

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально–гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Повышение эффективности закупочной деятельности на предприятии атомной промышленности

УДК 621.039.002:658.5.011.46

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗБ	Тимонова Е.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	—		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно–управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно–аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально–гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 _____ Чистякова Н.О.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАЗБ	Тимоновой Е.С.

Тема работы:

Повышение эффективности закупочной деятельности на предприятии атомной промышленности	
Утверждена приказом директора	от 18.04.2017 №2710/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации))</i>	1.Материалы преддипломной практики. 2.Учебная, справочная, научная, методическая литература, ресурсы Интернет. 3.Публикации в периодической печати, данные предоставленные организацией, самостоятельно собранный материал.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование</i>	1.Понятие и сущность закупочной деятельности 2.Факторы, влияющие на эффективность закупочной деятельности 3.Методы повышения эффективности закупочной деятельности 4.Общая характеристика АО «Сибирский Химический Комбинат» и выпускаемой им продукции 5.Анализ закупочной деятельности АО «СХК» 6.Оценка проблем, возникающих в процессе закупочной деятельности

дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	7.Основные мероприятия по повышению эффективности закупочной деятельности
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблица 1 – Перечень устанавливаемых требований в процессе закупочной деятельности Таблица 2 – Показатели оценки качества закупочной деятельности Таблица 3 – Финансово – экономические показатели деятельности АО «СХК» Таблица 4 – Распределение консолидированной выручки по направлениям деятельности предприятия Таблица 5 – Баланс предприятия Таблица 6 – Показатели платежеспособности Таблица 7 – Показатели оценки финансовой устойчивости предприятия Таблица 8 – Фактическая численность персонала АО «СХК» Таблица 9 – Динамика производительности труда работников АО «СХК» в 2013–2016гг. Таблица 10 – Ключевые показатели эффективности закупочной деятельности АО «СХК» за 2016 год Рисунок 1 – Аспекты закупочной деятельности Рисунок 2 – Источники формирования финансовых ресурсов Рисунок 3 – Процесс организации закупочной деятельности Рисунок 4 – Последовательность подготовки ТЗ Рисунок 5 – Примерный алгоритм действий по определению начальной (максимальной) цены закупки Рисунок 6 – Способы закупок Рисунок 7 – Примерный алгоритм рассмотрения и оценок заявок участников Рисунок 8 – Отраслевые уполномоченные органы Госкорпорации «Росатом» Рисунок 9 – Карта – схема основной деятельности АО «СХК» Рисунок 10 – Динамика среднесписочной численности персонала АО «СХК» Рисунок 11 – Диаграмма Ишикавы закупочной деятельности АО «СХК» Рисунок 12 – Жизненный цикл закупки нестандартного оборудования для нужд АО «СХК»

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗБ	Тимонова Е.С.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 96 страниц, 14 рисунков, 12 таблиц, 25 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: закупочная деятельность, эффективность закупочной деятельности, закупочный процесс, Производственная система Росатома.

Объектом исследования является процесс закупки АО «Сибирский химический комбинат».

Предметом исследования является организационно–управленческие отношения, возникающие в закупочной деятельности на предприятии атомной промышленности.

Цель работы – повышение эффективности закупочной деятельности АО «Сибирский Химический Комбинат» с помощью внедрения инструментов производственной системы Росатом.

Актуальность работы обусловлена недостаточным опытом российских предприятий в реализации закупочного процесса и повышения его эффективности.

В процессе исследования изучалась деятельность АО «СХК» посредством подробного изучения проведения закупочной деятельности на предприятии, а также посредством изучения корпоративной литературы. Также рассматривались применяющие ранее инструменты для реализации закупочной деятельности.

В результате исследования был разработан комплекс мероприятия относительно повышения эффективности закупочного процесса.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения рекомендаций в закупочный процесс АО «СХК».

Оглавление

Реферат	5
Введение.....	8
1 Теоретические основы организации закупочной деятельности	10
1.1 Понятия, сущность и содержание закупочной деятельности	10
1.2 Особенности организации закупочной деятельности на предприятии атомной промышленности	16
1.2.1 Специфика закупочной деятельности на предприятии атомной промышленности.....	16
1.2.2 Организация закупочной деятельности Госкорпорации «Росатом».....	19
1.3 Оценка эффективности закупочной деятельности.....	32
1.4 Производственная система «Росатома» как инструмент развития предприятий.....	36
2 Анализ эффективности закупочной деятельности АО «СХК»	44
2.1 Краткая характеристика АО «СХК»	44
2.2 Основные финансово–экономические показатели АО «СХК».....	49
2.2.1 Анализ финансовой деятельности предприятия.....	49
2.2.2 Анализ кадровых показателей АО «СХК».....	54
2.2.3 Анализ показателей закупочной деятельности АО «СХК»	56
2.3 Исследование процесса закупок и анализ основных проблем процесса АО «СХК»	57
2.3.1 Краткая характеристика закупочной деятельности АО «СХК»	57
2.3.2 Анализ потока создания ценности АО «СХК»	58
2.3.3 Анализ основных проблем процесса закупочной деятельности на примере закупки на АО «СХК»	62

3 Рекомендации по повышению эффективности закупочного процесса на АО «СХК»	66
3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности процесса	66
3.1.1 Визуальное управление как способ контроля жизненного цикла закупки	66
3.1.2 Электронный документооборот как инструмент сокращения длительности закупочной деятельности	69
3.1.3 Инфоцентр как инструмент визуального контроля деятельности отдела закупок	70
3.1.4 Модернизация закупочной деятельности как основная составляющая повышения её эффективности	72
3.2 Обоснование эффективности реализуемых мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности на АО «СХК»	74
4 Социальная ответственность на АО «СХК»	78
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	78
4.2 Анализ эффективности программ КСО АО «СХК»	80
4.2.1 Определение стекхолдеров АО «СХК»	82
4.2.2 Определение структуры программ КСО АО «СХК»	83
Заключение	90
Список публикаций студента	92
Список использованных источников	93
Приложение А	96

Введение

В условиях постоянного роста ожиданий и требований со стороны потребителей и заказчиков предприятия постоянно должны анализировать, улучшать, и стандартизировать организацию процесса закупок на предприятии.

Данный процесс является одним из важнейших бизнес–процессов хозяйствующих субъектов. Цель закупочной деятельности – обеспечение и удовлетворение потребности производства в материальных ресурсах с максимально возможной эффективностью.

Целью выпускной квалификационной работой является разработка комплекса мероприятий по повышению эффективности процесса закупки на АО «СХК».

На основе поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Изучить методы повышения эффективности закупочной деятельности.
2. Провести анализ процесса закупок.
3. Провести картирование потока создания ценности закупочной деятельности.
4. Выявить проблемы, возникающие в ходе проведения закупок.
5. Выработать рекомендации по оптимизации закупочного процесса.
6. Оценить эффективность внедренных предложений.

Среди методов исследования, которые широко использовались в выпускной курсовой работе, наиболее популярными были следующие:

1. Анализ научной литературы по теме исследования.
2. Анализ документации предприятия по ведению закупочной деятельности.
3. Анализ документации по осуществлению закупок на предприятии.

Объектом исследования является процесс закупки АО «Сибирский химический комбинат».

Предметом исследования является организационно–управленческие отношения, возникающие в закупочной деятельности на предприятии атомной промышленности.

Новизна исследования состоит в обосновании необходимости совершенствования закупочной деятельности от внедрения Производственной системы «Росатом» с целью повышения ее эффективности.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения описанных рекомендаций в процесс закупочной деятельности АО «СХК».

Разработанные рекомендации приняты к сведению АО «СХК» и будут рассмотрены для реализации проекта по повышению эффективности закупочной деятельности.

Работа состоит из четырех разделов:

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты закупочной деятельности и современные методы повышения ее эффективности.

Во втором разделе приводится краткое описание предприятия и проводится анализ закупочного процесса. Наиболее важным элементом главы является построение карты процесса и потока создания ценности.

В третьем разделе приведены разработанные рекомендации по устранению выявленных проблем после проведения анализа закупочной деятельности. По итогу разработанных рекомендаций была произведена оценка эффективности внедрения инструментов Производственной системы «Росатом» в отдел закупочной деятельности на предприятии.

В четвертом разделе рассмотрена политика предприятия АО «СХК» в области корпоративно социальной ответственности.

1 Теоретические основы организации закупочной деятельности

1.1 Понятия, сущность и содержание закупочной деятельности

Эффективность управления запасами приобретает особую актуальность в условиях жестких бюджетных ограничений на величину оборотных запасов. По мнению ряда исследователей, управление запасами на сегодняшний день это интегрированный процесс, от которого зависит эффективность вложенных инвестиций, эффективность производственного процесса, а также конкурентоспособность выпускаемого предприятием продукта [3]. Именно поэтому современные предприятия стараются уделять как можно большее внимание совершенствованию закупочной деятельности.

Такие понятия как «Purchasing» или «Procurement» используют в зарубежной практике для определения сферы деятельности предприятия по обеспечению необходимыми материальными ресурсами. Термин «Purchasing» дословно переводится, как «закупки», в то время как второй термин более конкретизирован и означает «управление закупками». Единогласного мнения относительно каждого из терминов не существует, а значит на практике менеджер по закупкам и менеджер по снабжению чаще всего имеют схожий набор функций при различном названии должностей [1].

Снабжение является более широким понятием, а значит и включает в себя различные типы приобретений (закупку, аренду, обмен) и разнообразный комплекс работ (проведение переговоров, выбор и мониторинг поставщиков, транспортировку, складирование, приемку товаров и т.д.).

Авторы Лайсонс К. и Джиллингем М. рассматривают понятие закупочной деятельности с различных точек зрения: как функцию, как процесс, как цепь поставок, как учебную дисциплину и направление профессиональной деятельности. Если рассматривать закупки как функцию – это снабжение необходимыми предметами в любых их видах. Закупки как процесс представляют собой совокупность subprocesses или этапов, которые направлены на достижение результата. Закупочная деятельность в цепи поставок

это ничто иное как звено в последовательности процессов, при помощи которых проекты и ресурсы трансформируются в готовую продукцию, которая удовлетворяет запросы покупателей [3].

Понимание термина «закупки» среди российских авторов носит более широкий смысл, чем среди зарубежных, а также почти заменяет термин «снабжение». Это может быть напрямую связано с разночтениями в переводе, а также с менее развитой практикой организации закупочной деятельности на российских предприятиях. Аникин Б.А. и Родкина Т.А. дают более четкое и широкое определение понятию закупки. Закупки – это деятельность торгового или промышленного предприятия, направленная на приобретение, концентрацию и движение ресурсов, контроль и регулирование данных процессов с целью дальнейшей переработки, перепродажи или потребления этих ресурсов [3].

В системе управления материальными потоками происходит выбор поставщика, проведения переговоров с ним и заключение договоров на поставку товаров, планирование и осуществление закупок, контроль исполнения договоров.

Таким образом, закупочная деятельность в понимании автора – это процесс, выполняемый организационной единицей, которая в качестве функций отвечает за получение материалов требуемого качества в необходимом количестве в нужное время и по оптимальной цене, тем самым внося свой непосредственный вклад в конкурентное преимущество предприятия и реализацию его корпоративной стратегии.

Главной целью закупочной деятельности является удовлетворение потребностей производства в товарах, работах и услугах (ТРУ) с максимально возможной экономической эффективностью.

Главная цель закупочной логистики подразделяется на следующие частные цели:

- определение потребности в необходимых ресурсах;

- сотрудничество и совместная работа с подразделениями предприятия, использующая эти ресурсы;
- поиск подходящих и надежных поставщиков, тесное взаимодействие с ними и формирование выгодных отношений для предприятия;
- закупка необходимых ресурсов надлежащего качества удовлетворяющих требованиям предприятия;
- обеспечение приемлемой цены и условий поставок ресурсов;
- создание страховых запасов и их поддержание;
- быстрое перемещение ресурсов через цепочки поставок, а также мониторинг текущих условий.

Для того чтобы постоянно развивать и совершенствовать предприятие нужно уделять больше внимание закупочной деятельности. Таким образом, отдел закупок приобретает новый статус и характер функционирования в котором закупки рассматриваются как неотрывной от остальных видов деятельности предприятия процесс, которым необходимо грамотно управлять, чтобы добиться успеха.

Среди факторов, которые влияют на изменение роли и повышение значимости управления закупками, можно выделить следующие [4]:

- необходимость в оптимизации деятельности предприятий и сокращении издержек в связи с усилением конкуренции;
- интеграция участников цепи поставок;
- приоритет долгосрочных отношений с поставщиками в целях сохранения надежности и качества поставок;
- совершенствование информационных технологий, что способствует более тесному взаимодействию поставщиков и потребителей.

К факторам, оказывающим влияние на качество обслуживания в процессе закупок предприятием, относятся[4]:

- оперативность выполнения заказа (с момента отправки заказа до поставки материалов);

- возможность осуществления срочной поставки продукции по специальному заказу;
- возврат поставленной продукции поставщику, в случае, если в ней обнаружено несоответствие, и замена на качественный продукт в кратчайший срок;
- возможность отгрузки продукции партиями различных объёмов;
- возможность выбора наиболее целесообразного вида транспортировки;
- наличие эффективно функционирующей службы для обслуживания потребителей;
- владение стабильно функционирующей распределительно–складской сетью;
- хранение необходимого уровня запасов продукции;
- определение цены, по которой предоставляется обслуживание клиентов.

Таким образом, управление закупочной деятельностью рассматривается как часть интегрированной цепи поставок, где особое внимание уделяется оптимизации процессов, повышению качества и информационному обеспечению, а взаимоотношения с поставщиками носят долгосрочный партнерский характер.

Такие виды деятельности предприятия как производство, сбыт, маркетинговая и финансовая деятельность стали в большей степени зависеть от состояния материально–технического снабжения. В современных предприятиях приходит понимание того, что в процессе закупок существуют обширные зоны неэффективности, рационализация которых может сократить общие издержки предприятия. Совершенствование закупочной деятельности на предприятии необходимо для увеличения объема товарооборота, снижения издержек на закупку и хранение товара, а значит и для улучшения финансового состояния и увеличения эффективности деятельности [5, с. 107].

Для эффективного взаимодействия поставщика и покупателя, осуществления правильного выбора поставщика, соответствия требований и

возможностей одного и другого, а также выгодных условий контракта недостаточно. Ключевую роль во взаимодействии играет построение самих отношений – установление коммуникации как основы для долгосрочного сотрудничества.

«Долговременные отношения между покупателем и поставщиком наиболее выгодны с экономической точки зрения. Как поставщик может быть гибким и внедрять инновации, если он думает только об осуществлении одноразовых сделок?» – писал Эдвардс Деминг [6]. Именно долговременные отношения, восприятие друг друга как партнеров, связанных общей целью и идеологией, помогают обеим сторонам выжить в конкурентной среде и наилучшим образом удовлетворить конечного потребителя.

Существенным моментом в координации и контроле совместной деятельности компаний является обмен информацией: качество информационного потока и открытость его участников.

Совершенствование обмена информацией способствует развитию долгосрочных партнерских отношений, позволяя компаниям сокращать издержки, совместно управлять процессами, сокращать время выполнения заказа и функционировать более эффективно [7].

В современных условиях ведения бизнеса при интеграции цепи поставок укрепляют связи между всеми ее участниками. Поставщики объединяются со своими заказчиками с помощью систем электронного обмена данными, для того чтобы совместно использовать информацию исходя из запроса клиента. Таким образом, поставщик включается в процесс деятельности самого предприятия, поэтому требования к надежности и долговременным партнерским отношениям возрастают [8].

Российские специалисты выделяют следующие основные требования к поставщикам:

- финансовая стабильность, деятельность имеет долгосрочные перспективы;
- необходимая мощность для поставки нужных материалов;

- доставка в точности требуемых материалов;
- отправка товаров высокого качества;
- обеспечение надежной и своевременной поставки, выполняя заказы за короткое время;
- обеспечение приемлемых цен и условий финансирования;
- гибкая реакция на запросы потребителей и возникающие изменения;
- достаточный опыт работы с необходимым видом продукции
- наличие хорошей репутации;
- наличие удобной и легкой системы закупок.

На крупных предприятиях последнее время все большее распространение получает выбор поставщиков на основе тендера – когда поставщики сами высылают предложения в ответ на опубликованную закупку, размещенную на специализированных порталах, а организация сравнивает полученные предложения и выбирает то, которое лучше всего соответствует заранее установленным критериям[9]. Для начала процедуры проведения закупки организация–инициатор подготавливает заявку, необходимую для начала (открытия) процедуры проведения закупки. Далее готовится закупочная документация – комплект документов, содержащих исходную информацию о технических, коммерческих, правовых, организационных и иных требованиях к объекту, предмету закупки, а также информацию о претендентах. В свою очередь поставщики, желающие принять участие в закупке, отправляют заявку\предложение – комплект документов, подготовленный претендентом, подтверждающих юридический, финансовый и экономический статус претендента, содержащий предложение претендента в отношении условий, содержащихся в закупочной документации. Оценка и выбор заявок\предложений осуществляет конкурсная комиссия согласно регламентированным критериям оценки, которые зависят от сферы деятельности организации, ее особенностей, внутренней политики и установленных требований к поставщикам [10].

1.2 Особенности организации закупочной деятельности на предприятии атомной промышленности

1.2.1 Специфика закупочной деятельности на предприятии атомной промышленности

Закупочная деятельность предприятий атомной промышленности имеет ряд специфических особенностей, которые оказывают непосредственное влияние на стратегию управления закупками и на результаты функционирования закупочной системы в целом. Рассмотрим следующие особенности закупочной деятельности предприятий атомной промышленности:

Государственное регулирование деятельности. Предприятия атомной промышленности находятся под строгим контролем государства. Деятельность корпорации прежде всего направлена на создание необходимых условий, которые обеспечат безопасность при использовании атомной энергии, единства управления предприятиями атомной промышленности и ядерного оружейного комплексов Российской Федерации, организациями, функционирующими в сферах обеспечения ядерной и радиационной безопасности, атомной науки и техники. Корпорация также обеспечивает проведение государственной политики в области развития атомной отрасли, выполнения программы вооружения и государственного оборонного заказа.

Более того, предприятия, которые осуществляют закупку ТРУ за счет средств федерального или муниципального бюджета, должны следовать исполнению федерального закона № 94 – ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ и оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». Государственные корпорации, которые осуществляют деятельность в сфере электроснабжения, газоснабжения, теплоснабжения, водоснабжения и т.д., обязаны исполнять федеральный закон №223 – ФЗ «О закупках товаров, выполнения работ и оказания услуг отдельными видами юридических лиц». Данные документы регламентируют осуществлять закупки и выбор поставщика по установленным правилам.

Главной целью этих законов является обеспечение единства экономического пространства, создание необходимых условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей предприятий в ТРУ с необходимыми показателями цены и качества.

Однако проведение торгов не всегда обосновано. На сегодняшний день предприятия проводят большое количество закупок. Согласно регламенту, при проведении одной процедуры необходимо оформить не менее 15 документов. Таким образом, отдел закупок с численностью от 3 до 10 человек собирает около 4 500 подписей в месяц.

