

УДК 658.5.012.2, 658.511.2

## НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК В ЯДЕРНОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГК РОСАТОМ

Галковская Виктория Евгеньевна,  
galvika@mail.ru

Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ,  
Россия, 249034, г. Обнинск, Студенческий городок, 1.

Галковская Виктория Евгеньевна, аспирант Обнинского института атомной энергетики – филиала Национального исследовательского ядерного университета МИФИ.

**Актуальность** исследования продиктована стремлением ГК Росатом укрепить свои позиции на международной арене, что, в свою очередь, неразрывно связано с необходимостью оптимизации деятельности компании, в том числе, в сфере закупок. **Цель исследования:** выявить проблемные аспекты адаптации внутренней структуры закупок компании к действующему законодательству РФ в сфере закупочной деятельности и требованиям рынка и предложить пути их разрешения. **Методы:** описаны факторы, определяющие конкурентоспособность атомной энергетики, проведен анализ действующего национального законодательства в сфере закупок, направлений его развития, а также рассмотрен зарубежный опыт в этой области, выполнен анализ статистических данных результатов закупочной деятельности компании, дана качественная оценка закупочной деятельности ГК Росатом, в том числе, на предмет ее соответствия законодательству и поставленным целям. **Результаты.** Показано, что изменение национального законодательства в соответствии с требованиями, которые диктует рынок атомной энергии, не приведет к ожидаемому результату в сфере оптимизации закупочной деятельности предприятий ядерной энергетики. Это связано с тем, что атомная отрасль имеет ряд особенностей, не учитываемых в действующем законодательстве в сфере закупок, в первую очередь, это относится к необходимости качественной оценки поставщиков. Проведен анализ разработанной в ГК Росатом и планируемой к внедрению качественной шкалы оценки поставщиков, выявлен ряд ограничений, предложены направления оптимизации закупок ГК Росатом, которые отвечают поставленным целям компании по повышению конкурентоспособности на внешнем рынке.

**Ключевые слова:** Конкурентоспособность атомной энергетики, законодательство в сфере закупочной деятельности, ГК Росатом, электронные торги, структура закупок ГК Росатом, оптимизация закупочной деятельности ГК Росатом.

Конкурентоспособность ядерной энергетики на мировом рынке и в рамках отдельной страны определяется многими факторами, совокупность которых находит отражение в универсальном показателе – нормированная стоимость энергии (от англ. LCOE Levelized Costs of Electricity), который представляет собою стоимость 1 кВт·ч энергии в течение жизненного цикла ее производства. Нормированная стоимость энергии учитывает капитальные затраты на строительство АЭС, в том числе затраты по ЕРС-контрактам, операционные расходы, затраты на эксплуатацию и обслуживание АЭС и вывод ее из эксплуатации. Методика расчета данного показателя более подробно описана в работах отечественных [1. С. 61, 62] и зарубежных [2] авторов и широко используется Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) для сравнения стоимости электроэнергии различных типов генерации. В 2015 г. Международное Энергетическое Агентство совместно с Агентством по ядерной энергии ОЭСР

опубликовало данные по нормированной стоимости энергии в разрезе различных типов генерации для 181 энергетических объектов стран ОЭСР, а также Бразилии, ЮАР и Китая [3]. Расчетные данные свидетельствуют о том, что показатель нормированной стоимости электроэнергии, произведенной на АЭС, при ставке дисконтирования 3 % самый низкий по сравнению с угольной и газовой генерацией. В то же время стоимость ядерной энергии наиболее чувствительна к увеличению ставки дисконтирования – при 7 % ставке дисконтирования медианное значение нормированной стоимости электроэнергии в ядерной энергетике сопоставимо с аналогичным показателем для станций, работающих на угле, а при 10 % – превышает медианное значение нормированной стоимости электроэнергии угольной и газовой генераций [3. С. 14]. Аналогичные выводы были сделаны в работе [4], где автором показано, что для объективной оценки конкурентоспособности атомной энергетики необходимо использовать ставку дисконтирования не менее 15 %.

Чувствительность стоимости атомной энергии к изменениям ставки дисконтирования обусловлена высокой капиталоемкостью ядерной энергетики по сравнению с угольной и газовой промышленностью. В структуре себестоимости производства атомной энергии порядка 70–80 % составляют капитальные вложения [5] и около 20 % – затраты на топливо (для АЭС, использующих в качестве топлива природный уран) [6]. В структуре топливной составляющей себестоимости (начальная стадия) атомной генерации расходы на природный уран оцениваются на уровне 8–9 %, конверсию – 5–6 %, обогащение – 75–78 %, фабрикацию топлива – 9–10 % (по российским технологиям и без учета расходов на изготовление ТВС и твэлов) [7]. Наиболее энергозатратным в этой цепочке является обогащение природного урана. Анализ топливной составляющей стоимости электроэнергии показал, что расходы на природный уран являются статистически значимым фактором, оптимизация которого оказывает положительное влияние на выручку [8].

