производственно-торговой базы в регионе;

Амурский филиал ПАО Ростелеком не осуществляет запросов информации у поставщиков, делегируя данную функцию Дальневосточному макрорегиону. В этих условиях Дальневосточный регион является единственным участником закупок, который может запрашивать информацию в пользу Амурского филиала предприятия.

Достоинством данного подхода является то, что Дальневосточный макрорегион имеет возможности по такому взаимодействию с поставщиком, при котором заказываются крупные партии товаров и услуг в рамках макрорегиона, в результате чего снижается цена на них. При этом, на крупные партии товаров и услуг распространяются гарантийные обязательства поставщиков, что также приводит к снижению удельных затрат на обслуживание поставленных материальных и нематериальных ценностей.

С другой стороны, организация основной массы закупок через Дальневосточный макрорегион не учитывает возможностей, которые существуют в Амурской области. Так, заведомо очевидно, что логистическая служба Дальневосточного макрорегиона не будет рассматривать предложения, относящиеся к фирмам, находящимся на территории Амурской области, так как это менее выгодно с точки зрения общения и взаимодействия. При этом, нельзя утверждать, что условия, которые предоставляют фирмы в Амурской области будут хуже тех, которые могут быть предоставлены фирмами Хабаровского края. В тех же случаях, когда организация закупок будет производиться с участием фирм из регионов, не относящихся к Амурской области и Хабаровскому краю, данный вопрос можно не учитывать.

Кроме того, фактором, который играет в пользу запросов информации у фирм, действующих на территории Амурской области, является то, что она находится на 600 км ближе к центру России, в результате чего затраты на доставку заказанного к ней должны быть более дешевыми, ввиду меньшего расстояния. В то же время, ввиду меньшей партии товара здесь большее

значение будут играть удельные затраты на погрузочно-разгрузочные работы.

3) назначение рейтингов «постфактум» без учёта экономического состояния контрагента-поставщика.

Суть данного недостатка в том, что имеющаяся система работы с поставщиками в ПАО Ростелеком в целом и в Амурском филиале в частности основывается на ретроспективе организации закупок у данной фирмы с самим ПАО Ростелеком. При этом, не учитывается объективная информация о состоянии фирмы и опыте её взаимодействия с другими крупными заказчиками, в том числе – государственными. В этих условиях возможны ситуации, при которых организация-поставщик, имеющая негативную репутацию по работе с другими заказчиками, будет иметь положительную оценку работы с ПАО Ростелеком ещё до начала поставок. В результате этого, ПАО Ростелеком подвергается риску того, что такой поставщик задержит поставку, в результате чего ПАО Ростелеком будет подвергаться риску потерь.

При этом, имеющийся интервал присвоения критического рейтинга составляет 3 года (36 месяцев), то есть в данный период рейтинг не может быть изменён. Подобный подход не является эффективным, так как в случае существенного изменения положения фирмы на рынке он будет блокировать взаимодействие ПАО Ростелеком по вопросам поставок даже в случае наличия для ПАО Ростелеком значительной выгоды.

Согласно Положения о рейтингования, с контрагентом, имеющим рейтинг надежности В или С не рекомендуется заключать договоры на безальтернативной основе и/или заключать дополнительные соглашения об увеличении цены и объема закупаемой продукции, даже если такое увеличение возможно в соответствии с документацией о закупке.

На основании выявленных недостатков проведём разработку мероприятий по совершенствованию системы закупочной логистики в ПАО Ростелеком.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы закупочной логистики

С учётом представленных в пункте 3.1 недостатков, рассмотрим мероприятия, которые могут позволить их преодолеть. Возможно предложить следующий комплекс мероприятий:

1) закрепление за предприятиями малого и среднего бизнеса неосновных обслуживающих функций;

Суть данного предложения состоит в том, чтобы выделить в ПАО Ростелеком в целом и в Амурском филиале в частности направления деятельности, не относящиеся к основным, такие, как:

- уборка производственных помещений и территории (клининг);
- ремонт и обслуживание вычислительной техники общего назначения;
- техническое обслуживание средств автотранспорта;
- прочие неосновные направления закупок.

На сегодняшний день все данные работы в Амурском филиале ПАО Ростелеком проводятся, преимущественно, собственными силами. Соответственно, предлагается:

- а) произвести анализ рынка предложений подобных услуг;
- б) заключить договора на поставку данных услуг со сторонними фирмами;
- в) работников, которые осуществляли данные услуги, вывести за штат или сократить.

Результатом данного мероприятия будут являться:

- а) сокращение численности персонала ПАО Ростелеком и его Амурского филиала, а также затрат на заработную плату;
- б) увеличение количества договоров по закупкам необходимых услуг;
- в) требование обеспечения контроля предоставления закупаемых неосновных услуг.

В пользу данного мероприятия говорит то, что на рынке города действует значительное количество организаций подобного профиля:

- клининга – около 20 организаций;
- техническое обслуживание автотранспорта – около 200 организаций;
- ремонт и обслуживание средств вычислительной техники – около 50 организаций и т.д.

Данная информация позволяет сделать вывод о наличии реально функционирующего рынка подобных услуг, а следовательно, о наличии объективного уровня цены на них. При этом, так как Амурский филиал ПАО Ростелеком в условиях Амурской области и Благовещенска является крупной организацией, возможно рассчитывать на конкуренцию среди поставщиков подобных услуг и заметное снижение цены.

Схема организации закупки в рамках данного мероприятия будет следующей (рисунок 19).



Рисунок 19 – Схема организации закупки при передаче неосновных функций в аутсорсинг

Оборотной стороной данного предложения будет являться необходимость установления чётких требованиям по закупке таких услуг, а также введение процедур контроля работ. Кроме того, если по деятельности собственных работников при выполнении ими передаваемых на аутсорсинг функций не закладывалась норма прибыли, то при реализации данного мероприятия это должно быть сделано, что может увеличить цену на закупаемые услуги. В то же время, функционирование малых предприятий в сфере услуг в рамках действующих налоговых режимов, прежде всего, УСН,

позволяет снизить затраты в целом по фирме, так как ставки налогов в данном налоговом режиме существенно меньше, также, как и затраты на ведение дела, по причине их ориентации на малый бизнес. Так, ставка налога по УСН составляет 15 % при объекте в виде доходов за минусом расходов и 6 % при объекте в виде доходов. При этом, только налог на прибыль у предприятий составляет 20 %, не рассматривая НДС и прочие налоги, уплата которых в рамках УСН не осуществляется.

2) создание дочернего предприятия, обслуживающего поставки услуг и товаров общего назначения;

Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы создать в рамках холдинга ПАО Ростелеком дочернее предприятие, которое бы осуществляло поставку неосновных материалов и услуг, а также могло участвовать в отдельных конкурсах на поставки основных материалов. Схема такого взаимодействия представлена на рисунке 20.

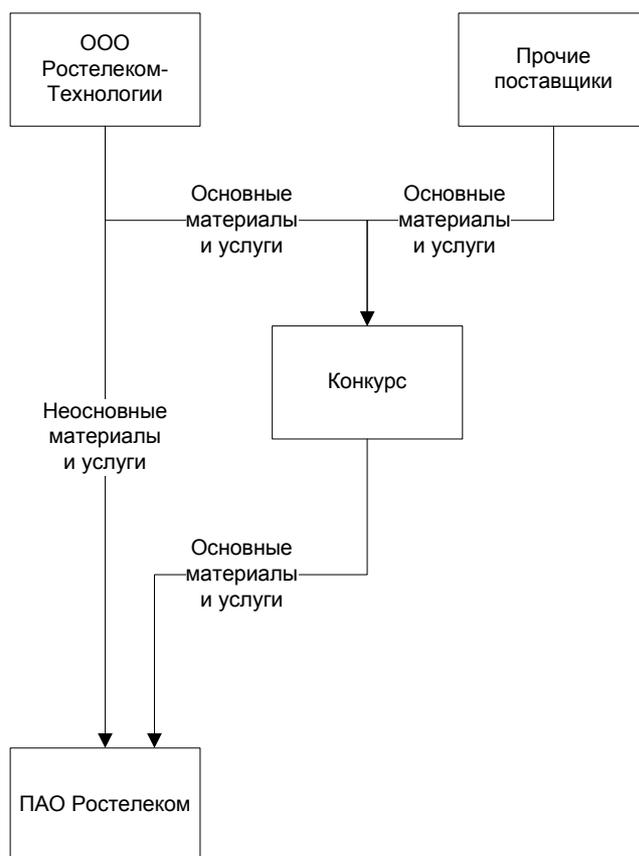


Рисунок 20 – Предлагаемая схема организации взаимодействия ПАО Ростелеком и дочернего предприятия

В рамках предлагаемого мероприятия дочернее предприятие ПАО Ростелеком (условное наименование – ООО Ростелеком-Технологии) обязуется выполнять на среднерыночных условиях работы, не связанные с основной деятельностью организации, а также осуществлять в адрес ПАО Ростелеком поставки материалов, которые являются распространёнными на рынке без конкурса по среднерыночным ценам. Сюда относятся такие материалы, как бумага, картриджи для принтеров, канцелярские товары и прочие подобные.

При этом, ООО Ростелеком-Технологии даётся право участия в поставках основных материалов и услуг. Особенностью участия в поставках данной организации будет являться то, что это участие будет осуществляться на общих основаниях – то есть посредством конкурса, предоставления информации по запросу ПАО Ростелеком и прочих применяемых.

Основным достоинством данного подхода от предыдущего будет являться то, что это позволит консолидировать значительное количество закупок, которые осуществляет ПАО Ростелеком, в рамках одного поставщика. При этом, ввиду того, что ПАО Ростелеком будет материнской компанией для ООО Ростелеком-Технологии, она сможет полностью контролировать её деятельность, устанавливая необходимые стандарты поставок. Кроме того, ООО Ростелеком-Технологии будет иметь возможность предложения своих услуг на рынке, что даст возможность получить дополнительную прибыль в целом холдингу «Ростелеком». При этом, ввиду экономии на масштабах возможно существенное снижение цены на услуги и материальные ресурсы, поставляемые в рамках договоров о закупках между ПАО Ростелеком и ООО Ростелеком-Технологии.

Обратной стороной данного мероприятия будет то, что оно потребует создания разветвлённой сети подразделений ООО Ростелеком-Технологии по всей территории РФ, так как ПАО Ростелеком ведёт свою деятельность по всей территории нашей страны. Соответственно, необходимым будет значительное количество материальных ресурсов только на запуск данной фирмы. В то же время, ей гарантируется поток доходов от материнской компании в виде

договоров на закупки ценностей.

3) модификация системы рейтингов и проведение преддоговорного аудита поставщика на основании дополнительной информации об уровне его кредитоспособности.

В рамках данного мероприятия предлагается модификация системы принятия решения о заключении договора с поставщиком. Оно будет заключаться в проведении предварительного аудита финансового состояния и уровня кредитоспособности поставщика. Общая схема организации закупок при данном подходе представлена на рисунке 21.

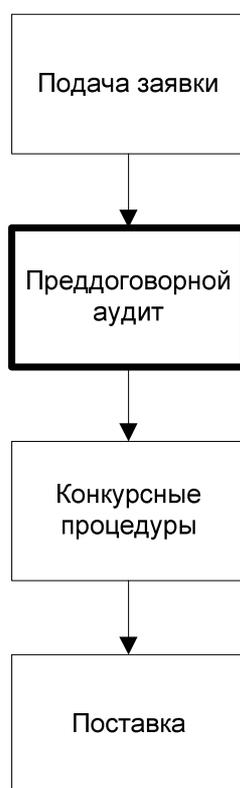


Рисунок 21 – Схема организации закупок при введении преддоговорного аудита

При введении преддоговорного аудита в ПАО Ростелеком предлагается проведение проверки информации о потенциальном поставщике, такой, как:

- репутация на рынке по данным публикаций в СМИ;
- наличие задолженности по кредитам на основании данных бюро кредитных историй;
- наличие неурегулированных арбитражных дел, с платежами в пользу

контрагентов потенциального поставщика на основании публикаций арбитражных судов;

– прочих фактов.