Длительный цикл изготовления. Атомная промышленность является специфической отраслью, а, следовательно, производство оборудования трудоемкий и длительный процесс. Создание уникального по технологии оборудования занимает от нескольких месяцев до нескольких лет, поэтому основательная отстроенная цепочка отношений с поставщиками сырья и материалов играет очень важную роль.

Рынок поставщиков продукции. Поставщики товаров, работ или услуг могут оказать непосредственное влияние на деятельность компании. Например, они могут отказаться работать с компанией, или установить слишком высокие цены на услуги или уникальные ресурсы. Таким образом, рыночная власть поставщиков может повлиять как на цены, так и на качество поставляемых ТРУ.

Нестандартное оборудование и нестандартные габаритные размеры. В большинстве случаев оборудование атомной промышленности не являются типовыми, а, следовательно, может возникнуть сложность изготовления или перевозки изготавливаемой продукции. Данный аспект требует особого внимания при поиске поставщиков, которые готовы выполнить уникальный заказ, а также при поиске транспортной компании, способной разработать специальный маршрут для осуществления перевозки.

Широкий ассортимент закупаемых материалов и комплектующих. Как было упомянуто ранее, предприятия атомной промышленности имеют специфические особенности касательно закупаемых товаров. В связи с этим

классификационный справочник предприятия может содержать в себе более 30 тысяч наименований закупаемых товаров. Следовательно, предприятие сталкивается с сложностью в управлении закупочной деятельностью, как в части управления поставщиками, так и в части управления закупками.

Большое количество контрагентов в снабжении. Предприятия атомной промышленности насчитывают более тысячи поставщиков поставляемых на предприятие товаров, работ или услуг. Опираясь на обширность географии, их расположения и степень удаленности от производства приводят к сложностям доставки необходимой продукции, исполнения договорных обязательств касаясь сроков их исполнения и т.д.

Вышеупомянутые проблемы, возникающие на предприятиях атомной промышленности, лишь только подчеркивают сложность управления закупочной деятельностью из – за наличия специфических особенностей производственного процесса.

Таким образом, атомная промышленность является динамично развивающейся отраслью с растущим спросом, высоким барьером вхождения на рынок и потребностью в оптимизации производственного процесса с целью повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Приведенные в данном пункте проблемы логистики снабжения предприятий атомной промышленности подчеркивают, что сложность задачи управления закупками повышается из-за наличия специфических характеристик производственного процесса, круга поставщиков сырья и материалов для производства, уровня конкуренции на рынке, нормативно-правового регулирования деятельности и необходимости учета многих критериев в условиях риска.

Одним из наиболее перспективных направлений в поддержании необходимого уровня конкурентоспособности является оптимизация закупочной деятельности предприятия, так как обеспечение предприятия в товарах, работах и услугах при оптимальных затратах это одна из основных задач процесса закупок [11].

1.2.2 Организация закупочной деятельности Госкорпорации «Росатом»

Закупки товаров, работ, услуг составляют значительную долю расходов любой организации. Невнимательность и посредственное отношение к системе закупок ведет к нецелевому расходованию средств, злоупотреблениям, прямым и косвенным потерям. В противовес этому, оптимизация закупочной деятельности позволяет заметно улучшить финансовые показатели организации.

Важность некоторых аспектов закупочной деятельности, представленных на рисунке 1, играют очень важную роль в формировании верной цепочки организации всего закупочного процесса.

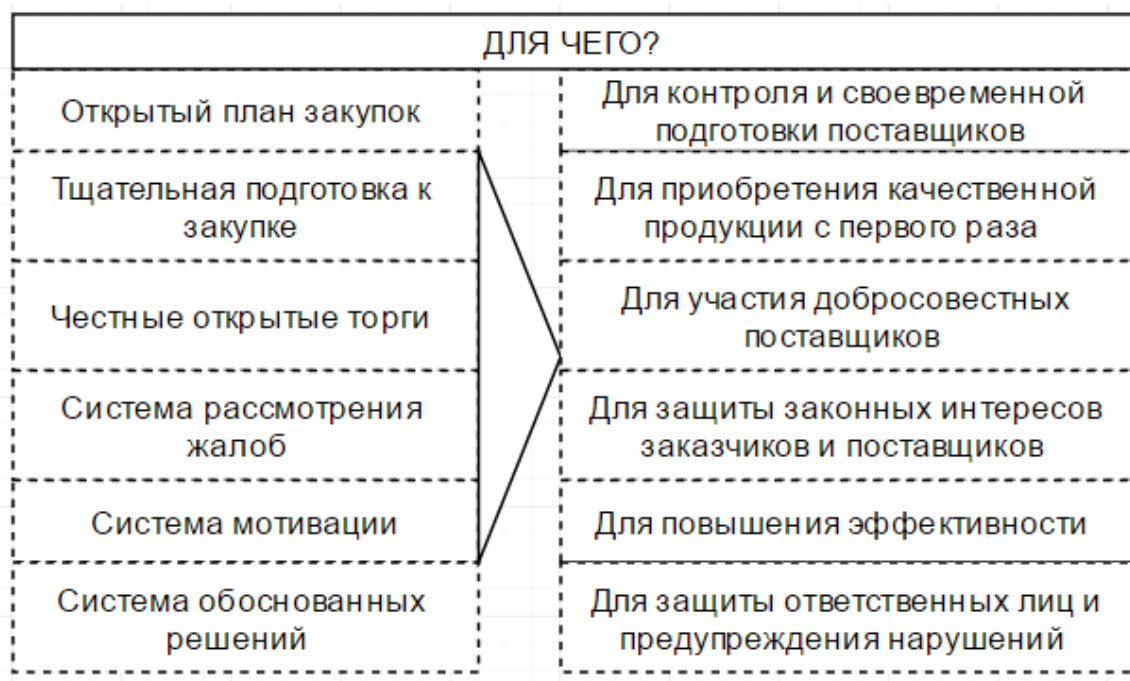


Рисунок 1 – Аспекты закупочной деятельности

Финансовые ресурсы, которые расходует корпорация прямо регулируются. По определению В. Леонтьева, «финансовые ресурсы выражают реальный денежный оборот предприятия или корпорации (поток денежных средств). Источником их образования являются денежные доходы, поступления средств как внутренние, так и внешние». Пример показан на рисунке 2.

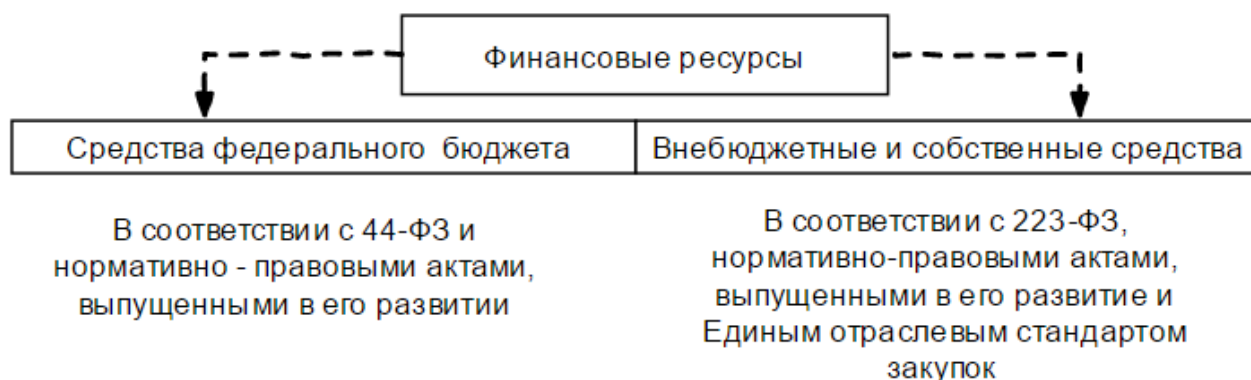


Рисунок 2 – Источники формирования финансовых ресурсов

Важно понимать, что в отношении Госкорпорации «Росатом» и всех ее дочерних организаций внебюджетные и собственные средства не перестают быть государственными средствами. Государство хочет и регулярно проверяет эффективность и обоснованность расходования своих средств.

Ключевые полномочия органов управления:

1. Наблюдательный совет Госкорпорации «Росатом»:

- утверждает систему закупок, Стандарт закупок (ЕОСЗ) и его изменения, Спецперечень, Методику расчета НМЦ и т.д.

2. Генеральный директор Госкорпорации «Росатом»:

- разрешает проведение конкретной закупки способом по основаниям, не предусмотренным ЕОСЗ, в том числе у единственного поставщика.

3. Коллегиальные органы Госкорпорации «Росатом»:

- Комитет по рискам разрешает не обеспечивать возврат аванса, исполнение договоров свыше установленных ценовых порогов;
- Операционный комитет при разногласии на дивизиональном уровне утверждает стоимость продукции, включенной в Спецперечень;
- Комитет по стоимости рассматривает исключительные случаи по закупкам для зарубежных проектов (от 30 млн. рублей).

4. Руководители дивизионов:

- утверждают стоимость продукции, включенной в Спецперечень для внутридивизиональной, междивизиональной и внедивизиональной потребности;
- понижают ценовые пороги принятия решений руководителей ДЗО.

5. Разрешающие органы:

- Постоянно действующая закупочная комиссия (от 30 до 100 млн. рублей);
- Центральная закупочная комиссия (более 100 млн. рублей).

Рассмотрим подробный процесс организации закупочной деятельности представленный на рисунке 3.

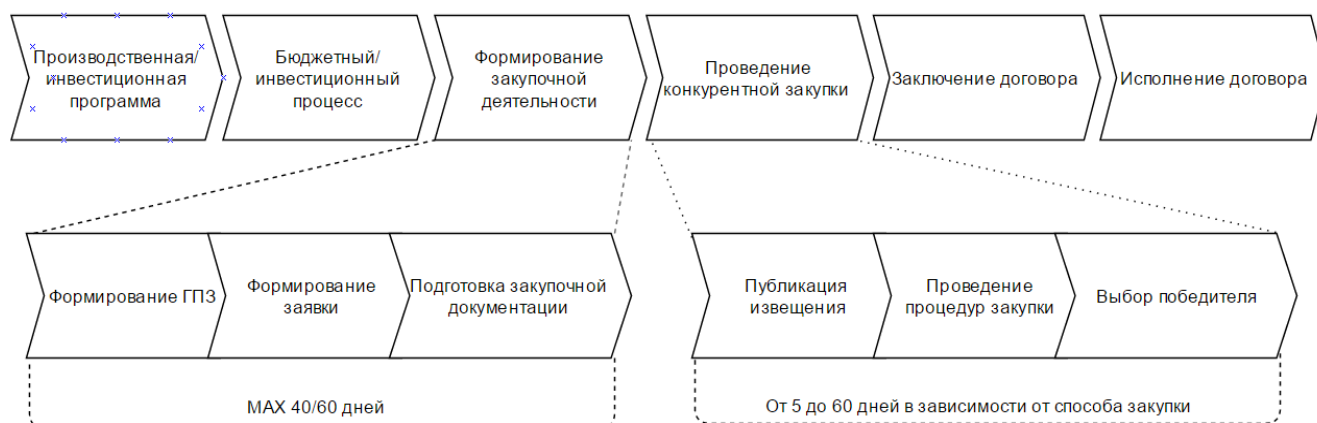


Рисунок 3 – Процесс организации закупочной деятельности

Важно отметить, что при правильном подходе к организации процесса закупок, закупка не занимает длительное время. Сроки можно сократить за счет резервов в предыдущих и последующих процессах, например, своевременно планируя производственные, инвестиционные программы и бюджеты. На данный момент основные процессы в рамках закупочной деятельности автоматизированы. При необходимости, ваши ответственные службы могут выгружать отчетные данные и представлять вам информацию по закупкам организации.

Рассмотрев на рисунке 3 последовательность операций при организации закупочной деятельности, автор предлагает более подробно рассмотреть каждый из перечисленных шагов.

Шаг 1. Формирование годовой программы закупок (ГПЗ)

ГПЗ – это план мероприятий по заключению договоров на поставку продукции, выполнение работ, оказание услуг для нужд заказчика в течение планируемого календарного года [21]. Рассмотрим советы по реализации данного шага:

1. Чем раньше закупка внесена в ГПЗ и размещена на сайте, тем больше участников и выше конкуренция. Ваши закупщики видят объем своей работы.

2. Первичная ГПЗ на планируемый год формируется и утверждается руководителем организации (уполномоченным им лицом) до 30 сентября на значение $\geq 75\%$ от бюджета текущего года

3. ГПЗ может корректироваться без ограничений, но ГПЗ без изменений является признаком профессионализма. Каждая корректировка ГПЗ – дополнительные трудозатраты (согласование, утверждение, размещение).

4. При формировании ГПЗ необходимо учитывать особенности участия субъектов МСП в закупках заказчиков, установленные Правительством Российской Федерации.

Важно обратить внимание на то, что закупка может начинаться только после включения ее в ГПЗ и размещения ГПЗ на сайте (за исключением неконкурентных закупок до 100 тыс. рублей, не включенных по решению заказчика в ГПЗ).

Шаг 2. Формирование технического задания

Формирование технического задания (ТЗ) является самым ответственным этапом подготовки закупки [21]. Качественное ТЗ – это:

- качество и безопасность приобретаемой продукции;
- отсутствие проблем на последующих этапах закупки, гарантия своевременного заключения договора;
- снижение рисков обжалования.

Следовательно, ТЗ должны готовить профессионалы, которые знают, что необходимо приобрести и как правильно оформить перечень необходимых требований и характеристик к предмету закупки.

На рисунке 4 можно рассмотреть последовательность подготовки ТЗ (технической части закупочной деятельности).

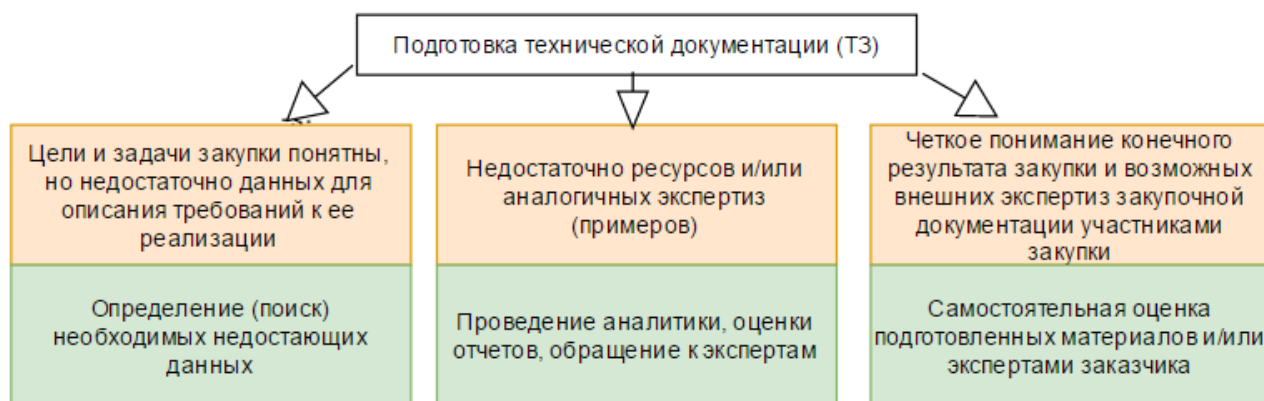


Рисунок 4 – Последовательность подготовки ТЗ

Шаг 3. Установление требований

Перед проведением любой закупки необходимо установить требования как к закупаемой продукции, так и к поставщику. Данные требования, которые предъявляются обеим сторонам закупки можно подробно изучить в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень устанавливаемых требований в процессе закупочной деятельности

Заказчик устанавливает	Закупщик устанавливает
к продукции:	к участникам закупки:
качество, характеристики	наличие гражданской правоспособности
комплектация (состав) и количество продукции, место и срок поставки	обеспеченность финансовыми ресурсами, обеспечение заявки
соответствие стандартам, ТУ, иным документам	отсутствие в реестрах недобросовестных поставщиков
условия производства продукции	наличие опыта: при закупках работ, товаров – 40% от НМЦ; при закупках услуг, ПИР, НИОКР – не более 40% от НМЦ

Продолжение таблицы 1

к участникам:	право распоряжения товаром/свидетельство изготовителя (при закупках товаров, влияющих на безопасность ОИАЭ)
наличие лицензий, свидетельств СРО и т.д.	наличие материально–технических и кадровых ресурсов при закупках работ, услуг
к условиям договора:	наличие СУОТ при закупках работ, услуг
обеспечение договора	при закупках оборудования 1–3 класса безопасности дополнительно требования к изготовителям: наличие опыта;
условия и порядок оплаты	при закупках работ, услуг дополнительно
условия исполнения обязательств	требования (как для участника) к субподрядчикам в объеме выполняемых ими работ

Важно предусмотреть в договоре штрафные санкции за неисполнение его условий. Рекомендуется также разработать детальный график выполнения поставок, работ, услуг и при неисполнение первого этапа сразу штрафовать исполнителя, а не ждать в течение нескольких лет.

Шаг 4. Расчет начальных (максимальных) цен (НМЦ)

Начальная максимальная цена – это та цена, по которой покупатель в данный момент времени готов приобрести товар, заключив договор [12].

Предполагается, что заказчик предварительно определил ее, руководствуясь принципом рациональности. Это в свою очередь означает, что такая цена приобретаемого ресурса не должна привести к снижению экономической эффективности производственно – хозяйственной деятельности покупателя.

Могут быть несколько вариантов расчета. Первый вариант предполагает ориентацию на закупочную цену предыдущих периодов с возможной корректировкой на инфляционные процессы. Второй вариант предусматривает предварительное исследование рынка на основании открытой информации в сети «Интернет», прайс–листов и т.п. Также для отдельных видов товаров могут

использоваться данные биржевых котировок. Третий вариант подразумевает осуществление предварительного запроса у нескольких потенциальных поставщиков для выяснения текущих рыночных цен [12].

Наиболее надежным, по мнению автора, но одновременно и затратным вариантом является одновременное использование всех вышеуказанных вариантов и нахождение комплексного показателя, например, среднего или средневзвешенного значения цены. Алгоритм действий может быть представлен следующим образом рисунке 5. Длительность процесса определения начальной (максимальной) цены складывается из продолжительности отдельных этапов и вычисляется по следующей формуле:

$$T = T_c + T_o + T_p, \quad (1)$$

где T_c – этап сбора информации;

T_o – этап обработки информации;

T_p – этап принятия решения.

Можно утверждать, что этап сбора информации в вышеуказанном процессе является потенциально самым длительным. Безусловно, это зависит от вида закупки по продолжительности и сложности (новая, устоявшаяся или модифицированная), от типа потребности в ресурсе (постоянная, периодическая или разовая), а также от предмета закупки (товар, работа или услуга).

Если закупка постоянная и повторяющаяся, то предприятие скорее всего имеет представление о ценообразовании на рынке, поэтому определение начальной (максимальной) цены не станет большой проблемой. Во всех остальных случаях процесс поиска информации будет намного длительнее, поскольку потребует запроса сведений у поставщиков, возможно, ведения переписки с целью уточнения параметров требуемого продукта.