Помимо затрат на сырье, большое влияние на показатель LCOE в атомной промышленности оказывают расходы на приобретение товаров и услуг для строительства и эксплуатации АЭС, которые являются неотъемлемой частью капитальных вложений. Как показано в [9. С. 6], управление закупочной деятельностью является эффективным инструментом сокращения капиталоемкости отрасли и повышения конкурентоспособности объектов ядерной энергетики, в первую очередь, за счет оптимизации стоимости ЕРС-контрактов, что позволяет снизить стоимость строительства АЭС, а также расходы на ее управление и обслуживание. Кроме того, эффективные закупки приводят к сокращению вероятности и продолжительности незапланированных остановок АЭС, что оказывает непосредственное влияние на себестоимость электроэнергии и выручку.

Анализу механизмов закупочной деятельности в Индии и Венгрии посвящены работы [10, 11] соответственно. Страны с ядерной энергетикой различаются по степени государственного участия в закупочной деятельности предприятий атомной промышленности. Особенности и проблемы организации закупочной деятельности в Южной Корее, Франции и Великобритании представлены в работе [9]. Так, в России и Китае, где ядерная энергетика является естественной монополией, закупочная деятельность контролируется государством, в США и других странах с децентрализованным энергетическим рынком АЭС находятся в собственности частных компаний, производящих закупки на мировом рынке в целях максимизации прибыли, в Южной Корее и Франции большинство компаний на рынке производителей атомной энергии и поставщиков товаров и услуг являются государственными [9. С. 8]. Вне зависимости от степени участия государства в регулировании энергетического рынка эффективность закупочной

деятельности предприятий атомной отрасли определяется наличием действующего законодательства в этой сфере, которое выступает гарантом национальной безопасности и экономической эффективности работы АЭС в странах, которые развивают или планируют развивать ядерную энергетику.

Первая попытка борьбы с коррупцией в сфере государственных закупок в России была предпринята в 2005 г. с выходом Федерального закона № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для выполнения государственных и муниципальных нужд» [12], согласно которому часть государственных закупок была переведена в электронную форму [13. С. 72]. Данный закон не принес ожидаемых результатов по достижению прозрачности и открытости в сфере осуществления государственных закупок, и на смену ему пришел Федеральный закон № 44-ФЗ от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [14], вступивший в силу 01.01.2014 г. с учетом доработок, необходимость которых показал опыт использования Федерального закона № 94-ФЗ. Закупочная деятельность государственных корпораций, естественных монополий, государственных и бюджетных компаний регулируется Федеральным законом № 223-ФЗ от 18.07.2011 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [15]. Оба закона предполагают использование электронных торгов для осуществления закупочной деятельности. Отличие их заключается в том, что Федеральный закон № 44-ФЗ определяет конкретный перечень электронных площадок для проведения торгов: ОАО «Единая электронная торговая площадка» [16], ЗАО «ММВБ-Информационные технологии» [17], ГУП «Агентство по государственному заказу, инвестиционной деятельности и межрегиональным связям Республики Татарстан» [18], ЗАО «Сбербанк-Автоматизированная Система Торгов» [19], ООО «Индексное агентство РТС» [20], а также перечень товаров, работ и услуг, которые могут закупаться у единственного поставщика, в то время как Федеральный закон № 223-ФЗ дает право на проведение торгов на любых доступных электронных площадках и самостоятельно формирование списка товаров, работ и услуг, закупаемых у единственного поставщика. Кроме того, Федеральный закон № 223-ФЗ позволяет вносить изменения в условия договора с поставщиком уже после его заключения, а также заключить договор с единственным поставщиком в случае несостоявшихся торгов. Данный закон позволяет государственным заказчикам самостоятельно определять правила и порядок закупок и отражать их в положениях о закупках.

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» является одной из крупнейших генерирующих компаний и государственных заказчиков в стране. Текущий объем конкурентных закупок ГК Росатом показан в таблице.