По результатам проведённого преддоговорного аудита ПАО Ростелеком сможет получить информацию о состоянии фирмы на рынке, а также о возможном риске срыва ею закупки в пользу ПАО Ростелеком. Данная информация позволит предполагать наличие тех или иных потерь, и при невозможности отказа от заключения договора – заблаговременно оценить потери ПАО Ростелеком.

Оценим экспертным образом предлагаемые мероприятия, проранжировав их по различным критериям (таблица 9).

Таблица 9 – Экспертная оценка приемлемых вариантов решения приоритетных проблем

Критерии оценки	Вес критерия	Взвешенная оценка вариантов		
		1	2	3
1 Сложность	0,10	6	8	10
2 Стоимость	0,15	8	5	10
3 Социальная ценность	0,30	7	10	2
4 Решение основной проблемы	0,20	6	8	5
5 Потребность во внешних ресурсах	0,15	5	5	10
6 Экономическая эффективность	0,10	7	10	1
Итоговая оценка	1,00	6,60	7,65	6,10

Проведённое экспертами исследование показало, что наиболее предпочтительным для ПАО Ростелеком является второе мероприятие – создание дочернего предприятия ООО Ростелеком-Технологии, которое будет осуществлять функции поставки в ПАО Ростелеком необходимых материалов и услуг неосновного характера.

В связи с тем, что данное мероприятие по выделению ООО Ростелеком-Технологии является сложным в реализации, предлагается для него применение проектного подхода, в рамках которого будет определены его финансовые показатели, а также длительность проекта.

Проведём проверку проекта на соответствие SMART-критериям (таблица

10).

Таблица 10 – Проверка соответствия проекта SMART-критериям

Критерий	Описание
Конкретность	Данный проект направлен исключительно на создание ООО Ростелеком-Технологии и организацию его деятельности.
Измеримость	Основной критерий – снижение объёмов затрат ПАО Ростелеком при закупках им общераспространённых материалов и услуг, относящихся к обеспечивающим.
Местоположение	По регионам деятельности ПАО Ростелеком, в том числе – Амурская область
Реальность	Реален, при наличии стартового капитала у ООО Ростелеком-Технологии
Временные сроки	2017-2018 гг.

Цель проекта согласно SMART-критериям: способствовать уменьшению затрат ПАО Ростелеком за счёт централизации оказания неосновных услуг со стороны ООО Ростелеком-Технологии, путём создания такой организации и обеспечения её выхода на данный рынок

Для определения общей осуществимости проекта проведём анализ рисков проекта в целом (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ рисков проекта в целом

Стадии проекта	Веса	Вероятность	Величина риска
Инициация	0,05	0,50	0,03
Разработка	0,15	0,15	0,02
Реализация	0,50	0,25	0,13
Завершение	0,30	0,05	0,02
Итого	1,00	–	0,20

Таким образом, в целом по проекту на стадии инициации риск недостижения SMART-цели составляет 0,20 или 20 %, что позволяет отнести проект к проектам с умеренным уровнем риска.

Сформируем список работ в фазе инициации данного проекта, который представлен в таблице 12.

Как видно данной таблицы, в целом на инициацию проекта необходимо затратить 53 рабочих дня.

Таблица 12 – Список работ в фазе инициации проекта их продолжительности

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, рабочих дней
1	Анализ внешней среды	8
1.1	Сбор данных по внешней среде	3
1.2	Анализ собранных данных	3
1.3	Формирование выводов применительно к проекту	2
2	Анализ внутренней среды	8
2.1	Сбор данных по внутренней среде	3
2.2	Анализ собранных данных	3
2.3	Формирование выводов применительно к проекту	2
3	SWOT-анализ	12
3.1	Получение сведений для проведения анализа	2
3.2	Выявление возможной реакции на изменения среды	10
4	Анализ рисков проекта	2
5	Разработка системы критериев и требований	7
5.1	Выявление требований	2
5.2	Формализация требований	1
5.3	Увязка требований к имеющимся возможностям региона	2
5.4	Определение достижимости критериев	2
6	Выявление проблем	3
7	Оценка проблем	3
8	Разработка альтернативных вариантов решения проблемы по снижению стоимости жилья	3
9	Разработка альтернативных вариантов решения проблемы по увеличению объёмов производства	3
10	Получение SMART-цели	1
11	Одобрение проекта	2
12	Приказ о начале работ	1
Итого		53

Проведём разработку фазы планирования проекта. Дерево работ по нему представлено на рисунке 22.

Предлагается следующий состав команды проекта – работников ПАО Ростелеком:

- РП – руководитель (координатор) проекта;
- А1 – аналитик по внешней среде;
- А2 – аналитик по внутренней среде;
- И1 – руководитель по инвестиционной деятельности;
- И2 – помощник руководителя по инвестиционной деятельности;
- С1 – начальник создаваемой компании ООО Ростелеком-Технологии;
- С2 – зам начальника создаваемой компании ООО Ростелеком-

Технологии;

П1 – руководитель планового подразделения;

П2 – помощник руководителя планового подразделения.

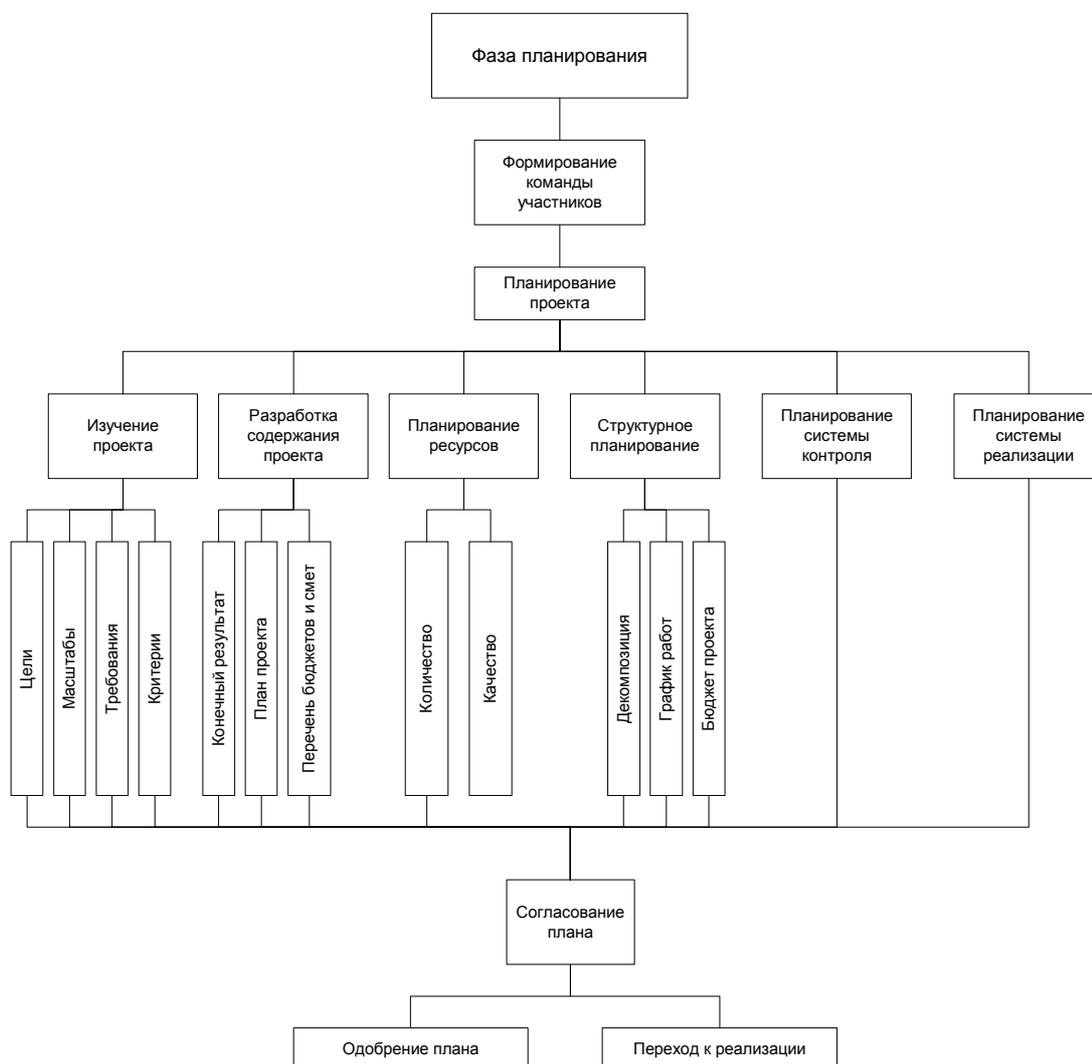


Рисунок 22 – Дерево работ фазы планирования проекта

Матрица распределения административных задач между участниками проекта представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Матрица распределения административных задач между участниками проекта

Функции (работы) участника проекта	Участники проекта								
	РП	А1	А2	И1	И2	С1	С2	П1	П2
1	2	2	4	5	6	7	8	9	10
Анализ среды реализации проекта		X	X						
Планирование проекта								X	X

Продолжение таблицы 13

1	2	2	4	5	6	7	8	9	10
Реализация проекта	X			X	X	X	X	X	X
Контроль эффективности	X	X	X	X	X				
Учет затрат на проект		X	X	X	X				
Оценка рисков		X	X						
Отчетность по проекту						X	X		
Утверждение концепции проекта	X	X		X		X		X	
Регламентация работы участников проекта	X								
Модификация проекта	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Список работ в фазе планирования с указанием длительности их реализации представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Список работ в фазе планирования проекта

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, рабочих дней
1	Формирование команды участников	8
1.1	Определение специфики проекта	1
1.2	Набор и согласование участия специалистов Администрации Амурской области	7
2	Изучение проекта	9
2.1	Постановка целей	1
2.2	Изучение масштабов проекта	3
2.3	Оценка требований к проекту	3
2.4	Выявление критериев проекта	2
3	Разработка содержания проекта	15
3.1	Планирование конечного результата	1
3.2	Составление плана проекта	4
3.3	Составление перечня бюджетов и смет	10
4	Планирование ресурсов	13
4.1	Планирование количества ресурсов	3
4.2	Планирование состава ресурсов	10
5	Структурное планирование проекта	21
5.1	Декомпозиция проекта	10
5.2	Формирование графика работ	5
5.3	Составление графика работ	3
5.4	Составление общего бюджета проекта	3
6	Бюджетное согласование	35
6.1	Согласование изменений в проект бюджета на год	20
6.2	Внесение изменений в бюджет	15
7	Планирование системы контроля	6
8	Одобрение плана	2
9	Получение задания на реализацию	1
Итого		110

Рассмотрим фазу реализации проекта. Для этого, рассмотрим дерево работ по данной фазе (рисунок 23).



Рисунок 23 – Дерево работ по фазе реализации проекта

Следует отметить, что ввиду того, что проект является среднесрочным, работа по контролю реализации проекта должна осуществляться на постоянной основе. В связи с этим, при оценке времени на данную фазу примем, что контроль в виде совещаний будет осуществляться на 2-х недельной основе, что существенно увеличит затраты времени на контроль.

Список работ в фазе реализации с указанием длительности их реализации

представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Список работ в фазе реализации проекта

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, рабочих дней
1	Инструктаж членов команды	1
	Реализация основных работ	495
2	Создание компании ООО Ростелеком-Технологии	90
3	Создание необходимых организационных структур	45
7	Непосредственно создание компании	360
	Контроль реализации проекта	45
4	Контроль темпов работ	15
5	Контроль сроков работ	15
6	Контроль качества работ	15
	Анализ эффективности реализации	60
8	Выявление проблем	15
9	Устранение проблем	45
10	Проверка соответствия плана и результата работ	15
Итого		616

Как видно из данной таблицы, данный проект является достаточно длительным, составляя 616 рабочих дней в случае последовательной реализации каждого этапа. При этом, наиболее продолжительным этапом является этап непосредственного создания компании, на что приходится 360 рабочих дней, а в целом на основные работы приходится 495 рабочих дней. Столь длительные сроки реализации обуславливаются, прежде всего, межрегиональным характером деятельности формируемой компании ООО Ростелеком-Технологии, а также необходимостью включения её в бизнес-процессы ПАО Ростелеком – как в части обеспечения деятельности материнской компании, так и в части обеспечения прозрачного участия её в закупках.