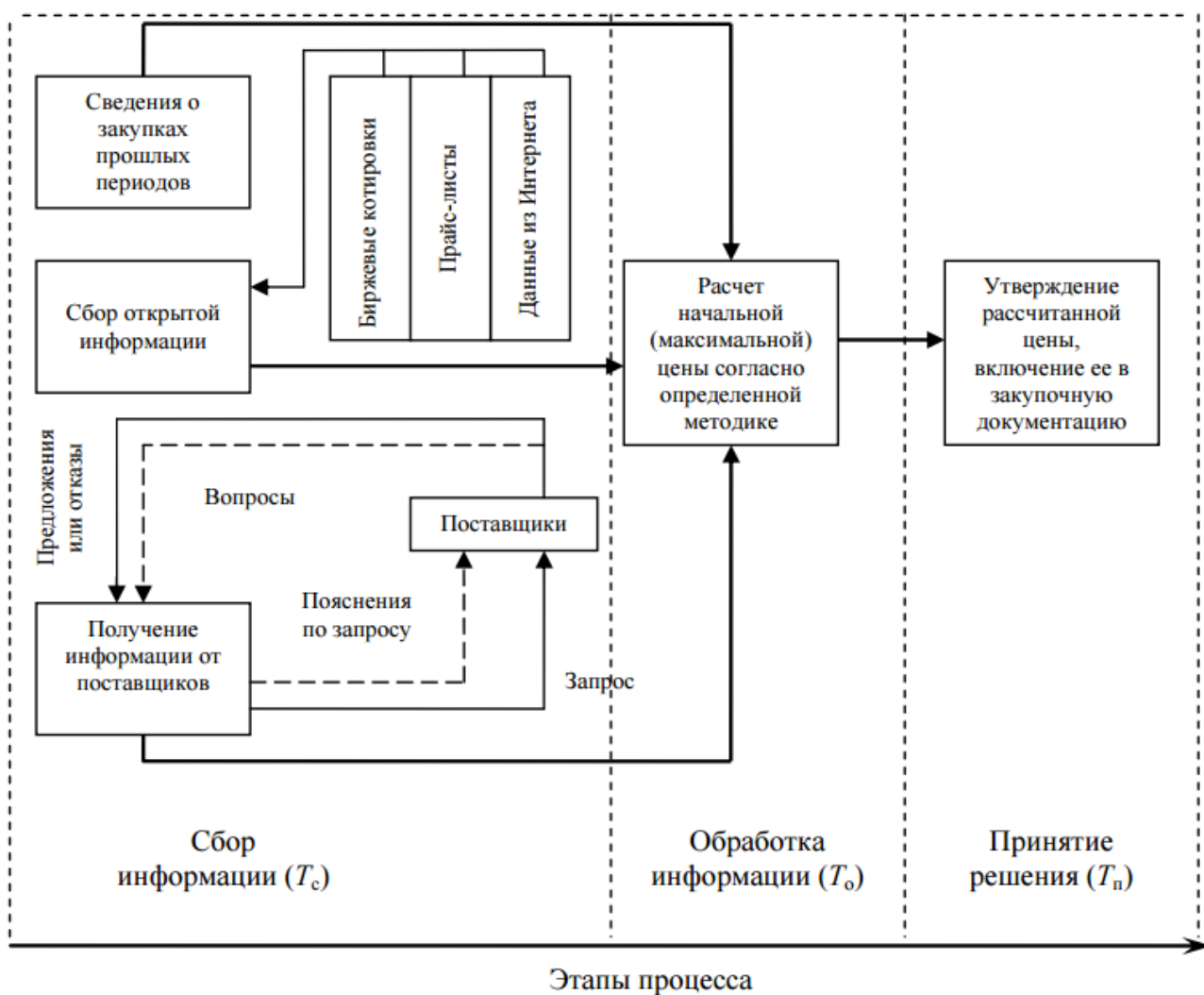


Рисунок 5 – Примерный алгоритм действий по определению начальной (максимальной) цены закупки

Расчет НМЦ договора позволяет:

- сопоставить свои финансовые возможности с реалиями рынка;
- отклонить завышенные по цене предложения.

НМЦ при проведении закупок МТриО, работ (кроме СМР), услуг, НИОКР:

1. Поиск необходимого количества цен:

- для конкурентных и упрощенных закупок – не менее 3 цен (цены прошлых договоров, заявок участников, технико – коммерческих предложений и т.д.);
- для закупок у ед. поставщика – не менее 5 цен.

2. Приведение найденных цен к требуемым условиям договора.

3. Расчет НМЦ:

- для конкурентных закупок НМЦ – среднее значение трех минимальных цен (в пределах 20% от минимальной цены);
- для закупок у ед. поставщика, упрощённых закупок, а также при закупках НИОКР, НМЦ – минимальное значение найденных цен.

Использование только одной цены в расчете НМЦ может привести к риску несостоявшихся процедур или привести к нецелевому расходованию средств. Также, при необходимости, в расчет НМЦ может быть введен экспертный коэффициент [21].

Шаг 5. Проведение процедуры закупки. Способы закупок (по ЕОСЗ).

Основание и сроки их проведения

С 1 января 2014 г. вступила в силу большая часть положений Федерального закона от 05.04.2013 № 44–ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [13]. В соответствии с нормами Закона о контрактной системе выделяют два способа закупок, представленных на рисунке 6.

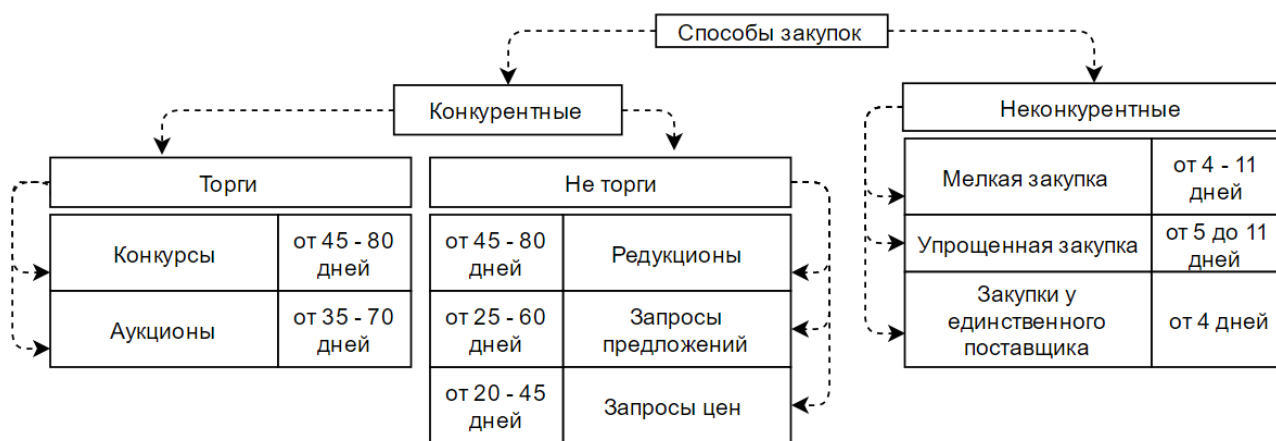


Рисунок 6 – Способы закупок

Конкурентные способы закупки:

- Конкурс представляет собой осуществление закупки любой продукции стоимостью свыше 20 млн. рублей;
- Аукцион/Редукцион (II группа) это закупка серийно производимых товаров/типовых работ/услуг стоимостью 10 млн.рублей и более;
- Запрос предложений – это осуществление закупки любой продукции стоимостью до 20 млн. рублей. Консультационные, информационные, юридические, аудиторские, образовательные услуги, НИОКР без ограничений по цене;
- Конкурентные переговоры – закупки стоимостью до 10 млн. рублей для консультационных услуг, научных исследований и другие. Работы и услуги по разработке и внедрению информационных систем без ограничения по цене;
- Запрос представляет собой закупку, схожей с аукционом, но со стоимостью до 10 млн. рублей.

Неконкурентные способы закупок:

Мелкая закупка:

- до 1 млн. рублей – любая продукция;
- до 3 млн. рублей – продукты питания, ГСМ для АХД;
- до 300 тыс. рублей в месяц, но не более 3 млн. рублей в год – договор ГПХ с физическим лицом на оказание преподавательских услуг.

Упрощенная закупка (не менее 3-х запросов – 3-х ответов):

- финансовые услуги в опорных банках, банках-партнерах, у организации Корпорации;
- выбор субподрядчика при исполнении доходного договора;
- закупка продукции, включенной в Спецперечень.

Закупка у единственного поставщика:

- безальтернативные закупки (СЕМ, гос. органы, авторский надзор);
- чрезвычайные ситуации (аварии, стихийные бедствия);

– исключительные случаи неурегулированные ЕОСЗ.

Подводя итог рассмотрения способов закупок и их основных характеристик следует сделать вывод, что закупка конкурентными способами является предпочтительнее, так как именно они обеспечивают объективность и обоснованность выбора поставщика.

Шаг 6. Рассмотрение и оценка заявок участников

Рассмотрение поданных заявок и их оценка являются важными этапами на пути выбора наилучшего поставщика. Алгоритм рассмотрения и оценок заявок участников представлен на рисунке 7.

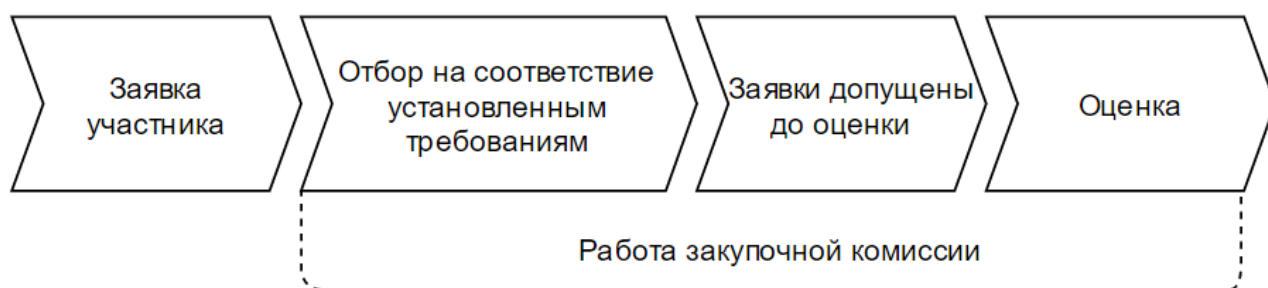


Рисунок 7 – Примерный алгоритм рассмотрения и оценок заявок участников

Важно заметить, что при несоответствии, в том числе после уточняющих запросов, участника, заявки, предлагаемой продукции, субподрядчиков и так далее – заявка отклоняется. Если допущенный участник и его заявка соответствуют большому количеству отборочных требований, установленных в закупочной документации, следовательно нужно оценивать его дальше.

Основным критерием оценки является цена. Таким образом, для различных работ, кроме ПИР и НИОКР важность цены составляет 95%, для оборудования 1–3 класса безопасности, ОДЦИ – 90%, для ПИР, НИОКР, услуги не менее 75%, для конкурентных переговоров, консультационных услуг и так далее не менее 55%. Для того, чтобы снизить цену рекомендуется использовать переторжку.

Если заявку на закупку подал один участник, либо только один участник соответствует установленным требованиям, то следует обратить внимание на

требования, так как они могут быть завышены и предприятие имеет риск приобрести продукцию по завышенной цене.

Шаг 7. Дополнительные механизмы для снижения цены (улучшение иных условий)

Переторжка – это фактически переговоры по улучшению условий контракта. Заказчик, объявляя переторжку, заявляет о том, что цена еще не снижена до приемлемого уровня и предлагает снизить ее больше. Существует практика, когда на переторжке «переторговывается» не только цена, но могут быть улучшены и иные условия заявок, являющиеся критериями оценки, например, такая возможность закреплена в ЕОСЗ ГК «Росатом» [14].

Переторжка может проводиться по решению комиссии, если данная возможность была указана в закупочной документации. Переторжка, как инструмент для улучшения условий закупки, используется в целях снижения цены заявки, уменьшения сроков поставки или снижения размера аванса. Применяется только среди допущенных участников и проводится в течении 3–х рабочих дней. При этом, количество переторжек не ограничено, но общий срок для всех переторжек в одной закупке должен быть не более 10 рабочих дней.

Преддоговорные переговоры – это переговоры, направленные на уточнение условий договора, за исключением условий, являвшихся критериями оценки заявок, и условий, являющихся существенными условиями соответствующего вида договора в соответствии с гражданским законодательством [14].

Данный механизм для улучшения условий закупки проводится с участником, с которым заключается договор, в отношении условий его заявки и положений договора. Например, в ходе преддоговорных переговоров могут быть рассмотрены следующие вопросы:

- по снижению цены договора;
- по изменению объемов продукции не более чем на 10% и без увеличения единичных цен (расценок);
- по сокращению сроков выполнения договора;

- по уточнению условий договора, которые не были зафиксированы в проекте договора;
- обусловленные изменением законодательства.

Следует заметить, что проведение преддоговорных переговоров запрещается, если они направлены на изменение условий заключаемого договора в пользу лица, с которым данный договор заключается.

Уполномоченные органы (УО) – юридические лица, которым заказчик делегирует полномочия по проведению закупок вместе с ответственностью за результат. УО это персональный помощник эксперт, обеспечивающий контроль в процессе проведения закупки. Отраслевые уполномоченные органы Госкорпорации «Росатом» представлены на рисунке 8.

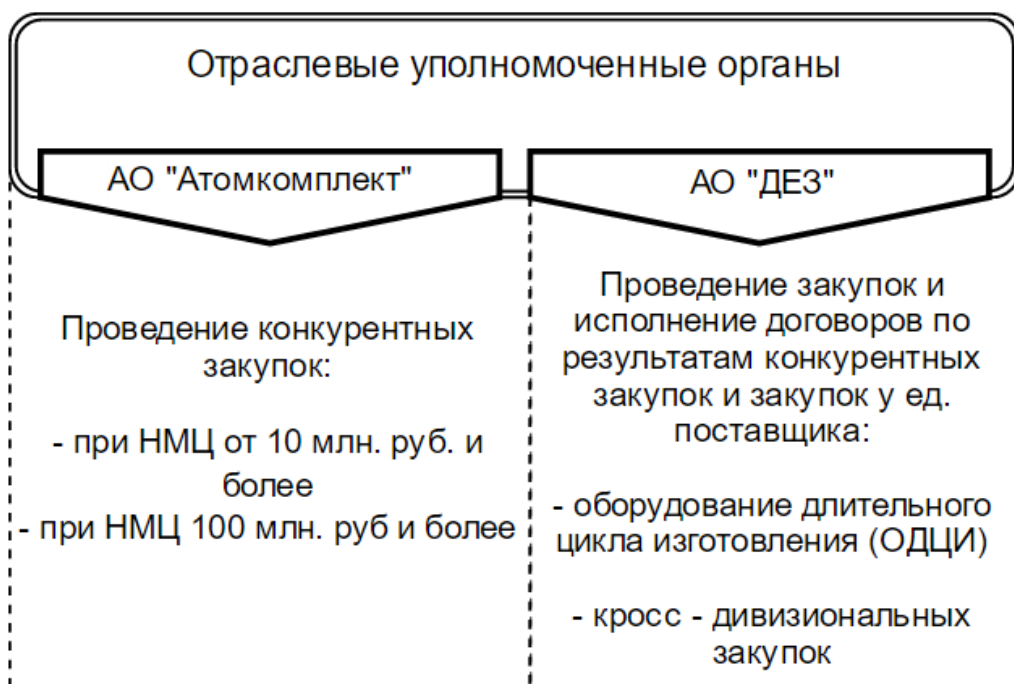


Рисунок 8 – Отраслевые уполномоченные органы Госкорпорации «Росатом»

Следует обратить внимание, что проведение закупки без УО или отказ УО от проведения закупки возможно только по решению центральной закупочной комиссии (ЦЗК).

Также, немаловажным этапом всего закупочного процесса является система контроля. Данная система позволяет отслеживать жалобы, поступившие

от любого участника закупки. Участник направляет жалобу только в том случае, если он считает, что во время закупочного процесса его права были нарушены. Участник процедуры закупки вправе направить жалобу на действия (бездействия) организатора размещения заказа в уполномоченные органы, которые занимаются рассмотрением подобных споров.

На данном этапе взаимодействие происходит как с внутренними органами, так и с внешними.

К внутренним органам относятся ЦАК, АК дивизиона и главный контролер. Подача и рассмотрение жалобы поступает в ЦАК, АК дивизиона. Жалоба может быть подана с момента размещения на сайте и не позднее чем через 10 дней после размещения итогового протокола. Условия и положения извещения и документации о закупке могут быть обжалованы до окончания срока подачи заявок на участие в закупке. Поданные жалобы рассматриваются в течение 10 рабочих дней со дня ее регистрации. Апелляции рассматриваются главным контролером.

К внешним органам относятся ФАС и судебные органы. Подача и рассмотрение жалобы осуществляется в ФАС. Апелляции в свою очередь рассматриваются в судебных органах. В ФАС и суд могут обратиться по любой закупке.

Следует иметь ввиду, что любая закупка может быть вынесена на всеобщее обсуждение различными общественными организациями и подвержена критике в блогосфере, следовательно, следует внимательно прорабатывать все условия, прописываемые в закупочной документации и не нарушать систему закупок в целом.

1.3 Оценка эффективности закупочной деятельности

Закупки товаров, работ, услуг составляют значительную долю расходов любой организации. Основная задача, которая решается в процессе закупки, есть ни что иное, как приобретение необходимых товаров, работ и услуг в

соответствующем количестве, по нужной цене с доставкой в нужное время и место.

Планирование закупок имеет большое значение для успешной работы предприятия на сегодняшний день. Для того, чтобы определить эффективность закупочной деятельности нужно провести комплексную оценку отделов, занимающихся осуществлением закупочной деятельности. Для оценки эффективности важно учитывать выполнение следующих составляющих: план закупочной деятельности, бюджет предприятия, объем вырученных средств, объем и стоимость упущенных продаж, общий объем операций, производительность труда и транспортные издержки.

Проводя анализ этих данных появляется возможность примерно определить стоимость тех или иных закупочных операций в процессе осуществления закупочной деятельности на предприятии. На основе анализа можно сделать вывод об эффективности функционирования применяемых способов и определить имеющиеся проблемные моменты.

Осуществление контроля над деятельностью отделов, которые принимают непосредственное участие в осуществлении закупочной деятельности, проводится по трем показателям: время, цена и надежность поставщика [15]. Фактор времени включает в себя контроль поставок и последствий, которые возникают в результате задержек и опозданий, связанных как с поставкой товара, так и с оформлением и подписанием закупочной документации. Для анализа фактора времени рассчитываются и анализируются следующие показатели:

- доля задержанных заказов;
- доля ситуаций, когда просрочка доставки вызвала ощутимое отсутствие товара на складе.

Для анализа фактора цена проводится анализ цен, которые были уплачены при закупке продукции, а именно сравнение текущих цен с ранее намеченными. Всесторонний анализ проводится по нижеперечисленным показателям:

- цены, уплаченные поставщикам;
- стандартные и расчетные цены;
- индексы средних цен, уплаченные по каждой товарной группе;
- изменения цен, произошедшие в результате переговоров.