**Таблица.** Объем конкурентных закупок ГП Росатом в 2017–2018 гг., млрд р.  
**Table.** Competitive procurements of Rosatom corporation for 2017–2018, rub. bn

| Показатель/Index                                                | 2017 (январь–ноябрь)<br>2017 (January–November) | 2017 декабрь – 2018 (прогноз)<br>2017 December – 2018 (forecast) |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Конкурентные закупки всего<br>Competitive procurements total    | 766,3                                           | 1108                                                             |
| Материалы и оборудование<br>Material and equipment              | 534                                             | 741,7                                                            |
| Строительно-монтажные работы<br>Construction and erection works | 138                                             | 202,9                                                            |

В 2016 г. Росатом осуществил 33,7 тыс. конкурентных закупок на общую сумму 415,1 млрд р., по состоянию на декабрь 2017 г. количество конкурентных закупок составило около 33,8 тыс. на 766,3 млрд р., в том числе на закупку материалов и оборудования приходится 69,7 %, или 534 млрд р., на строительно-монтажные работы – 18,0 %, или 138 млрд р. Суммарно за декабрь 2017 г. и в 2018 г. планируется совершить закупок на 1108 млрд р., из которых 741,7 млрд р. будет потрачено на закупку материалов и оборудования, 202,9 млрд р. – на строительно-монтажные работы [21]. Участие Росатома в зарубежных проектах дает толчок развитию отечественной машиностроительной промышленности и строительно-монтажного комплекса, выполняющих заказы на поставку оборудования и услуг в рамках зарубежных договоров поставки Росатома [22].

Закупочная деятельность ГК «Росатом», осуществляемая из бюджетных средств, регулируется Федеральным законом № 44-ФЗ. Информация о закупках размещается на сайте Единой информационной системы в сфере закупок [23], электронные торги проходят на единой электронной торговой площадке [24]. Закупки из внебюджетных и собственных средств компании регулируются Федеральным законом № 223-ФЗ, во исполнение которого ГК «Росатом» был разработан Единый отраслевой стандарт закупок, определяющий внутренние правила осуществления закупок для всех предприятий корпорации. Информация о закупках размещается на сайте закупок ГК Росатом [25] и на сайте Единой информационной системы в сфере закупок [23], электронные торги проходят на электронных торговых площадках ЭТП «Единая электронная торговая площадка» [16], ЭТП «Фабрикант» [26] и ЭТП B2B-Center [27].

Атомная отрасль России – одна из первых отраслей российской промышленности, которая провела реструктуризацию закупочной деятельности и совершила переход к централизованной системе закупок на основе Единого отраслевого стандарта закупок (ЕОСЗ). Как отмечается в [28], в атомной отрасли сложились все необходимые предпосылки для расширения практики конкурентных закупок с помощью электронных площадок в связи с тем, что именно здесь была разработана и внедрена вся необходимая для этого нормативная база. Согласно ЕОСЗ, утвержденного решением наблюдательного совета Госкорпорации «Росатом» 07.02.2012 г., основными принципами закупочной деятельности в атомной отрасли провозглашается прозрачность закупок, конкурентность участников закупок, а также обоснованность, своевременность и эффективность [29].

Принцип прозрачности закупок и конкурентности участников закупок в работе Росатома подтверждается статистикой работы: все 395 компаний, входящих в госкорпорацию, к настоящему времени перешли на применение ЕОСЗ; более 99 % конкурентных закупок осуществляются путем открытых торгов на электронных площадках, закрытые торги используются только для закупок, которые представляют собой государственную тайну или касаются стратегических разработок Росатома, информация о которых не подлежит разглашению [21]. Кроме того, в 2016 г. в целях повышения прозрачности закупок и контроля цен на материально-технические ресурсы и оборудование была внедрена Единая отраслевая база данных цен (ЕОС БДЦ), согласно которой начальные (максимальные) цены (НМЦ) нового контракта определяются на основании автоматизированного поиска цен ранее заключенных контрактов или с помощью автоматических запросов технико-коммерческих предложений поставщикам, зарегистрированным на электронной площадке [22].

Помимо создания внутренней системы ценообразования, принцип повышения эффективности закупок достигается за счет перехода на категорийное управление за-

купками и внедрения механизма двух победителей, что позволяет снизить риск неисполнения контракта [30]. Цель категорийного управления, основными элементами которого является укрупнение заказов, переход на трехлетнее планирование потребностей и снижение неэффективных запасов на складе, заключается в построении системы долгосрочных контрактных отношений с поставщиками, стабилизации и снижении цены контракта за счет его укрупнения, сокращения количества закупок и сроков поставки [31]. Более того, госкорпорация при проведении электронных закупок активно использует такие механизмы, как дозапрос и переторжка, что также позволяет повысить экономическую эффективность закупок и не противоречит положениям Федерального закона № 223-ФЗ.

Большое внимание уделяется системе внутреннего контроля за осуществлением закупочной деятельности, в том числе возможными злоупотреблениями и их предотвращением. Контролирующими органами ГК Росатом в этой сфере является Центральный арбитражный комитет (ЦАК), Арбитражный комитет АО «Концерн Росэнергоатом», Арбитражный комитет ОАО «ТВЭЛ» [22]. Внутренний арбитраж ГК Росатом ежегодно рассматривает порядка 800 жалоб, из которых 300 жалоб признаются обоснованными, часть жалоб передается в правоохранительные органы для формирования уголовных дел. В целях обеспечения прозрачности и стимулирования конкуренции при осуществлении закупок из внебюджетных и собственных средств в структуре госкорпорации создана компания АО «Атомкомплект», в функции которой входит своевременное доведение информации о размещении заказа до всех заинтересованных лиц, а также совершение сделок для договоров стоимостью сто миллионов рублей и более [32].

