

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

«Южно-Уральский государственный университет»

(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

Начальник договорно-

правового сектора ЮУрДИ

_____ Е.И.Яковлева

_____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.э.н., профессор

_____ И.И. Просвирина

_____ 2017 г.

Управление рисками снабженческой деятельности на основе
контрактного подхода

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ
ДИССЕРТАЦИЯ) ЮУрГУ – 38.04.01.2017.ВКР(МГ)

Заведующий кафедрой,

д.э.н., профессор

_____ И.И. Просвирина

_____ 20 ____ г.

Автор работы,

студент группы ЭУ–357

_____ Н.А.Малярчук

_____ 20 ____ г.

Нормоконтролер,

ст. преподаватель

_____ М.И. Лаврова

_____ 20 ____ г.

Челябинск 2017

РЕФЕРАТ

Малярчук Н.А. «Управление рисками снабженческой деятельности на основе контрактного подхода». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–357, 2017. – 202 с., 25 табл., 11 рис., библиогр. список – 51 наим., 6 прил.

Объект исследования – риски закупок на выполнение работ и/или оказание услуг, регулируемые договорными условиями

Предмет исследования – деятельность Южно-Уральской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД» (далее ЮУрДИ ОАО «РЖД») по закупкам на выполнение работ/оказание услуг на объектах инфраструктуры

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по управлению договорными условиями закупок на выполнение работ/оказание услуг в целях снижения рисков эксплуатации инфраструктуры

В работе проанализирована внутренняя и внешняя среда ОАО «РЖД» и ЮУрДИ ОАО «РЖД», проведен анализ финансовой деятельности ЮУрДИ ОАО «РЖД», раскрыто понятие и классификация рисков закупок на выполнение и/или оказание услуг, рассмотрены методы управления рисками, проведен анализ соблюдения условий закупок, выявлены основные проблемы и разработаны рекомендации по управлению договорными условиями закупок в целях снижения рисков эксплуатации инфраструктуры.

Разработаны рекомендации по результатам проведенного исследования. Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации улучшат деятельность ЮУрДИ ОАО «РЖД» в сфере договорных отношений и снизят риски по договорным условиям закупок в эксплуатации инфраструктуры.

Предложения и выводы работы могут быть использованы – на крупных предприятиях, предприятиях других отраслей и области.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «РЖД».....	10
1.1 Анализ внешней среды ОАО «РЖД».....	10
1.2 Анализ внутренней среды на примере Южно-Уральской дирекции инфраструктуры - структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры - филиала ОАО «РЖД» (далее - ЮУрДИ ОАО «РЖД»)	25
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЮУрДИ ОАО «РЖД».....	30
2.1 Анализ финансовой отчетности ЮУрДИ ОАО «РЖД».....	30
2.2 Анализ трудовых ресурсов ЮУрДИ ОАО «РЖД».....	42
2.3 Сводный анализ деятельности ЮУрДИ ОАО «РЖД».....	48
3 СНИЖЕНИЕ РИСКОВ ЗАКУПОК В ЮУрДИ ОАО «РЖД» НА ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ И/ИЛИ ОКАЗАНИЕ УСЛУГ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ УСЛОВИЯМИ ЗАКУПОК.....	50
3.1 Понятие и классификация рисков закупок на выполнение и/или оказание услуг, методы управления рисками.....	50
3.2 Анализ соблюдения условий закупок в ЮУрДИ ОАО «РЖД».....	60
3.3 Рекомендации по управлению договорными условиями закупок в целях снижения рисков эксплуатации инфраструктуры.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ДОГОВОР № 1849039.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ДОГОВОР № 10015610.....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ В. ДОГОВОР № 2024533.....	121
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. ДОГОВОР № 2068793.....	140
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. ДОГОВОР № 1682166.....	153
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. ДОГОВОР № 10117128.....	175

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Система договорных отношений определяет деятельность организаций и определяет характер, масштабы и эффективность этой деятельности. В виду гибкой и экономически обоснованной системы договоров поставки товара и формирования управленческих решений в работе с бизнес партнерами достигается в значительной мере финансовая устойчивость предприятий. Для этого требуется обеспечить информационно-аналитический процесс формирования и исполнения договоров поставки и их оценку фактической эффективности. В настоящее время бухгалтерский учет в России, а также экономический анализ в значительной мере реформируются, это связано с изменениями в договорных отношениях современного бизнеса, что и придает особую значимость этой проблеме.

На сегодня, чтобы соответствовать всем с общемировыми тенденциями, необходимо учитывать договоры уже на стадии их заключения, которые включают в себя преддоговорный этап и этап формирования и заключения договора, его исполнение и завершение договорного процесса, это даст возможность исследовать полный цикл каждого договора. Это очень важно для договоров поставки, во многочисленных производственных предприятий создающих основу операционной деятельности, а также для экономического анализа и его информационной базы.

Объект исследования – риски закупок на выполнение работ и/или оказание услуг, регулируемые договорными условиями.

Предмет исследования – деятельность Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» - ЮУрДИ ОАО «РЖД» по закупкам работ и услуг на объектах инфраструктуры.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по управлению договорными условиями закупок на выполнение работ и/или оказание услуг в целях снижения рисков эксплуатации инфраструктуры.

Задачи работы:

- 1) провести стратегический анализ деятельности ОАО «РЖД» и выявить основные риски деятельности компании;
- 2) разработать классификацию рисков закупок на выполнение и/или оказание услуг в целях выявления методов управления данным видом рисков в ЮУрДИ ОАО «РЖД»
- 3) разработать рекомендации по управлению договорными условиями закупок в целях снижения рисков эксплуатации инфраструктуры.

Методология и методы исследования. Данные, которые содержатся в различных экономических дисциплинах, в том числе и стратегический менеджмент, и экономический анализ, и бухгалтерский учет, и бизнес-анализ, составили методологию исследования. Для решения конкретных задач использовались методы оценки финансовой отчетности в целом, анализа ресурсов, экспертных оценок, функционально-стоимостного анализа и другие методы.

Степень разработанности проблемы. На теории и методологии неoinституционализма Р. Коуза, П. Хейне, П. Самуэльсона, О. Уильямсона, П.Милгрона, Дж. Робертса, Р. Каплана, Д. Нортон базируется экономический анализ деятельности предприятия на основе договоров поставки. Выделяются труды и среди российских исследователей: А.Е. Шаститко, Р.М. Нуреева, Р.И.Капелюшников и других авторов

Общесистемные основы и методические аспекты учетного отражения и аудита договорных отношений также можно выделить в трудах, которые рассматривались В.С.Плотниковым, О.В.Плотниковой, Ю.А.Данилевским, Р.П.Булыгой, О.В.Голосовым, М.В. Мельник, Н.Н. Макаровой, В.П.Суйцем, Н.Г.Сапожниковой и другими учеными. Заметный вклад в решение вопросов учетного отражения договоров и производных от них финансовых инструментов внесли В.С.Плотников и О.В Плотникова.

Поставкам продукции и их особенностям анализа в хозяйственной деятельности отечественных предприятий посвящены работы Н.П. Любушина,

В.И.Бариленко, С.Б.Барнгольц, В.В. Ковалева, О.В. Ефимовой, Г.В. Савицкой, А.Д. Шеремета и целого ряда других специалистов. Однако и в опубликованных работах недостаточно ярко затрагиваются проблемы анализа договорных отношений организаций. В своих исследованиях Н.П.Любушин приводит примеры для изучения договоров предприятий с использованием аналитического инструмента, но он не затрагивает весь перечень вопросов и анализа действующих договоров и соответствующих им расходов.

Нормативная база сформирована в основном, на основе законодательных актов и нормативных законов, различных семинаров, селекторов и совещаний по изучаемой проблеме, материалов научных конференций, опубликованных работ по исследованиям договорных отношений, их учету и анализу, фактических данных о деятельности реальных коммерческих производственных организаций.

Структура и объем работы. Структура данной работы определена целью, задачами и логикой исследования. Включает в себя введение, три главы, заключение и библиографический список.

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «РЖД»

1.1 Анализ внешней среды ОАО «РЖД»

Для России железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение. Он объединяет экономическую систему, своевременную доставку жизненно важных товаров в самые отдаленные уголки страны, стабильную деятельность промышленных предприятий, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан.

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» на сегодняшний день входит в тройку мировых лидеров железнодорожных компаний. В «Белой книге ОАО «РЖД» говорится следующее: «В транспортной системе России ведущим и организующим видом является железнодорожный транспорт. В обозримом будущем железнодорожным перевозкам не будет альтернативы по экономической эффективности и экологической безопасности при транспортировке значительных по объемам стабильных потоков массовых грузов, доставляемых на средние и дальние расстояния, а также по обеспечению пассажирских перевозок. Проводимые в настоящее время структурные преобразования железнодорожного транспорта коренным образом меняют механизмы и процессы его функционирования».

ОАО «РЖД» все еще находится в стадии осуществления структурной реформы, которая старается затрагивать все сферы управления и все уровни деятельности компании. Изменяется система управления с учетом требований рынка транспортных услуг, выделяются компании, которые одновременно обеспечивают единство управления и безопасность функционирования ОАО «РЖД» [32].

Такая масштабная структуризация и изменения в ведущей и крупнейшей железнодорожной компании не могут не затрагивать всю систему, основанную на принципах не только железнодорожного транспорта, но и всего транспортного комплекса России. Они не имеют аналогов даже в мировой практике, начиная с

определения целей, задач и стратегии функционирования в современных условиях и завершая построением эффективной системы управления компанией. Таким образом, решается серьезнейшая практическая и научно-техническая проблема реинжиниринга и синтеза архитектуры самой компании, соответствующей макроэкономическим условиям мирового рынка транспортных услуг [32].

Миссия компании состоит в удовлетворении качества услуг, рыночного спроса на перевозки, повышении эффективности деятельности и глубокой интеграции в Евроазиатскую транспортную систему [22].

Стратегические цели ОАО «РЖД» можно представить в виде блоков (рисунок 1).