Надежность поставщика анализирует соответствие объема качества поставки к тем условиям, которые зафиксированы в договоре. Их оценка проводится по следующим показателям:

- снижение издержек на закупку в общей структуре логистических издержек;
- значение уровня брака закупаемой продукции;
- размер закупок, совершенных вовремя;
- число получаемых и обслуживаемых заявок;
- доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки.

Определение оптимального размера заказа имеет смысл, если время выполнения заказа не продолжительное, цены стабильны, а колебание спроса незначительно. Определение оптимального размера заказа приводит к уменьшению издержек хранения запасов без потери качества обслуживания. Оценка эффективности закупочной деятельности предприятия позволяет [16]:

- сравнить итоговые показатели по каждому из заказчиков и ранжировать заказчиков по степени эффективности проведения закупок;
 - выявить динамику итогового показателя по каждому конкретному заказчику и в целом по предприятию;
 - выявить «проблемные» места в деятельности каждого заказчика путем выявления, за счет каких показателей снижается эффективность закупок;
 - оценить значение и динамику показателей, применяемых при расчете.
- Выявить подходы и дать рекомендации заказчикам по определению начальной цены контрактов;

- иметь полную информацию о проблемах планирования по каждому заказчику;
- повысить дисциплину исполнения контрактов заказчиками;
- анализировать имеющиеся нарушения законодательства при размещении заказов.

На практике для оценки качества закупочной деятельности предприятия применяют следующие показатели, приведенные в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели оценки качества закупочной деятельности

Показатель	Формула для расчета	Информационное обеспечение
1	2	3
Оценка эффективности закупочной деятельности:		
Коэффициент обеспечения по плану	$\bar{K}_{об} = \frac{(Q_{вн} + Q_{дог})}{Q_{пл}},$	Q _{вн.} – покрытие потребности из внутренних источников; Q _{дог.} – плановый объем поставок в соответствии с заключенными договорами на поставку; Q _{пл.} – фактический объем поставок из внешних источников.
Коэффициент обеспеченности фактический	$\bar{K}_{об. ф} = \frac{(Q_{вн} + Q_{ф})}{Q_{пл}},$	Q _{ф.} – фактический объем поставок из внешних источников.
Оценка исполнения контракта:		
Коэффициент исполнения условий контракта по поставке	$I_n = \frac{T_{пр}}{T_{ф}}$	T _{пр} - количество дней просрочки поставки; T _ф - фактический срок поставки в днях.
Коэффициент исполнения условий контракта по качеству продукции	$I_k = \frac{K_p}{K_{зк}}$	K _р – количество рекламаций; K _{зк} – количество заключенных контрактов.
Коэффициент расторгнутых контрактов в общем числе заключенных контрактов	$y_{рк} = \frac{K_{рк}}{K_{зк}}$	K _{рк} – количество расторгнутых контрактов по инициативе заказчика.

1.4 Производственная система «Росатома» как инструмент развития предприятий

Производственная система «Росатома» (ПСР) – это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне [22].

Целью внедрения ПСР является создание на базе лучших образцов отечественного и зарубежного опыта универсальной методологии системы управления комплексной оптимизацией производственных и управленческих процессов и апробация ее на предприятиях Госкорпорации «Росатом». Дальнейшее развитие ПСР будет происходить в виде программных решений, направленных на повышение производственной эффективности ключевых продуктов, а также тиражирования опыта ПСР в других отраслях экономики.

Основными задачами ПСР является:

- Выявление ключевых продуктов Росатома и параметров их конкурентоспособности;
- Разработка методических документов по применению инструментария оптимизации производственных процессов, диагностики системы управления производством и трудовых ресурсов;
- Оптимизация производственных процессов;
- Проведение комплексной диагностики производства по ключевым продуктам с целью выявления резервов повышения производственной эффективности;
- Создание отраслевой инфраструктуры для обеспечения процесса повышения производственной эффективности.

В основе ПСР лежат пять принципов, которые призывают сотрудников:

- быть внимательными к требованиям заказчика (не только по отношению к конечному потребителю, но и к участку–потребителю, цеху–потребителю и даже последующему оператору);
- решать проблемы на месте их возникновения;

- встраивать качество в процесс, не производить брак;
- выявлять и устранять любые потери (излишние складские запасы, межоперационные заделы, время простоя, лишние перемещения и т.д.);
- быть примером для коллег.

Эти принципы были сформулированы на базе лучших образцов отечественного и зарубежного опыта, в частности, системы научной организации труда, производства и управления (НОТПиУ) Министерства среднего машиностроения СССР и Toyota Production System японской автомобильной компании «Тойота» [17].

В начале 2015 года было принято решение о применении системного подхода в развертывании ПСР. Были выбраны 10 пилотных предприятий отрасли, где началась реализация единого пакета ПСР–мероприятий (постановка целей до уровня руководителей малых групп на основании целей предприятия, обучение методологии высшего руководства и участников проектов, реализация ПСР–проектов в офисе и производстве по единой методологии, программы мотивации для разных уровней сотрудников).

По итогам 2015 года 7 пилотных предприятий выполнили все целевые индикаторы развертывания производственной системы и достигли статуса «Лидер». Это ПАО «КМЗ», Балаковская АЭС, АО «УЭХК», АО «ОКБМ», Смоленская АЭС, ФГУП «ПО «Старт» и ПАО «МСЗ», они ставят новые амбициозные цели и продолжают оптимизировать процессы. Кроме того, 13 предприятий и организаций получили статус «Кандидат»: АО «ИРМ», АО «ЦКБМ», ООО «Трест РосСЭМ», ПАО «НЗХК», АО «СХК», АО «ЧМЗ», НИИ НПО «Луч», АО «НИАЭП», Ленинградская АЭС, ФГУП «Комбинат «Электрохимприбор», АО «ПО ЭХЗ», филиал АЭМ–Технологии «Атоммаш» в г. Волгодонск и ФГУП «Радон» [17].

Согласно концепции развития Производственной системы «Росатом» все предприятия, на которых ведется комплексное развертывание системы, делятся на три уровня: «Лидер ПСР», «Кандидат ПСР» и «Резерв ПСР».

Предприятия – «Лидеры ПСР» получают пакет привилегий (приезды бизнес-тренера на предприятие, возможность поездок работников для обмена опытом на зарубежные и российские передовые предприятия, семейные путевки, сертификаты на обучение в Корпоративной академии Росатома, участие в проекте «Дизайн рабочего пространства» и др.).

Как было отмечено ранее, принципы ПСР в первую очередь направлены на заказчика, следовательно, он находится в центре внимания ПСР. Главная задача каждого сотрудника быть клиентоориентированным. Нужно слушать заказчика, предвосхищать его потребности, предлагать продукты и услуги наивысшего качества, выполнять заказы в сроки, которые установлены заказчиком, быть вежливыми и доброжелательными, а также мгновенно реагировать на изменение требований заказчика.

Однако, для того чтобы следовать главной задаче ПСР нужно выполнять большой комплекс мероприятий с использованием основного инструментария ПСР. Ядром успеха является четкое понимание того, что такое поток создания ценности, из чего состоит процесс, какие виды потерь существуют и как их устранить.

Джеймс П. Вумек рассматривает поток создания ценности, как операции в процессе, направленные на преобразование материалов и информации в продукт или услугу для заказчика. Где бы ни существовала продукция для потребителя, всегда существует поток ценности. Задача заключается в наблюдении за ним [2].

Процесс – совокупность операций и шагов, направленных на создание продукта или услуги для внутреннего и/или внешнего заказчика. Процесс состоит из потерь, незначимых и значимых работ [17].

Потери это такая работа, которая не добавляет ценности продукту. Классифицируются потери следующим образом:

- перепроизводство (производство продуктов или услуг больше, чем востребовано заказчиком);
- лишние движения (нерациональная планировка рабочей зоны);

- ненужная транспортировка (логистика в потоках, приводящая к дополнительным потерям и затратам);
- излишние запасы (затраты на хранение, погрузку, разгрузку);
- избыточная обработка (выполнение большего объема работ, чем требуется заказчику);
- ожидание (разбалансированность работ);
- брак (производство продукта или услуги с дефектом).

Вышеперечисленные потери, которые могут встретиться на производстве, непосредственно могут привести к значительным проблемам на предприятии. Для того чтобы избежать их возникновения, нужно активно внедрять и пользоваться инструментарием ПСР. Среди инструментов ПРС выделяют следующие [22]:

- система 5С;
- поток создания ценности;
- картирование потока создания ценности;
- поток единичных изделий;
- всеобщее обслуживание оборудования;
- быстрая переналадка;
- стандартизированная работа;
- решение проблем методом «одна за одной»;
- визуальное управление;
- производственный контроль.

Внедрение концепции 5С полезно для любого подразделения Росатома, так как эта система положительно влияет на эффективность труда. Это включает и повышение скорости выполнения заданий, и рост качества продукции, и снижение количества ошибок, и улучшение психологического климата в коллективе. Главное преимущество 5С – она не требует больших финансовых вложений и применения новых управленческих технологий. Кроме того, эта концепция применима в любой сфере деятельности – и на производстве, и в

офисных процессах. При внедрении системы 5С следует уделить внимание важным советам:

- следовать правилам расположения предметов (на видном месте, легко взять, легко вернуть обратно);
- применять приоритетность сортируемых вещей (низкий, средний, высокий);
- разрушать стереотипы, так как главная трудность при внедрении системы – это неизбежное столкновение со старыми привычками сотрудников. Эффективным приемом могут стать фотографии рабочих зон до и после введения новых правил. Такие снимки наглядно демонстрируют, что было и что стало.

Не менее важный инструмент ПСР это поток создания ценности и картирование. При внедрении данного инструмента следует придерживаться принципам построения эффективного потока:

- тянущая система и традиционная (толкающая система);
- работа в соответствии с временем такта;
- равномерность;
- поток единичных изделий.

Стандартизированная работа позволяет измерять потери и внедрять усовершенствования. Данный принцип подразумевает точное измерение и документирование действий каждого оператора, отображающий самый эффективный способ производства, основанный на движениях человека. С понятием «стандартизированная работа» неразрывно связано понимание, что ежедневная деятельность подразделяется на значимую, незначимую и потери. К ключевым параметрам стандартизированной работы относят следующее:

- время такта (расчетный интервал времени, с которым следует производить единицу продукции, чтобы соответствовать требованиям заказчика);
- время цикла (фактический интервал времени периодически повторяющейся технологической операции);

- рабочая последовательность (порядок работ, в котором оператор выполняет ручные операции);
- межоперационный запас (минимально необходимый объем запасов, который нужно хранить на каждом рабочем месте для поддержания ровного течения потока производства).

Стандарт должен легко читаться, быть визуально понятным, включать только имеющиеся материалы и инструменты, быть проверенным и одобренным рабочими и их руководителями, удовлетворять стандартам безопасности и качества. Внедрение стандартизированной работы непосредственно влияет на улучшения качества продукции, сокращение времени выполнения работы, повышения эффективности производства и выполнения услуг.

Решение проблем методом «одна за одной» помогает решать проблемы любого масштаба. Сначала нужно описать проблему, так как ее решение требует выяснения ее первопричины. Для этого следует описать проблему с помощью инструмента «Пять почему». Далее важно определить коренную причину, а после чего выбрать необходимый способ решения. Внедрить контрмеру, а именно разработать план действий и внедрить решение, является следующим важным шагом на пути решения проблемы. Контроль результата лучше осуществлять, используя график отслеживания результатов, для того чтобы сравнить текущие показатели производственного процесса с предыдущими. Последним и наиболее важным является создание или изменение стандарта, так как для окончательного искоренения проблемы надо будет создать новый стандарт или внести изменения в существующий.

Следующий шаг на пути внедрения инструментов ПСР – это визуальное управление. Лидирующим принципом является декомпозиция целей от целей организации к целям рабочего места. Далее нужно осуществлять мониторинг показателей на 4 – х уровнях (индикаторов достижения целей). Следующее и не менее важное это следование основным условиям системы визуального менеджмента. После осуществления вышеупомянутых пунктов нужно структурировать и проводить мониторинг показателей по таким направлениям,

как безопасность, качество, исполнение заказа, затраты, корпоративная культура.

Быстрая переналадка, включающая в себя внешнюю и внутреннюю переналадку, позволяет усовершенствовать и сделать производственную деятельность более гибкой, а также повысить эффективность капиталовложений.

Всеобщее обслуживание оборудования, состоящее из автономного и планового обслуживания, позволяет снизить потери, связанные с простоем из – за поломок и избыточного обслуживания, что помогает добиться стабильной работы производства при максимальной эффективности оборудования на протяжении всего его жизненного цикла.

Таким образом, ПСР внедряется для повышения эффективности рабочих процессов, улучшения качества продукции, снижения издержек, повышения производственной культуры. Вышеупомянутый инструментарий позволяет обеспечить на выходе высвобождение денежных средств и уменьшение бюджета на будущие проекты, повышение эффективности труда, сокращение сроков реализации проектов, создавая дополнительные конкурентные преимущества, влияя как на качество создаваемой продукции, так и на ее цену. Если рассматривать методы и структуру ПСР, то это организационные, технологические и нормативные решения в большинстве своем – повышение качества продукции посредством повышения качества управления процессом его создания, а также качества самого процесса.

Касаясь спектра вопросов, ПСР занимается как диагностикой проблем (КДП – комплексная диагностика предприятия), так и формированием решений по ним. Важной особенностью является тот факт, что проблемы ищутся как снизу (непосредственно на рабочих местах), так и сверху (у начальства и в нормативных документах). Причем должное внимание уделяется интервьюированию, то есть, заведомо субъективной информации.

Используются различные методы и инструменты: фотосъемка, интервьюирование, диаграмма TLSC, диаграмма Ишикава, принцип Парето и другие средства анализа собранной информации. Пользуясь этими

инструментами, сотрудники могут собрать объективную (и экспертную) информацию касаясь гипотетических проблем, ранжировать их, грамотно систематизировать информацию, в дальнейшем ее проанализировать.

Необходимо отметить, что ПСР, как и аналогичная система у Toyota, уделяет должное внимание не только внутренним процессам, но и внешним, ведь продукция начинается с поставщиков, а заканчивается потребителем. Таким образом, внешние этапы, такие как работа с поставщиками, гарантийное обслуживание – также входят в рамки ПСР – связанные с ними процессы также воспринимаются, как потенциальные источники проблем. Этим выделяется полная карта проблем, начиная от текущего состояния дел до предложений по их устранению.

Одной из целей Госкорпорации является рывок вверх по показателям и собственному весу к 2020 году, чтобы к 2030 году стать международным лидером в атомной отрасли. В свете этого, ПСР явила собой значимый и логичный шаг на пути реализации данных целей.

2 Анализ эффективности закупочной деятельности АО «СХК»

2.1 Краткая характеристика АО «СХК»

АО «СХК» был создан в Томской области (сейчас, ЗАТО Северск) в начале 1950–х как единичный комплекс ядерного технологического цикла для создания компонентов ядерного оружия на основе делящихся материалов, а также с целью наработки этих материалов.

АО «СХК» входит в топливную компанию «ТВЭЛ» Госкорпорации «Росатом». Топливная компания «ТВЭЛ» является частью вертикально интегрированной структуры Российской атомной отрасли. ТК «ТВЭЛ» объединяет производственные и научные активы в сфере фабрикации ядерного топлива, разделительно–сублиматного комплекса, а также производства газовых центрифуг и оборудования к ним. Топливная компания «ТВЭЛ» создана в целях достижения оптимальной структуры управления предприятиями ядерно–топливного цикла, повышения эффективности их работы и конкурентоспособности на глобальном рынке и находится под управлением АО «ТВЭЛ» [23].

АО «СХК» размещается на юго–западе Сибирского региона Российской Федерации в г. Северск, Томской области. Производственное ядро АО «СХК» в настоящее время составляют четыре завода по обращению с ядерными материалами (завод разделения изотопов, сублиматный, радиохимический, химико–металлургический) и завод «Гидроэнергоснабжения».

АО «СХК» специализируется на производстве гексафторида урана и обогащении природного и регенерированного урана, используемого для изготовления топлива для атомных электростанций, аффинажной очистке природного и регенерированного урана от химических и радиоактивных примесей.

Основными направлениями деятельности на предприятии является:

1. Производственно–эксплуатационная деятельность – создание специальной продукции, производство и переработка делящихся ядерных материалов, их хранение и транспортировка.
2. Научно–исследовательские и опытно–конструкторские работы для совершенствования технологии и оборудования основных производств и вспомогательных подразделений, а также разработка новых технологий и оборудования.
3. Обращение с радиоактивными отходами (РАО), а также эксплуатация хранилищ жидких и твердых РАО.
4. Вывод из эксплуатации ядерных установок, радиационных источников и пунктов хранения ядерных материалов и радиоактивных веществ, хранилищ радиоактивных отходов.
5. Развитие новых производств, реализация проектов по созданию производств общепромышленной (неядерной) деятельности (ОПД).
6. Реализация проектов по созданию опытно–демонстрационного энергокомплекса (ОДЭК) в рамках проектного направления «Прорыв», входящих в ФЦП «Ядерные энерготехнологии нового поколения на период до 2010–2015 годов и на перспективу до 2020 года»:
 - строительство модуля фабрикации и пускового комплекса рефабрикации (МФР) плотного смешанного уран–плутониевого топлива для реакторов на быстрых нейтронах;
 - строительство опытно–демонстрационного энергоблока с реактором на быстрых нейтронах со свинцовым теплоносителем РУ БРЕСТ–ОД–300;
 - строительство модуля переработки (МП) отработавшего ядерного топлива реакторов на быстрых нейтронах.

Карта–схема основной деятельности АО «Сибирский Химический Комбинат» представлена на рисунке 9 [23].