Несмотря на огромную успешную работу, проделанную корпорацией по приведению своей закупочной деятельности в соответствие с Федеральными законами № 44-ФЗ и № 223-ФЗ, атомная промышленность имеет ряд особенностей, которые недостаточно учитываются в действующем законодательстве в сфере закупок. В первую очередь, это относится к вопросам качества и соблюдения сроков поставок, особенно в отношении дорогостоящих, технически сложных и специальных товаров. В настоящее время в Росатоме на разной стадии реализации находится 42 проекта по строительству энергоблоков, в том числе 8 энергоблоков в России и 34 за рубежом. Доля конкурентных закупок для зарубежных проектов в структуре конкурентных закупок Росатома неуклонно растет – в 2017 г. она составила 49 %, или 398,9 млрд р., что на 24 % больше по сравнению с прошлым годом. Портфель зарубежных проектов госкорпорации до 2030 г. оценивается в 150 млрд долларов [33]. Приоритетное значение в этой связи, наряду с максимизацией прибыли и сокращением издержек, приобретает качество поставляемого оборудования и своевременность поставок, другими словами, контроль за исполнением договоров. Срыв сроков поставки или поставка некачественного оборудования приводит не только к многомиллионным штрафам, но и подрывает репутацию ГК «Росатом» на мировом рынке. Привлечение недобросовестного поставщика к ответственности не снимает необходимости выполнения обязательств Росатома по поставке оборудования. Даже при условии оперативного перезаключения договора с новым поставщиком срыв поставки не всегда можно избежать в связи с длительным сроком изготовления оборудования, производственной загрузкой поставщика и т. д.

Зачастую причиной срыва контрактов является заведомо заниженная цена, которую поставщики устанавливают в ущерб качеству поставляемых товаров и услуг для того, чтобы выиграть торги. В этом случае действенным механизмом пресечения подобных действий поставщиков является ужесточение национального законодательства

в вопросах наказания поставщиков за нарушение соблюдения требований к качеству поставляемых машин и оборудования.

Без проведения предварительного анализа поставщика до стадии заключения договора одного декларативного заявления контрагента о соответствии поставляемой продукции заявленным техническим параметрам, как предусмотрено законом, недостаточно для того, чтобы застраховать заказчика от нарушения поставщиком своих договорных обязательств. В этом случае Росатом предлагает перейти на новый «качественный уровень» контроля закупок, предусматривающий применение критериев, которые помогут оценить благонадежность поставщика до стадии заключения договора. К таким качественным критериям, в первую очередь, относятся: сложившаяся на рынке репутация поставщика, наличие лицензии, опыта, производственных мощностей, необходимых для выполнения заказа. Помимо этого, в качестве инструментов снижения риска непоставки Росатом планирует проведение технического аудита поставщика с выездом на его производственную площадку, составление реестров добросовестных и недобросовестных поставщиков, учет специфики законодательства партнера, а также требований иностранных заказчиков при проведении электронных торгов [14].

Вместе с тем вышеперечисленные механизмы снижения рисков неисполнения договоров имеют ряд ограничений, которые необходимо учитывать до принятия решения по их использованию. В первую очередь, это касается шкалы качественных оценок поставщиков. Использование наряду с ценовым критерием оценочной шкалы при выборе поставщика требует от лица, составляющего рейтинг поставщиков, определенной квалификации и непредвзятости при выставлении баллов по каждому критерию. Помимо материальных и временных затрат на ее разработку, применение такой шкалы увеличивает время выбора поставщика и зависит от субъективности сотрудника, принимающего решение.

Исследование причин злоупотреблений в сфере закупочной деятельности в атомной промышленности Южной Кореи, где большинство компаний на рынке производства энергии и поставщиков товаров и услуг для атомной отрасли являются государственными компаниями, описанное в [9], показало, что решения, принимаемые сотрудниками госкомпаний, ориентированы на выполнение распоряжений вышестоящего руководства, даже если они идут вразрез с действующей политикой компании по закупкам. В последнем случае рядовые сотрудники руководствуются принципом, что вся ответственность лежит на их руководителе. В свою очередь, действия топ-менеджеров таких компаний не всегда направлены на максимизацию прибыли, как в случае коммерческих организаций, а зачастую продиктованы личными потребностями: желанием продвижения по карьерной лестнице и стремлением наилучшим образом отчитаться за проделанную работу. В этой связи у менеджеров высшего звена государственных компаний возникают стимулы по выбору поставщика в обход действующих правил. Такие стимулы не всегда являются материальными, среди причин принятия таких решений может быть желание отчитаться за выполнение поставленных задач или подписание договора поставки по проекту, а также давление со стороны совета директоров и акционеров компании.