Дерево работ по завершению проекта представлено на рисунке 21.

Следует отметить, что особенностью данного этапа является возможность параллельного осуществления работ, связанных с оценкой реализации проекта. Так, параллельно могут быть проведены отчётные собрания, закрытие работ и проекта, а также расформирование команды проекта.

Список работ в фазе завершения с указанием длительности их реализации

представлен в таблице 16.

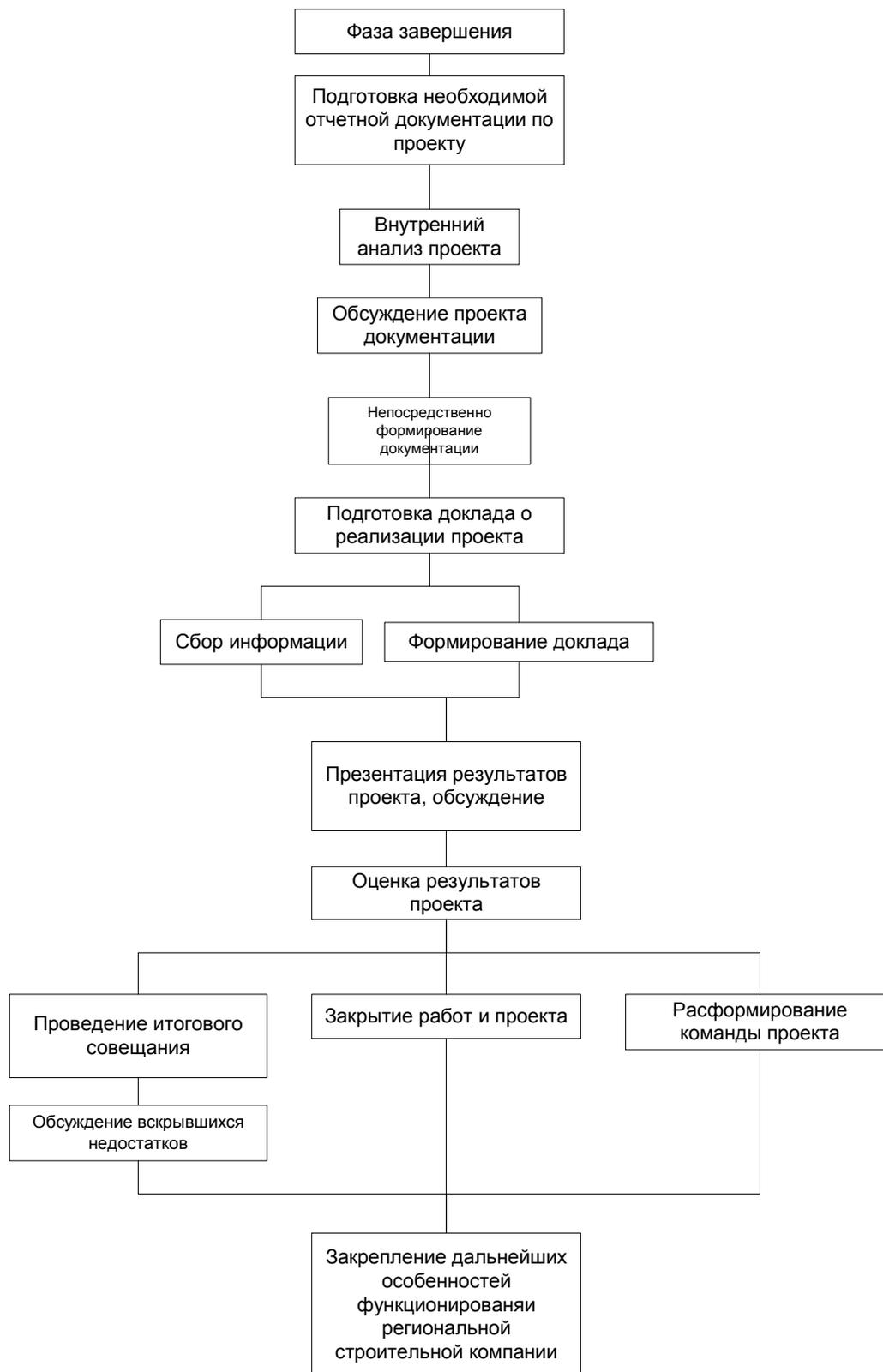


Рисунок 24 – Дерево работ по завершению проекта

Данный этап является наиболее коротким – всего 34 дня, что обуславливается тем, что на нём подводятся итоги и оцениваются результаты,

которые достигнуты в рамках проекта.

Таблица 16 – Список работ в фазе завершения проекта и длительности их реализации

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, рабочих дней
	Подготовка необходимой отчетной документации по проекту	15
1	Внутренний анализ проекта	5
2	Обсуждение проекта документации	2
3	Непосредственно формирование документации	8
	Подготовка доклада о реализации проекта	7
4	Сбор информации	5
5	Формирование доклада	2
6	Презентация результатов проекта, обсуждение	1
	Оценка результатов проекта	11
7	Проведение итогового совещания	1
8	Обсуждение вскрывшихся недостатков	1
9	Закрытие работ и проекта	1
10	Расформирование команды проекта	3
11	Закрепление дальнейших особенностей функционирования ООО Ростелеком-Технологии	5
Итого		34

Временные сроки реализации проекта, исходя из полученных длительностей, представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Временные сроки реализации проекта

Фаза	Всего, дней	По сетевому графику	
		Минимально	Максимально
Инициации	53	20	36
Планирования	110	17	110
Реализации	616	91	571
Завершения	34	27	32
Итого	813	155	749

Таким образом, исходя из максимальной длительности проекта в размере 749 дней (36,4 рабочих месяца) возможно утверждать, что данный проект относится к среднесрочным проектам.

3.3 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы закупочной логистики

Определим потребность проекта в ресурсах. При этом, будем учитывать особенности конкретной фазы проекта, ввиду их существенного отличия друг от друга. Оценка потребности проекта в ресурсах, исходя из их значимости на данном этапе и виде работ представлена в следующей таблице 18.

Таблица 18 – Потребность проекта в ресурсах

Фаза	Код работы	Ресурсы					
		Материалы	Персонал	Техника	Информация	Орг. ресурсы	Прогр. обеспеч.
Инициации	1	X		X	XXX		XX
	2	X		X	XXX		XX
	3		XX	XX	XXX	X	
	4		XXX	X	XXX	XXX	X
	5		XXX	X	XXX	X	X
	6		XXX		XXX	X	
	7		XXX			XXX	
	8		XXX		XXX		
	9		XXX			XXX	
Планирования	1		XXX		XXX	XXX	
	2		XX		XXX	XXX	
	3	X	XX	X	XX	XX	XXX
	4	XX	XX	X	XX		XXX
	5	X	XX	X	XX	XXX	XXX
	6		X			XXX	
	7		XX		XX	X	
	8	X	X		X	X	
	9					XXX	
Реализации	1		X			X	
	2	XXX	XXX	XXX		XX	
	3	X	X	XX	XX	X	
	4	X	X	X	XXX	X	
Завершение	1	X	XX	X	XXX	X	XX
	2		X		XXX	XX	XXX
	3		X		XX	X	
	4				XX	XXX	

Примечание: X – малая потребность в ресурсах; XX – существенная потребность в ресурсах; XXX – данный ресурс критически важен для проекта и должен использоваться в максимально доступном объеме.

Для расчета затрат на проект примем следующие уровни выплаты

участникам проекта с учетом страховых взносов (таблица 19).

Таблица 19 – Затраты на проект с учетом страховых взносов по команде проекта

Участник проекта	Количество	Сумма на 1 участника в месяц, тыс. руб.	Всего затрат в год, с учетом 50 % загрузки проектом, тыс. руб.
Руководитель проекта	1	100	600
Руководители отделов (подразделений проекта)	4	80	1920
– в т.ч. вновь принимаемые	1	80	480
Сотрудники отделов (подразделений проекта)	4	50	1200
– в т.ч. вновь принимаемые	1	80	300
Итого	9	–	3720

Расчет стоимости и распределение суммы взносов по источникам проекта представлено в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет стоимости и распределение ресурсов проекта по источникам

Ресурсы	Необходимо всего			Имеется в наличии			Требуется привлечь		
	Ед. изм	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.	Ед. изм	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.	Ед. изм	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.
Человеческие									
Проектная команда	9	–	3720	7	–	2940	2	–	780
Материально-технические									
Основные средства	–	–	10000	–	–	–	–	–	10000
Оборотные средства	–	–	30000	–	–	–	–	–	30000
Технологические									
Проектная документация	–	–	1000	–	–	–	–	–	1000
Финансовые									
Средства ПАО Ростелеком (уставный капитал)	1	–	50000	–	–	–	1	–	50000
Итого по проекту									91780

Объём финансовых средств для уставного капитала ПАО Ростелеком был определён, исходя из необходимости организации деятельности во всех 85 регионах страны, с учётом минимально необходимой суммы в размере 500 тыс. руб. на старт оказания услуг и дополнительных сумм, требуемых для управления организацией.

С учётом проведённых расчётов совокупная стоимость проекта в части ресурсов составит 91780 тыс. руб.

Ресурсно-временная динамика проекта рассчитывалась, исходя из следующих соображений:

- 1) затраты на организацию проекта принимались пропорционально общим затратам на проектную команду, рассчитанную выше;
- 2) прочие ресурсы полностью переносились на этап реализации;
- 3) лимит задолженности по гарантиям принимался, исходя из 20 % от максимального размера, так как гарантийные лимиты, как правило, полностью не выбираются, и восстанавливаются после погашения;
- 4) расчет производился, исходя из наличия 247 дней в рабочем году, что является нормой производственного календаря на 2017 г.

Ресурсно-временная динамика проекта представлена на рисунке 25.

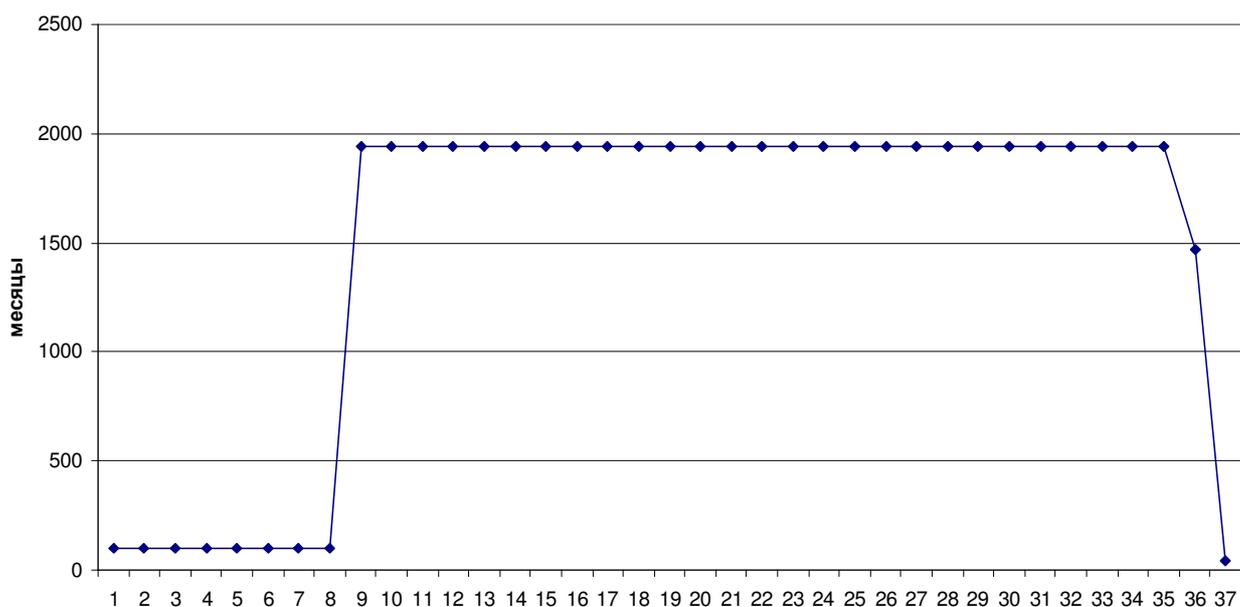


Рисунок 25 – Ресурсно-временная динамика проекта в период его реализации

Как видно из данного рисунка, наибольшие объёмы затрат осуществляются в период с 8 по 36 месяцы реализации проекта, когда они составляют почти 2 млн. руб. в месяц.