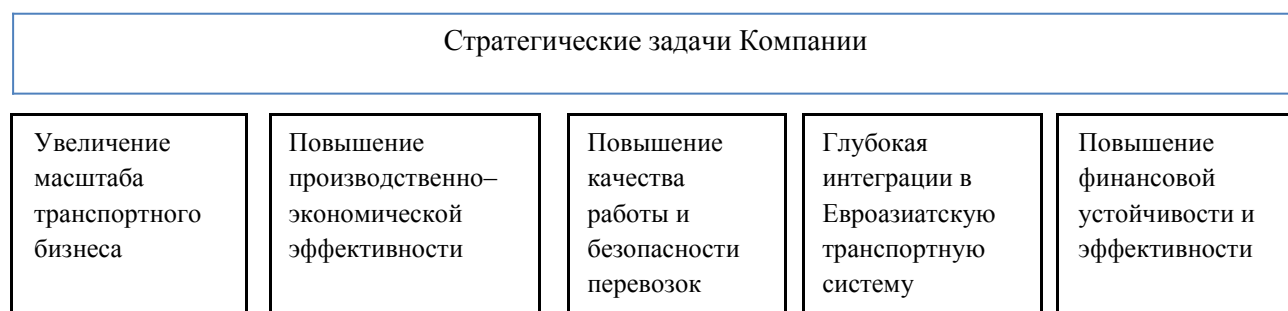


Рисунок 1 – Стратегические задачи ОАО «РЖД»

Укрупненная организационная структура ОАО «РЖД»: материнская компания и подконтрольные дочерние и зависимые общества, сформированные по территориальному и функциональному признаку (рисунок 2).

В ходе реформирования общий принцип единства вертикальных и горизонтальных структур сохранен, но произошла существенная перегруппировка отношений в ходе которой вертикаль и горизонталь поменялись местами. Кроме этого, несмотря на то, что линейные предприятия теперь входят в состав дирекций, но сохраняется координационная работа через Региональный центр, и заместителей начальника железной дороги по соответствующему региону.

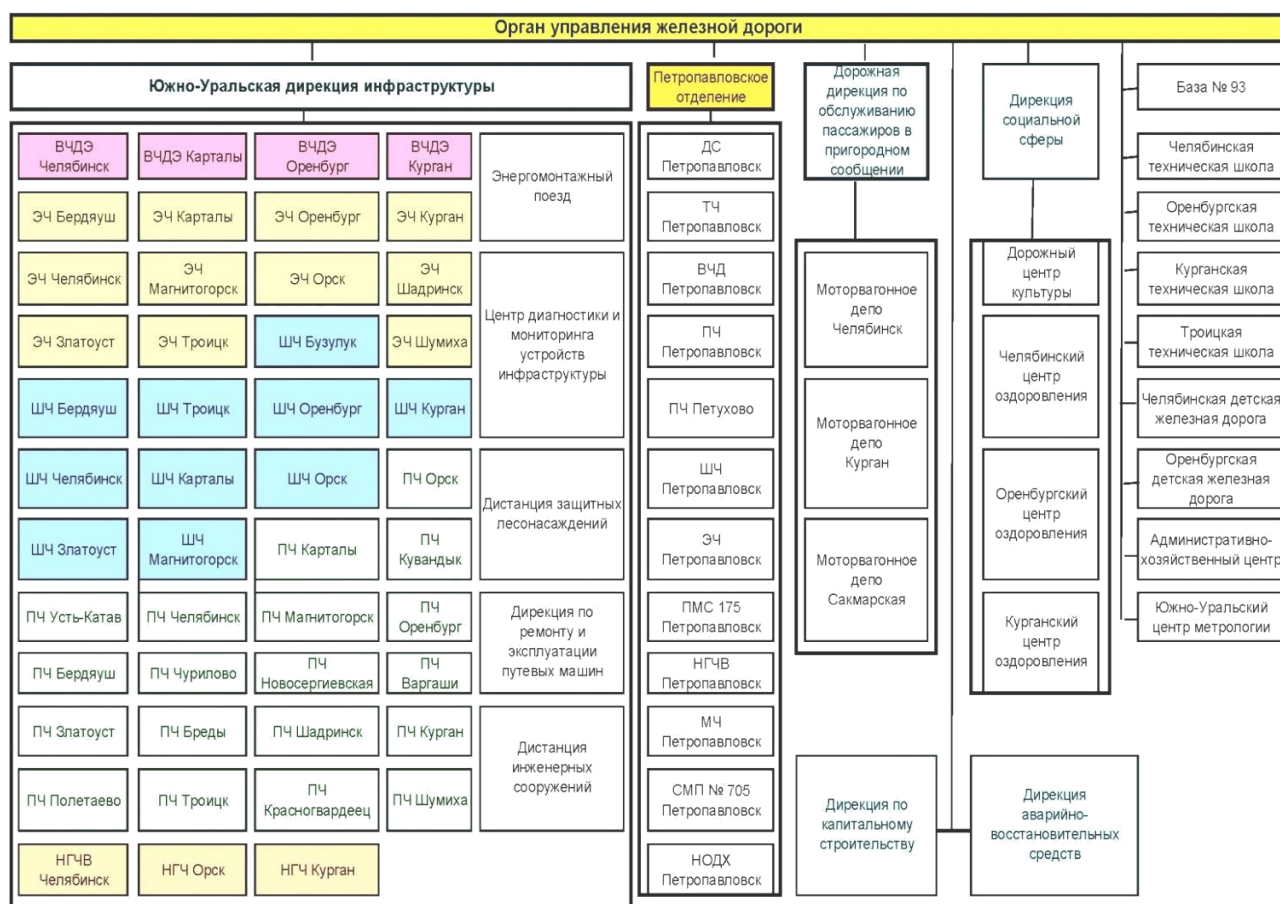


Рисунок 2 – Укрупненная организационная структура ОАО «РЖД»

Основными задачами на период 2013-2015 г.г. были:

- отработать технологию управления вагонным парком в условиях множественности операторов подвижного состава;
- внести необходимые изменения в нормативно-правовые акты железнодорожного транспорта, в том числе для оптимизации условий использования инфраструктуры и регулирования деятельности операторов;
- согласовать и определить порядок и условия проведения эксперимента по созданию института локальных перевозчиков и подготовить соответствующие нормативно-правовые условия;
- взаимодействовать с органами власти всех уровней и оптимизировать деятельность пассажирских компаний в целях обеспечения безубыточности пассажирских перевозок;

– внедрить механизм реализации «сетевого контракта» на пилотные участки, а также подготовить необходимую нормативно-правовую, методическую базу для внедрения «сетевого контракта» в полном объеме [32].

Задачи текущего этапа реформы отрасли железнодорожного транспорта:

- развитие рынка железнодорожных транспортных услуг;
- обеспечение глобальной конкурентоспособности железнодорожного транспорта;
- развитие эффективных инвестиционных механизмов для устойчивого развития отрасли.

Группа «РЖД» будет фокусироваться на развитии пяти ключевых направлений: транспорт и логистика, пассажирские перевозки и сервис, развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта, международная деятельность и социальная политика [29].

М. Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. С помощью этой модели проводится анализ отрасли, по результатам которого разрабатывается бизнес-стратегия предприятия.

Согласно теории Портера, каждая отрасль характеризуется пятью движущими силами, которые в совокупности и определяют уровень или интенсивность рыночной конкуренции, и, соответственно, рентабельность ведения бизнеса в рассматриваемой отрасли

Пять сил Портера, которые необходимо учитывать при выявлении основных рисков деятельности компании:

- анализ угрозы появления продуктов (услуг) – заменителей;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

Модель 5 сил Портера применительно к деятельности компании ОАО «РЖД» представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Анализ пяти сил Портера для ОАО «РЖД»

Модель «Семь S» была разработана сотрудниками компании «McKinsey» для оценки эффективности деятельности организации путем наглядного анализа семи

основных элементов фирмы: стратегии, совместных ценностей (корпоративной культуры), структуры, навыков, сотрудников, систем и стиля. Название модели связано с тем, что все ее элементы подлежат оценке.

Стратегия. Для обозначения направления развития и цели компании необходима стратегия. В первую очередь, для определения ключевых потребностей организации и обеспечения необходимого уровня успеха компании. Во-вторых, для постоянного улучшения качества продукции, повышения соответствующей степени продукции современным техническим требованиям, накопления производственного потенциала для реализации прорывных технических решений, оптимизации производства для создания инновационной продукции, снижения стоимости жизненного цикла продукции на этапах разработки: проектирования, изготовления и эксплуатации. Все это образует комплексную интегрированную систему по стратегическому управлению качеством продукции, потребляемой ОАО «РЖД» [15].

Основные направления политики и их реализация в долгосрочной перспективе позволит ОАО «РЖД» добиться следующих результатов:

- 1) ускорить технический прогресс и обеспечить технологический подъем железнодорожного транспорта в Российской Федерации;
- 2) удовлетворить потребности ОАО «РЖД» в новой и качественной продукции, которая соответствует требованиям корпоративных, международных, и национальных стандартов;
- 3) повысить эксплуатационную надежность продукции;
- 4) снизить технические и экономические риски компании.

Стиль управления. Это система сложившихся и постоянно применяемых принципов, манер поведения, правил, процедур, реакций на возникающие ситуации, методов, свойственных для определенного государства, организации и личности

Тип существующей в ОАО «РЖД» корпоративной культуры и тот тип, который необходим для реализации стратегических целей, показан на рисунке 4.

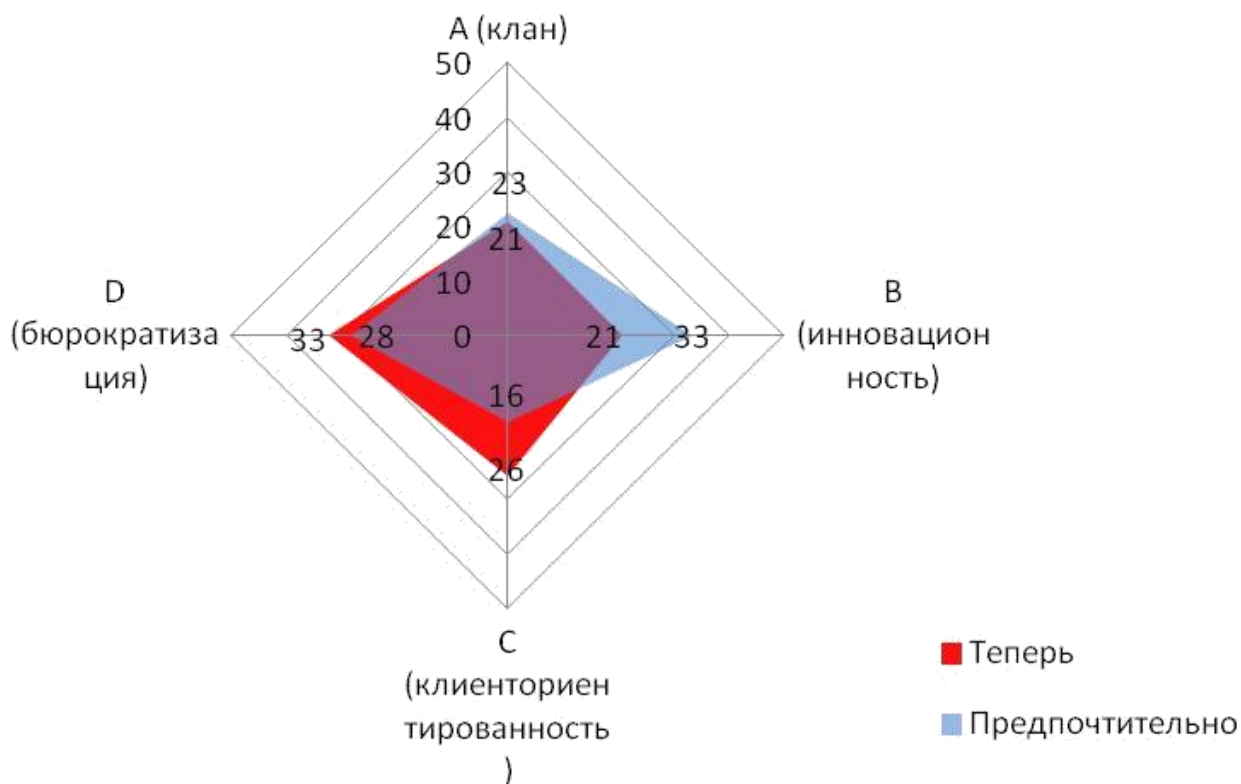


Рисунок 4 – Корпоративная культура ОАО «РЖД»

Корпоративную культуру РЖД, существующую сегодня, можно оценить, как бюрократический: это организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. В то же время отмечается наличие иерархической культуры, при которой организация оценивается как очень формализованное и структурированное место работы.

Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации: формальные правила и официальная политика. Для эффективного достижения стратегических целей организации необходимо, чтобы в организации главенствовал инновационный тип культуры: динамичное, предпринимательское и творческое место

работы. Ценности.

Ценности бренда РЖД. Передача знаний из поколения в поколение позволяет формировать преемственность традиций. А преданность делу превращает знания и опыт в настоящее мастерство. Точность, безопасность и надежность во всем – результат постоянного развития и совершенствования умений и навыков.

Целостность – понимание своей роли, активная жизненная позиция и работа на благо лучшего будущего и единая ответственность за результаты труда и принятые решения.

Обновление – постоянный поиск и внедрение в ежедневную практику самых передовых решений и технологий – залог лидерства и стремления к совершенству. Необходимо уметь жить в постоянно меняющемся мире, открывать и реализовывать предоставляющиеся возможности [33].

Для проведения PEST-анализа построена таблица с группой факторов влияния.

Таблица 1 – PEST-анализ для ОАО «РЖД»

Группа факторов	События / факторы	Опасность/ возможность	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на компанию
	Сохранение политической стабильности в обществе	+	5,0	8,0	+ 44
	Резкое обострение политической нестабильности	-	3,0	8,0	- 24,0
	Совершенствование законодательной базы	+	7,0	4,5	+ 31,5
	совершенствования законодательной базы	-	3,0	4,5	-13,5
	Итого				+ 38
	Увеличение денежных доходов населения и юридических лиц	+	6,0	8,0	+ 48,0
	Снижение денежных доходов населения и юридических лиц	-	4,0	8,0	- 32,0
	Развитие экономического кризиса	-	4,0	6,0	-24,0
	Стабилизация экономической ситуации	+	6,0	7,5	45,0
	Стабильность налоговой политики и невысокое налоговое бремя	+	7,0	3,0	+21,0
	Нестабильность налоговой политики и высокое налоговое бремя	-	3,0	4,5	- 13,5
	Рост инфляции (гораздо выше прогнозируемого уровня)	-	9,0	4,0	- 36,0

	Сохранение существующих темпов инфляции	+	1,0	7,0	- 7,0
	Итого				+ 1,5
Социальные культурные	Увеличение населения	+	7,0	5,5	+ 38,5
	Уменьшение населения	-	2,0	5,5	- 11,0
	Повышение уровня благосостояния и социальной защищенности населения	+	2,0	8,0	+ 16,0
	Снижение уровня благосостояния и социальной защищенности населения	-	6,0	8,0	48,0
	Развитие транспортной отрасли и транспортной инфраструктуры	+	7,5	9,0	+ 67,5
	Отсутствие развития транспортной отрасли и транспортной инфраструктуры	-	3,5	9,0	- 31,5
	Итого				+ 31,5
Технологические	Общее развитие технологий ИТ (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации)	+	7,5	6,0	+45,0
	Отсутствие общего развития ИТ (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации)	-	2,0	6,0	-12,0
	Итого				+ 33

По результатам PEST-анализа можно сделать следующие выводы.

Значительное влияние на рынок транспортных услуг оказывают политические и правовые (общий итог + 38 баллов) факторы. Влияние данных факторов в настоящее время положительное, следовательно, политическая обстановка в России способствует развитию рынка транспортных услуг.

Социальные и культурные, а также технологические факторы оказывают менее значительное положительное влияние на развитие рынка транспортных услуг (общий итог +31,5 и +33 балла соответственно). Самое же незначительное влияние на рынок оказывают экономический факторы – всего +1,5 балла.

В таблице 2 представлены факторы внешней среды, оказывающие влияние на деятельность ОАО «РЖД».

Таблица 2 – Возможности внешней среды ОАО «РЖД»

Матрица возможностей	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность	Рост рынка транспортных услуг; Сохранение высококвалифицированного персонала	Ожидаемое повышение спроса на ж/д услуги в связи с ростом цен на топливо у конкурентов; Организация и развитие международных транспортных коридоров.	Сохранение статуса крупнейшего холдинга
Средняя вероятность	Сохранение стабильного финансового положения Развитие технологий ИТ; Формирование стабильных рынков сбыта; Совершенствование законодательной базы.	Возможность использования импортных технологий в связи с развитием международных отношений; Развитие партнерских отношений с клиентами; Стабилизация экономической ситуации в стране	
Низкая вероятность	Увеличение спроса связанного с увеличением численности населения; Привлечение иностранных инвестиций; Сохранение позиций в сегменте транспортных услуг.	Увеличение численности населения; Повышение уровня благосостояния и защищенности населения	Переход из государственной собственности в частные руки

SWOT-анализ является наиболее общим подходом к стратегическому анализу внутренней среды, где часть SW обозначает позиции сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон организации. Рекомендуется SW-подход дополнить подходом SNW, где N означает нейтральную позицию.

В нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние. Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному фактору – в состоянии S.

Для того, чтобы обобщить и упорядочить результаты данных анализов используется матрица SWOT-анализа, которая поможет определить совокупность необходимых стратегических действий. При проведении SWOT-анализа

деятельности ОАО «РЖД» целью было выявление «узких мест» и способов их устранения таблица 3.

Таблица 3 – SWOT анализ ОАО «РЖД»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Развитая социальная сфера; Обеспечение социальных гарантий; Инновации и исследования; Корпоративная культура; Финансовое положение компании; Развитая инфраструктура и отлаженный перевозочный процесс; Высококвалифицированные кадры; Отработанная система централизованного управления перевозками и надлежащий уровень содержания технических средств; Стабильность финансовых поступлений и возможность управления издержками на основе вертикальной интеграции.</p>	<p>Текучесть кадров; Низкая скорость передачи информации; Стратегия управления персоналом; Формализация бизнес-процессов; Высокий уровень износа и темпов выбытия основных фондов; Недостаточный объем текущих инвестиций; Значительная доля низкодоходных перевозок; Слабая мотивация кадров; стремление к сокращению издержек в основном опирается не на экономические, а на административные методы; существующую систему управления финансами; Платежеспособность, несмотря на положительную динамику последних двух лет, остается ниже необходимого уровня. Нарушение условий договоров со стороны поставщиков дирекции инфраструктуры (нарушение условий договоров со стороны поставщиков; нарушение условий договора со стороны поставщиков в части просрочки поставки; нарушение условий договора со стороны поставщиков – несвоевременная поставка, не уведомление покупателя о готовности и отгрузке товара, нарушения договора в части качества, ассортимента и комплектности товаров; неуплата неустойки за просрочку поставки.)</p>
Возможности	Угрозы
<p>Наличие лицензии на осуществление деятельности перевозчика; Инвестиционная привлекательность; Направленность на клиента; Поддержка со стороны ОАО «РЖД» и государства;</p>	<p>Сокращение расходов государственного бюджета на поддержку развития и функционирования железнодорожного транспорта, которое ведет к снижению пропускной способности инфраструктуры в условиях высокого износа; Усиливающаяся конкуренция в традиционных и развивающихся, потенциально доходных сегментах внутреннего транспортного рынка и за рубежом; Тарифные ограничения, недостаточные компенсации из бюджетов всех уровней, неопределенность тарифной политики; Рост конкуренции со стороны автомобильного, трубопроводного и водного транспорта; Снижение пропускной и перерабатывающей способности инфраструктуры вследствие роста порожнего пробега частных вагонов на основных направлениях сети.</p>

Таким образом, большую опасность для компании ОАО «РЖД» представляют:

- сокращение расходов государственного бюджета на поддержку развития и функционирования железнодорожного транспорта, которое ведет к снижению пропускной способности инфраструктуры в условиях высокого износа;
- конкуренция в традиционных и развивающихся, потенциально доходных сегментах внутреннего транспортного рынка и за рубежом;
- тарифные ограничения, недостаточные компенсации из бюджетов всех уровней, неопределенность тарифной политики;
- рост конкуренции со стороны автомобильного, трубопроводного и водного транспорта;
- снижение пропускной и перерабатывающей способности инфраструктуры вследствие роста порожнего пробега частных вагонов на основных направлениях сети;
- нарушение условий договоров со стороны поставщиков дирекции инфраструктуры (например, нарушение условий договоров со стороны поставщиков; нарушение условий договора со стороны поставщиков в части просрочки поставки; нарушение условий договора со стороны поставщиков – несвоевременная поставка, неуведомление покупателя о готовности и отгрузке товара, нарушения договора в части качества, ассортимента и комплектности товаров; неуплата неустойки за просрочку поставки).

Одним из основных принципов договорных правоотношений выступает надлежащее исполнение обязательств. Поставка продукции соответствующего качества в своевременном порядке в том количестве и ассортименте, указанных в договоре – это необходимые условия успешного развития экономической отрасли. Исходя из этого, в ГК РФ самым подробным образом определены негативные последствия такого явления, как нарушение условий договора поставки. Таким образом, в соответствии с нормами обязательственного права, каждый из участников имеет правомочие потребовать возмещения убытков, которые были причинены вследствие нарушения положений соглашения.

Далее проведем SNW анализ для предоставления полных сведений о ОАО РЖД, таблица 4.