Особенностью структуры управления ГК Росатом является его аффилированность с контролирующими органами (ЦАК, Арбитражные комитеты), поставщиками работ и услуг, генерирующими и добывающими компаниями (Росэнергоатом и ТВЭЛ), которые выступают крупнейшими заказчиками товаров и услуг, а также компанией-посредником на рынке закупок – АО «Атомремкомплект». Учитывая опыт Южной Кореи, в этой связи необходим пересмотр мотивации сотрудников, осуществляющих за-

купки для предприятий ГК «Росатом», а именно внедрение механизма привязки вознаграждения сотрудников к успеху реализации договора или проекта в целом, что позволит снизить риск принятия решения в ущерб требованиям качества и безопасности поставляемых товаров и услуг. Таким образом, приведение национального законодательства в соответствие с требованиями, которые диктует рынок атомной энергии, не приведет к ожидаемому результату в сфере оптимизации закупочной деятельности без развития внутренней структуры закупок Росатома.

### Вывод

Атомная отрасль имеет ряд особенностей, не учитываемых в действующем законодательстве в сфере закупок. В первую очередь, это относится к необходимости качественной оценки поставщиков. В настоящее время в ГК Росатом разработана и планируется к использованию качественная шкала оценки поставщиков. Вместе с тем данная шкала имеет ряд ограничений, связанных с обеспечением прозрачности при выставлении оценок, а именно: при ее разработке не учтены такие факторы, как непредвзятость и заинтересованность сотрудника в результате. Основываясь на зарубежном опыте, в частности опыте Южной Кореи в разработке законодательства в сфере закупок в атомной отрасли, автор показывает необходимость пересмотра системы мотивации сотрудников ГК Росатом, отвечающих за принятие решения при выборе поставщика, в частности введение привязки вознаграждения сотрудника к положительному результату сделки – выполнению сроков поставки и соблюдению требований по качеству.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Черняховская Ю.В. Эволюция методологических подходов к оценке стоимости электроэнергии. Анализ зарубежного опыта // Вестник ИГЭУ. – 2016. – № 4. – С. 56–68.
2. Mari C. The costs of generating electricity and the competitiveness of nuclear power // Progress in Nuclear Energy. – 2014. – № 73. – P. 153–161.
3. Projected Costs of Generating Electricity // Issy-les-Moulineaux, Nuclear Energy Agency, 2015. – 215 p. URL: <https://www.oecd-neo.org/ndd/pubs/2015/7057-proj-costs-electricity-2015.pdf> (дата обращения 22.02.2018).
4. Клименко А.В. Может ли ядерная энергетика стать конкурентоспособной на свободном рынке энергии // Известия вузов. Ядерная энергетика. – 2013. – № 4. – С. 17–28.
5. Жизнин С.З., Тимохов В.М. Геополитические и экономические аспекты развития атомной энергетики // Вестник МГИМО. – 2015. – № 4 (43). – С. 64–73.
6. Осецкая М.М. Управление топливной составляющей себестоимости электроэнергии на объектах ядерной энергетики // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-1 (75-1). – С. 1172–1179.
7. Галковская В.Е. Экономика энергосбережения атомной энергетики России // Энергетика в современном мире: Материалы VIII Международной заочной научно-практической конференции. – Чита, ЗабГУ, 2017. – С. 237–241.
8. Осецкая М.М., Украинцев В.Ф., Галковская В.Е. Управление топливной составляющей (начальной и заключительной стадий ЯТЦ) себестоимости электроэнергии при формировании производственной программы на АЭС России // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4-2 (81-2). – С. 590–599.
9. New Nuclear Power Industry Procurement Markets: International Experiences. Research Monograph. – Korea Development Institute, 2014. – 197 p.
10. Dobberstein N., Gupta A., Pande S. E-Actions in India – a sleeping giant. URL: <https://www.atkearney.com/documents/20152/434966/E-Auctions%2Bin%2BIndia-%2BA%2BSleeping%2BGiant.pdf/96e7d4af-302f-2bd8-ff6d-40ccc798d662> (дата обращения 22.02.2018).
11. Antal-Pomázi K. Public Procurement as Auction Theoretical Models and Practical Problems // Public Finance Quarterly. State Audit Office of Hungary. – 2012. – V. 57. – Iss. 4. – P. 381–393.