Определим величину простых рисков организации, исходя из 10-балльной оценки значимости риска экспертами (таблица 21).

Таблица 21 – Расчет величины простых рисков проекта

Наименование простых рисков	Приоритеты места		Вес $W_i = (1/R_i) / \sum (1/R_i)$	Средняя оценка экспертов	Величина риска $X_1 = W_1 * V_1$
	места	ранги			
Риск непоставки оборудования	4	1	0,48	1	0,48
Риск неоплаты выполненных работ	2	3	0,16	2	0,32
Форс-мажор по любым причинам	3	2	0,24	2	0,48
Риск повышения ставки по займам	1	4	0,12	5	0,60
Итого					1,88

Таким образом, совокупная величина простых рисков проекта составляет 1,88 ед. по 10-балльной шкале, таким образом, риск по проекту может быть охарактеризован как умеренный, и составляющий менее 20 % от размера вкладываемых средств. При этом, основной объём риска вложений придётся на риск повышения ставки по займам, что сделает проект создания ООО Ростелеком-Технологии менее выгодным по сравнению с прямой формой привлечения организаций к поставке необходимых услуг и материалов.

В связи с тем, что организация производственного процесса на предприятиях всегда является длительной по времени, прием оборачиваемость ресурсов в размере 2 ед. в год, что позволяет определить возможный объём реализации в размере 220 млн. руб. в год. Расчет возможного

ущерба в стоимостном выражении представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет возможного ущерба в стоимостном выражении

Наименование риска	Стоимость объекта риска, тыс. руб.	Величина риска	Возможный ущерб, тыс. руб.
Риск непоставки оборудования	10000	0,048	480
Риск неоплаты выполненных работ	220000	0,032	7040
Форс-мажор по любым причинам	91780	0,048	4405
Риск повышения ставки по займам	50000	0,060	3000
Итого	–	–	14925

Таким образом, возможные потери ПАО Ростелеком при реализации предлагаемого проекта составят 14925 тыс. руб.

Расчет возможного ущерба во временном выражении представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет ущерба по проекту во временном выражении

Наименование риска	Продолжительность стадии проекта, подверженной риску, дни	Величина риска, тыс. руб.	Возможный ущерб, тыс. руб.
Риск непоставки оборудования	495	480	317
Риск неоплаты выполненных работ	495	7040	4653
Форс-мажор по любым причинам	749	4405	4405
Риск повышения ставки по займам	571	3000	2287
Итого	–	14925	11662

Таким образом, потери ПАО Ростелеком, с учетом влияния времени распространения рисков, составят 11662 тыс. руб., что относительно общего объёма ресурсов составляет:

$$УР = \frac{11662}{91780} \times 100\% = 12,7\%$$

Перечень контрольных точек проекта представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Перечень контрольных точек проекта создания ООО Ростелеком-Технологии

№ п/п	Название документа	Дата
1	Приказ о начале анализа внешней среды	01.06.2017
2	Приказ о начале разработки проекта	24.07.2017
3	Утверждение изменений в бюджет Амурской области	20.12.2017
4	Получение задания на реализацию проекта	10.01.2018
5	Создание ООО Ростелеком-Технологии и необходимых для её функционирования организационных структур	23.05.2018
6	Приказ о начале строительства	28.07.2018
7	Отчет о статусе проекта 1	19.04.2017
8	Отчет о статусе проекта 2	10.01.2018
9	Отчет по завершению проекта	26.04.2018
10	Завершение проекта	12.06.2019

Предварительный бюджет проекта представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Предварительный бюджет и бюджетные ожидания

Статьи доходов	Полугодия							Всего
	1	2	3	4	5	6	7	
Затраты на проектирование и прочие проектные работы	613	613	613	613	613	613	41	3720
Непосредственно организация предприятия	–	11030	11030	11031	11031	11168	0	51000
Итого затрат	613	7967	11644	11644	11644	11168	41	54720
Доходы от предоставления услуг	–	–	55000	55000	55000	55000	–	220000
Итого	–	–	55000	55000	55000	55000	–	220000
Справочно: экономия ПАО Ростелеком от централизации закупки услуг и материалов	–	–	5000	5000	5000	5000	–	20000

Расчёт IRR для проекта представлен на рисунке 26.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что уровень внутренней доходности проекта составляет 34 %, что существенно выше, чем сложившийся уровень процентных ставок в экономике РФ. Так, ключевая ставка Банка России на сегодняшний день составляет 10 %

годовых, а стоимость краткосрочных кредитов для нефинансовых организаций – не превышает 15-20 % годовых.

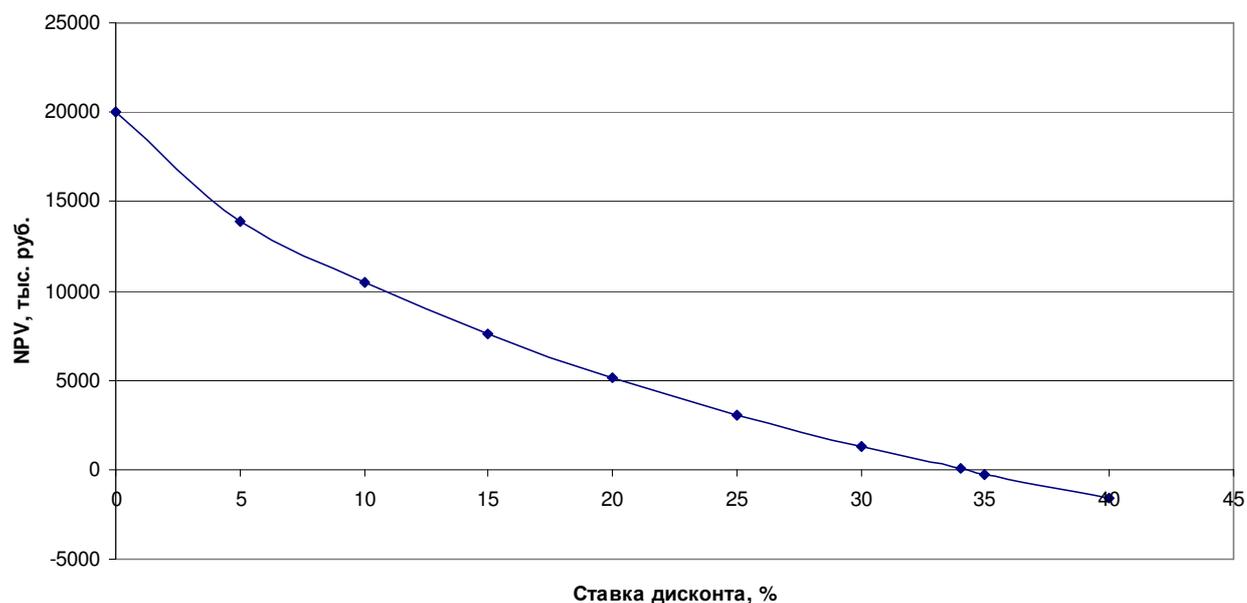


Рисунок 26 – Расчёт IRR для проекта по созданию ООО Ростелеком-Технологии

В связи с этим возможно сделать вывод о том, что предлагаемое мероприятие является эффективным, и может быть рекомендовано в ПАО Ростелеком с целью совершенствования системы закупочной логистики на предприятии.

По итогам проведённого в главе 3 исследования возможно сформулировать следующие выводы:

1) в качестве основных выявленных недостатков деятельности ПАО Ростелеком в части закупочной логистики выявлены такие, как слабое привлечение предприятий малого и среднего бизнеса для закупок материально-технических ресурсов в Амурском филиале ПАО Ростелеком, отсутствие запросов информации у поставщиков, ввиду слабой производственно-торговой базы в регионе, а также назначение рейтингов «постфактум» без учёта экономического состояния контрагента-поставщика;

2) для преодоления данных недостатков предлагаются следующие мероприятия – закрепление за предприятиями малого и среднего бизнеса

неосновных обслуживающих функций, создание дочернего предприятия, обслуживающего поставки услуг и товаров общего назначения, а также модификация системы рейтингов и проведение преддоговорного аудита поставщика на основании дополнительной информации об уровне его кредитоспособности;

3) проведённая оценка показала, что наиболее предпочтительным для ПАО Ростелеком в плане закупочной логистики является мероприятие по созданию собственного поставщика услуг и материалов, которые не относятся к критичным для его деятельности. К таким закупкам относятся закупки услуг по клинингу, обслуживанию средств вычислительной техники общего назначения, мелкому ремонту и прочим. Передача в ООО Ростелеком-Технологии данных функций позволит высвободить существенное количество работников, снимет заботу об организации их деятельности с ПАО Ростелеком;

4) по результатам проведённых расчётов выявлено, что требуемые инвестиции ПАО Ростелеком в данную компанию составят около 92 млн. руб., из которых 50 млн. руб. будет внесено в уставный фонд данной организации с целью начала её деятельности во всех регионах присутствия предприятия. Проведённые расчёты внутренней нормы доходности показали, что она составляет 34 %, что свидетельствует о выгодности проекта и его значимости для предприятия. Оценочное значение экономии ПАО РОстелеком составит 20 млн. руб. в течение первых двух лет функционирования предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Закупочная логистика представляет собой деятельность, целью которой является обеспечение предприятия необходимым объёмом и ассортиментом материальных ценностей и ресурсов, которые дают ему возможность бесперебойно функционировать в текущих рыночных условиях.

Одной из центральных задач организации закупочной логистики на предприятии является выбор распределения функций – централизованно или распределённо. Кроме того, требуют решения такие вопросы, как выбор способа обеспечения материальными ресурсами, выбор поставщика, выбор системы планирования и управления запасами, способы и формы закупки.

В системе закупочной логистики возможно выделение групп контролируемых показателей, среди которых – структура затрат, ценность поставок, оценка развития поставщиков, качество поставок, качество управления поставками и запасами, состояние рынка поставщиков. При этом, ключевой целью анализа данных показателей является оценка их влияния на рентабельность продаж. Кроме того, данные показатели могут быть использованы для расчёта оптимальной партии закупаемых материальных ценностей, а также способа снабжения – складского или транзитного.

Амурский филиал ПАО Ростелеком является территориальным подразделением предприятия, осуществляющим свою деятельность на территории Амурской области. Основным видом деятельности предприятия является предоставление услуг связи, а также транзит данных через свои сети прочих операторов связи.

Особенностью организации закупок в целом по ПАО Ростелеком является многоуровневость, многоаспектность, разделение закупок по видам подразделений, а также по уровням полномочий. Закупки в интересах Амурского филиала ПАО Ростелеком осуществляются как собственно им, так и на уровне макрофилиала. При этом, ПАО Ростелеком широко используется инструмент оповещения о планах закупок, с целью информирования

возможных поставщиков. При этом, на уровне территориальных филиалов с 2013 года действует обязательное требование по размещению закупок через электронные торговые площадки. Однако, данное требование не распространяется на отдельные закупки, начиная с уровня макрорегиона и выше.