Таблица 4 – SNW анализ ОАО РЖД

Значимые параметры в деятельности предприятия	Качественная оценка позиции				
	Сильная (Strength)		Нейтральная (Neutral)	Слабая (Weakness)	
	Очень хорошо (100)	Хорошо (75)	Средне (50)	Плохо (25)	Очень плохо (0)
Стратегия бизнеса	ДХ				
Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам		Д	Х		
Контроль и реализация стратегических изменений		Д		Х	
Организационная культура		ДХ			
Финансы как общее финансовое положение	Д	Х			
Конкурентоспособность продукта	Д		Х		
Система реализации продукта		Д	Х		
Скорость передачи информации		Д		Х	
Маркетинг	ДХ				
Репутация и известность	Д		Х		
Способность к реализации нового продукта		Д	Х		
Отношения с профсоюзом	Д	Х			
Клиентоориентированность компании		ДХ			
Объём продаж по компании	ДХ				
Уровень менеджмента		Д	Х		
Стратегия управления персоналом		ДХ			
Социально-психологический климат в коллективе	Д		Х		
Квалификация персонала		Д	Х		
Корпоративная культура	Д	Х			
Формализация бизнес-процессов		Д		Х	
Отношения с органами власти		Д	Х		
Инновации и исследования		ДХ			
Система мотивации персонала		Д		Х	

В сфере железнодорожного транспорта постоянно повышаются риски ОАО «РЖД» в негативных макроэкономических условиях и в рамках реализации структурных преобразований по снижению конкурентоспособности на российском и зарубежных рынках.

Так, реализация института локальных перевозчиков требует существенно пересмотреть технологию работы локомотивов ОАО «РЖД», которая может

привести к обострению ситуации с обеспечением безопасности перевозочного процесса. При этом перевозчик будет стремиться использовать собственный локомотив, исходя из собственной схемы, а, не исходя из критериев оптимизации единого технологического процесса, что, вероятно, приведет к падению производительности локомотива, роста потребности в парке и увеличению непроизводительных перемещений локомотивов по сети.

В перераспределении финансовых потоков от ОАО «РЖД» к локальным перевозчикам существуют также и экономические риски без создания дополнительной отраслевой стоимости как результат их вхождения в наиболее прибыльные сегменты рынка [12].

Кроме того, в настоящее время перед ОАО «РЖД» стоит еще ряд серьезных угроз, таких как:

- высокий уровень износа основных фондов;
- сокращение национальных грузопотоков в силу структуризованных изменений в экономике;
- в результате продажи контрольных (блокирующих) пакетов акций ДЗО ОАО «РЖД» возникает нарушение технологических связей;
- формализация бизнес-процессов;
- рост конкуренции со стороны автомобильного, трубопроводного и водного транспорта;
- вследствие роста порожнего пробега частных вагонов на основных направлениях сети снижается пропускная и перерабатывающая способность инфраструктуры.

В таких негативных макроэкономических условиях необходимо формировать и реализовывать стратегию планов, поскольку есть две составляющие – это угрозы, но и новые возможности.

И таких возможностей немало. Например, рост предложения на рынке труда, снижение цен на потребляемые ресурсы, модернизация инфраструктуры. Также чтобы повысить эффективность работы, потребуется внедрить комплексные инновационные технологии, направленные на улучшения в сфере создания новых

транспортных продуктов, совершенствования процессов управления на железнодорожном транспорте, новой железнодорожной техники и технологий, открытие и использование новых возможностей для роста эффективности железных дорог. Необходимо кризисную ситуацию использовать для формирования нового качества и эффективности работы [36].

Инновационные транспортные продукты и услуги необходимо постоянно создавать и продвигать, развивать перспективные направления бизнеса, выходить на новый уровень и завоевывать новые рынки.

Стратегия. Деятельности компании должна ориентироваться на потребности клиентов, которые все больше заинтересованы в комплексном транспортно-логистическом обслуживании на российском и зарубежных рынках по принципу «от двери до двери» при конкурентоспособной общей цене за услуги.

Формированием единого экономического пространства – это отдельный вопрос, в котором одновременно сочетаются риски и возможности, связанные с новой стратегией деятельности холдинга.

Постоянно повышаются риски компании по снижению конкурентоспособности холдинга за счет выхода на российский рынок международных компаний в сфере грузовых перевозок. При этом открываются возможности по расширению своей деятельности на соответствующих рынках единого экономического пространства.

При сотрудничестве ОАО «РЖД» с международными компаниями у холдинга при обмене опытом и технологиями могут возникнуть совместные проекты по развитию инфраструктуры. Например, формирование новых маршрутов доставки грузов между Россией и Европой, также имеют место проекты по созданию высокоскоростного железнодорожного сообщения.

А нарушение условий договоров со стороны поставщиков дирекции инфраструктуры (например, нарушение условий договоров со стороны поставщиков в части просрочки поставки; не уведомление покупателя о готовности и отгрузке товара, о качестве, количестве, ассортименте и комплектности товаров; неуплата неустойки за просрочку поставки) – это

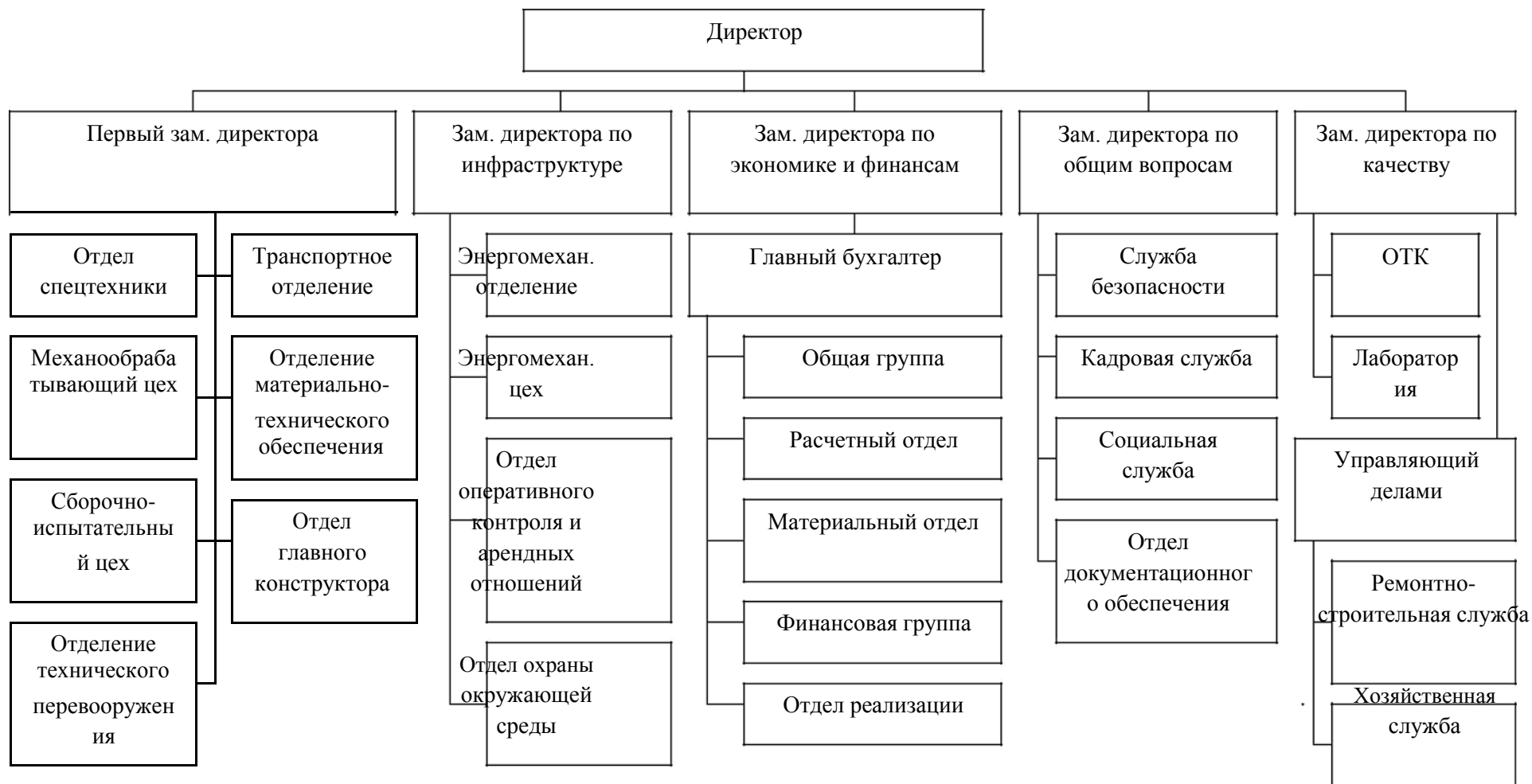
возможность изменить методологию договорных отношений, требующая разработки новой концепции в целях снижения финансовых и экономических рисков. Исходя из этого, каждый из участников, в соответствии с нормами обязательного права, имеет право потребовать возмещение убытков, которые были причинены вследствие нарушения условий контракта (договора).

1.2 Анализ внутренней среды на примере Южно-Уральской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД» (ЮУрДИ ОАО «РЖД»)

ЮУрДИ ОАО «РЖД» действует на основании устава и законодательства Российской Федерации и является юридическим лицом. Главные цели деятельности ЮУрДИ – обеспечение потребностей юридических и физических лиц в работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, железнодорожных перевозках, а также извлечение прибыли.

Основными видами деятельности ЮУрДИ ОАО «РЖД» являются: управление технологическим комплексом инфраструктуры железнодорожного транспорта; обеспечение безопасности движения и организация текущего содержания объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта в технически исправном состоянии; обеспечение недопущения на инфраструктуру неисправного подвижного состава, создающего риск причинения вреда объектам инфраструктуры и нарушения исполнения графика движения поездов; строительство; текущий и капитальный ремонт; обслуживание инфраструктуры железнодорожного транспорта; проектирование и конструкторская деятельность; внешнеэкономическая деятельность; социальная сфера; и другие виды деятельности.

Структура управления ЮУрДИ ОАО «РЖД» на рисунке 5.



Анализ и управление финансами ЮУрДИ ОАО «РЖД» возложено на планово-аналитический отдел.

Основными функциями, которого являются:

- мониторинг рынка;
- планирование поставок и продаж;
- управление товарным запасом, распределение товарных потоков;
- трансфертное ценообразование;
- анализ эффективности деятельности компании;
- оперативная управленческая отчетность;
- оптимизация процессов управления.