12. Федеральный закон «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» от 21.07.2005 № 94-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54598/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54598/) (дата обращения 22.02.2018).
13. Сальникова Н.А., Агаев Р.Э., Заборская Ю.А. Использование электронных торговых площадок для реализации государственных и муниципальных закупок: перспективы развития // Научный вестник ВФ РАНХиГС. Серия Экономика. – 2015. – № 1. – С. 71–74.
14. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения 22.02.2018).
15. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/) (дата обращения 22.02.2018).
16. ОАО «Единая электронная торговая площадка». URL: <https://www.roseltorg.ru/> (дата обращения 21.05.2018).
17. ЗАО «ММВБ-Информационные технологии». URL: <https://etp-ets.ru/> (дата обращения 21.05.2018).
18. ГУП «Агентство по государственному заказу, инвестиционной деятельности и межрегиональным связям республики Татарстан». URL: <http://zakazrf.ru/> (дата обращения 22.02.2018).
19. ЗАО «Сбербанк-Автоматизированная Система Торгов». URL: <http://sberbank-ast.ru/> (дата обращения 22.02.2018).
20. ООО «Индексное агентство РТС». URL: <https://www.rts-tender.ru/> (дата обращения 22.02.2018).
21. Леводьянская Е. Росатом перезагрузит систему закупок // Парламентская газета. Издание Федерального Собрания Российской Федерации. 05.12.2017. URL: <https://www.pnp.ru/economics/rosatom-perezagruzit-sistemu-zakupok.html> (дата обращения 22.02.2018).
22. Верховомов А.Р. Оптимизация управления закупками в ГК «Росатом» // Проблемы и перспективы развития региональной экономики и финансов: Материалы Межвузовской научно-практической конференции в рамках комплексной НИР «Учет, налоги и контроль в некоммерческих организациях». – М.: Научный консультант, 2017. – С. 36–43.
23. Единая информационная система в сфере закупок. URL: <http://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения 22.02.2018).
24. Единая электронная торговая площадка. URL: <https://etp.roseltorg.ru> (дата обращения 22.02.2018).
25. Электронный сайт закупок ГК Росатом. URL: <http://www.zakupki.rosatom.ru/> (дата обращения 22.02.2018).
26. ЭТП «Фабрикант». URL: <https://www.fabrikant.ru/> (дата обращения 22.02.2018).
27. ЭТП B2B-Center. URL: <https://www.b2b-center.ru/> (дата обращения 22.02.2018).
28. Трефилова Ю.С. Система конкурентных закупок атомной отрасли // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2012. – № 1 (30). – С. 331–336.
29. Единый отраслевой стандарт закупок (положение о закупке) государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» с изменениями от 08.09.2017 № 97. URL: <http://docs.cntd.ru/document/420283980> (дата обращения 22.02.2018).
30. Зимонас Р.С. Закупки под присмотром // «Страна Росатом». 18.03.2015. URL: <http://www.rosatom.ru/journalist/interview/zakupki-pod-prismotrom-gazeta-strana-rosatom/> (дата обращения 22.02.2018).
31. Зимонас Р.С. Актуальные изменения и направления развития системы закупок ГК «Росатом» // АТОМЕКС 2015: VII Международный форум поставщиков атомной отрасли. 29.10.2014. URL: <http://www.atomic-energy.ru/video/53937> (дата обращения 22.02.2018).
32. Акинцев А.С. Анализ особенностей организации закупок в Госкорпорации «Росатом» // Научный поиск в современной мире: Материалы IX МНПК. – Махачкала, 2015. – С. 65–66.
33. Годовой отчет ГК Росатом. – 2016. URL: <http://www.rosatom.ru/about/publicnaya-otchetnost/> (дата обращения 22.02.2018).

*Дата поступления: 03.03.2018*

UDC 658.5.012.2, 658.511.2

## DIRECTIONS OF PROCUREMENT POLICY DEVELOPMENT AS AN INSTRUMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE STATE ATOMIC ENERGY CORPORATION ROSATOM

Victoria Y. Galkovskaya,  
galvika@mail.ru

National Research Nuclear University MEPhI,  
1, Studgorodok, Obninsk, 249034, Russia.

**Victoria Y. Galkovskaya**, postgraduate student, Obninsk Institute of Nuclear Power Engineering of the National Research Nuclear University MEPhI.

**The relevance** of the research is confirmed by the intention of the State Atomic Energy Corporation Rosatom to optimize its activities including procurement in order to strengthen its position in the world market. **The aim** of the research is to reveal the problems, which occur due to the adaption of internal procurement structure of the company to the current procurement legislation as well as market demands and offer the effective solutions to overcome them. **Methods.** The paper introduces the description of the factors, which determine the competitiveness of the nuclear energy, the analysis of current national procurement legislation and directions of its development and foreign experience in this field as well as the analysis of the statistical data on the results of procurement activity of Rosatom corporation, the quality assessment of conformity of the procurement activity of the corporation Rosatom to the procurement laws and regulations and its goals. **Results.** The research shows that all changes in the national procurement legislation in order to fulfill the requirements of nuclear energy market do not have the expected effect on procurement activity of companies in nuclear power industry. It can be explained by the fact that nuclear industry has some features the current procurement legislation does not account for, first of all, it concerns the necessity to make a qualitative assessment of the suppliers. The author carried out the analysis of suppliers qualitative grading scale developed and planned to incorporate in the corporation Rosatom and offers the directions of procurement optimization of Rosatom corporation which meets its goals to increase the competitiveness in the world market.