Ввиду особенностей развития ПАО Ростелеком, выражающихся в увеличении требований к поставляемому оборудованию, на уровне предприятия в целом наблюдается рост закупок у одного поставщика, на которые приходится около 30 %. В Амурском филиале данная доля ещё выше, что свидетельствует о сложности организации конкуренции с повышением уровня требований к закупкам.

Наблюдается расширение доступа к закупкам в ПАО Ростелеком предприятий малого и среднего бизнеса, поставляющим относительно простые товары, продукцию и услуги. Однако, этот опыт на Амурский филиал не распространяется.

В качестве основных видов закупаемого имущества в Амурском филиале выступают топливо и прочие материальные ценности. Закупка топлива практикуется наливом и доставкой до места, что перекладывает затраты на логистику на поставщика. При этом, используя наливной способ покупки Амурский филиал ПАО Ростелеком включает в условия договоров требование оплаты частями и только после получения топлива, что позволяет оптимизировать затраты на закупку.

В качестве основных выявленных недостатков деятельности ПАО Ростелеком в части закупочной логистики выявлены такие, как слабое привлечение предприятий малого и среднего бизнеса для закупок материально-технических ресурсов в Амурском филиале ПАО Ростелеком, отсутствие запросов информации у поставщиков, ввиду слабой производственно-торговой базы в регионе, а также назначение рейтингов «постфактум» без учёта экономического состояния контрагента-поставщика.

Для преодоления данных недостатков предлагаются следующие

мероприятия – закрепление за предприятиями малого и среднего бизнеса неосновных обслуживающих функций, создание дочернего предприятия, обслуживающего поставки услуг и товаров общего назначения, а также модификация системы рейтингов и проведение преддоговорного аудита поставщика на основании дополнительной информации об уровне его кредитоспособности.

Проведённая оценка показала, что наиболее предпочтительным для ПАО Ростелеком в плане закупочной логистики является мероприятие по созданию собственного поставщика услуг и материалов, которые не относятся к критичным для его деятельности. К таким закупкам относятся закупки услуг по клинингу, обслуживанию средств вычислительной техники общего назначения, мелкому ремонту и прочим. Передача в ООО Ростелеком-Технологии данных функций позволит высвободить существенное количество работников, снимет заботу об организации их деятельности с ПАО Ростелеком.

По результатам проведённых расчётов выявлено, что требуемые инвестиции ПАО Ростелеком в данную компанию составят около 92 млн. руб., из которых 50 млн. руб. будет внесено в уставный фонд данной организации с целью начала её деятельности во всех регионах присутствия предприятия. Проведённые расчёты внутренней нормы доходности показали, что она составляет 34 %, что свидетельствует о выгодности проекта и его значимости для предприятия. Оценочное значение экономии ПАО РОстелеком составит 20 млн. руб. в течение первых двух лет функционирования предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агеев, А.В. Оценка выбора поставщиков продукции в логистических процессах / А.В. Агеев // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №7. – С. 42-47.
- 2 Алесинская, Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления [Электр. источник]. – URL: http://www.aup.ru/books/m192/2_3.htm (дата обращения 01.11.2016).
- 3 Баринов В.В. Модель организации взаимоотношений с поставщиками в закупочной логистике / В.В. Баринов // Вестник СарГТУ. – 2012. – №1. – С. 249-253.
- 4 Белякова, А.А. Особенности управления закупками в организации / А.А. Белякова, Н.В. Широченко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2011. – №7. – С. 231-232.
- 5 Бочкарёв, А. Планирование и моделирование цепи поставок / А. Бочкарев. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 192 с.
- 6 Братухина, Е.А. Уточнение понятия и сущности логистических издержек закупочной деятельности промышленного предприятия / Е.А. Братухина // Вестник Брянского Государственного университета. – 2012. – №3. – С.17-21.
- 7 Бугай, Ю.А. Экономическая эффективность закупочной логистики в бюджетных образовательных учреждениях / Ю.А. Бугай // Вестник АлтГАУ. – 2011. – №7. – С. 103-104.
- 8 Василюк, Ю.И. Логистика, виды логистики и глобальные системы / Ю.И. Василюк, А.С. Владимирова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – 108-112.
- 9 Волочиенко, В. Логистика производства. Теория и практика / В. Волочиенко, Р. Серышев. – М.: Юрайт, 2015. – 464 с.
- 10 Гаджинский, А.М. Логистика / А.М. Гаджинский. – М.: «Дашков и Ко», 2013. – 428 с.

- 11 Гапонова, М. Логистика / М. Гапонова, И. Пузанова, Д. Березин, Р. Серышев. – М.: Проспект, 2016. – 406 с.
- 12 Гвилия, Н.А. Функционал логистики в вертикально интегрированных корпорациях / Н.А. Гвилия // Вестник Астраханского ГТУ. – 2014. – №3. – С. 104-109.
- 13 Гордон, М.П. Логистика товародвижения / М.П. Гордон. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 196 с.
- 14 Грязнова, О.С. Показатели эффективности закупочной деятельности на основе системы сбалансированных показателей / О.С. Грязнова // Логистика сегодня. – 2007. – №1. – С. 67-75.
- 15 Даненбург, В. Основы оптовой торговли / В. Даненбург, Р. Монкриф, В. Тейлор. М: Сирин, 2011. – 248 с.
- 16 Доможирова, И.В. Формирование конкурентно-логической стратегии управления товарными запасами организации / И.В. Доможирова // Известия ТулГУ. – 2011. – №3. – С. 288-294.
- 17 Живицкая, Е.Н. Информационные потоки логистических систем / Е.Н. Живицкая // Системный анализ и прикладная информатика. – 2013. – №1. – С. 47-51.
- 18 Закорецкая, О.С. Определение эффективности управления сбытовыми запасами / О.С. Закорецкая // Управленческий учет, 2014. – №1. – С.19-26.
- 19 Зубова, О. Транспортная логистика / О. Зубова. – М.: Инфра-М, 2016. – 256 с.
- 20 Каточков, В.М. Принципы управления потоковыми процессами в предпринимательской деятельности промышленных предприятий / В.М. Каточкова, И.Ю. Окольников // Проблемы современной экономики. – 2009. – №4. – С. 281-285.
- 21 Качалов, С.И. Система предпосылок, обеспечивающая совершенствование логистических потоков в цепи поставок / С.И. Качалов // Транспортное дело России. – 2010. – №7. – С. 70-76.

- 22 Коммерческая логистика / под ред. А.У. Альбекова. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2011. – 412 с.
- 23 Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и научн. редакций проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 976 с.
- 24 Кузьбожев, Э.А. Логистика / Э.А. Кузьбожьев. – М.: Инфра-М, 2004. – 384 с.
- 25 Логистика / под ред. Б.А. Аникина. – М.: Инфра-М, 2011. – 327 с.
- 26 Маркетинг / под ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: ТРТУ, 2016. – 160 с.
- 27 Мешкова, Л.Л. Логистика в сфере материальных услуг / Л.Л. Мешкова, И.И. Белоус, Н.М. Фролов. – Тамбов: Изд-во Тамб. ГТУ, 2012. – 188 с.
- 28 Недоспасова, О.П. Современная практика управления закупочной логистикой / О.П. Недоспасова // Известия Томского политехнического университета. – 2007. – №6. – С. 92-95.
- 29 Неруш, Ю.М. Коммерческая логистика / Ю.М. Неруш. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 501 с.
- 30 Николайчук, В.Е. Логистика / В.Е. Николайчук. – СПб.: ПИТЕР, 2012. – 159 с.
- 31 Николайчук, В.Е. Логистика в сфере распределения / Николайчук В.Е. – СПб.: ПИТЕР, 2012. – 159 с.
- 32 Основы логистики / под ред. Л.Б. Миротина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 197 с.
- 33 Оханов, И.В. Модели и методы управления продукции, подверженной естественной убыли / И.В. Оханов. – СПб.: Питер, 2009. – 256 с.
- 34 Панасенко, Е. Логистика. Персонал, технологии, практика / Е. Панасенко. – М.: Инфра-Инженерия, 2010. – 224 с.
- 35 Попкова, Н. А. Разработка методики организации поставок по системе «точно в срок» [Текст] / Н.А. Попкова // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015

г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2015. – С. 146-149.

36 Поповиченко, И.В. Управление цепочкой поставок и распределительная логистика как средство рационального достижения маркетинговых целей предприятия через интегрирование материальных потоков / И.В. Поповиченко // Вестник ПДАБА. – 2010. – №4. – С. 27-31.

37 Практикум по логистике / под ред. Б.А. Аникина. – М.:ИНФРА-М, 2011. – 276 с.

38 Рыжиков, Ю.И. Теория очередей и управление запасами / Ю.И. Рыжиков. – СПб: Питер, 2012. – 384 с.

39 Сазонова А. А. Розничное торговое предприятие как логистическая система: сущность, характеристика, концепция логистического управления / А.А. Сазонова // Молодой ученый. – 2016. – №3. – С. 622-627.

40 Сергеев, В.И. Логистика в бизнесе: Учебник / В.И. Сергеев. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 608 с.

41 Скоробогатова, Т.Н. Логистика / Т.Н. Скоробогатова. – Симферополь: ООО «ДиАйПи», 2010.– 116 с.

42 Слоун, Р.Е. Новые идеи в управлении цепями поставок. 5 шагов, которые ведут к реальному результату / Р.Е. Слоун, Дж. П. Дитман, Дж. Т. Менцер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 230 с.

43 Степанов, В.И. Логистика / В.И. Степанов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 488 с.

44 Стерлигова, А. Управление запасами в цепях поставок / А. Стерлигова. – М.: Инфра-М, 2016. – 432 с.

45 Сысолятин А.В. Оценка эффективности закупочной деятельности // Naukarastudent.ru. – 2015. – №13 (013-2015) / [Электронный ресурс] – Режим дос-тупа. – URL: <http://nauka-rastudent.ru/13/2370/> (дата обращения 01.11.2016).

46 Третьяков В.И. Логистическое обеспечение конкурентных преимуществ предприятия / В.И. Третьяков, Е.Ю. Печаткина // Вестник Южно-Уральского Государственного университета. – 2011. – №28. – С. 159-165.

47 Управление цепью поставок [Электр. источник]. – URL: <http://aniri.flatrate.ru> (дата обращения 01.11.2016).

48 Шехтер, Д. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Д. Шехтер, Г. Сандер. – М.: Претекст, 2014. – 240 с.

49 Шрайбфедер, Дж. Эффективное управление запасами / Дж. Шрайбфедер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 304 с.

50 Яркова, Я.А. Организация процесса закупочной деятельности торгового предприятия / Я.А. Яркова, В.А. Гальцова, Н.В. Широченко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2013. – №9. – С. 212-213.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Политика закупок ПАО Ростелеком



ПОЛИТИКА ЗАКУПОК ОАО «Ростелеком»

Москва, 2014

Политика закупок ОАО «Ростелеком»

I. Общие положения, цели и принципы закупок

Настоящая Политика разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», Федерального закона от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции» и регулирует основные подходы ОАО «Ростелеком» (далее также - Общество) к осуществлению закупок товаров, работ и услуг.

Настоящая Политика распространяется на закупки товаров, работ и услуг для нужд ОАО «Ростелеком» и его филиалов.

Закупки ОАО «Ростелеком» регулируются [Положением о закупках товаров, работ, услуг ОАО «Ростелеком»](#), утверждённым Советом директоров Общества (далее – Положение о закупках).