Работа по составлению и корректировке текущих планов неразрывно связана с мониторингом финансового состояния предприятия, поскольку любые изменения плана, направленные на достижения заданных параметров деятельности предприятия, всегда должны проверяться с точки зрения их финансового обеспечения, а любые сигналы об отсутствии необходимых средств в нужные периоды времени, которые выявляет непрерывный мониторинг.

Планово-аналитический отдел проводит работу над текущим планом и мониторинг финансового состояния. При этом параллельно накапливаются данные о закономерностях влияния различных видов расходов на динамику доходов, которые специфичны для каждого предприятия.

Бухгалтерский учет в организации осуществляется бухгалтерской службой во главе с главным бухгалтером. Структура бухгалтерии является линейной, численность составляет четыре штатных единицы – главный бухгалтер, два бухгалтера и кассир. Все работники бухгалтерии получают задания и отчитываются непосредственно перед главным бухгалтером.

Организационная структура бухгалтерии ЮУрДИ ОАО «РЖД» прослеживается схематически на рисунке 6.

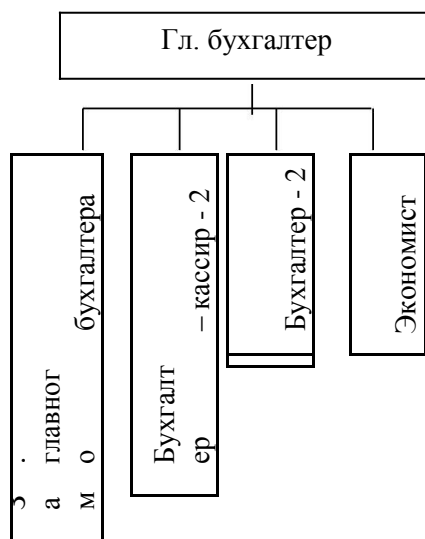


Рисунок 6 – Организационная структура бухгалтерской службы
ЮУрДИ ОАО «РЖД»

Бухгалтерская служба данного предприятия обеспечивает:

- рациональное ведение хозяйственного и бухгалтерского учета;
- обработку документов;
- контроль за движением имущества и выполнением обязательств;
- достоверное составление отчетности;
- предоставление методической помощи работникам данной организации по вопросам бухгалтерского учёта, контроля и отчётности.

Штатная структура бухгалтерии предусматривает следующие должности:

- главный бухгалтер;
- заместитель главного бухгалтера;
- бухгалтер кассир;
- бухгалтер по начислению заработной платы;
- бухгалтер по начислению квартплаты;
- бухгалтер по материалам;
- экономист.

Для каждого работника бухгалтерии в организации разработаны должностные инструкции, в которых указываются обязанности каждого бухгалтера.

Для рассмотрения факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность предприятия, прежде всего, необходимо проанализировать основные экономические показатели в динамике, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные экономические показатели деятельности ЮУрДИ ОАО «РЖД»

Показатель	Ед.изм.	2013	2014	2015	Изменение 2015 к 2014	
					+/-	%
Прибыль от продаж (тыс. руб.)	млрд.руб.	87,5	72,8	67,4	-5,4	-7,4
Чистая прибыль (тыс. руб.)	млрд.руб.	74,8	16,8	14,1	-2,7	-16,07
Прибыль до налогообложения	млрд.руб.	125,5	76,6	66,2	-10,4	-13,6
Кредиторская задолженность (тыс. руб.)	млрд.руб.	242,3	299,4	312,3	12,9	4,3
Дебиторская задолженность (тыс. руб.)	млрд.руб.	85,9	86,0	81,4	-4,6	-5
Рентабельность чистой прибыли по	%	6,8	1,3	1	-	-
Прибыль всего	млрд.руб.	110,9	72,8	67,4	-5,4	-7,5
оборотные активы	млрд.руб.	-	14,2	14,0	-0,2	-1,5
Всего доходов	млрд.руб.	1 195,1	1 288,3	1 366,0	77,7	6,03
Всего расходов	млрд.руб.	1 084,2	1,215,6	1 298,6	83,1	6,84

Таким образом, исследуемое предприятие ЮУрДИ ОАО «РЖД» сформировано в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» за счет средств учредителей. Бухгалтерский и налоговый учет осуществляется при помощи специализированной бухгалтерской программы «1С: Предприятие».

Основными задачами коллектива ЮУрДИ ОАО «РЖД» является: стабильное повышение качества выполняемых работ; снижение затрат за счет рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЮУРДИ ОАО «РЖД»

2.1 Анализ финансовой отчетности ЮУрДИ ОАО «РЖД»

С целью изучения имущественного положения предприятия проведем анализ баланса ЮУрДИ ОАО «РЖД», который представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Аналитический баланс предприятия ЮУрДИ ОАО «РЖД» за 2013-2015гг.

Показатель	Абсолютные, млн. руб.			Относительные, %			Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015
АКТИВ								
1. ВНА	22462	25166	66538	59,06	18,40	30,53	112,04	264,40
- НМА	17	15	13	0,04	0,01	0,01	88,24	86,67
- ОС	19445	21370	63909	51,13	15,63	29,33	109,90	299,06
- финансовые вложения	3000	3000	0	7,89	2,19	0,00	100,00	0,00
- прочие ВНА	0	781	2616	0,00	0,57	1,20	0,00	334,96
2. ОА	15571	111574	151380	40,94	81,60	69,47	716,55	135,68
- запасы	8186	50159	72018	21,52	36,68	33,05	612,74	143,58
- НДС	713	1502	1856	1,87	1,10	0,85	210,66	123,57
- ДЗ	6523	51530	76961	17,15	37,68	35,32	789,97	149,35
- ДС	149	2417	545	0,39	1,77	0,25	1622,15	22,55
- прочие ОА	0	5966	0	0,00	4,36	0,00	0,00	0,00
Баланс	38033	136740	217918	100	100	100	359,53	159,37
ПАССИВ								
3. Капитал и резервы	14345	20418	35986	37,72	14,93	16,51	142,34	176,25
4. ДО	7261	0	22	19,09	0,00	0,01	0,00	0,00
5. КО	16427	116322	181910	43,19	85,07	83,48	708,11	156,38
- займы и кредиты	2001	8306	32029	5,26	6,07	14,70	415,09	385,61
- КЗ	14426	108016	149881	37,93	78,99	68,78	748,76	138,76
Баланс	38033	136740	217918	100	100	100	359,53	159,37

Данные таблицы 6 показывают, что итог баланса увеличился в 2014г. на 98707 млн. руб. или на 259,53%, в 2015г. на 81178 млн. руб. или на 59,37%.

Рост имущества (актива баланса) произошел за счет увеличения объема внеоборотных и оборотных активов. Внеоборотные активы увеличились за 2013-2014гг. на 2704 млн. руб. или на 12,04%, за 2014-2015гг. на 41372 млн.

руб. или на 164,40%. Величина оборотных активов в 2013-2014гг. увеличилась на 96003 млн. руб. или на 616,55%, в 2014-2015гг. на 39806 млн. руб. или на 35,68%.

На протяжении трех лет в структуре активов преобладающую долю занимают оборотные активы, наблюдается рост удельного веса данных активов с 40,94 до 69,47%. Вместе с тем наблюдается снижение доли внеоборотных активов с 59,06 до 30,53%. Доля внеоборотных активов в основном снижается за счет уменьшения удельного веса основных средств с 51,13 до 29,33%.

В составе оборотных активов присутствуют две наиболее крупные группы статей: запасы и дебиторская задолженность. Следует отметить изменения, которые происходили с дебиторской задолженностью. Ее доля в 2014г. по сравнению с 2013г. увеличилась на 20,53%, а в 2015г. по сравнению с 2013г. на 18,17%. Абсолютный прирост задолженности на протяжении трех лет составил 70438 млн. руб., что является негативным изменением, так как часть средств отвлекается из оборота основной деятельности предприятия.

Второй значимой составляющей являются запасы. Доля запасов колебалась в анализируемом периоде от 21,52 до 33,05%. Денежные средства занимают невысокий удельный вес в составе активов предприятия. С одной стороны, это свидетельствует о недостатке этого актива, с другой стороны, о его эффективном использовании. Таким образом, имущественная масса увеличилась, в основном, за счет роста оборотных средств, что подтверждается данными об изменениях в составе имущества организации.

Анализ пассивной части баланса показывает, что дополнительный приток средств на протяжении трех лет был связан с увеличением собственного капитала и краткосрочных обязательств. Рост собственного капитала составил за 2013-2014гг. – 6073 млн. руб. или 42,34%, за 2014-2015гг. – 15568 млн. руб. или 76,25%.

В 2013-2015гг. наблюдается рост краткосрочных обязательств предприятия на 165483 млн. руб. или на 56,38%, в основном за счет роста кредиторской задолженности. В 2013-2015гг. происходит снижение долгосрочных

обязательств за счет погашения кредитов и займов с 7261 до 22 млн. руб.

Наибольший удельный вес в структуре капитала занимает краткосрочный заемный капитал, удельный вес которого увеличивается с 43,19 до 83,48%. Это является негативным фактором, свидетельствующим о том, что активы организации в большей степени формируются за счет привлеченных средств. В составе краткосрочного заемного капитала следует отметить наибольший удельный вес кредиторской задолженности, который в 2013-2014гг. увеличивается на 41,06%, а в 2014-2015гг. снижается на 10,21%.

Таким образом, предварительная оценка финансового состояния ЮУрДИ ОАО «РЖД» позволила сделать вывод о том, что итог баланса увеличился. Рост имущества произошел за счет увеличения объема внеоборотных и оборотных активов. Приток средств пассивной части связан с увеличением собственного капитала и краткосрочных обязательств. В структуре активов оборотные активы занимают преобладающую долю, в структуре капитала наибольший удельный вес составляет краткосрочный заемный капитал.

В результате роста основных средств в 2015г., наблюдается значительный рост доли внеоборотных активов в структуре имущества (с 18,40 до 30,53%) и соответственно снижение доли оборотных активов с 81,60 до 69,47%.

Происходит резкое увеличение доли краткосрочного заемного капитала, что связано в большей степени со значительным ростом заемных средств в 3,8 раза.

Следующим этапом анализа финансового состояния предприятия является оценка эффективности хозяйственной деятельности, которая основывается на показателях финансовых результатов. Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности.

В процессе анализа необходимо изучить состав прибыли, динамику, ее структуру и выполнение плана за отчетный период.

Показатели прибыли представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ показателей прибыли предприятия ЮУрДИ ОАО «РЖД» за 2013-2015 гг.