**Key words:** Competitiveness of nuclear energy, procurement legislation, State Atomic Energy Corporation Rosatom, online action, procurement structure of the State Atomic Energy Corporation Rosatom, optimization of procurement of Rosatom.

### REFERENCES

1. Chernyakhovskaya Yu.V. Evolution of methodological approaches to electricity cost assessment. Analysis of best foreign practices. *Vestnik IGEU*, 2016, no. 4, pp. 56–68. In Rus.
2. Mari C. The costs of generating electricity and the competitiveness of nuclear power. *Progress in Nuclear Energy*, 2014, no. 73, pp. 153–161.
3. Projected Costs of Generating Electricity. Issy-les-Moulineaux, Nuclear Energy Agency, 2015. 215 p. Available at: <https://www.oecd-neo.org/ndd/pubs/2015/7057-proj-costs-electricity-2015.pdf> (accessed 22 February 2018).
4. Klimenko A.V. There can be a nuclear power to competitive energy in the free market? *Izvestia Vysshikh Uchebnykh Zawedeniy. Yadernaya Energetika*, 2013, no. 4, pp. 17–28. In Rus.
5. Zhiznin S.Z., Timokhov V.M. Geopolitical and economic aspects of nuclear energy. *MGIMO Review of International Relations*, 2015, no. 4 (43), pp. 64–73. In Rus.
6. Osetskaya M.M. Management of the fuel component of electric energy's production cost on nuclear power facilities. *Journal of Economy and entrepreneurship*, 2016, no. 10-1 (75-1), pp. 1172–1179. In Rus.
7. Galkovskaya V.E. Ekonomika energosberezheniya atomnoy energetiki Rossii [Economy of energy saving of nuclear energy in Russia]. *Energetika v sovremennom mire. Materialy VIII Mezhdunarodnoy zaochnoy*

- nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Power engineering in modern world. Proc. International virtual scientific conference]. Chita, ZabGU Publ., 2017. pp. 237–241.
8. Osetskaya M.M., Ukrainsev V.F., Galkovskaya V.E. Management of the initial and final stages of the nuclear fuel cycle in order to form a fuel cost's component of electricity of the production program at Russian nuclear power plants. *Journal of Economy and entrepreneurship*, 2017, no. 4-2 (81-2), pp. 590–599. In Rus.
  9. *New Nuclear Power Industry Procurement Markets: International Experiences*. Research Monograph. Korea Development Institute, 2014. 197 p.
  10. Dobberstein N., Gupta A., Pande S. *E-Actions in India – a sleeping giant*. Available at: <https://www.atkearney.com/documents/20152/434966/E-Auctions%2Bin%2BIndia-%2BA%2BSleeping%2BGiant.pdf/96e7d4af-302f-2bd8-ff6d-40ccc798d662> (accessed 22 February 2018).
  11. Antal-Pomázi K. Public Procurement as Auction Theoretical Models and Practical Problems. *Public Finance Quarterly. State Audit Office of Hungary*, 2012, vol. 57, Iss. 4, pp. 381–393.
  12. *Federalnyy zakon «O razmeshchenii zakazov na postavki tovarov, vypolnenie rabot, okazanie uslug dlya gosudarstvennykh i munitsepalnykh nuzhd» ot 21.07.2005 N 94-FZ* [Federal law. On placement of orders for supply of goods, works, services for state and municipal needs, 21.07.2005 no. 94-FZ]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54598/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54598/) (accessed 22 February 2018).
  13. Salnikova N.A., Agaev P.E., Zaborskaya Yu.A. Use of electronic trading platforms for realization of the state and municipal purchases: prospects of development. *Naychnyy Vestnik VF RANKhiGS. Seriya Ekonomika*, 2015, no. 1, pp. 71–74. In Rus.
  14. *Federalnyy zakon «O kontraktной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» ot 05.04.2013 N 44-FZ* [Federal law. On contract system in the sphere of procurement of goods, works, services for provision of state and municipal needs, 05.04.2013, no. 44-FZ]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (accessed 22 February 2018).
  15. *Federalnyy zakon «O zakupkakh tovarov, rabot, uslug otdelnymi vidami yuridicheskikh lits» ot 18.07.2011 N 223-FZ* [Federal law. On purchases of goods, works, services by separate types of legal entities, 18.07.2011, no. 223-FZ]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/) (accessed 22 February 2018).
  16. *ОАО «Edinaya elektronная торговая площадка»* [Unified Electronic Trading Facility]. Available at: <https://www.roseltorg.ru/> (accessed 22 February 2018).
  17. *ЗАО «ММVB-Информационные технологии»* [Information technologies]. Available at: <https://etp-ets.ru/> (accessed 22 February 2018).
  18. *ГУП «Агентство по государственному заказу, инвестиционной деятельности и межрегиональным связям республики Татарстан»* [Agency for state order, investment activity and interregional relations of the Republic of Tatarstan]. Available at: <http://zakazrf.ru/> (accessed 22 February 2018).
  19. *ЗАО «Сбербанк – Автоматизированная Система Торгов»* [Sberbank – automated tender system]. Available at: <http://sberbank-ast.ru/> (accessed 22 February 2018).
  20. *ООО «Индексное агентство RTS»* [Index agency RTS]. Available at: <https://www.rts-tender.ru/> (accessed 22 February 2018).
  21. Levodyanskaya E. Rosatom perezagruzit sistemu zakupok [Rosatom will restart the procurement system]. *Parlamentskaya gazeta. Izdanie Federalnogo Sobraniya Rossiyskoy Federatsii*. 05.12.2017. Available at: <https://www.pnp.ru/economics/rosatom-perezagruzit-sistemu-zakupok.html> (accessed 22 February 2018).
  22. Verkhomov A.R. Optimizatsiya upravleniya zakupkami v GK «Rosatom» [Optimization of procurement management in SC Rosatom]. *Problemy i perspektivy razvitiya regionalnoy ekonomiki i finansov. Materialy Mezhhuzovskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii v ramkakh kompleksnoy NIR «Uchet, nalogi i kontrol v nekommercheskikh organizatsiyakh»* [Problems and prospects of developing regional economy and finance. Proc. International scientific conference]. Moscow, Nauchnyy Konsultant Publ., 2017. pp. 36–43.
  23. *Edinaya informatsionnaya sistema v sfere zakupok* [Unified automate system in the procurement field]. Available at: <http://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (accessed 22 February 2018).
  24. *Edinaya elektronная торговая площадка* [Federal electronic trading platform]. Available at: <https://etp.roseltorg.ru> (accessed 22 February 2018).
  25. *Elektronnyy sayt zakupok GK Rosatom* [Rosatom procurement electronic site]. Available at: <http://www.zakupki.rosatom.ru/> (accessed 22 February 2018).
  26. *ETP «Fabrikant»*. Available at: <https://www.fabrikant.ru/> (accessed 22 February 2018).
  27. *ETP B2B-Center*. Available at: <https://www.b2b-center.ru/> (accessed 22 February 2018).
  28. Trefilova Yu.S. System of competitive purchases of nuclear industry. *The Caspian region: Politics, Economics, Culture*, 2012, no. 1 (30), pp. 331–336. In Rus.
  29. *Ediny otraslevoy standart zakupok (polozhenie o zakupke) gosudarstvennoy korporatsii po atomnoy energii «Rosatom» s izmeneniyami ot 08.09.2017 № 97* [The single industry procurement standard (procurement

- clause) of the state atomic energy corporation «Rosatom» as amended on 08.09.2017 no. 97]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/420283980> (accessed 22 February 2018).
30. Zimonas R.S. Zakupki pod prismotrom [Purchases under supervision]. *Strana Rosatom*, 18.03.2015. Available at: <http://www.rosatom.ru/journalist/interview/zakupki-pod-prismotrom-gazeta-strana-rosatom/> (accessed 22 February 2018).
31. Zimonas R.S. Aktualnye izmeneniya i napravleniya razvitiya systemy zakupok GK «Rosatom» [Actual changes and directions of development of the procurement system of SC Rosatom]. *ATOMEKS 2015. VII Mezhdunarodny forum postavshchikov atomnoy otrasli* [ATOMEKS 2015. VII International forum for suppliers in nuclear field]. 29.10.2014. Available at: <http://www.atomic-energy.ru/video/53937> (accessed 22 February 2018).
32. Akintsev A.S. Analiz osobennostey organizatsii zakupok v Goskorporatsii «Rosatom» [Analysis of the specifics of procurement organization in the State Corporation Rosatom]. *Nauchnyy poisk v sovremennom mire. Materialy IX MNPK* [Scientific search in the modern world. Proc. IX MNPK]. Makhachkala, 2015. pp. 65–66.
33. *Godovoy otchet GK Rosatom. 2016* [Annual report of SC Rosatom. 2016]. Available at: <http://www.rosatom.ru/about/publichnaya-otchetnost/> (accessed 22 February 2018).

*Received: 3 March 2018.*