Цели закупок:

- своевременное и полное удовлетворение потребностей ОАО «Ростелеком» в товарах, работах, услугах с оптимальными показателями цены, качества и надежности закупаемой продукции,
- эффективное и экономное использование денежных средств, формирование рыночно обоснованных цен, снижение издержек ОАО «Ростелеком»,
- повышение качества услуг, предоставляемых ОАО «Ростелеком»,
- расширение возможностей участия юридических и физических лиц в закупках для нужд ОАО «Ростелеком», развитие добросовестной конкуренции,
- предотвращение коррупции и других злоупотреблений при осуществлении закупок.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Принципы закупок:

- информационная открытость, гласность и прозрачность закупок,
- равноправие участников закупок,
- отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупок,
- профессионализм и персональная ответственность закупщиков.

ОАО «Ростелеком» ведет постоянный мониторинг закупочной деятельности, осуществляет статистический учет и анализ закупок в целях рационального планирования закупочной деятельности, пресечения неэффективных закупок и корректировки методологии закупочной деятельности.

Этапы закупок:

Закупки проводятся в порядке, установленном [Положением о закупках](#), что предусматривает:

- публикацию извещения и документации о закупке в информационных ресурсах,
- разъяснение закупочной документации, внесение в нее изменений (при необходимости),
- подготовку и подачу участниками закупок своих заявок,
- открытие доступа к заявкам,
- рассмотрение заявок,
- определение победителя (победителей) закупочной процедуры,
- заключение с победителем (победителями) договора (договоров) по итогам закупочной процедуры,
- осуществление действий, предусмотренных [Положением о закупках](#), в случае признания процедуры закупки несостоявшейся,

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

- отмену проведения закупки в случаях и в порядке, установленных [Положением о закупках](#).



II. Способы закупок

Закупки осуществляются преимущественно конкурентными способами. Неконкурентные закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) осуществляются в исключительных случаях, прямо закрепленных в [Положении о закупках](#).

К конкурентным способам закупки относятся открытые и закрытые закупки, проводимые путем организации торгов - конкурсов, аукционов, а также путем организации иных процедур закупки - запросов предложений, запросов котировок, конкурентных переговоров и других процедур.

Конкурсы, запросы предложений и конкурентные переговоры организуются в целях определения лиц, способных обеспечить оптимальное соотношение качества и стоимости закупаемой продукции.

Аукционы и запросы котировок организуются в целях определения лиц, способных обеспечить необходимое качество закупаемой продукции при ее наименьшей стоимости.

Дополнительными процедурами к указанным способам закупок могут выступать переторжка, открытая предквалификация и постквалификация, которые проводятся в случаях и в порядке, установленных [Положением о закупках](#).

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

В случаях, определенных законодательством Российской Федерации и локальными актами Общества, закупка осуществляется исключительно в электронной форме, в том числе с возможным использованием функционала электронных торговых площадок.

В случаях, определенных законодательством Российской Федерации и Положением о закупках, закупки осуществляются путем проведения закрытых процедур, в которых участвуют только лица, специально приглашенные для этой цели. Перечень лиц, приглашаемых для участия в закрытых процедурах закупки формируется исключительно путем проведения открытых процедур предквалификации.

III. Раскрытие информации о закупках

Информация о планируемых закупках содержится в годовом Плане закупок ОАО «Ростелеком», который может корректироваться Обществом. План закупок и информация о его корректировках размещается на сайте www.rostelecom.ru в разделе «Закупки» и на сайте zakupki.gov.ru

Информация об объявленных открытых и закрытых закупках ОАО «Ростелеком» размещается на сайте www.rostelecom.ru в разделе «Закупки», на сайте zakupki.gov.ru, а также на сайтах электронных торговых площадок (на одной из указанных):

- etp.roseltorg.ru
- setonline.ru
- fabrikant.ru
- otc.ru
- a-k-d.ru и др.

Информация о закупках Общества не размещается в открытых информационных источниках только в случаях, прямо указанных в Законе № 223-ФЗ.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Информационные системы Общества, сайт zakupki.gov.ru, а также электронные торговые площадки, интегрированы между собой и по возможности исключают двойной ввод информации о закупках. В случае расхождения сведений о закупках на разных информационных ресурсах, приоритет имеют сведения, размещенные на zakupki.gov.ru в соответствии с требованиями Закона № 223-ФЗ. В случае расхождения сведений о закупках на информационном ресурсе и в прикрепленных документах, приоритет имеют прикрепленные документы.

В случае нарушений функционирования сайта zakupki.gov.ru информация доступна на сайте www.rostelecom.ru в разделе [«Закупки»](#).

IV. Заключение договоров по итогам закупки

По итогам закупки осуществляется заключение договора (нескольких договоров) в сроки, предусмотренные законодательством Российской Федерации, локальными актами Общества и условиями конкретной закупки.

Лицом, с которым может заключаться договор по итогам закупки, является:

- победитель либо участник закупки, занявший второе (третье и далее) место, при отказе предыдущего участника от заключения договора,
- единственный участник закупки, если принято решение о заключении с ним договора,
- лицо, с которым заключается договор как с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем) в случаях и на основаниях, прямо предусмотренных [Положением о закупках](#).

Между Обществом и лицом, с которым заключается договор по итогам закупки, могут проводиться преддоговорные

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

переговоры, направленные на улучшение условий заключаемого договора в пользу Общества, в том числе направленные на снижение цены договора, без изменения объема закупаемой продукции.

V. Взаимодействие ОАО «Ростелеком» с поставщиками, подрядчиками и исполнителями

Любое лицо, заинтересованное в участии в закупках, проводимых Обществом, вправе обратиться с запросом о разъяснении документации о закупке. Порядок обращения с запросами о разъяснении устанавливается в документации о закупке.

До официального объявления закупок ОАО «Ростелеком» вправе:

- Размещать предварительные анонсы закупок по отдельным направлениям своей деятельности. Предварительные анонсы закупок, как правило, содержат в себе технические требования и характеристики товаров, (работ, услуг) которые планирует приобрести ОАО «Ростелеком» в будущем. Любой участник закупки вправе давать замечания по анонсированным закупкам, в том числе указывая на возможный риск ограничения доступа к участию в закупке.
- Исследовать рынок и проводить переговоры с потенциальными участниками закупок, запрашивать цены и иные условия выполнения договоров для расчета начальных цен закупок и уточнения технических предложений существующих на рынке.
- Направлять приглашения поучаствовать в объявленных и планируемых закупках.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

- Проводить семинары, встречи, тренинги с потенциальными участниками закупок, тестировать оборудование, знакомиться с опытом выполнения проектов по профилю ОАО «Ростелеком».

Замечания и предложения по объявленным и проведённым закупкам ОАО «Ростелеком», по предварительным анонсам закупок, так и направляйте по адресу zakupki@rt.ru

ОАО «Ростелеком» вправе оценивать деловую репутацию и надежность своих контрагентов, присваивать соответствующие рейтинги надёжности, а затем учитывать при оценке заявок, поданных на закупки. Присвоение рейтингов надёжности контрагентам регулируется [Процедурой присвоения рейтингов надёжности контрагентам ОАО «Ростелеком»](#), утверждённой Приказом Общества.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение о рейтинговании ПАО Ростелеком

 Ростелеком	Процедура присвоения рейтингов надежности контрагентам ОАО «Ростелеком»	
Редакция: 1/2014	№ Бизнес-процесса: БП.ПП.13	Стр. 2 из 11

Содержание

1. НАЗНАЧЕНИЕ	3
2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
2.1 <i>Область применения</i>	3
2.2 <i>Информационное обеспечение</i>	3
2.3 <i>Нормативные ссылки</i>	4
2.4 <i>Термины, определения и сокращения</i>	4
3. КРИТЕРИИ И ПОРЯДОК ПРИСВОЕНИЯ РЕЙТИНГОВ НАДЕЖНОСТИ	5
3.1 <i>Виды рейтингов надежности и основания их присвоения</i>	5
<i>Контрагентам Общества присваиваются следующие рейтинги надежности:</i>	5
3.2 <i>Порядок присвоения рейтингов надежности</i>	7
3.3 <i>Стратегия дальнейшего взаимодействия</i>	9
3.4 <i>Обжалование рейтинга</i>	10
4. ХРАНЕНИЕ И АРХИВИРОВАНИЕ	10
5. РАССЫЛКА И АКТУАЛИЗАЦИЯ	10

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

 Ростелеком	Процедура присвоения рейтингов надежности контрагентам ОАО «Ростелеком»	
Редакция: 1/2014	№ Бизнес-процесса: БП.ПП.13	Стр. 3 из 11

1. Назначение

Настоящая Процедура регулирует порядок организации работы по присвоению рейтингов надёжности контрагентам ОАО «Ростелеком». Оценка деятельности Контрагентов является неотъемлемой частью процесса совершенствования закупочной деятельности.

Настоящая Процедура вводится в действие с момента ее утверждения.

2. Общие положения

2.1 Область применения

Статус данного документа в МРФ и РФ Общества – «Для руководства»

Целями настоящей Процедуры оценки являются:

- присвоение Контрагентам рейтингов надежности для применения этих рейтингов в рамках оценки и сопоставления заявок на участие в закупках, проводимых Обществом,
- определения стратегий дальнейшего взаимодействия с Контрагентами в рамках закупочной деятельности;
- стимулирование Контрагентов, направленное на обеспечение надлежащего исполнения своих обязательств перед Обществом;
- определение проблемных направлений взаимодействия с Контрагентами.

2.2 Информационное обеспечение.

Контрагенты должны иметь возможность открытого доступа к информации о том, что их деятельность является предметом оценки, а также к информации о том, какие основания являются достаточными для присвоения рейтингов надежности.

Настоящая Процедура подлежит размещению на Сайте Общества в разделе «Закупки».

Применение присвоенных участникам рейтингов в закупочных процедурах при оценке и сопоставлении заявок возможно только после размещения на Сайте Общества настоящей Процедуры.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

 Ростелеком	Процедура присвоения рейтингов надежности контрагентам ОАО «Ростелеком»	
Редакция: 1/2014	№ Бизнес-процесса: БП.ПП.13	Стр. 4 из 11

Информация о рейтинге поставщика предоставляется по его запросу ДУЗ КЦ в течение 3 (трех) рабочих дней после направления данного запроса, подписанного ЭП, на электронный адрес zakupki@rt.ru.

2.3 Нормативные ссылки

В настоящей процедуре использованы ссылки на следующие документы:

- [Процедура управления внутренней нормативной документацией ОАО «Ростелеком»](#);
- [Положение о закупках товаров, работ, услуг ОАО «Ростелеком»](#);
- [Процедура управления записями в ОАО «Ростелеком»](#);
- [Инструкция по делопроизводству в ОАО «Ростелеком»](#);

2.4 Термины, определения и сокращения

В настоящей процедуре определены и использованы следующие термины и сокращения:

Договор - соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении и прекращении гражданских прав и обязанностей;

Контрагент – физическое или юридическое лицо, с которым Общество заключило или намерено заключить Договор;

Общество – ОАО «Ростелеком»;

Сайт Общества – www.rostelecom.ru;

Функциональное подразделение Общества – структурное подразделение Общества, инициирующее закупки в соответствии с компетенцией данного структурного подразделения, установленной ВНД Общества, а также структурное подразделение Общества, в функциональном подчинении которого находится структурное подразделение Общества, инициирующее закупку;

Рейтинг заявки – количество баллов, которое присвоено закупочной комиссией Общества соответствующему участнику закупки по итогам основного этапа закупки (оценки и сопоставления заявок) по всем критериям, установленным в документации о закупке, кроме критерия «Деловая репутация и надежность Участника».

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

 Ростелеком	Процедура присвоения рейтингов надежности контрагентам ОАО «Ростелеком»	
Редакция: 1/2014	№ Бизнес-процесса: БП.ПП.13	Стр. 5 из 11

Итоговый рейтинг заявки - количество баллов, которое присвоено закупочной комиссией Общества соответствующему участнику закупки по итогам основного этапа закупки (оценки и сопоставления заявок) по всем критериям, установленным в документации о закупке, в том числе по критерию «Деловая репутация и надежность Участника».