Показатель	Годы			Изменение		Темп роста, %	
	2013г.	2014г.	2015г.	2013-2014	2014-2015	2013-2014	2014-2015
Выручка от реализации	203623	381114	691644	177491	310530	187,17	181,48
Себестоимость реализации	189490	364795	620674	175305	255879	192,51	170,14
Валовая прибыль	14133	16319	70970	2186	54651	115,47	434,89
Коммерческие расходы	4	800	14977	796	14177	20000,00	1872,13
Управленческие расходы	6396	12407	27509	6011	15102	193,98	221,72
Прибыль от продаж	7733	3112	28484	-4621	25372	40,24	915,30
Проценты к уплате	1217	492	2704	-725	2212	40,43	549,59
Прочие доходы	7842	22423	8221	14581	-14202	285,93	36,66
Прочие расходы	7127	15905	8848	8778	-7057	223,17	55,63
Прибыль до налогообложения	7231	9138	25153	1907	16015	126,37	275,26
Налог на прибыль	1831	2193	6059	362	3866	119,77	276,29
Чистая прибыль	5400	6945	19094	1545	12149	128,61	274,93

По данным таблицы 7 видно, что в 2013-2015 гг. ЮУрДИ ОАО «РЖД» сработало прибыльно, выручка от реализации услуг выросла в 2014г. на 177491 млн. руб. или на 87,17%, в 2015г. на 310530 млн. руб. или на 81,48%, что привело к росту чистой прибыли. Себестоимость услуг также увеличилась с 189490 до 620674 млн. руб., т.к. стоимость расходных материалов занимает значительную долю в себестоимости услуг ЮУрДИ ОАО «РЖД». Несмотря на рост коммерческих и управленческих расходов, прибыль от продаж увеличилась с 7733 до 28484 млн. руб.

Прибыль до налогообложения увеличилась в 2014г. на 1907 млн. руб., в 2015г. на 16015 млн. руб. На увеличение данной прибыли повлиял рост прочих доходов с 7842 до 8221 млн. руб. В результате роста прибыли до налогообложения увеличилась сумма налога на прибыль с 1831 до 6059 млн. руб. Исходя из выше сказанного, можно отметить, что в результате влияния всех вышеперечисленных статей отчета о прибылях и убытках происходит рост

чистой прибыли с 5400 в 2013 г. до 19094 млн. руб. в 2015 г.

Таким образом, положительная динамика прибыли отражает качество развития деятельности ЮУрДИ ОАО «РЖД». Порядок расчета показателей рентабельности представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет показателей рентабельности ЮУрДИ ОАО «РЖД»

Наименование показателя	Обозначение	Порядок расчета
Рентабельность продаж	Rп	$R_{п} = \frac{\text{Пр (стр.2200)}}{\text{В (стр.2110)}} \times 100\%$
Рентабельность услуг (издержек)	Rпр	$R_{з} = \frac{\text{стр.2200}}{\text{стр.2120}} \times 100\%$
Рентабельность активов	Rа	$R_{а} = \frac{\text{стр.2400}}{\text{стр.1600}} \times 100\%$
Рентабельность внеоборотных активов	Rвна	$R_{вна} = \frac{\text{стр.2400}}{\text{стр.1100}} \times 100\%$
Рентабельность оборотных активов	Роба	$R_{оба} = \frac{\text{стр.2400}}{\text{стр.1200}} \times 100\%$
Рентабельность собственного капитала	Rск	$R_{ск} = \frac{\text{стр.2400}}{\text{стр.1300}} \times 100\%$

Анализ показателей рентабельности ЮУрДИ ОАО «РЖД» за 2013-2015гг. представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Система показателей рентабельности ЮУрДИ ОАО «РЖД»

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Изменения	
				2013-2014	2014-2015
Rп	3,80	0,82	4,12	-2,98	3,30
Rиз	4,08	0,85	4,59	-3,23	3,74
Rа	14,20	5,08	8,76	-9,12	3,68
Rвна	24,04	27,60	28,70	3,56	1,10
Роба	34,68	6,22	12,61	-28,46	6,39
Rск	37,64	34,01	53,06	-3,63	19,05

Анализ показателей таблицы 9 свидетельствует, что рентабельность продаж с 2013г. по 2015г. увеличилась с 3,80 до 4,12%, что характеризует эффективность деятельности предприятия и показывает, что предприятие имеет 4,12% чистой прибыли с рубля продаж. Показатель рентабельности затрат

также вырос с 4,08 до 4,59%, что обусловлено ростом прибыли и ростом затрат на реализацию услуг, что свидетельствует о росте цен на услуги предприятия.

Показатели рентабельности внеоборотных и оборотных активов в 2014г. по сравнению с 2013г. снижаются, а в 2015г. по сравнению с 2014г. наблюдается их рост, что характеризует эффективное использования внеоборотных и оборотных активов организацией. Рентабельность собственного капитала имеет положительную динамику, ее рост составил за три года 15,42%. Увеличение рентабельности свидетельствует об эффективной деятельности ЮУрДИ ОАО «РЖД».

Таким образом, анализ финансовых результатов предприятия ЮУрДИ ОАО «РЖД» позволил сделать вывод, что, несмотря на финансовую зависимость предприятия от привлеченных средств, прибыль от реализации и чистая прибыль имеют положительную динамику. Показатели рентабельности свидетельствуют о конкурентоспособности услуг предприятия на рынке, эффективности использования активов и прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия. Рассчитаем показатели платежеспособности ЮУрДИ ОАО «РЖД» и занесем полученные результаты в таблицу 10.

Таблица 10 – Показатели платежеспособности предприятия ЮУрДИ ОАО «РЖД» за 2013-2015 гг.

Показатели	Формула	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение	
					2013-2014гг.	2014-2015гг.
Коэффициент абсолютной платежеспособности	$K_{ал} = \frac{A1}{П1 + П2} \geq 0,2 - 0,5$	0,01	0,02	0,00	0,01	-0,02
Коэффициент быстрой платежеспособности	$K_{бл} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2} \geq 0,6 - 1,0$	0,41	0,52	0,43	0,11	-0,09
Коэффициент текущей платежеспособности	$K_{тл} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2} = 2$	0,95	0,96	0,83	0,01	-0,13

Проанализировав платежеспособность ЮУрДИ ОАО «РЖД» с помощью относительных показателей, можем сделать вывод о том, что коэффициенты

платежеспособности в 2015г. по сравнению с 2013г. снизились и не соответствуют своим нормативным значениям. Данное снижение произошло за счет уменьшения группы А1, а именно за счет снижения статьи денежные средства.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности приближено к нулю, что не соответствует установленному значению (0,2-0,5) и расценивается как негативный фактор в деятельности ЮУрДИ ОАО «РЖД». Чем ниже данный показатель, тем хуже платежеспособность предприятия. Данный показатель свидетельствует о недостаточности наиболее ликвидных активов для погашения своих наиболее срочных обязательств.

Коэффициент быстрой ликвидности вырос с 0,41 до 0,43, что ниже нормативного значения и расценивается как отрицательный фактор, связанный с ростом дебиторской задолженности и отвлечением части текущих активов из основной деятельности, что говорит об активном предоставлении потребительского кредита покупателям.

Коэффициент текущей ликвидности ниже двух, он составляет 0,83, это свидетельствует о том, что организация имеет достаточно низкий уровень платежеспособности. Низкое значение показателя текущей ликвидности создает угрозу финансовой нестабильности общества в случае одновременного обращения кредиторов.

Таким образом, на текущий момент организация ЮУрДИ ОАО «РЖД» имеет в наличии определенный объем денежных средств, но их не хватает для погашения наиболее срочных обязательств. Одной из основных задач анализа финансового состояния организации является исследование показателей финансовой устойчивости предприятия.

Оценка финансовой устойчивости предприятия проводится с помощью относительных финансовых показателей, представленных в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели рыночной финансовой устойчивости ЮУрДИ ОАО «РЖД»

Показатели	Порядок расчета	Значение
Коэффициент независимости (Кн)	Собственные средства к валюте баланса	0,5 – 0,6 и более – высокое положительное состояние 0,5 – 0,4 – соотношение среднего уровня 0,4 – 0,3 – неустойчивое состояние < 0,3 – высокая степень риска
Удельный вес заемных средств в стоимости имущества (Кзи)	Сумма задолженности к валюте баланса	не более 0,4
Коэффициент задолженности (Кз)	Сумма задолженности / собственный капитал	не более 1
Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости имущества (Кди)	Дебиторская задолженность к валюте баланса	не более 0,4
Доля дебиторской задолженности в текущих активах (Кдта)	Дебиторская задолженность к текущие активы	не более 0,7
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами	Собственными оборотными средствами / материальные запасы	а) Показатель должен быть близким к 1; б) Критическое значение – не менее 0,5
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Чистый оборотный капитал / оборотный капитал	не менее 0,1
Коэффициент маневренности	Чистый оборотный капитал / собственный оборот	0,5–0,6–высокое положительное соотношение, меньше 0,5 – отсутствует выбор в действиях организации
Коэффициент реальной стоимости имущества	Остаточная стоимость основных средств + производственные запасы + незавершенное производство / валюта баланса	Оптимальным считается соотношение 0,5-0,6. Больше или меньше не желательно.

Проведем расчет показателей рыночной финансовой устойчивости для ЮУрДИ ОАО «РЖД» и занесем полученные результаты в таблицу 12.

Таблица 12 – Показатели рыночной финансовой устойчивости ЮУрДИ ОАО
«РЖД»

Показатели	Форма расчета по статьям баланса	2013г.	2014г	2015г.
Кн	стр.1300/стр.1700	0,38	0,15	0,17
Кзи	(стр.1400+стр.1500) / стр.1700	0,62	0,85	0,83
Кз	(стр.1400+стр.1500) / стр.1300	1,65	5,70	5,06
Кди	стр.1230 / стр.1600	0,17	0,38	0,35
Кдта	стр.1230 / стр.1200	0,42	0,46	0,51
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами	(стр.1300 – стр.1100) / стр.1210	-0,99	-0,09	-0,42
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	(стр.1300 – стр.1100) / стр.1200	-0,52	-0,04	-0,20
Коэффициент маневренности	(стр.1300 – стр.1100) / стр.1300	-0,57	-0,23	-0,85
Коэффициент реальной стоимости имущества	(стр.1150+ стр.1210) / стр.1600	0,73	0,52	0,62

Из таблицы видно, что коэффициент независимости достигает высокой степени риска. Это говорит о том, что организация имеет критически низкую долю собственных средств в общей сумме средств организации. Удельный вес заемных средств в стоимости имущества значительно превышает рекомендованную норму в два раза, это очень опасно для организации. Коэффициент задолженности имеет критическое значение, он должен быть не более 1, а он составляет на конец 2015г. – 5,06. Следовательно, организация очень зависит от внешних источников.

Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости имущества и доля дебиторской задолженности в текущих активах не превышает рекомендованные нормы. Коэффициенты обеспечения собственными оборотными средствами имеют очень низкие показатели, что подтверждает недостаток показателей собственных оборотных средств. Коэффициент реальной стоимости имущества в пределах норм, что характеризует производственный потенциал предприятия и обеспеченность

производственного процесса средствами производства.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что источником покрытия запасов и затрат является краткосрочный заемный капитал, т.к. предприятие испытывает недостаток в показателях собственные оборотные средства, что вызывает финансовую зависимость ЮУрДИ ОАО «РЖД». Но при оценке реальной стоимости имущества установлено, что производственный процесс общества обеспечен средствами и предметами труда.

Показатели состояния источников формирования материальных запасов представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Состояние источников формирования материальных запасов предприятия ЮУрДИ ОАО «РЖД» за 2014-2015гг.

Показатели	Форма расчета по статьям баланса	Абсолютное, млн. руб.			Изменение	
		2013г.	2014г.	2015г.	2013-2014гг.	2014-2015гг.
1. Собственный капитал (СК)	стр. 1300	14345	20418	35986	6073	15568
2. Внеоборотные активы (ВНА)	стр. 1100	22462	25166	66538	2704	41372
3. Материальные запасы (МЗ)	стр.1210	8186	50159	72018	41973	21859
4. Собственные оборотные средства (СОС)	СК – ВНА	-8117	-4748	-30552	3369	-25804
5. Функционирующий капитал (КФ)	СОС + стр. 1400	-856	-4748	-30530	-3892	-25782
6. Кредиты банка и займы используемые для покрытия запасов	стр. 1510	2001	8306	32029	6305	23723
7. Общая сумма источников формирования материальных запасов (ОИ)	п.4+п.5+п.6	1145	3558	1499	2413	-2059
8. СОС – МЗ	п.4-п.3	-16303	-54907	-102570	-38604	-47663
9. КФ – МЗ	п.5-п.3	-9042	-54907	-102548	-45865	-47641
10. ОИ – МЗ	п.7-п.3	-7041	-46601	-70519	-39560	-23918

Из рассчитанного можно сделать вывод о том, что ЮУрДИ ОАО «РЖД» по состоянию источников формирования материальных запасов имеет недостаточный уровень собственных источников финансирования. Это

неустойчивое финансовое состояние периодически возникает в связи с задержками по платежам и расчетам, а также нехваткой живых денег.

Организация испытывает недостаток в собственных оборотных средствах и функционирующем капитале. Неустойчивое финансовое состояние граничит между относительной устойчивостью и кризисным состоянием.

Завершающим этапом проведем анализ деловой активности предприятия ЮУрДИ ОАО «РЖД», который позволит охарактеризовать результаты и эффективность текущей основной производственной деятельности предприятия.

Показатели деловой активности представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика показателей деловой активности ЮУрДИ ОАО «РЖД»

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение	
				2013-2014гг.	2013-2015гг.
Средняя величина оборотных активов, млн. руб.	14151	63573	131477	49422	67904
Средняя величина дебиторской задолженности, млн. руб.	4499,5	29026,5	64245,5	24527	35219
Средняя величина кредиторской задолженности, млн. руб.	15123	61221	128949	46098	67728
Выручка от реализации, млн. руб.	203623	381114	691644	177491	310530
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборот	14,39	5,99	5,26	-8,39	-0,73
Время оборота оборотных средств, дни	25,37	60,89	69,38	35,52	8,50
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборот	45,25	13,13	10,77	-32,12	-2,36
Время оборота дебиторской задолженности, дни	8,07	27,80	33,90	19,73	6,10
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборот	13,46	6,23	5,36	-7,24	-0,86
Время оборота кредиторской задолженности, дни	27,11	58,63	68,05	31,52	9,42

По результатам анализа можно сделать вывод, что оборачиваемость активов предприятия уменьшилась на 9,13 оборот, соответственно продолжительность оборота увеличилась на 44,01 дней. Скорость оборота дебиторской

задолженности уменьшилась с 45,25 до 10,77 оборотов. В результате замедления оборачиваемости дебиторской задолженности средний срок предоставления средств покупателям вырос на 6,10 дня и составляет 33,90 дней. Скорость оборота кредиторской задолженности снизилась с 13,46 до 5,36 оборотов, следовательно, увеличилось время ее оборота с 27,11 до 68,05 дней. Это свидетельствует об активном финансировании производственной деятельности предприятия за счет использования отсрочки оплаты по счетам, что снижает финансовую устойчивость и платежеспособность организации.

В целом, из вышесказанного следует, что финансовое состояние предприятия ЮУрДИ ОАО «РЖД» неустойчивое, некоторые показатели недостаточно положительно влияют на финансовое положение предприятия.

По результатам проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ЮУрДИ ОАО «РЖД» можно сделать следующие выводы:

- высокий удельный вес заемных средств в структуре капитала, низкий процент коэффициента независимости говорит о финансовой зависимости предприятия;
- организация испытывает недостаток в показателях собственных оборотных средств, что сказывается на финансовом состоянии, которое граничит между относительной устойчивостью и кризисным состоянием;
- наблюдается нарушение ликвидности баланса, что подтверждает недостаточность ликвидных средств для погашения своих наиболее срочных обязательств;
- показатели платежеспособности и финансовой устойчивости имеют отрицательную динамику, следовательно, низкая финансовая устойчивость ЮУрДИ ОАО «РЖД», означает возможные проблемы в погашении обязательств в будущем: зависимость предприятия от кредиторов, потеря самостоятельности;
- замедление оборачиваемости, увеличение периода его обращения. На увеличение периода оборачиваемости влияет на изменение суммы дебиторской задолженности наиболее сильно;

– увеличение длительности оборота дебиторской задолженности означает рост срока предоставления средств покупателям, что свидетельствует об ухудшении условий оплаты услуг по договорам;

– отрицательное значение финансового цикла свидетельствует о том, что у ЮУрДИ ОАО «РЖД» нет потребностей в дополнительном финансировании, предприятие живет за счет поставщиков, которые, по сути, предоставляют фирме бесплатное финансирование за счет своей отсрочки.

Таим образом, снижение оборачиваемости оборотных активов свидетельствует о неэффективном управлении оборотным капиталом, что связано с ростом дебиторской задолженности, которая занимает значительную долю в итоге баланса. Следовательно, предприятию ЮУрДИ ОАО «РЖД» необходимо принять меры по оптимизации величины дебиторской задолженности и снизить риски, вытекающие из организации работы с поставщиками работ и услуг.

2.2 Анализ трудовых ресурсов ЮУрДИ ОАО «РЖД»

Персонал предприятия и рациональное его использование – залог успешного производственного процесса и выполнение производственных планов.

В данном разделе приведены результаты анализа трудовых ресурсов компании. Численность персонала ЮУрДИ ОАО «РЖД» составляет 502 человека, в том числе обслуживающий персонал – 80 % от общей численности.

Структура персонала предприятия рассмотрена за три последних года по следующим показателям: категории рабочих, стаж работы в данной организации, возраст, уровень образования (таблица 15).

Таблица 15 – Динамика структуры рабочей силы ЮУрДИ ОАО «РЖД» в разрезе категорий работников в 2013-2015 гг.

Категории работников	2013год		2014год		2015год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
Обслуживающий персонал	401	80,52	403	80,44	404	80,48
Вспомогательный персонал	28	5,62	27	5,39	27	5,38
Руководители	57	11,45	57	11,38	57	11,35
Специалисты	12	2,41	14	2,79	14	2,79
ВСЕГО	498	100,00	501	100,00	502	100,00

Что касается распределения персонала по полу, то в ЮУрДИ ОАО «РЖД» преобладают мужчины, их доля в среднем по годам составила 64%.

Представим схематично динамику численности персонала, рисунок 7.

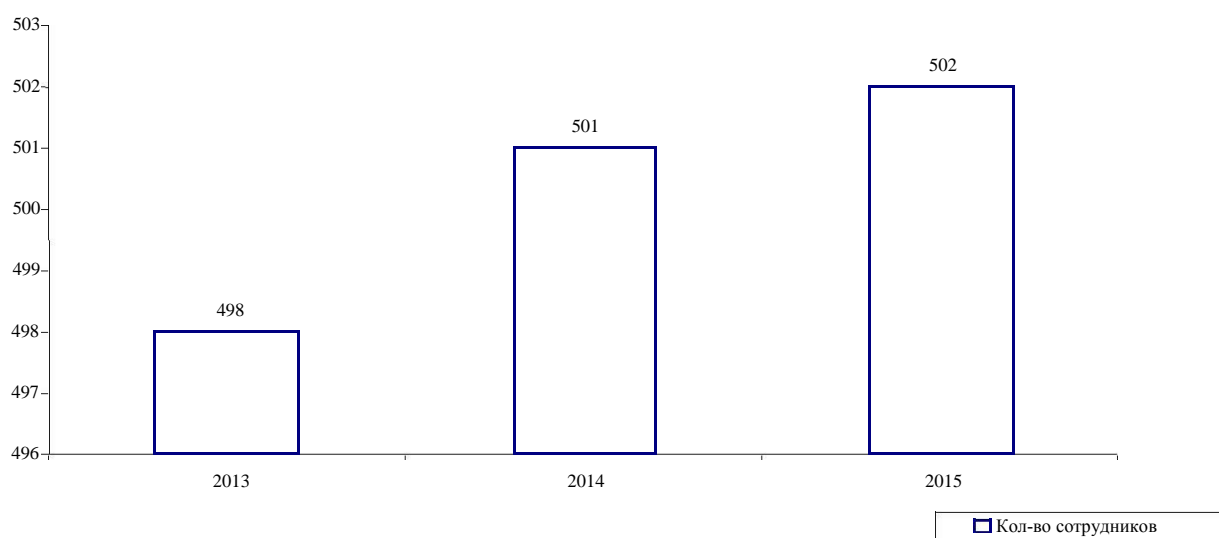


Рисунок 7 – Динамика численности персонала ЮУрДИ ОАО «РЖД», чел.

Проанализируем динамику структуры рабочей силы ЮУрДИ ОАО «РЖД» в разрезе возраста работников в 2013-2015 гг., таблица 16.

Таблица 16 – Динамика структуры рабочей силы ЮУрДИ ОАО «РЖД» в разрезе возраста работников в 2013-2015 гг.