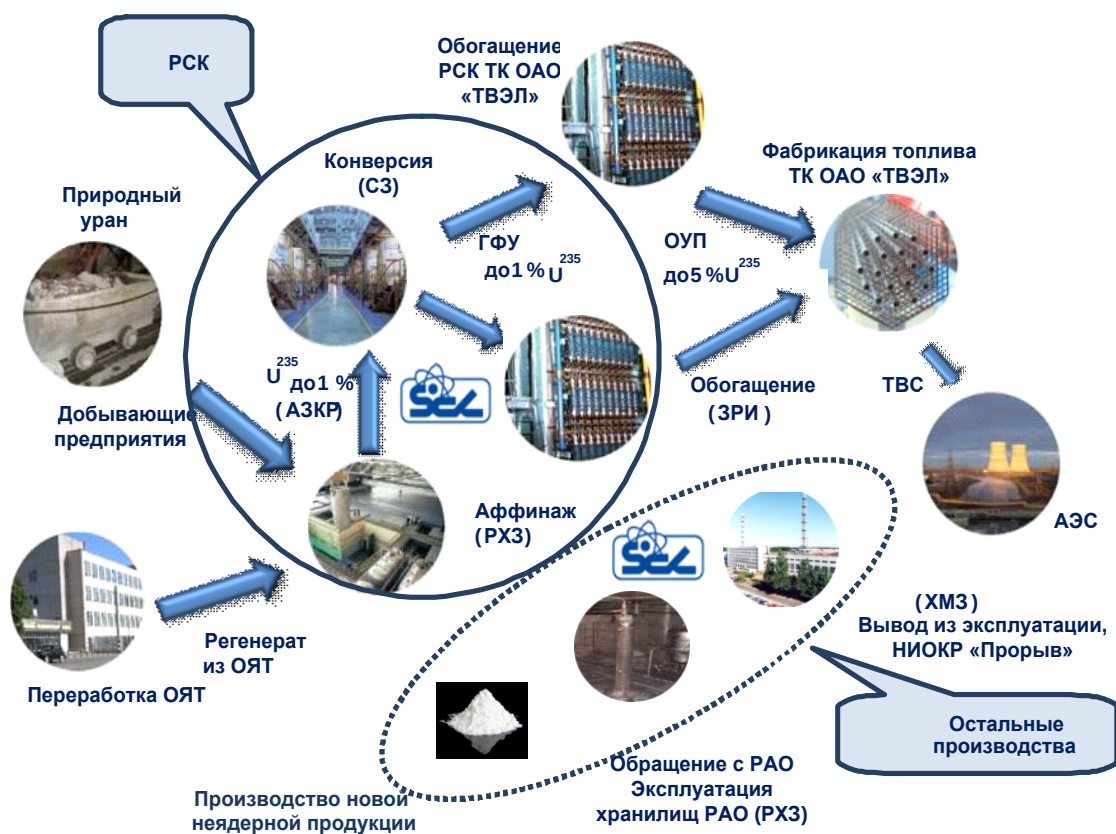


Рисунок 9 – Карта–схема основной деятельности АО «СХК»

В АО «СХК», входящем в Топливную компанию, сконцентрированы конверсионные мощности, полностью обеспечивающие отраслевые потребности в сырьевом ГФУ. Объемы и цены реализации отраслевой продукции формируются в рамках сценарных условий функционирования предприятия и ежегодно устанавливаемых трансфертных ценах.

АО «СХК» изготавливает и реализует высокотехнологичную промышленную продукцию с высокой степенью переработки, а также оказывает услуги по ее производству.

Наличие уникального единого производственного комплекса, включающего аффинажное, конверсионное и разделительное производства, а также наличие схемы переработки и захоронения РАО, позволяют выполнить переработку любых видов уранового сырья, с их предварительной очисткой, что является основным преимуществом АО «СХК» перед другими предприятиями отрасли.

Реализация продукции (услуг) АО «СХК» осуществляется как на внутреннем рынке, так и, начиная с 1993 года, на экспортных направлениях.

Реализация продукции АО «СХК» на внутреннем и внешнем рынках осуществляется по договорам, заключенным с АО «ТВЭЛ».

Потребителями основной продукции комбината на внутреннем рынке являются предприятия разделительного–сублиматного комплекса Топливной компании: АО «УЭХК» и АО «ПО «ЭХЗ» (сырьевой ГФУ) и предприятия комплекса фабрикации ядерного топлива – ПАО «НЗХК» и ПАО «МСЗ» (обогащенный урановый продукт).

Реализация обогащенного урана на внешнем рынке осуществляется АО «ТВЭЛ» через АО «Техснабэкспорт». Основным регионом продаж является европейский рынок (Франция, Швейцария, Бельгия).

В 2016 году Обществом были заключены и исполнены договоры по реализации основной (урановой) продукции в объеме, необходимом для обеспечения полной загрузки производственных мощностей комбината. За отчетный период рекламаций на качество и сроки поставок основной продукции со стороны контрагентов не было.

С учетом тенденций развития мировой атомной энергетики и наработанного производственного опыта и технического потенциала, АО «СХК» стремится сохранить традиционные сферы деятельности, создать завершенный и сбалансированный по мощности технологический цикл производства ОУП, обеспечить конкурентоспособность услуг по производству основной продукции за счет минимизации затрат на каждом технологическом переделе и обеспечить получение прибыли, достаточной для устойчивого развития. Основными целями АО «СХК» в части реализации отраслевой продукции являются:

1. Изготовление конкурентоспособной продукции высокого качества, отвечающей растущим ожиданиям потребителей.
2. Сохранение и усиление позиций на мировом и российском рынках ядерного топлива и неядерной продукции.
3. Повышение доходности (прибыльности) деятельности АО «СХК».

Для достижения целей АО «СХК» и реализации корпоративной стратегии с учетом документов стратегического планирования в АО «СХК» разработаны миссия, видение, стратегическая цель, политика в области качества, политика в области экологии, охраны здоровья и безопасности труда и другие документы стратегического планирования.

Стратегия развития АО «СХК» как предприятия, входящего в контур управления Топливной компании ТВЭЛ Госкорпорации «Росатом», направлена на решение задач по достижению основных целей Стратегии развития Топливного дивизиона Госкорпорации «Росатом» до 2030 года, принятой 06.12.2011 Госкорпорации «Росатом».

Стратегия развития АО «ТВЭЛ» включает в себя следующие стратегические задачи [23]:

- развитие второго ядра бизнеса (производство неядерной продукции);
- повышение эффективности;
- социальная и экологическая приемлемость.

Реализация стратегических задач АО «ТВЭЛ» осуществляется путем выполнения комплексов взаимосвязанных мероприятий проектного характера, сгруппированных по приоритетным направлениям деятельности АО «ТВЭЛ», в рамках которых реализуются проекты развития АО «СХК».

При развитии второго ядра бизнеса (производство неядерной продукции) АО «СХК» руководствуется стратегией Государственной корпорацией «Росатом», направленной на развитие общепромышленной деятельности. Решение данной задачи связано с необходимостью освоения новых рынков за пределами ЯТЦ, созданием замещающих производств высокотехнологичной продукции, в том числе импортозамещающей, привлечением высвобождаемого в процессе реструктуризации квалифицированного персонала.

Основными направлениями развития, определенными АО «ТВЭЛ», являются программы «новая энергетика» и «развитие химических технологий».

Программа «новая энергетика» предусматривает освоение разработанных на комбинате технологий получения компонентов для производства первичных

источников тока и литий–ионных аккумуляторов с целью создания в кооперации с предприятиями в контуре Топливной компании производства накопителей энергии для энергетики, транспорта, спецприменения.

Программа «развитие химических технологий» предусматривает формирование инновационных коммерчески привлекательных проектов в обеспечение развития химического комплекса ТК «ТВЭЛ» в рамках общепромышленной деятельности, увеличение уровня загрузки мощностей предприятий, диверсификацию общепромышленной деятельности ТК. Основными проектами, планируемыми к реализации и реализуемые в данное время на АО «СХК» являются:

1. Создание производства пигментного диоксида титана на основе фторидной технологии производительностью 20 000 тонн в год по ильменитовому концентрату.
2. Создание производства электролита для литий–ионных батарей.
3. Создание производства электролита на основе ГФФЛ для литий–ионных аккумуляторов.
4. Создание производства плазмохимической реконверсии обедненного гексафторида урана.

2.2 Основные финансово–экономические показатели АО «СХК»

2.2.1 Анализ финансовой деятельности предприятия

Основополагающим документом системы управления финансовой деятельностью является финансовая политика предприятия. На АО «СХК» внедрена Финансовая политика АО «ТВЭЛ» и обществ, входящих в контур управления Топливной компании. Принятая Финансовой политика обеспечивает:

- оперативное и стратегическое управление консолидированной платежной позицией, включая прогнозирование свободного денежного потока и централизованное размещение свободных

денежных средств, определение дефицита ликвидности в режиме реального времени и своевременное закрытие кассовых разрывов;

- минимизацию затрат, связанных с внешним финансированием, за счет внедрения систем управления ликвидностью;
- создание основы для развития внутригруппового финансирования

Проведем анализ финансово-экономических показателей деятельности АО «СХК» за г. в таблице 3 [23].

Таблица 3 – Финансово – экономические показатели деятельности АО «СХК»

Наименование, млн. руб.	2013	2014	2015	2016	Изменение 2016/2015
Выручка от реализации продукции	15 117	14 722	14 276	14 981	705
Себестоимость реализации продукции	– 11 921	– 11 189	– 11 292	– 11 464	172
Валовая прибыль	3 196	3 532	2 984	3 516	532
Управленческие расходы	– 1 721	– 1 810	– 1 534	– 1 479	– 55
Коммерческие расходы	– 243	– 207	– 106	– 94	– 12
Прибыль от продаж	1 232	1 516	1 345	1 944	599
Сальдо прочих доходов и расходов	– 589	– 989	– 1 057	– 148	– 909
Прибыль до налогообложения	643	527	876	2 267	1 391
Расходы по налогу на прибыль	– 188	– 211	– 402	– 630	288
Чистая прибыль	455	316	678	1 848	1 170

Выручка от реализации продукции в 2016 г. увеличилась по сравнению с 2015 годом на 4,9 % за счет изменения производственных программ АО "ТВЭЛ", за счет увеличения объемов выработки электроэнергии и роста тарифов на энергоресурсы, а также за счет увеличения объемов работ по консервации бассейна.

Управленческие расходы в 2014 году составили 1 479 млн. руб. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года управленческие расходы уменьшились на 55 млн. руб. за счет проведения следующих мероприятий по сокращения: оптимизация численности комбината; изменение учетной политики ОАО «СХК» в части отнесения затрат по доставки персонала к месту работы. Коммерческие расходы в 2016 году уменьшились по сравнению с 2015 годом на 12 млн. руб. за счет изменения стоимости услуг по доставке ядерных материалов.

Себестоимость продукции, работ (услуг) в 2016 г. увеличилась по сравнению с 2015 годом на 1,5 % в связи с увеличением объемов работ по консервации бассейнов, а также за счет изменения производственных программ АО "ТВЭЛ".

Чистая прибыль АО «СХК» увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом за счет увеличения прибыли от продаж, а также за счет реализации в 2016г. имущественного комплекса АО "ОТЭК", АО "СЕТЭС", АО "ОДЦ УГР".

В таблице 4 представлена консолидированная выручка АО «СХК» по направлениям деятельности.

Таблица 4 – Распределение консолидированной выручки по направлениям деятельности предприятия

Вид деятельности	Объем реализации, млн. руб.		
	2014	2015	2016
Ядерная продукция	9 456	9 754	10 275
Энергетика	4 562	3 543	3 825
Прочее	704	979	880
Итого	14 722	14 276	14 980

Консолидированная выручка по итогу на 2016 год увеличилась на 4,9% по отношению с аналогичным периодом прошлого года и достигла 14 980 млн. руб. Из таблицы 4 видно, что большая часть выручки приходится на ядерную продукцию, а именно 68,6% от итога. Следующий по величине вид деятельности, который составляет 25,5%, это энергетика. Наименьшая доля приходится на прочее и составляет 5,9%.

Таблица 5 – Баланс предприятия

Наименование показателя, млн. руб.	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	% 2016/2015
Актив	29 995	31 847	35 657	37 655	105,6
Внеоборотные активы	18 980	20 030	24 983	27 222	108,9
Оборотные активы	11 015	11 817	10 674	10 433	97,7
Пассив	29 995	31 847	35 657	37 655	105,6
Капитал и резервы	26 494	28 157	31 745	34 080	107,4
Долгосрочные обязательства	227	210	156	208	133,3
Краткосрочные обязательства	3 274	3 480	3 756	3 367	89,6
Чистые активы	27 783	29 659	32 801	34 891	106,4

Динамика чистых активов предприятия, представленная в таблице 5, на протяжении всех лет остается положительной.

Одним из показателей успеха является уменьшение оборотных активов предприятия, а также увеличение доли оборотных активов на 8,9 % по отношению к 2015 году.

На основе анализа коэффициентов, приведенных в таблице 7, коэффициент быстрой ликвидности на 31.12.2016 года составил 2,5 и коэффициент текущей ликвидности на 31.12.2016 года составил 3,1 – что соответствует нормативному значению.

Таблица 6 – Показатели платежеспособности

Наименование показателя	Норматив	2016
Коэффициент быстрой ликвидности	Равно или более 2	2,5
Коэффициент текущей ликвидности	Равно или более 2	3,1

Анализ финансовой устойчивости предприятия проводится с помощью следующих методов, приведенных ниже. Первый метод использует следующие коэффициенты [22]:

1. Коэффициент независимости (K1) – отношение собственного капитала к валюте баланса. $N \geq 0,5$.

2. Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (K2) – отношение суммы долгосрочных и краткосрочных обязательств к собственному капиталу. $N \leq 1$.

3. Коэффициент маневренности собственного капитала (K3) – отношение разницы собственного капитала и внеоборотных активов к собственному капиталу. $N \geq 0,1-0,5$. 42

4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (K4) – отношение разницы собственного капитала и внеоборотных активов к оборотным активам. $N \geq 0,1$.

5. Коэффициент реальной стоимости основных средств (K5) – отношение основных средств к валюте баланса. $N \geq 0,5$.

6. Коэффициент реальной стоимости средств производства (K6) – отношение суммы основных средств и запасов к валюте баланса. $N \rightarrow 0,5$.

Таблица 7 – Показатели оценки финансовой устойчивости предприятия

Коэффициент	Норматив	Расчеты		Абсолютное отклонение	Соответствие нормативам
		2015	2016		
K1	$\geq 0,5$	31745030/35657613 = 0,89	34080000/37655507 = 0,91	+0,02	Больше
K2	≤ 1	3912583/31745030 = 0,12	3575447/34080000 = 0,1	– 0,02	Меньше

Продолжение таблицы 7

K3	$\geq 0,1-0,5$	$(31745030-24983496)/31745030 = 0,21$	$(34080000-27222806)/34080000 = 0,2$	- 0,01	Соответствует
K4	$\geq 0,1$	$(31745030-24983496)/10674117=0,63$	$(34080000-7222806)/10432701 = 0,66$	+0,03	Больше
K5	$\geq 0,5$	$24220703/35657613 = 0,68$	$25874443/37655507 = 0,69$	+0,01	Соответствует
K6	$\geq 0,5$	$(24220703+2467842)/35657613 = 0,75$	$(25874443+741994)/37655507 = 0,73$	- 0,02	Соответствует

Как видно из таблицы 7, динамика коэффициентов свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия. Так, коэффициент независимости хоть и увеличивается в своем значении, но в большей степени не соответствует нормативу. Значение коэффициента соотношения заемного и собственного капитала свидетельствует о том, что если в 2015 г. предприятие на рубль собственного капитала привлекало почти 0,12 руб. заемных средств, то в 2016 г. этот показатель сократился до 0,1 руб. Доля основных средств в стоимости имущества предприятия соответствует нормативу.

2.2.2 Анализ кадровых показателей АО «СХК»

Самым ценным капиталом любого предприятия являются его кадры. Основной задачей руководства АО "СХК" в период проведения реорганизации и оптимизации численности персонала была задача по сохранению ядра кадрового потенциала организации, т. е. руководителей, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для предприятия.

Фактическая численность персонала АО "СХК" по состоянию на 31.12.2016 составила 3514 человек [23].

Таблица 8 – Фактическая численность персонала АО «СХК»

Возраст работников	ед.изм.	Количество работников	
		Мужчины	Женщины
до 18 лет	чел	0	0

Продолжение таблицы 8

от 19 до 25 лет	чел.	23	3
от 26 до 30 лет	чел.	175	40
от 31 до 35 лет	чел.	447	94
от 36 до 40 лет	чел.	478	155
от 41 до 45 лет	чел.	495	183
от 46 до 50 лет	чел.	398	173
от 51 до 55 лет	чел.	260	158
от 56 до 60 лет	чел.	177	101
от 61 до 65 лет	чел.	97	27
от 66 до 70 лет	чел.	23	5
от 71 лет и выше	чел.	1	1
	Всего	2 574	940

На комбинате поддерживается оптимальное соотношение возрастных характеристик персонала:

- средний возраст работников комбината – 43,6 года;
- доля сотрудников в возрасте до 35 лет – 22,3%.

Среднесписочная численность персонала АО «СХК» в 2016 году составила 3529 чел. Основной состав персонала составляют опытные работники, стаж работы на комбинате у которых более 10 лет, их доля составляет 83%. При этом доля работников уже достаточно опытных, стаж работы на комбинате у которых составляет от 6 до 10 лет, также большая – 11% [23].

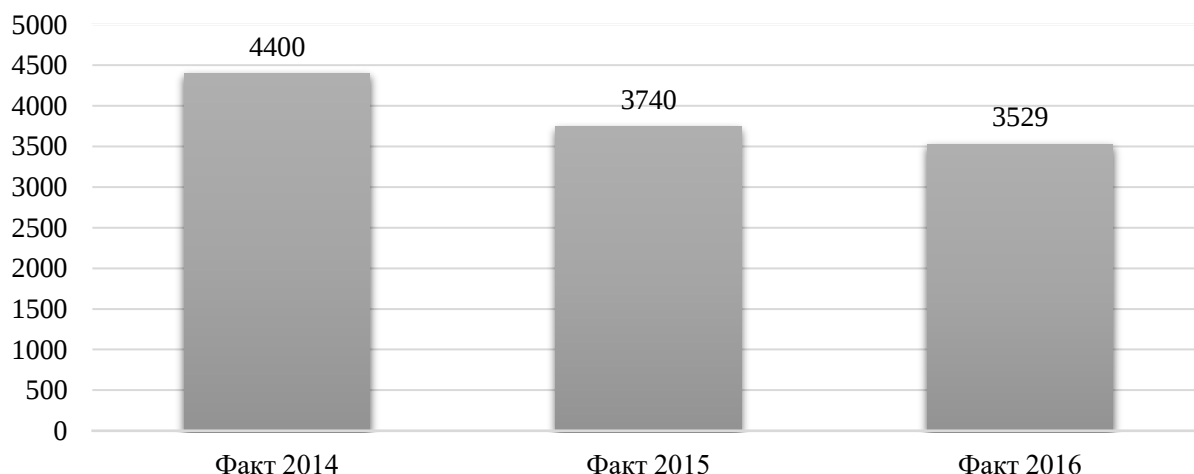


Рисунок 10 – Динамика среднесписочной численности персонала АО «СХК»

Такие результаты возможны только при низкой нежелательной текучести кадров, за отчетный период она составила – 0,57%.

Анализируя рисунок 10 можно сделать вывод, что в течение 2016 года среднесписочная численность в целом по АО «СХК» снизилась на 178 человек (с 3692 до 3514), т.е. на 4,8%.

Причины снижения численности – оптимизация численности за счёт освоения работниками смежных профессий, расширения зон обслуживания, выявления потерь и резервов.

Таблица 9 – Динамика производительности труда работников АО «СХК»

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Производительность труда, млн. руб./чел	2,880	3,410	3,878	4,733

Рост производительности труда, представленный в таблице 9, обусловлен снижением среднесписочной численности персонала АО «СХК», в том числе за счет оптимизации численности (совершенствование производственных процессов, освоение работниками смежных профессий, расширение зон обслуживания, выявление потерь и резервов), вывода вспомогательного и обслуживающего персонала в дочерние общества и на аутсорсинг, вывода энергокомплекса за контур предприятия, а также включением с 2016 года финансирования из специальных резервных фондов в выручку для расчета производительности труда.