ДУЗ КЦ – Дирекция управления закупками КЦ в составе подразделений, находящихся в подчинении Исполнительного Директора – Директора по закупкам;

ДСЗ – Департамент сопровождения закупок КЦ;

ДУЗ МРФ – Департамент управления закупками МРФ;

КЦ – Корпоративный центр ОАО «Ростелеком»;

МРФ - Макрорегиональный филиал ОАО «Ростелеком»;

РФ – Региональный филиал ОАО «Ростелеком»;

ЭП - электронная подпись в значении Федерального закона от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи»;

ERP – система OeBS R12 (R12) – система управления предприятием на базе программного обеспечения Oracle e-Business Suite, версия R12.

3. Критерии и порядок присвоения рейтингов надёжности

3.1 Виды рейтингов надёжности и основания их присвоения.

Контрагентам Общества присваиваются следующие рейтинги надёжности:

Рейтинг А - «нейтральный рейтинг надёжности» - присвоен всем Контрагентам, если им не присвоен рейтинг В или С, дает коэффициент 1 к Рейтингу заявки соответствующего Контрагента (на стадии оценки и сопоставления заявок и/или на стадии переторжки);

Рейтинг В – «отрицательный рейтинг надёжности» - присваивается по решению ДУЗ КЦ/МРФ в соответствии с Таблицей 1, дает коэффициент 0,9 к Рейтингу заявки соответствующего Контрагента;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

 Ростелеком	Процедура присвоения рейтингов надежности контрагентам ОАО «Ростелеком»	
	Редакция: 1/2014	№ Бизнес-процесса: БП.ПП.13

Стр. 6 из 11

Рейтинг С – «критический рейтинг надежности» - присваивается по решению ДУЗ КЦ/МРФ в соответствии с Таблицей 1, дает коэффициент 0,6 к Рейтингу заявки соответствующего Контрагента.

Таблица 1

Объем просроченных/ неисполненных или ненадлежащим образом исполненных обязательств (с НДС)	10 - 99,99 млн руб.	100- 499,99 млн руб.	500 млн – 999,99 млн руб.	1 млрд и выше руб.	Независимо от цены Договора и цены неисполненных обязательств
Нарушение Контрагента:					
1. Две и более просрочки ¹ исполнения своих обязательств, допущенных в рамках исполнения различных договоров, заключённых с Обществом.	В	В	В	С	-
2. Двукратная просрочка исполнения Контрагентом своих обязательств, допущенная в рамках исполнения одного договора, заключённого с Обществом.	В	С	С	С	-
3. Просрочка исполнения обязательств Контрагентом три и более раз, допущенная в рамках исполнения одного договора, заключённого с Обществом.	С	С	С	С	-
4. Двукратное существенное нарушение ² требований к качеству товаров, работ, услуг, допущенное в рамках исполнения различных договоров, заключённых с Обществом.	В	В	С	С	-
5. Двукратное существенное нарушение требований к качеству товаров, работ, услуг, допущенное в рамках исполнения одного договора, заключённого с Обществом.	С	С	С	С	-

¹ Здесь и далее учитываются просрочки больше 14 календарных дней, при этом не учитываются просрочки допущенные Контрагентом по вине Общества.

² Здесь и далее под нарушением требований к качеству товара, работы, услуги понимается несоответствие товара, работы, услуги или обязательным требованиям, предусмотренным законом либо в установленном им порядке, или условиям договора (при их отсутствии или неполноте условий обычно предъявляемым требованиям), или целям, для которых товар, работа, услуга такого рода обычно используется, или целям, о которых Контрагент был поставлен в известность Обществом при заключении договора.

Если иное не следует из условий Договора, то под существенным нарушением требований к качеству товара, работы, услуги здесь и далее понимается в том числе обнаружение неустранимых нарушений требований к качеству товара, работы, услуги или нарушений, которые не могут быть устранены без несоизмеримых расходов или затрат времени, или выявляются неоднократно, либо проявляются вновь после их устранения, и других подобных нарушений;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

	Процедура присвоения рейтингов надежности контрагентам ОАО «Ростелеком»	
	Редакция: 1/2014	№ Бизнес-процесса: БП.ПП.13

6. Договор Общества с Контрагентом был расторгнут в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением последним своих обязательств (независимо от того, произошло ли расторжение Договора по соглашению сторон, по решению суда или в одностороннем порядке).	В	В	С	С	
7. Контрагент не осуществил выплату неустойки (штрафа, пени), или иной установленной договором меры ответственности за неисполнение и/или ненадлежащее исполнение своих обязательств, или возмещение убытков после направления ему Обществом повторной претензии о соответствующей выплате, при этом сумма денежных средств, подлежащих выплате превышает 1 000 000 (один миллион) рублей ³ .	-	-	-	-	С
8. Сумма начисленных Обществом неустоек (штрафов, пеней), или иных установленных договором мер ответственности за неисполнение и/или ненадлежащее исполнение своих обязательств, а равно сумма подлежащая в счёт возмещения убытков превышает 100 000 000 (Сто миллионов) рублей в рамках исполнения различных договоров, заключённых с Обществом.	-	-	-	-	С

Факт просрочки исполнения Контрагентом обязательств, нарушение требований к качеству товаров, работ, услуг должны быть подтверждены документально (например, письменными требованиями (претензиями) Общества, которыми установлен факт нарушения исполнения обязательства, и которые не оспорены Контрагентом в установленном порядке, а также судебными решениями, соглашениями сторон, результатами экспертиз и другими документами).

3.2 Порядок присвоения рейтингов надежности.

Рейтинги надежности В и С присваиваются решением ДУЗ КЦ/МРФ по факту получения и проверки информации из двух источников: от функциональных подразделений Общества и из системы ERP, а также иных информационных систем Общества, в результате периодического анализа имеющихся данных.

³ Учитываются денежные средства, подлежащие выплате, сумма которых превышает 1 000 000 (один миллион) рублей в рамках одного требования к Контрагенту, вытекающему из неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств по Договору.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

 Ростелеком	Процедура присвоения рейтингов надежности контрагентам ОАО «Ростелеком»	
Редакция: 1/2014	№ Бизнес-процесса: БП.ПП.13	Стр. 8 из 11

Функциональное подразделение Общества, обнаружившее один или несколько фактов, перечисленных в п. 3.1. настоящей Процедуры, в течение 5 (пяти) рабочих дней направляет посредством ЕСЭД сведения об этом в ДУЗ КЦ/МРФ, с приложением скан-копий документов, подтверждающих соответствующий факт или факты (Договор, дополнительное соглашение, акт сдачи-приемки, претензии, жалобы, прочая переписка, иные документы).

ДУЗ КЦ/МРФ, получившее сведения от функционального подразделения Общества и/или из ERP, в течение 10 (десяти) рабочих дней осуществляет проверку и установление достоверности сведений, в том числе с привлечением иных подразделений Общества.

ДУЗ КЦ/МРФ, установившее достоверность фактов, достаточных для присвоения рейтингов В или С, решением Исполнительного директора – Директора по закупкам или Директора ДУЗ МРФ присваивает соответствующему Контрагенту рейтинг В или С. При наличии оснований для присвоения одному Контрагенту рейтингов В и С, должен присваиваться рейтинг С.

ДУЗ КЦ направляет заказным письмом с уведомлением сведения о присвоенном рейтинге В или С заказным соответствующему Контрагенту, а также размещает сведения о присвоенных рейтингах на Интранет-портале на странице ДСЗ в течение 5 (пяти) рабочих дней с момента присвоения рейтинга.

Рейтинг надежности В присваивается Контрагенту на 24 месяца (с даты присвоения).

Рейтинг надежности С присваивается Контрагенту на 36 месяцев (с даты присвоения).

Рейтинги В и С снимаются с соответствующего Контрагента

- после истечения вышеуказанных сроков;
- в результате обжалования, по результатам которого присвоение рейтинга признано необоснованным;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

 Ростелеком	Процедура присвоения рейтингов надежности контрагентам ОАО «Ростелеком»	
Редакция: 1/2014	№ Бизнес-процесса: БП.ПП.13	Стр. 9 из 11

- в результате выплаты Контрагентом штрафов, если рейтинг С был присвоен по основанию п.7 Таблицы 1 и при этом отсутствуют основания для присвоения Контрагенту рейтинга В.

ДУЗ КЦ в течение 5 (пяти) рабочих дней направляет заказным письмом с уведомлением сведения о снятии присвоенного рейтинга соответствующему Контрагенту, а также размещает сведения о снятии рейтинга на Интранет-портале на странице ДСЗ.

Рейтинги надежности применяются во всех закупках Общества, независимо от того, в каком МРФ или в КЦ они были присвоены, и независимо от того, на территории какого субъекта Российской Федерации Контрагентом были допущены нарушения. Рейтинги надежности применяются, если в документации о соответствующей закупке установлен критерий «Деловая репутация и надежность контрагента».

Единые перечни Контрагентов, которым присвоены рейтинги В или С, размещаются на Интранет-портале на странице ДСЗ.

3.3 Стратегия дальнейшего взаимодействия.

В зависимости от присвоенного рейтинга и выявленных проблемных направлений разрабатываются стратегии дальнейшего взаимодействия:

- С Контрагентом, имеющим **рейтинг надежности В или С** не рекомендуется заключать договоры на безальтернативной основе в соответствии с разделом 24 «Положения о закупках товаров, работ, услуг ОАО Ростелеком» и/или заключать дополнительные соглашения об увеличении цены и объема закупаемой продукции, даже если такое увеличение возможно в соответствии с документацией о закупке.
- В случае, если в документации о закупке установлен критерий оценки «Деловая репутация и надежность Участника», к Рейтингу заявки оцениваемого Контрагента применяется коэффициент, соответствующий рейтингу А, В или С.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

 Ростелеком	Процедура присвоения рейтингов надежности контрагентам ОАО «Ростелеком»	
Редакция: 1/2014	№ Бизнес-процесса: БП.ПП.13	Стр. 10 из 11

При оценке и сопоставлении заявок закупочные комиссии Общества принимают во внимание рейтинг Контрагента на дату заседания комиссии по конкретной процедуре закупки.

3.4 Обжалование рейтинга.

Контрагент, которому присвоен рейтинг надежности В или С, вправе обжаловать присвоение соответствующего рейтинга в течение 10 (десяти) рабочих дней с даты получения уведомления о присвоении рейтинга. Жалоба подписывается ЭП и направляется по адресу zakupki@rt.ru. К жалобе должны быть приложены копии документов, подтверждающих необоснованность присвоения рейтинга. Жалоба на рейтинг, присвоенный ДУЗ МРФ, рассматривается в течение 10 (десяти) рабочих дней с даты ее получения ДСЗ. Жалоба на рейтинг, присвоенный ДУЗ КЦ, рассматривается в течение 10 (десяти) рабочих дней с даты ее получения Центральной закупочной комиссией Общества.

4. Управление записями

Наименование записи	Ответственность за формирование записи	Формат записи	Место хранения	Срок хранения записи
1. Информация о рейтинге поставщика	ДУЗ КЦ	Электронная форма	ДУЗ КЦ	До 36 месяцев
2. Жалобы на рейтинг	Контрагенты	Электронная форма с ЭП	ДУЗ КЦ	10 дней

5. Хранение и архивирование

Оригинал настоящей Процедуры во время срока действия хранится в отделе документационного обеспечения Департамента управления делами Корпоративного центра ОАО «Ростелеком» в соответствии с требованиями Инструкции по делопроизводству в ОАО «Ростелеком».

6. Рассылка и актуализация

Периодическая проверка данного документа проводится ДУЗ КЦ по мере необходимости, но не реже 1 (одного) раза в 12 (двенадцать) месяцев.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

 Ростелеком	Процедура присвоения рейтингов надежности контрагентам ОАО «Ростелеком»	
Редакция: 1/2014	№ Бизнес-процесса: БП.ПП.13	Стр. 11 из 11

Решение об инициации процесса внесения изменений в документ принимает Исполнительный директор - Директор по закупкам на основании предложений других подразделений, результатов применения документа в КЦ, анализа зарегистрированных и устраненных несоответствий, а также рекомендаций внутренних или внешних аудитов.