2.2.3 Анализ показателей закупочной деятельности АО «СХК»

Мониторинг эффективности управления закупочной деятельности для всех предприятий, входящих в контур управления ГК «Росатом» осуществлен путем достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ) за отчетный период, приведены в таблице 10 [23].

Таблица 10 – Ключевые показатели эффективности закупочной деятельности АО «СХК» за 2016 год

№	Наименование показателя	Ед. изм.	Нижний уровень	Целевое значение	Верхний уровень	Факт за 2016 год
1	Эффективность категорийных закупок	%	2	5	7	10
2	Сокращение времени протекания процесса МТО	%	0,7	1	1,2	1,2
3	Сокращение периода оборачиваемости запасов на пилотных предприятиях	%	10	20	30	27,55
4	Доля закупок у субъектов МСП	%	–	18%	–	29,16
5	Доля конкурентных процедур закупок, по которым жалобы на действие организатора/заказчика закупки признаны обоснованными	%	0,6	0,3	0	0,33
6	Доля закупок, проведенных неконкурентными способами	%	7	5	3	2,57
7	Внедрение категорийного управления МТО: количество и сумма категорий МТРиО, работ и услуг, по которым утверждены стратегии и проведены закупочные процедуры	%	0,7	1	1,2	1,1

2.3 Исследование процесса закупок и анализ основных проблем процесса АО «СХК»

2.3.1 Краткая характеристика закупочной деятельности АО «СХК»

Закупочная деятельность в АО «СХК» реализуется отделом закупок, отделом МТО и отделом по коммерческой деятельности, которые находятся в прямом подчинении Заместителю генерального директора АО «СХК» по закупкам и логистике [21].

Подготовка и проведение закупочного процесса на АО «СХК» осуществляется на основе Единого отраслевого стандарта закупок Госкорпорации «Росатом» и действующих федеральных законов, регулирующих закупочную деятельность предприятий государственного образца.

Согласно предварительным результатам закупочной деятельности АО «Сибирский химический комбинат» (входит в Топливную компанию Росатома «ТВЭЛ») общая сумма закупок комбината на 2016 год составила 18,624 млрд руб. Из 919 закупочных процедур, запланированных на год, по состоянию на 20 декабря проведено 856, в том числе 600 конкурентным способом и 256 неконкурентная закупка. По их итогам заключено 739 договора на сумму свыше 14,664 млрд рублей с НДС.

В АО «СХК» все дорогостоящие процедуры были конкурентными, поэтому предприятию удалось достигнуть экономии за счет привлечения большего количества участников в процедурах и расширения конкуренции. Общий экономический эффект от проведенных конкурентных закупок в результате снижения цены в АО «СХК» уже превысил 708 млн рублей.

Однако, наличие положительного экономического эффекта от проведенных закупок не является явным подтверждением того, что процесс организации и проведения закупок проходит эффективно и без потерь.

2.3.2 Анализ потока создания ценности АО «СХК»

Для того, чтобы подробнее рассмотреть имеющиеся проблемы, предлагаю начать с анализа потока создания ценности закупки ТРУ (товаров, работ и услуг) на предприятии АО «СХК» (Приложение 1) [24].

Согласно Джеймсу П. Вумеку, поток создания ценности – это совокупность всех действий, которые требуется совершить, чтобы определенный продукт (товар, услуга или все вместе) прошел через три важных этапа менеджмента, свойственных любому бизнесу [2]:

- решение проблем (от разработки концепции и рабочего проектирования до выпуска готового изделия);
- управление информационными потоками (от получения заказа до составления детального графика проекта и поставки товара);

- физическое преобразование (от сырья, до того, как в руках у потребителя окажется готовый продукт) [2, с.35]

Для изучения процесса и определения его эффективности в настоящий момент времени был применен метод картирования потока создания ценностей. Представляющий собой условные графические изображения всего процесса организации и проведения закупочной деятельности.

Анализ потока создания ценности дает возможности для установления и устранения основных источников потерь, помогаем увидеть какие именно участки имеют низкую пропускную способность и принять меры для выравнивания потока.

Была построена карта потока текущего состояния (рисунок _), из которой подробно видно, что при идеальных условиях процесс организации и проведения закупки займет от 40 до 160 дней, не включая время исполнения заключенного договора, который может достигать от одного месяца до нескольких лет.

Большая часть работ, выполняемая сотрудниками, является незначимой, то есть данная работа не добавляет ценности, но при текущем состоянии без нее обойтись невозможно. К такому виду работ можно отнести разработку ГПЗ, ТЗ, размещение заявок, время, потраченное на подписание закупочной документации и так далее.

Как мы можем наблюдать из приложения 1, процесс подготовки и проведения закупки описан очень подробно, а именно прописаны основные шаги по проведению закупки, ответственные от АО «СХК», длительность операций и срок их исполнения, необходимая документация, а также риски, с которыми может столкнуться предприятие. Однако, такое подробное описание процесса не гарантирует правильности его исполнения и эффективности, к которой он приведет предприятие. Главная проблема, с которой сталкивается АО «СХК» — это низкая эффективность закупочной деятельности. Как было упомянуто ранее, картирование процесса закупочной деятельности — это лишь малейшая часть по повышению эффективности процесса закупок.

Для анализа процесса закупочной деятельности можно построить диаграмму Ишикавы, чтобы наглядно представить причины, которые влияют на главную проблему: низкая эффективность закупочной деятельности. Пример приведен на Рисунке 11.

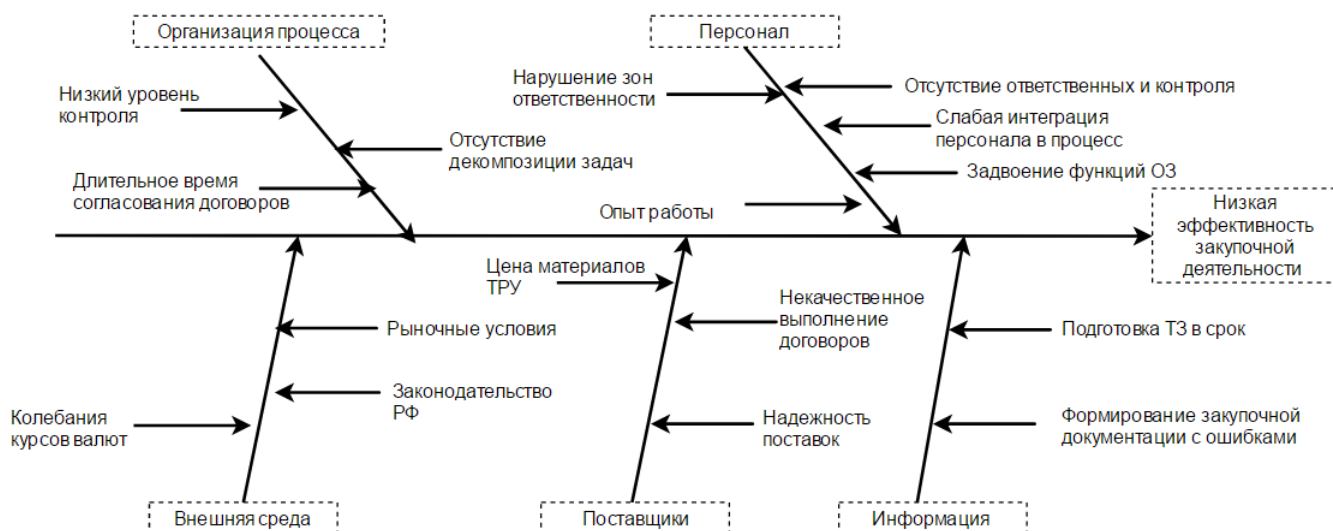


Рисунок 11 – Диаграмма Ишикавы закупочной деятельности АО «СХК»

Диаграмма представляет собой построение «скелета» причинно–следственных связей, возникновение серьезных сбоев в работе и их причин. Закупочная деятельность АО «СХК» нуждается в переменах сразу по нескольким направлениям.

Персонал, информация и организация процесса – это части внутренней среды АО «СХК» и именно они в большей степени могут быть подвергнуты модернизации. Наиболее существенными проблемами являются персонал и организация процесса, так как эти направления составляют 80% успеха в организации и проведении закупок. По мнению автора, работа с этими направлениями поможет обеспечить эффективную работу отдела закупок и других, сопрягаемых с процессом закупки, отделов.

На такие направления как поставщики и внешняя среда предприятие практически не может повлиять, следовательно, остается лишь только держать их под контролем и своевременно реагировать на изменения.

Для того, чтобы представить, какие из рассмотренных проблем представляют наибольший и наименьший риск для предприятия, автор предлагает проранжировать проблемы\риски по степени их значимости и вероятности возникновения, а результат представить в таблице 11.

Таблица 11 – Ранжирование проблем закупочной деятельности по степени риска

Вид риска	Значение вероятности	Характер значимости	Итог	Ранг
Персонал				
Нарушение зон ответственности	2	3	6	4
Опыт работы	2	4	8	3
Задвоение функций ОЗ	2	2	4	5
Некорректное оформление документов	3	4	12	2
Слабая интеграция в процесс	4	4	16	1
Организация процесса				
Низкий уровень контроля	4	4	16	1
Длительное согласование договоров	3	4	12	2
Отсутствие декомпозиции задач	2	3	6	4
Внешняя среда				
Колебания валют	2	2	4	5
Рыночные условия	2	2	4	5
Законодательство РФ	2	2	4	5
Поставщики				
Надежность поставок	2	4	8	3
Некачественное выполнение договоров	1	4	4	5
Цена материалов ТРУ	2	3	6	4
Информация				
Подготовка ТЗ в срок	2	3	6	4
Формирование закупочной документации с ошибками	2	4	8	3

По результатам проведения ранжирования рисков, с которыми может столкнуться предприятие при проведении закупок, были выделены наиболее значимые, такие как: некорректное оформление документов, низкий уровень контроля организации и проведения закупки, длительное согласование договоров и слабая интеграция в закупочный процесс. Таким образом, вышеупомянутые проблемы имеют место быть на предприятии, а значит за ними нужен особый контроль, которые можно реализовать с помощью инструментов ПСР.

2.3.3 Анализ основных проблем процесса закупочной деятельности на примере закупки на АО «СХК»

Для более подробного анализа закупочной деятельности предприятия АО «СХК» в качестве примера была взята закупка на разработку, изготовление, поставку и сборку нестандартного оборудования для АО «СХК».

Как было упомянуто ранее, одной из главных проблем закупочной деятельности предприятия является контроль данного процесса.

Для того, чтобы понять, как происходил процесс закупки нестандартного оборудования на АО «СХК», автор предлагает рассмотреть его жизненный цикл, представленный на рисунке 12.

Жизненный цикл закупки представляет собой совокупность процессов, выполняемых от момента выявления потребности структурного подразделения в определенной продукции или услуге до момента удовлетворения этих потребностей и утилизации продукта. Длительность жизненного цикла закупки может варьироваться от нескольких месяцев до нескольких лет в зависимости от характеристик закупаемой продукции или услуг, условий применения и эксплуатации, срока службы и послегарантийного обслуживания и – самое главное – от организации процесса закупок

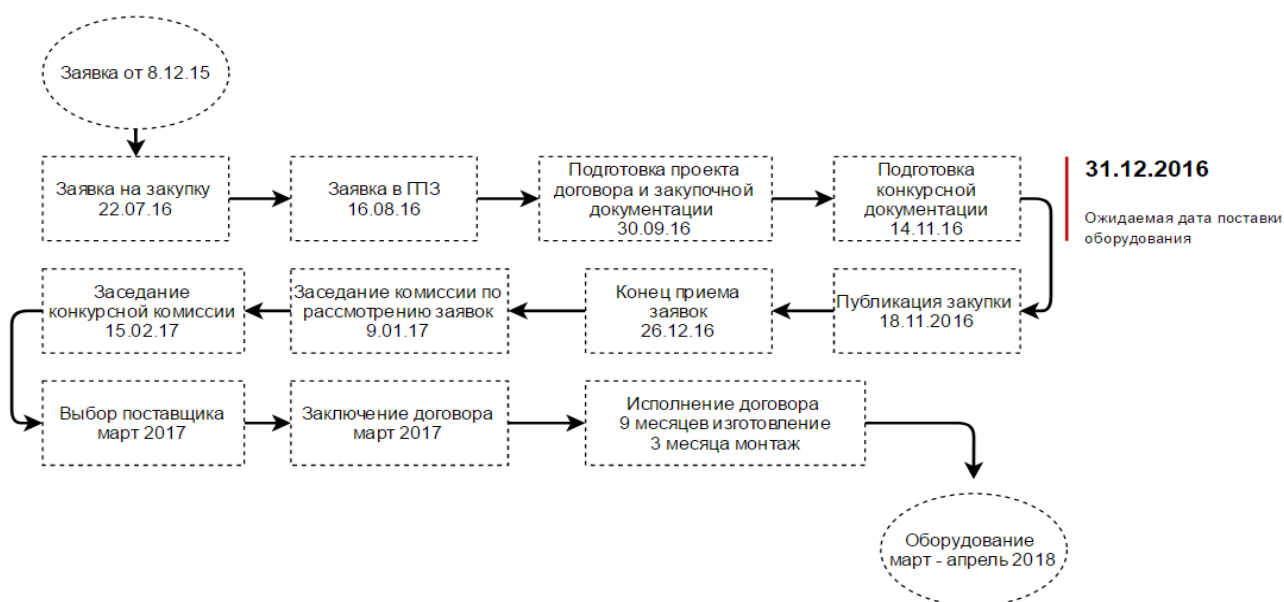


Рисунок 12 – Жизненный цикл закупки нестандартного оборудования для нужд АО «СХК»

На рисунке 12 изображен жизненный цикл закупки нестандартного оборудования. Данная закупка является наглядным примером того, что далеко не все закупки контролируются и отслеживаются на правильность организации и ее проведение. Как можно заметить, проблема в организации была замечена в самом начале, а именно заявка на потребность в оборудовании была подана в конце 2015 года, в то время как заявка на закупку этого оборудования была подана спустя 8 месяцев.

Также важно отметить, что ожидаемая дата поставки оборудования, для выполнения требуемых работ на АО «СХК», была 31.12.2016, однако к этому времени участники успели лишь только подать заявки на участие. В связи с этим следует сделать вывод, что данная закупка не является эффективной для предприятия, а, следовательно, она не должна была быть проведена именно в эти сроки.

Автор предлагает подробнее рассмотреть проблемы, которые возникли в результате организации и проведении данной закупки. Одним из методов определения главной проблемы является построение дерева решения проблем, который представлен на рисунке 13. Главная задача этого метода – сформулировать проблемы и установить причинно – следственные связи между ними.



Рисунок 13 – Дерево решения проблем

Таким образом, невыполнение закупки в установленные сроки является коренной проблемой, которая повлекла за собой еще большее количество проблем и их следствий. Среди наиболее значимых, повлиявших на эффективность закупочной деятельности, выделяют поздно поданную заявку и отсутствие визуального контроля за ЖЦ закупки.

Поздно поданная заявка напрямую влияет на жизненный цикл закупки. Так, например, длительные сроки согласования закупочной документации не только затягивает процесс проведения закупки, но и оттягивает наступление даты, когда товар поступит на предприятие. Значительная длительность вышеупомянутых проблем говорит о том, что каждый сотрудник, задействованный в процессе закупочной деятельности, не заинтересован в процессе и отвечает лишь только за выполнение своих обязанностей, и ничего больше. В итоге, все сотрудники отвечают за что-то своё, и одновременно никто ни за что не отвечает.

Характеризуя закупочную деятельность АО «СХК» можно сделать следующие выводы:

- внедрение визуализации жизненного цикла закупки позволит сосредоточиться на важных элементах процесса закупки, а также сконцентрироваться на том, следует ли проводить данную закупку или нужно вовсе отказаться от ее проведения;
- для эффективной реализации закупок необходимо частичная автоматизация процесса закупок, для того чтобы снизить воздействие «человеческого фактора» и тем самым избежать потерь;
- внедрение частичной автоматизации закупок позволит сосредоточиться на вопросах стратегического планирования и избежать необходимости ежедневного контроля за правильностью процесса закупок;
- преобразования системы закупок повысит конкурентоспособность предприятия.

Следовательно, основываясь на вышеописанный анализ основных проблем данной закупки, автор предлагает разработать комплекс мероприятий, которые, несомненно, улучшат закупочную деятельность предприятия.

3 Рекомендации по повышению эффективности закупочного процесса на АО «СХК»

3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности процесса

Принимая во внимание изложенный материал и проведенный анализ закупочной деятельности, одним из наиболее эффективных решений по повышению эффективности закупочной деятельности АО «СХК» является визуальный контроль жизненного цикла закупки, или визуальное управление. Также внедрение инструментария ПСР, а именно картирование процесса, стандартизация работы, создание инфоцентра, внедрение автоматизации процессов, или иными словами. электронного документооборота и т.д.

Исходя из всего вышеперечисленного, основным направлением деятельности станет разработка комплекса мероприятий, которые помогут визуально отслеживать ЖЦ закупки, определять эффективность проведения рассматриваемой закупки, а также разрабатывать мероприятия, направленные на стандартизацию и совершенствования закупочного процесса.

3.1.1 Визуальное управление как способ контроля жизненного цикла закупки

Визуальное управление – один из принципов интеллектуальной автоматизации, основа эффективного управления предприятием [22]. Внедряя визуальное управление, предприятия используют следующие инструменты:

- «5С» – чтобы легко обнаружить и контролировать проблемы;
- стандартизированная работа (СР) – схема СР, размещенная на рабочем месте, позволяет легко увидеть разницу между реальными движениями оператора и стандартными маршрутами;
- информационное табло служит для оперативного информирования ответственных лиц об имеющихся проблемах. Располагается на видном месте.

Для наглядности того, как будет осуществляться визуальный контроль за процессом закупки, автор предлагает рассмотреть внедрение данного комплекса мероприятий на уже рассмотренном ранее примере по закупке нестандартного оборудования для нужд АО «СХК».

По мнению автора, самое главное в проведении любой закупки – это ответственный сотрудник, который будет следить за выполнением всех обязательств со стороны остальных сотрудников, задействованных в закупке, а также следить за каждым шагом жизненного цикла, чтобы избежать провала закупки. Данные мероприятия можно осуществить следующим образом:

Первым шагом является заблаговременный анализ закупки с помощью метода «Last planner», которая проводится ответственным за организацию и проведение закупки. Суть метода заключается в том, чтобы начать рассматривать анализируемый процесс начиная с конца. На нашем примере началом процесса становится время исполнения договора до размещения закупки в ГПЗ. Предложенный вид визуализации ЖЦ закупки позволит определить желаемое или оптимальное время начала проведения закупки, тем самым наглядно показывая, сможет ли предприятие уложиться в установленные сроки и поставить ТРУ на предприятие вовремя. Наглядно данный этап будет выглядеть следующим образом, который представлен на рисунке 14. Как видно из рисунка 14 процесс определения оптимального времени начала закупок начинается с установки даты, к которой оборудование должно быть поставлено и установлено на предприятии.

Так как производство и установка оборудования, иными словами, время исполнения договора по данной закупке, составляет 1 год, следовательно, заключение договора должно приходиться на 20-е числа декабря. Выбор поставщика занимает в среднем 30 дней, а значит в 20-х числах ноября должны начаться заседания конкурсных комиссий по определению победителя.



Рисунок 14 – Построение ЖЦ закупки при помощи метода last planner

На проведение закупки, сбор заявок, ее публикацию, подготовку закупочной документации и так далее, в среднем уходит около 80 дней, из чего можно сделать вывод, что оптимальное время проведения данной закупки был сентябрь 2015 года. Однако, данная закупка началась в сентябре 2016 года.

Таким образом, проведение рассматриваемой в качестве примера закупки было нецелесообразным, так как предприятие в любом случае не получило бы оборудование в установленный срок. Следовательно, от данной закупки следовало либо отказаться на начальных этапах, либо на этапе заключения договора попытаться сократить срок производства или срок установки заказываемого оборудования.

Следующим шагом является определение целесообразности в проведении закупки. Главными критериями оценки целесообразности проведения закупки являются:

- возможность уложиться в установленные сроки;
- нужное время и цена поставки;
- эффективность от проведения данной закупки;
- необходимое предприятию качество ТРУ.

В данном примере закупка является нецелесообразной, так как потраченные на неё деньги не принесут никакого дохода предприятию, а поставленное оборудование будет перемещено на хранение на склад.

Третьим шагом является принятие необходимых мер по закупке, а именно ее проведение, отказ от ее проведения, либо поиск оптимальных условий, способных обеспечить выполнение закупки вовремя. Осуществление и принятие решений на данном этапе должны основываться на результатах анализа показателей закупочной деятельности.

Таким образом, визуализация процесса проведения закупки и контроль ЖЦ закупки позволяют еще на этапе организации процесса закупки определить целесообразность ее проведения. Данный анализ и информация заблаговременно позволяют установить желаемое время начало проведения закупки, которое позволяет предприятию эффективно и без потерь осуществлять закупочную деятельность.

3.1.2 Электронный документооборот как инструмент сокращения длительности закупочной деятельности

Для того чтобы осуществлять контроль закупочной деятельности предприятия нужно также проводить контроль за деятельностью отделов, вовлеченных в организацию и проведение закупок. К таим отделам относятся отдел закупок, отдел МТО и отдел по коммерческой деятельности [21].

Контроль за деятельностью можно осуществлять только в том случае, если разработать и внедрить систему отчетов, позволяющих контролировать деятельность закупщиков:

1. «Отчет о товарных остатках по категориям на текущую дату».
2. «Отчет о неликвидных товарных позициях в категории».
3. «Отчет о выполнении недельного графика заказов по поставщикам».
4. «Отчет о превышении/невыполнении лимитов заказа и наполняемости» (перезаказ/недозаказ).

Не менее важным мероприятием по контролю ЖЦ закупки будет автоматизация некоторых закупочных процессов. К примеру, для того, чтобы наиболее эффективно отслеживать документооборот и длительность подписания документов, автор предлагает использовать электронный документооборот в системе АО «СХК». Формирование документов в электронной системе, их размещение и отправка непосредственно тем лицам, которые принимают участие в закупочной деятельности. Это позволит упростить процесс подписания документов, так как в электронной системе есть возможность электронной подписи, а также значительно сократит срок формирования и подписания документов, так как в электронной системе их размещение и подписание будет происходить намного быстрее, нежели сотрудники будут ходить из кабинета в кабинет для того, чтобы поставить очередную подпись на документе.

3.1.3 Инфоцентр как инструмент визуального контроля деятельности отдела закупок

Для эффективного визуального контроля процесса закупочной деятельности АО «СХК» следует создать «Инфоцентр», как основную составляющую визуального управления [22].

Инфоцентр на предприятии необходим, так как за ним стоят статистические данные. По оценке специалистов проекта «Новый дизайн рабочего пространства госкорпорации «Росатом», хорошо продуманное рабочее пространство способно на 36% повысить успешность проектов. С ними согласны 98% наиболее вовлеченных работников предприятий. По их словам, грамотно организованное пространство помогает выполнять работу лучше. Для проведения ежедневных оперативных совещаний, причем не только на производствах, но и в офисах, лучшего места, чем инфоцентр, не придумать.

Планерки в инфоцентре, например, избавляют руководителей от необходимости писать длинные отчеты о том, что происходит на вверенном им направлении. Инфоцентр решает три основные задачи:

1. Повышение прозрачности планирования.
2. Понимание сотрудниками процессов и задач, которые стоят перед соседними отделами и компанией в целом.
3. Оперативное принятие управленческих решений.

На предприятиях госкорпорации рекомендуется организовывать работу инфоцентров для трех уровней управления — предприятия, цеха и малых групп (участков) [22].

Для того, чтобы создать инфоцентр нужно выполнить следующие пункты:

1. **Сделать эскизы инфоцентров.** Этот пункт подразумевает командную работу и активное участие руководителей.
2. **Определить наполнение инфоцентров.** Рекомендовано разделить инфоцентры на пять блоков: организационные документы, развитие подразделения, оперативное управление, проектное управление, управление проблемами.
3. **Определить место размещения инфоцентра.** Инфоцентр нужно располагать там, где проще оперативно принимать решения и собирать всех участников совещаний. Если инфоцентр содержит коммерческую тайну, его лучше размещать в месте с ограниченным доступом посторонних.
4. **Определить ответственных за актуализацию информации и регламент проведения совещаний.** Если правила работы инфоцентра нарушаются, ответственные должны помнить и об ответственности, которая им в данном случае грозит.
5. **Оформить стенды материалами.** Не следует перегружать инфоцентр подробностями. На стендах должна быть только минимальная, ключевая для принятия решений информация.

Хорошо организованное по форме и содержанию информпространство обеспечивает информирование работников огромного дивизиона, исключает

неоднозначную интерпретацию данных, помогает акцентировать внимание на главном, разобраться в большом потоке документов, не теряя времени

3.1.4 Модернизация закупочной деятельности как основная составляющая повышения её эффективности

Модернизацию закупочной деятельности АО «СХК» невозможно эффективно провести без повышения квалификации персонала в области ПСР. Внедрение системы отчетов на регулярной основе, плановых показателей требует от менеджеров новых знаний и навыков. Одним из вариантов решения является организация курсов в области ПСР с привлечением ПСР лидеров предприятия, а именно специалистов, имеющих необходимый опыт и навыки.

Обязательства в области закупочной деятельности:

- Руководствоваться положениями настоящей Политики в своей деятельности.
- Обеспечить комплексный подход к решению задач в области закупочной деятельности.
- Определить и непрерывно совершенствовать основные процессы и эффективность создаваемой системы закупочной деятельности.
- Обеспечить необходимыми ресурсами достижение целей и решение задач в области закупочной деятельности.
- Обеспечить эффективные измерение, анализ, мониторинг и контроль выполнения процессов в области закупочной деятельности.
- Способствовать развитию профессиональных навыков и повышению квалификации персонала в области закупочной деятельности и в области ПСР.
- Способствовать тому, чтобы сотрудники, партнеры и поставщики понимали основные идеи и цели в области закупочной деятельности и принимали участие в их реализации.

- Проводить мониторинг настоящей Политики не реже чем один раз в год.

По результатам мониторинга при необходимости актуализировать закупочную деятельность.

Для контроля над реализацией целей и задач в области закупочной деятельности устанавливаются следующие целевые показатели деятельности:

- Точность исполнения планов по закупкам (по срокам, бюджету, соответствию требованиям к продукции, соответствию заданной стоимости комплектации).
- Снижение стоимости закупаемой продукции, работ, услуг.
- Обеспечение требуемого уровня качества закупаемых товаров, работ, услуг (количество отказов и несоответствий).
- Объем накладных расходов на приобретение товаров (работ, услуг) в расчете на единицу продукции.
- Повышение доли закупок, проводимых в электронном виде, в общем годовом объеме закупок для данной группы закупок.

Со стороны руководства компании необходимо подготовить систему контроля за текущей деятельностью сотрудников отдела закупок, за достижением ими плановых показателей. В основе системы контроля лежат аналитические отчеты, которые формируются автоматически на ежедневной основе и система внутренней связи (внутренний корпоративный чат).

Успешность процесса модернизации закупочной деятельности АО «СХК» напрямую зависит от решения всех перечисленных выше проблем и задач. Данный процесс должен быть реализован теоретически и практически при участии всех вовлеченных в него сторон, и при необходимости с привлечением сторонних специалистов.

3.2 Обоснование эффективности реализуемых мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности на АО «СХК»

Процесс управления закупочной деятельностью на предприятии требует много усилий, затрат и опыта работы в этой области, поэтому совершенствование системы управления в области закупок качественно повысит эффективность работы предприятия.

При анализе закупочной деятельности предприятия АО «СХК» на примере закупки нестандартного оборудования были выявлены основные проблемы, которые приводят к снижению эффективности закупочной деятельности. В результате анализа были предложены мероприятия по повышению эффективности закупочной деятельности, а также был произведен сравнительный анализ текущего и будущего состояния процесса, на примере рассматриваемой закупки. Результаты представлены в таблице 14:

Таблица 12 – Показатели эффективности состояния закупочного процесса

Показатель	Единица измерения	Как есть	Как будет	Изменения
Время длительности процесса закупок в т.ч.	дни	867	505	– 362
транспортировка		122	57	– 65
ожидание		680	425	– 255
контроль/проверка		65	23	– 42
Время добавленной ценности	дни	105	165	+ 60
Эффективность процесса	%	12,1	32,7	+ 20,6

Анализируя данные таблицы 14 можно сделать вывод, что внедрение инструментов ПСР в организацию закупочного процесса играет существенную роль в сокращение длительности процесса закупок, что тем самым значительно повышает эффективность закупочной деятельности. Таким образом, ожидается сокращение длительности процесса закупки на 362 дня, что повысит эффективность процесса на 20,6%. Время добавленной ценности, выраженной в днях, увеличится на 60 дней, что означает увеличение работы, которая приносит

ценность процессу закупки и сокращение работы, которая представляет собой потери и незначительную работу.

Для более лучшего увеличения эффективности закупочной деятельности, были разработаны следующие рекомендации для отделов, принимающих непосредственное участие в процессе закупки:

1. Выделить команду и ее лидера, которые будут осуществлять контроль, организацию и проведение процесса закупки.
2. Формирование отчетов о проводимой деятельности.
3. Наглядная визуализация осуществления процесса закупок.
4. Контроль выполнения каждого из проводимых этапов согласно установленным срокам.
5. Создание инфоцентра и доски для информации, регламента процесса и необходимых инструкций.

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

Не менее важным эффектом от внедрения комплекса мероприятий будет интеграция ПСР в работу отдела закупок и отдела МТО. Как отмечалось ранее, любое внедрение ПСР в работу предприятия несет лишь только положительный экономический эффект, таким образом, чем больше отделов предприятия задействованы в реализации ПСР, тем эффективнее и прибыльнее работает предприятия.

Таким образом, использование основных инструментов ПСР при реализации комплекса мероприятий по повышению эффективности закупочной деятельности приведет предприятие к контролю за процессом управления закупками.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗАЗБ	Тимоновой Екатерине Сергеевне

Институт	ИСГТ	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Один из аспектов социальной политики АО «СХК» направлен на создание безопасной и комфортной рабочей среды для всех сотрудников, т.к. деятельность комбината связана с радиационно-опасным производством. Рабочие места оборудованы по всем правилам пожарной безопасности. Также комбинат следит за неукоснительным выполнением правил, основанных на государственных стандартах и инструкциях, добиваясь сведения уровня травматизма в компании к нулю.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Изучение законодательных и нормативных документов по теме не предусмотрено
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Изучен спектр вопросов, относящихся к внутренней социальной ответственности компании: – принципы корпоративной культуры; – системы организации труда и его безопасности; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Изучен спектр вопросов, относящихся к внешней социальной ответственности компании: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство, гранты и корпоративная благотворительность.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – анализ правовых норм трудового законодательства;	Произведен анализ внутренних нормативных документов и регламентов предприятия в области исследуемой деятельности.

– анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 1 – Стейкхолдеры организации Таблица 2 – Направления обучения сотрудников предприятия Таблица 3 – Образование отходов с разбивкой по видам и методам обращения с ними Таблица 4 – Затраты на мероприятия КСО в 2016 году

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А3Б	Тимонова Екатерина Сергеевна		

4 Социальная ответственность на АО «СХК»

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Раздел «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы это необходимый элемент выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент».

В ходе изучения таких профильных дисциплин, как «Корпоративная социальная ответственность» и «Корпоративное управление» были получены разносторонние знания, которые необходимы для того, чтобы быть конкурентоспособным специалистом на рынке труда.

Методические указания учитывают разнообразие тем выполняемых выпускных работ и этапы внедрения КСО на предприятиях. Следовательно, методические указания состоят из набора аналитических управленческих заданий, из которых дипломирующийся студент может выбрать наиболее подходящую его ВКР задачу.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) представляет собой самое широкое и наиболее универсальное понятие, которое описывает социально ответственное поведение предприятий. КСО представляет собой систему обязательств, добровольно принимаемых на себя предприятием и реализуемых в интересах общества и его участников.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) в современном понимании в Российской Федерации имеет не продолжительную историю, однако имеет большое количество сторонников, как среди крупного и среднего бизнеса, так и среди органов государственной власти, потребителей и других групп заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Ведущие компании в США и Великобритании в конце 1970–х объединили элементы корпоративной политики по отношению к внешней среде, выработали целостный подход к взаимодействию с обществом. Данный подход заключается в том, что уважение к фирме производителю определяется совокупностью таких факторов как качество товара, эффективность рекламы,

имиджем, репутацией компании и ее ответственным отношением к партнерам, работникам, окружающей среде и обществу в целом

Принято выделять следующие основные концепции КСО:

1. Концепция корпоративного эгоизма. Данная концепция была выявлена Нобелевским лауреатом по экономике Милтоном Фридманом в 1971 году. Концепция означает то, что у бизнеса есть только одна единственная ответственность – увеличивать прибыль для своих акционеров.
2. Концепция корпоративного альтруизма. Концепция была обозначена Комитетом по экономическому развитию США в 1970 – е годы. В отличие от предыдущей концепции она отражает не только заботу о предприятии, но и том, что бизнес обязан вносить свой вклад в решение общественных споров и проблем, повышение уровня жизни людей, к тому чтоб уделять внимание к окружающей среде и так далее.
3. Концепция разумного эгоизма. Суть концепции состоит в том, что затраты на благотворительные программы вызывают сокращение прибыли предприятия, однако, в долгосрочно перспективе создают благоприятное социальное окружение.
4. Интегрированная концепция. Данная концепция представляет собой сбалансирование разногласий между интересами предприятий и граждан.
5. Нормативно – инструментальная концепция. Специфика концепции состоит в том, что она выступает средством диалога с внешним окружением фирмы, позволяющим управлять риском появления неожиданных для нее нормативных требований.

В условиях глобализации внешней среды и обострения конкуренции на мировом рынке, особенную актуальность приобретают поиск новых форм ведения бизнеса для обеспечения результативности деятельности и повышения конкурентных преимуществ предприятий.

Опыт многих крупных компаний показывает, что на сегодняшний день наиболее эффективными оказываются те из них, которые руководствуются принципами КСО.

Важность и необходимость внедрения принципов КСО является не только социально, но и экономически обоснованной необходимостью, что позволит достигнуть таких результатов, как укрепление доверия со стороны зарубежных партнеров по бизнесу, возможность привлечения и удержания квалифицированных кадров, формирование зоны социального благополучия вокруг предприятия.

4.2 Анализ эффективности программ КСО АО «СХК»

На предприятии АО «СХК» очень ярко выражена внутренняя социальная ответственность. Проводимая социальная политика АО «СХК» направлена на создание материальных и социально–бытовых условий для труда и отдыха работающих граждан, признание приоритета сохранения жизни и здоровья работников в процессе их трудовой деятельности, и, как следствие, их социальной защищенности, соблюдение и совершенствование социальных гарантий, улучшение трудовых и социальных отношений в коллективе, что является благоприятной средой для привлечения и закрепления на предприятии высококвалифицированных специалистов [23].

В рамках реализации корпоративных социальных программ АО «СХК» предоставляет своим работникам материальные и социальные преференции в виде:

- страхования работника по программам добровольного медицинского страхования и страхования от несчастных случаев и болезней;
- возможности получения путевки на санаторно–курортное лечение работника, ребенка работника;
- оказания помощи в определенной жизненной ситуации;

- возможности получения беспроцентного займа на первоначальный взнос по ипотечному кредиту, компенсации работнику части расходов на погашение банку процентной ставки по ипотечному кредиту;
- возможности принять участие в негосударственном пенсионном обеспечении;
- возможности принять участие в программе поддержки неработающих пенсионеров;
- вовлечения работников и ветеранов в участие в спортивных и культурных мероприятиях, посещение ими театральных культурных проектов и спортивных «групп здоровья».

Обучение и развитие персонала АО «Сибирский химический комбинат» организуется с целью достижения высокого уровня безопасности и экономической эффективности работы предприятия. Для достижения соответствия уровня профессиональной подготовки персонала требованиям производства на предприятии было организовано внутреннее и внешнее обучение в рамках профессионального обучения, повышения и поддержания квалификации, предаттестационной подготовки и аттестации персонала [23].

Внутреннее обучение проводилось с помощью высококвалифицированных работников, привлекаемых в качестве преподавателей курсов и специально подготовленных работников – внутренних тренеров АО «СХК», организующих тренинги, направленные на повышение уровня развития компетенций работников предприятия. В 2016 году на предприятии было организовано внутреннее обучение в количестве 3490 человеко–курсов.

Внешнее обучение было организовано с привлечением внешних провайдеров (отраслевых институтов повышения квалификации и образовательных учреждений, занимающихся подготовкой персонала).

АО «СХК» также стремится не только к высоким производственным результатам и экономической эффективности, но и к гармонии с окружающей средой, охрана которой является одним из приоритетных направлений

деятельности. Одним из последовательных шагов, направленных на охрану окружающей среды и обеспечение экологической безопасности, стало принятие Экологической политики.

Главными стратегическими целями АО «СХК» в области охраны окружающей среды являются обеспечение экологической безопасности, необходимой для устойчивого развития АО «СХК», и постоянное снижение негативного воздействия производства и поставляемой продукции на окружающую среду до минимально приемлемого уровня.

4.2.1 Определение стейкхолдеров АО «СХК»

Стейкхолдерами является организация или группа отдельных лиц, на которых значительное влияние оказывает бизнес и которые сами являются основой успеха любого предприятия.

АО «СХК», предприятия АО «ТВЭЛ», остается одним из важных звеньев традиционного дивизиона для бизнеса по производству ядерного топлива, сконцентрировав на своей производственной площадке всю конверсию гесафторида урана, который обеспечивает сырьём российскую атомную энергетику и ряд зарубежных потребностей. Социальная ответственность имеет для предприятия огромное значение в силу специфики своей отрасли, и потому с каждым годом поддерживает и разрабатывает все большее количество проектов, направленные на развитие благоприятного социального фона предприятия. Стейкхолдеры организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Собственники	Экологические и природные организации и фонды
Партнеры	Население
Сотрудники	Органы федеральной и местной власти
Потребители	Лечебно – профилактические учреждения

Прямые стейкхолдеры оказывают большое влияние на предприятие. Сотрудники предприятия являются его лицом и которые работают на общую цель предприятия. Сотрудники, помимо того, что защищены различными социальными пакетами предприятия, еще и пользуются различными социальными программами, проводимыми на предприятии для своих сотрудников.