Порядок периодической проверки и внесения изменений в документ определен в процедуре управления внутренней нормативной документацией ОАО «Ростелеком».

Актуальная версия утвержденного документа размещена на Интранет-портале в Реестре ВНД. Ответственность за размещение и поддержание в актуальном состоянии размещенных на Интранет-портале документов, а также доведение информации о месте размещения актуальных версий до всех заинтересованных подразделений несет Исполнительный директор - Директор по закупкам.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Кодекс деловой этики поставщика ПАО Ростелеком

Приложение № 8
к Положению об организации договорной
работы в ОАО «Ростелеком»

Кодекс деловой этики поставщика ОАО «Ростелеком»

I Введение

Кодекс деловой этики поставщика ОАО «Ростелеком» (далее - Кодекс) содержит требования к корпоративной ответственности поставщиков ОАО «Ростелеком», подрядчиков и других организаций, с которыми ОАО «Ростелеком» вступает в деловые отношения. Кодекс деловой этики поставщика действует в отношении всех компаний-поставщиков ОАО «Ростелеком» (далее – Поставщики).

ОАО «Ростелеком» (далее – Компания) стремится работать с Поставщиками, которые имеют безупречную репутацию, соблюдают законодательство, а также общепринятые нормы корпоративной и деловой этики, уважают права человека, заботятся об охране труда и здоровья сотрудников.

Компания поддерживает открытые и прозрачные деловые отношения со всеми своими Поставщиками и стремится развивать их на взаимовыгодной основе. В свою очередь, Компания ожидает от Поставщиков следования высоким этическим нормам и отказа от любой деятельности, которая может рассматриваться как нарушающая эти нормы.

Принятие и соблюдение данного Кодекса деловой этики является неотъемлемой частью договора, заключаемого Поставщиком с Компанией. Поставщик также несет ответственность за соблюдение указанного Кодекса своими субподрядчиками. Поставщик обязан информировать Компанию о наличии условий, преобладающих в его собственной деятельности или деятельности субподрядчиков, которые противоречат Кодексу.

Компания оставляет за собой право осуществлять контроль по соблюдению данного Кодекса как самостоятельно, так и с привлечением к аудиту третьих лиц.

Если Компании станет известно о каких-либо действиях или обстоятельствах, не соответствующих положениям Кодекса, Компания

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

оставляет за собой право требовать применения корректирующих мер, вплоть до расторжения договоров.

II Термины

В настоящем Кодексе употребляются следующие термины:

- **Работники** используется в отношении работников, занятых как полный, так и неполный рабочий день, а также лиц, выполняющих работы (оказывающих услуги) на основании гражданско-правовых договоров – в течение всего срока действия договора.

- **Коррупция** - злоупотребление или незаконное использование своего должностного положения в целях получения выгоды для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды другому лицу, в том числе действия, совершенные от имени или в интересах юридического лица.

- **Поставщик** - любое юридическое или физическое лицо, предоставляющее товары, выполняющее работы или оказывающее услуги Компании.

- **Закупка** - совокупность действий Компании, направленных на заключение договора на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для обеспечения нужд Компании.

- **Конфликт интересов** - ситуация, когда личные интересы одного или нескольких Работников или членов их семей вступают в противоречие с интересами Компании при установлении каких-либо деловых отношений с Поставщиком.

- **Члены семьи** означает: (i) муж/жена, (ii) родители, включая приемных родителей, (iii) дети, включая приемных детей, (iv) брат/сестра, (v) свекровь (теща)/свекор (тесть), (vi) зять (шурин, свояк, деверь)/невестка (золовка, свояченица) и (vii) иные лица, проживающие совместно с Работниками.

- **Отмывание денежных средств** - придание правомерного вида владению, пользованию или распоряжению денежными средствами или иным имуществом, полученными в результате совершения преступления.

- **Конфиденциальная информация** - информация, которая имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, отсутствия к ней доступа на законном основании, и в силу того, что обладатель данной информации принимает меры к охране ее конфиденциальности.

- **Инсайдерская информация** - точная и конкретная информация, которая не была распространена или предоставлена (в том числе сведения, составляющие коммерческую, служебную и иную охраняемую законом тайну), распространение или предоставление которой может оказать существенное влияние на стоимость ценных бумаг Компании, и которая относится к информации, включенной в соответствующий перечень инсайдерской информации Компании.

III Соблюдение требований законодательства и иных правил при осуществлении предпринимательской деятельности

Под «соблюдением» имеется в виду не только выполнение требований законов и иных нормативных правовых актов, но и ведение бизнеса с позицией осознанного исполнения своих моральных обязательств. Соблюдение «духа и буквы» закона является основой, на которой строятся этические стандарты Компании. Компания ожидает от своих Поставщиков уважения и соблюдения применимого законодательства и иных правил при осуществлении предпринимательской деятельности.

Данный Кодекс определяет минимальные требования. Если положения законов и иных нормативных правовых актов, инструкций или правил, будь то местных, национальных или международных, устанавливают более строгие правила в отношении корпоративной ответственности по сравнению с положениями данного Кодекса, они имеют приоритет над последними.

IV Этичное ведение бизнеса

Честные отношения с Поставщиками важны для поддержания здоровых деловых отношений. Компания твердо привержена принципам честной конкуренции и открытости рынков, стремится обеспечить равные возможности всем потенциальным Поставщикам. Компания выбирает Поставщиков преимущественно на конкурсной основе. Основным принципом при проведении отбора Поставщиков является обеспечение честной конкурентной борьбы. Решения Компании о выборе Поставщика основаны на таких объективных критериях, как коммерческие условия, качество товаров, услуг, квалификация Поставщика, соответствие товаров, работ, услуг требованиям Компании, а также надежность и порядочность Поставщика.

Поставщик, в свою очередь, обязуется соблюдать правила участия в закупке товаров, работ, услуг и придерживаться этических норм в ходе проведения закупок. Поставщикам, участвующим в закупках Компании, запрещается обмениваться информацией о ценах и иных условиях, которые могут повлиять на выбор победителя, совершать действия, ограничивающие конкуренцию, включая сговор и ценовые соглашения, промышленный шпионаж, вымогательства и принуждения.

Поставщик обязуется предоставлять Компании и публиковать в общедоступных источниках только достоверную и проверенную информацию. Информация об экономической деятельности, структуре, финансовом положении и производственных показателях должна быть раскрыта в соответствии с действующими нормативными правовыми актами и признанными отраслевыми обычаями. Фальсификация показателей или искажение сведений о положении и деятельности Поставщика неприемлемы.

Поставщик обязуется поставлять Компании товары, выполнять работы, оказывать услуги строго в соответствии с условиями договора, защищать и

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

ответственно использовать активы Компании, предоставленные в рамках договора.

Поставщик обязуется вести надлежащий учет операций по договорам с Компанией. Документация по учёту хозяйственных операций должна храниться в соответствии с требованиями законодательства. Не допускается сокрытие Поставщиком средств по договорам, заключенным с Компанией.

Поставщик должен с особой осторожностью и вниманием подходить к расходам на деловое гостеприимство, организацию представительских мероприятий, адресованных Работникам и представителям Компании. Такие расходы не должны выходить за разумные пределы и должны вписываться в обычный ход хозяйственной деятельности организации. Необходимо исключить любую возможность рассмотрения таких расходов как подкупа или противоправного склонения к какой-либо деятельности либо как нарушающих действующее законодательство.

Ни при каких обстоятельствах предлагаемые деловые знаки внимания не должны рассматриваться как заведомо влияющие на мнение их получателя с целью неправомерного получения льготных условий или преимуществ.

V Противодействие коррупции и ненадлежащие платежи

Поставщик обязуется проводить политику «абсолютной нетерпимости» Коррупции, запрещая любые формы взяточничества, вымогательства и присвоения имущества (включая обещание, предложение, дачу или получение любых взяток, коммерческого подкупа).

Поставщик обязуется не осуществлять действия, квалифицируемые применимым законодательством, как дача/получение взятки (посредничество во взяточничестве), коммерческий подкуп (провокация взятки либо коммерческого подкупа), злоупотребление полномочиями, а также действия, нарушающие требования применимого законодательства и международных актов о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем.

Поставщик отказывается от материального стимулирования каким-либо образом Работников ОАО «Ростелеком», в том числе путем предоставления денежных сумм, подарков, безвозмездного выполнения в их адрес работ (услуг) и другими, не поименованными здесь способами, ставящего Работника в определенную зависимость и направленного на обеспечение выполнения этим Работником каких-либо действий в пользу стимулирующей его стороны.

Под действиями Работника, осуществляемыми в пользу стимулирующей его стороны, понимаются:

- предоставление неоправданных преимуществ по сравнению с другими Поставщиками;
- предоставление каких-либо гарантий;
- ускорение существующих процедур;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

– иные действия, выполняемые Работником в рамках своих должностных обязанностей, но идущие вразрез с принципами прозрачности и открытости взаимоотношений с Поставщиками.

Поставщик обязуется избегать Конфликта интересов, и информировать Компанию, в случае если какой-либо Работник Компании является заинтересованной стороной по отношению к Поставщику или имеет какие-либо экономические связи с Поставщиком.

VI Конфиденциальная и Инсайдерская информация

Поставщик обязуется уважать интеллектуальную собственность Компании, ее коммерческие секреты и любую другую Конфиденциальную, Инсайдерскую или закрытую информацию. Любая информация или данные об операциях Компании должны при любых условиях рассматриваться Поставщиком как конфиденциальные, если только подобная информация не стала общедоступной без участия Поставщика. Поставщик обязуется защищать конфиденциальность информации посредством отказа от ее передачи, публикации, использования или раскрытия за рамками своей обычной деятельности либо без указания или разрешения со стороны Компании. Поставщик обязуется соблюдать применимые стандарты по защите данных. Материалы, содержащие Конфиденциальную и Инсайдерскую информацию или нуждающиеся в защите в соответствии со стандартами по защите данных, должны храниться в надежном месте, без возможности доступа к ней третьими лицами, и предоставляться сотрудникам Поставщика только исходя из принципа служебной необходимости.

Обязательство по сохранению Конфиденциальной, Инсайдерской или любой иной закрытой информации Компании действует в течение срока действия договора, заключаемого с Поставщиком, и в течение 3 (трех) лет после его прекращения (если больший срок не предусмотрен применимым законодательством или договором/соглашением между Поставщиком и Компанией).

VII Защита окружающей среды и охрана труда

Компания стремится работать с Поставщиками, которые разделяют приверженность Компании в области охраны окружающей среды. Поставщик должен строго соблюдать законодательство в сфере экологии и охраны окружающей среды, стремиться улучшить экологическую составляющую своего производства, путем контроля и мониторинга основных экологических параметров загрязнения окружающей среды.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Компания ожидает от Поставщика соблюдения норм охраны здоровья и техники безопасности, принятых в Компании, и создания здоровой рабочей среды и безопасных условий труда для всех своих сотрудников.

Поставщик, оказывающий услуги на объекте или на территории Компании, обязуется соблюдать нормы техники безопасности, установленные в Компании.

VIII Информирование о нарушениях

Поставщик обязуется сообщать обо всех случаях предполагаемого или действительного нарушения Кодекса. Поставщик обязуется добросовестно оказывать ОАО «Ростелеком» помощь и содействие в случае действительного или возможного нарушения требований настоящего Кодекса, в том числе обязуется обеспечивать возможность проведения опроса своих владельцев, должностных лиц, сотрудников и агентов.

Поставщик может сообщать о своем подозрении относительно несоблюдения положений Кодекса или о других опасениях, касающихся финансов, бухгалтерского учета, аудита, коррупции или мошенничества в Компании, или об иных серьезных ситуациях, затрагивающих существенные интересы Компании, на адрес электронной почты ethics@rostelecom.ru.