Потребители также относятся к КСО предприятия, так как предприятие прилагает все возможные усилия для предоставления качественной продукции и удовлетворения нужд потребителей.

К косвенным стейкхолдерам компании можно отнести:

- экологические и природоохранные организации и фонды (компания стремится обеспечить свою работу с наименьшим ущербом для окружающей среды);
- лечебно – профилактические учреждения (получение заказов на лечение либо сотрудников компании, либо лиц, которым компания хочет помочь в лечении).

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

4.2.2 Определение структуры программ КСО АО «СХК»

АО «СХК» является ответственным участником в организации мероприятий, направленных на улучшения социальной ответственности предприятия. Так, например, АО «СХК» активно организует программу спортивных и культурных мероприятий.

Программа организации спортивных и культурных мероприятий. Программа организации спортивной и культурной работы направлена на укрепление здоровья работающего персонала, пропаганду здорового образа

жизни, повышение культурно–образовательного уровня работников, организацию досуга.

Спортивные и культурные мероприятия организуются и реализуются в соответствии со следующими принципами:

- безопасность для здоровья участников мероприятий;
- соответствие общепринятым и корпоративным этическим нормам, и стандартам: традициям, ценностям и приоритетам развития комбината и отрасли в целом;
- массовость участия и доступность для всех работников (вне зависимости от уровня должности);
- направленность на повышение уровня вовлеченности работников;
- активная коммуникация достигнутых результатов и общественной или социальной значимости проведенных мероприятий с целью укрепления имиджа Госкорпорации «Росатом» и АО «СХК».

Программа помощи работникам в определенных жизненных ситуациях. Предприятие организует программу помощи работникам в рамках Положения «Об оказании помощи работникам АО «СХК» в определенных жизненных ситуациях». Реализация данной программы позволила упростить систему принятия решения об оказании помощи, благодаря установленным нормам по размеру выплаты и единым критериям оказания помощи, также исключено дублирование видов помощи.

Размер выплат по каждому виду материальной помощи установлен в конкретном выражении и не может быть менее 2000 руб. по каждому виду.

Установленные на комбинате виды материальной помощи:

- при регистрации брака впервые;
- при возвращении из армии и приеме на прежнее место работы;
- на витаминизацию беременных женщин;
- при рождении (усыновлении) ребенка;
- на дорогостоящее лечение ребенка;
- пособие молодым работникам, впервые поступившим на комбинат;

- помощь многодетным родителям или родителям, имеющим на иждивении ребенка–инвалида, воспитывающего детей в одиночку;
- на погребение умершего работника;
- материальная помощь молодому специалисту в связи с бракосочетанием;
- материальная помощь молодому специалисту на обустройство быта (приобретение мебели, бытовой техники и т.п.)

Поддержка ветеранов. Социальная ответственность в отношении ветеранов (неработающих пенсионеров) представляет собой определенную концепцию, отражающую добровольное решение предприятия по участию в финансировании задач, направленных на решение вопросов усиления социальной защищенности ветеранов по следующим направлениям:

1. Повышение материальной обеспеченности;
2. Создание условий для реализации интеллектуальных, культурных потребностей и личного потенциала в пожилом возрасте;
3. Поддержание жизнеспособности и активности путем привлечения к участию в физкультурно–оздоровительных и культурно–массовых мероприятиях комбината.

Программа развития персонала. Обучение и развитие персонала АО «Сибирский химический комбинат» организуется с целью достижения высокого уровня безопасности и экономической эффективности работы предприятия.

В рамках реализации проектов «Внедрение производственной системы «Росатом», «Трансформация производственных отношений», «Обучение культуре безопасности» за отчетный период проведено обучение работников предприятия по следующим программам:

Таблица 2 – Направления обучения персонала предприятия

Тема курса	Кол–во человеко–курсов
Базовый курс	185
5С	278

Продолжение таблицы 2

Виды потерь	275
Картирование процессов	228
Фабрика процессов	313
Методика реализации ПСР–проектов	182
Стандартизированная работа	203
Типовые модели определения экономического эффекта	37
Инструменты управления эффективностью (Декомпозиция)	17
Культура безопасности	119
Итого (человеко–курсов)	1837

Экологическая программа. АО «СХК» стремится не только к высоким производственным результатам и экономической эффективности, но и к гармонии с окружающей средой, охрана которой является одним из приоритетных направлений деятельности. Одним из последовательных шагов, направленных на охрану окружающей среды и обеспечение экологической безопасности, стало принятие Экологической политики. Экологическая политика АО «СХК» разработана и впервые введена в действие в 2007г. Затем, в 2009 г., в 2012 г., 2015 г. она актуализирована и приведена в соответствие с Экологическими политиками Госкорпорации «Росатом» и АО «ТВЭЛ» [23].

Главными стратегическими целями АО «СХК» в области охраны окружающей среды являются обеспечение экологической безопасности, необходимой для устойчивого развития АО «СХК», и постоянное снижение негативного воздействия производства и поставляемой продукции на окружающую среду до минимально приемлемого уровня.

Таким образом, в результате активно деятельности предприятия касемо охраны окружающей среды, АО «СХК» достигло следующих показателей. В 2016 году в АО «СХК» образовалось на 41% меньше отходов производства и потребления чем в 2014 году: 151 724,2 тонн в 2016 году против 255 811,0 тонн в 2014 году.

Сведения об образовании отходов с разбивкой по видам (классам опасности) и методам обращения с ними за 2014÷2016г.г. представлены в таблице 3 [23].

Таблица 3 – Образование отходов с разбивкой по видам и методам обращения с ними

Деятельность по обращению с отходами АО «СХК»	2014г.	2015г.	2016г.
1 Образование отходов			
Образовалось, тонн в т.ч.	255811,0	182725,2	151724,2
1 класса опасности	5,5	7,5	4,1
2 класса опасности	0,5	0,7	0,1
3 класса опасности	47	13	24
4 класса опасности	1429	1383	1491
5 класса опасности	254329	181321	150205
2 Методы обращения с отходами			
Использовано на СХК, тонн	0	0	0
Обезврежено на СХК, тонн	0,5	0,7	0,1
Захоронено на СХК, тонн	249188	179099	148790
Передано другим организациям всего, тонн, в т.ч.:	6220	3686	2292
– для использования	3968	1760	550
– для захоронения	2228	1917	1738
– для обезвреживания	5	9	4
– для хранения	19	0	0

АО «Сибирский Химический Комбинат» как организация, имеющая в своем составе ядерно–опасные и радиационно–опасные производства, осуществлял свою деятельность в 2016 году в полном соответствии с «Заявлением администрации АО «СХК» о политике в области безопасности» и «Концепцией культуры безопасности АО «СХК».

В 2016 году комбинат не допустил снижения уровня безопасности своих ядерно–опасных производств:

1. Не было инцидентов с ядерными материалами по уровню значимости, входящих в Международную шкалу ядерных событий INES.
2. Не зафиксировано ни одного случая превышений безопасных или допустимых параметров при обращении с ядерными материалами.
3. Не было случаев нарушений пределов и условий безопасной эксплуатации.

4. Не был превышен параметр по числу ложных срабатываний систем аварийной сигнализации обнаружения самоподдерживающейся цепной реакции.

Результаты целевых проверок, проведенные в 2016 году в подразделениях АО «СХК» контрольно–надзорными органами, подтвердили приемлемый уровень ядерной безопасности производств комбината.

4.2.3 Определение затрат на программы КСО на АО «СХК»

АО «СХК» ежегодно вкладывает значительные финансовые средства в развитие программ КСО. Таким образом, затраты, отнесенные на реализацию мероприятий КСО можно рассмотреть в таблице 4.

Таблица 4 – Затраты на мероприятия КСО в 2016 году

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемы период
Благотворительность	тыс. руб.	7176	7176
Природоохранные мероприятия	тыс. руб.	36 910	36 910
Санаторно – курортное лечение и отдых	тыс. руб.	36 172	36 172
Итого	тыс. руб.		80 258

4.2.4 Оценка эффективности программ КСО на АО «СХК» и выработка рекомендаций

Оценка эффективности программы КСО должна строится на основе таких принципов, как затраты мероприятия и ожидаемые результаты от этих мероприятий. Проведенный анализ программ КСО на АО «СХК» показывает, что программы КСО соответствуют целям и стратегиям комбината. На комбинате подробно реализуются как внешние, так и внутренние программы КСО, преобладающие на комбинате в равной мере.

Подробно изучив программы КСО и проделав анализ стейкхолдеров можно сделать вывод, что данные программы также отвечают интересам стейкхолдеров. Если оценивать затраты, потраченные на мероприятия КСО, то

можно отметить, что результаты от данных мероприятий адекватны, видны и положительно влияют на стейкхолдеров комбината. Оценивая запланированные мероприятия, можно порекомендовать и дальше вести активную политику КСО и в дальнейшем выполнять все свои обязательства перед существующими стейкхолдерами. В качестве рекомендаций можно предложить вводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их проявлять больший интерес к проводимым мероприятиям.

Заключение

Внедрение Производственной системы «Росатом» в организацию закупочного процесса АО «СХК» это переход предприятие, а именно отделов, связанных с организацией закупочной деятельности на новый, более качественный уровень, что предполагает вовлечение в процесс всех сотрудников. Управление закупочной деятельностью является чрезвычайно актуальной проблемой для Российских предприятий атомной промышленности.

В данной работе мы исследовали закупочную деятельность АО «Сибирский Химический Комбинат», совместно с производственной системой «Росатом», их структуру и роль в деятельности предприятия. В ходе работы был проведен анализ нормативных документов и стандартов, связанных непосредственно с организацией закупочного процесса. Также был произведен анализ закупочной деятельности предприятия, вследствие чего был выявлен ряд проблем, возникающих в процессе проведения закупок.

Для совершенствования и повышения эффективности закупочной деятельности был разработан комплекс мероприятий, включающий в себя использование основных инструментов Производственной системы «Росатом». В ходе разработки мероприятий была построена карта потока создания ценности закупочной деятельности. Посчитано время длительности процесса закупок и время добавленной стоимости, которые связаны с организацией процесса закупок.

Оценку экономического эффекта от внедрения улучшений, произвели согласно методике оценки динамики экономических показателей. В результате расчетов, эффективность от предложенных мероприятий позволит увеличить эффективность закупочной деятельности на 20,6 %.

Таким образом, можно сделать вывод, что повышение эффективности закупочной деятельности на предприятии целесообразно и приведет к существенным результатам. Как и на многих Российских предприятий в АО «СХК» есть колоссальный резерв для развития, а именно процесса мониторинга

результативности процессов на производстве. При этом нужно полагаться не только на готовые методы, а разрабатывать собственные методы посредством анализа всех видов деятельности. Расчет экономического эффекта при улучшении процесса закупочной деятельности показал, что внедрение инструментов ПСР в отделы, осуществляющие закупочную деятельность, приносит экономический эффект, что увеличивает эффективность работы комбината, а именно снижается длительность процесса закупок, снижается время операций не добавляющих ценность, а также снижаются риски, связанные организацией закупочной деятельности, а именно некорректное оформление документов, низкий уровень контроля организации и проведения закупки, длительное согласование договоров и слабая интеграция в закупочный процесс.

Список публикаций студента

1. Чибир Е. В. Социальные сети как фактор обеспечения благополучия людей старшего поколения / Е. В. Чибир, К. С. Ветошкина, Е. С. Тимонова // Общество и непрерывное благополучие человека: сборник научных трудов Международного научного симпозиума студентов и молодых ученых, г. Томск, 27-30 марта 2014 г. — Томск : Изд-во ТПУ, 2014. — [С. 276-282].
2. Тимонова Е. С. Консолидированная группа налогообложения. Особенности учета / Е. С. Тимонова, К. А. Баннова // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине : сборник научных трудов II Международной конференции, 19-22 мая 2015 г., Томск. — Томск : Изд-во ТПУ, 2015. — [С. 552-553].
3. Тимонова Е.С. Звездный маркетинг как эффективный инструмент продвижения продукта компании в социальных сетях" / Е.С. Тимонова, Е.С. Кисилева // XVII Всероссийская научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых ученых: сборник научных трудов, г. Томск, -: Изд-во ТПУ 2016 г.

Список использованных источников

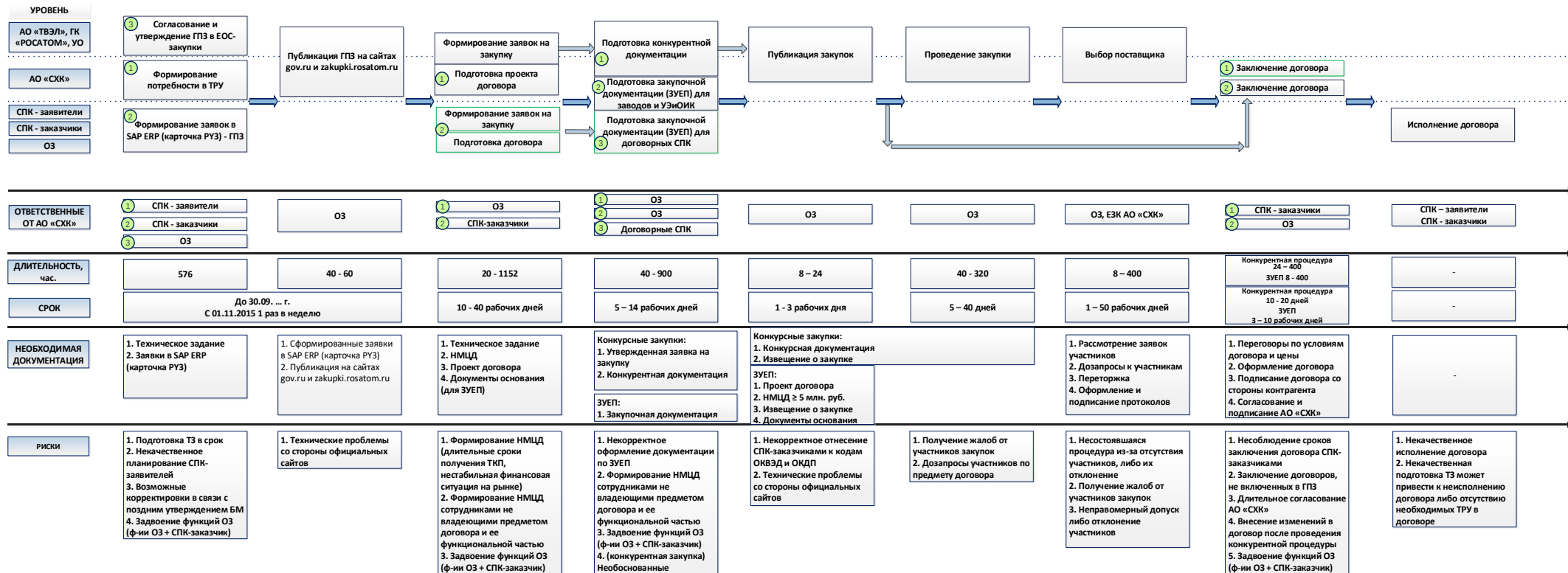
1. Андерсен Б. Бизнес–процессы. Инструменты совершенствования/ Андерсен Б. М.: РИА «Стандарты и качество», 2012. – 272 с.
2. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: Олимп–Бизнес. – 2010. – 644 с.
3. Вумек Д.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 473 с.
4. Глушко Т.Ю. Совершенствование процессов управления закупками на рынке подакцизной продукции// Процессы управления закупками на рынке подакцизной продукции // Логистика – 2014. – №1– 10 с.
5. Деминг Э. Выход из кризиса. – М.: Альпина Паблишер. – 2011. – 420 с.
6. Дыбская В.В., Зайцев Е.И. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес–процессов в цепях поставок – М: Эксмо. – 2011. – 944 с.
7. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок пер. с 6–го англ. изд. – М.: Юрайт. – 2014. – 816 с.
8. Сиротинский М.С. Основы управления материальными и информационными потоками (Производственная логистика): Учебник для студ. вузов / М.С. Сиротинский. – М.: МАИ, 2011. – 196 с.
9. Скриптунова Е.А. Взаимодействие поставщика с розничными сетями // Управление продажами – 2015. – №02(39) – 12 с.
10. Кузнецов К. В. Методические рекомендации по подготовке документации для проведения конкурсов на размещение заказов на поставки товаров // Информационно–аналитический бюллетень “Конкурсные торги” – 2014. – № 1–4

- 11.Мазунина О.А. Оптимизация логистики снабжения промышленного предприятия: на примере предприятий энергомашиностроения: дис. – ОА Мазунина. М., 2016.
- 12.Плещенко В. И. Влияние начальной (максимальной) цены договора на осуществление закупочных операций //Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №. 18.
- 13.Жемчужников А. А., Домовец С. С. Осуществление закупок: общие положения и способы определения подрядчиков (исполнителей, поставщиков) //Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №. 2. – 674 с.
- 14.Ермакова А.В. Переговорные методы при проведении закупок // Корпоративные закупки – 2015: практика применения Федерального закона № 223–ФЗ. Сборник докладов. – М.: Юриспруденция, 2015. – 19 с.
- 15.Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: учебник //В.И. Сергеев – М.: ИНФРА – М, 2011. – 608 с.
- 16.Кухарев Владислав Вадимович Размещение государственного заказа и оценка его эффективности // Социально–экономические явления и процессы. 2015. №5 (051).
- 17.Академия Росатома. Виды потерь. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ps-rosatom.ru/files/vidy-poter.pdf>. Дата обращения 22.05.2017
- 18.Тайити Оно. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства/Тайити Оно — М.,: Издательство ИКСИ, 2012.– 260 с.
- 19.Федеральный закон от 18.07.2011 г. № 223–ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»
- 20.Федеральный закон от 05.04.2013 № 44–ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
- 21.Академия Росатома. Закупочная деятельность Госкорпорации «Росатом». [Электронный ресурс]. URL: http://www.vnipipt.armz.ru/media/File/psr_zakupki_2016.pdf Дата обращения 22.05.2017

22. Академия Росатома. Производственная система «Росатома» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ps-rosatom.ru/psr1/about.html>. Дата обращения
23. Публичный годовой отчет ГК «Росатом» за 2015 г. [Электронный ресурс]. URL: http://www.atomsib.ru/files/2015/annual_report_SHK_2015.pdf. Дата обращения 22.05.2017
24. Академия Росатома. Картирование процесса на производстве и в офисе. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ps-rosatom.ru/files/kartirovanie.pdf>. Дата обращения 22.05.2017
25. Академия Росатома. 5С. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ps-rosatom.ru/files/5C2.pdf>. Дата обращения 22.05.2017

Приложение А

Поток создания ценности закупки АО «СХК»



СПК-заявитель – любое подразделение АО «СХК» ответственное за заявление потребности в ТРУ
 СПК-заказчик – подразделение АО «СХК» ответственное за заключение договора на закупку ТРУ