Возраст работников	2013 год		2014 год		2015 год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
От 18 до 25 лет	85	17,07	87	17,37	86	17,13
От 25 до 35 лет	144	28,92	145	28,94	146	29,08
От 35 до 45 лет	219	43,98	219	43,71	220	43,82
Свыше 45 лет	50	10,04	50	9,98	50	9,96
ВСЕГО	498	100,00	501	100,00	502	100,00

Структура персонала подтверждает кадровую политику предприятия, направленную на стабильность коллектива. Структура персонала исследуемого предприятия в разрезе уровня образования работников представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Динамика структуры рабочей силы ЮУрДИ ОАО «РЖД» в разрезе образования работников в 2013-2015 гг.

Вид образования	2013 год		2014 год		2015 год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
Общее полное образование	50	10,04	49	9,78	46	9,16
Среднее, среднее специальное	101	20,28	102	20,36	104	20,72
Высшее образование	347	69,68	350	69,86	352	70,12
ВСЕГО	498	100,00	501	100,00	502	100,00

Преобладает персонал с высшим образованием и его доля стабильна – около 70%. Далее проведем анализ движения рабочей силы на исследуемом предприятии, таблица 18.

Таблица 18 – Анализ динамики движения рабочей силы на ЮУрДИ ОАО «РЖД» в 2013-2015 гг.

Показатель	2013год	2014 год	2015 год	Изменение 2013-2015 гг.
1	2	3	4	5
Среднесписочная численность на начало года, чел.	495	498	501	6
Выбыло работников, чел.	14	11	15	1
в том числе:				0
уволено по собственному желанию	7	8	8	1
уволено из-за нарушения трудовой дисциплины	3	1	4	1
уволено в связи с сокращением штата		2		0
уход на пенсию	3		2	-1
уход по инвалидности				0
смерть работника	1		1	0
Принято, чел.	17	14	16	-1
Среднесписочная численность на конец года, чел.	498	501	502	4
Коэффициент оборота по выбытию	0,028	0,022	0,030	0,002
Коэффициент оборота по приему	0,034	0,028	0,032	-0,002
Коэффициент постоянства кадров	0,966	0,972	0,968	0,002
Коэффициент текучести кадров	0,026	0,022	0,028	0,002

Как видно из данных показателей таблицы текучесть кадров на ЮУрДИ ОАО «РЖД» низкая, а стабильность персонала высокая. Это подтверждается наличием грамотной системы управления персоналом. Однако только один коэффициент стабильности кадров не может свидетельствовать о положительных тенденциях в управлении персоналом компании. Причины такой стабильности свидетельствовать не столько о высоком удовлетворении трудом, но и с боязнью потерять хорошую заработную плату, отличное место работы, к которому привык человек, а также хорошие отношения внутри коллектива.

Далее проведем анализ обеспеченности предприятия рабочей силой. Для этого сравним плановые и фактические показатели среднесписочной численности персонала (таблица 19).

Таблица 19 – Динамика обеспеченности ЮУрДИ ОАО «РЖД» рабочей силой в 2013-2015 гг., %

Категории работников	Выполнение плана		
	2013 год	2014 год	2015 год
Обслуживающий персонал	102,10	100,80	101,40
Вспомогательный персонал	98,70	99,20	100,00
Руководители	103,40	102,10	100,70
Специалисты	99,40	101,80	102,10
ВСЕГО	101,20	100,90	101,70

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что в целом предприятие выполняет план по численности персонала и обеспечено рабочей силой. Так, показатель обеспеченности в 2015 г. показал, что на 1,7 % предприятие перевыполнило план по обеспечению его рабочей силой. Причем хорошие значения коэффициентов наблюдаются по всем категориям работников. Значения этого показателя соответственно в 2013 г. и 2014г. составили 101,2 % и 100,9 %.

Далее проанализируем показатели эффективности использования рабочей силы на исследуемом предприятии (таблица 20).

Таблица 20 – Анализ эффективности использования рабочей силы в ЮУрДИ ОАО «РЖД» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение 2013-2015 гг.
Среднесписочная численность, чел.	498	501	502	4
Отработано одним работником дней	219	220	216	-3
Отработано одним работником часов	1725	1727	1718	-7
Средняя продолжительность рабочего дня, часов	7,88	7,85	7,95	0,08
Фонд рабочего времени, часов	859050	865227	862436	3386
Средняя часовая выработка, руб./час.	268,44	428,79	456,85	188,41
Средняя дневная выработка, руб./день	522,52	840,66	918,00	395,48
Средняя выработка одного списочного работника, руб./год	463052,21	740518,96	784860,56	321808,35

Из данных таблицы видно, что показатели эффективности использования рабочей силы в целом за период значительно возросли. Так, на 188,41 руб./час возросла средняя часовая выработка одного рабочего, на 395,48 руб./день возросла средняя дневная выработка одного рабочего и на 321 808,35 руб./год увеличилась среднегодовая выработка одного рабочего предприятия. Это притом, что количество отработанных часов и дней в среднем к концу 2015 г. по сравнению с 2013 г. сократилось. Таким образом, можно сделать вывод о росте эффективности использования рабочей силы и об улучшении качества кадровой работы.

Целесообразно будет также проанализировать затраты, связанные с содержанием и оплатой труда персонала предприятия (таблица 20).

Таблица 21 – Динамика состава и структуры расходов на персонал ЮУрДИ ОАО «РЖД» в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 год		2014 год		2015 год	
	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
Расходы на поиск и отбор персонала	740	1,22	950	1,36	1200	1,41
Расходы на оформление персонала	1640	2,71	1870	2,67	1680	1,97
Расходы на обучение	1750	2,89	2490	3,55	3270	3,83
Расходы на повышение квалификации и переподготовку	2580	4,27	3690	5,26	5220	6,12
Расходы на оплату труда и налоги	36400	60,22	41000	58,49	52100	61,08
Расходы на вознаграждения и премии	7980	13,20	8900	12,70	8430	9,88
Выплаты социального характера	9360	15,48	11200	15,98	13400	15,71
ИТОГО	60450	100,00	70100	100,00	85300	100,00

По данным таблицы видно, что расходы на персонал за три отчетных года увеличились на 24 850 тыс. руб. или на 41,1 %. Это положительная тенденция. Однако при росте расходов предприятия его выручка от реализации

сокращается, поэтому излишние траты на персонал могут привести к снижению прибыльности. Наибольший удельный вес в структуре расходов на персонал занимали на протяжении всего анализируемого периода расходы на оплату труда, выплаты социального характера и премии.

В структуре расходов на персонал особое внимание следует уделить расходов на обучение. За три года наблюдается как абсолютный, так и относительный уровень этих расходов. В то же время, наличие проблем, связанных с организацией закупок, означает, что в этой области профессионализм сотрудников не повышается и остается недостаточным для урегулирования данных вопросов.

Резервов рабочего времени у сотрудников ЮУрДИ ОАО «РЖД» нет, потому что, на предприятии в 2013-2015 г. происходили большие сокращения персонала.

Таким образом, анализ кадровой работы на предприятии показал, что численность персонала ЮУрДИ ОАО «РЖД» составляет 502 человека, в том числе 80 % от общей численности - это обслуживающий персонал. На предприятии преобладают мужчины, их доля, в среднем по годам, составила 64%. Около 70% – это доминирующая доля персонала с высшим образованием. Грамотная система управления персоналом подтверждает стабильность персонала, следовательно, текучесть кадров в ЮУрДИ ОАО «РЖД» низкая. Однако только один показатель стабильности кадров не может свидетельствовать о положительных тенденциях в управлении персоналом компании. Причины такой стабильности могут быть связаны не только с высокой удовлетворенностью трудом, с желанием сохранить место работы и стабильную заработную плату.

2.3 Сводный анализ деятельности ЮУрДИ ОАО «РЖД»

Проблемы, существующие в организации, и пути их решения.

По результатам анализа выявлен ряд проблем, связанных с дебиторской задолженностью, который представлен в таблице 22. А таблице также представлены возможные пути их решения.

Таблица 22 – Мероприятия по совершенствованию управления дебиторской задолженностью ЮУрДИ ОАО «РЖД»

Выявленные проблемы	Возможные причины	Пути решения
Неэффективное использование оборотного капитала	Наличие излишних запасов	Внедрение эффективной системы управления производственными запасами
Большой объем дебиторской задолженности	Рост долгов со стороны покупателей, что может быть вызвано следующими причинами: – инфляция; – отсутствие финансовой заинтересованности в виде торговых скидок для покупателя; – неправильное установление сроков и расчетных условий предоставления товарных кредитов; – не учитывается риск непогашения.	Уменьшить период оборачиваемости дебиторской задолженности
Отсутствие системы оперативного управления задолженностью	Высокая занятость имеющихся сотрудников	Создание эффективной системы управления, учета и контроля дебиторской задолженности

Причинами данных рисков является отсутствие эффективной системы управления, учета и контроля дебиторской задолженности, а также нарушение условий договоров со стороны поставщиков дирекции инфраструктуры (например, нарушение условий договоров со стороны поставщиков в части просрочки поставки; неуведомления покупателя о готовности и отгрузке товара, в части количества, качества, ассортимента и комплектности товаров; неуплата неустойки за просрочку поставки).

3 СНИЖЕНИЕ РИСКОВ ЗАКУПОК В ЮУРДИ ОАО «РЖД» НА ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ И/ИЛИ ОКАЗАНИЕ УСЛУГ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ УСЛОВИЯМИ ЗАКУПОК

3.1 Понятие и классификация рисков закупок на выполнение и/или оказание услуг, методы управления рисками

В публикациях российских и иностранных ученых-экономистов часто встречаются такие понятия, как финансовые риски, экономические риски, предпринимательские риски, хозяйственные риски, риски компании, бизнес-риски и т.п. Все перечисленные категории употребляются в контексте рисков, которым подвержена финансовая и производственно-хозяйственная деятельность экономического субъекта. Как правило, говоря о рисках, подразумевают наступление таких событий, в результате которых возникают потери денежного характера, иными словами, происходит потеря прибыли, а, следовательно, и капитала компании.

Вместе с тем считаем целесообразным применять понятие «экономические риски».

Во-первых, объективно отражается природа понятия - риски рассматриваются как экономическая категория.

Во-вторых, понятие «экономические риски» по сравнению с другими понятиями представляется более широким. Так, например, понятие «финансовые риски» отражает только финансовые аспекты возможных неблагоприятных событий компании, данное понятие более узкое. Понятие «риски компании» подсознательно заставляет рассматривать только риски, возникающие внутри компании, и не учитывать внешние воздействия. И наоборот, говоря о бизнес-рисках, часто возникает ассоциация с внешними рисками, с которыми сталкиваются экономические субъекты.

Таким образом, понятие «экономические риски» позволяет обобщить все виды рисков в одну категорию.

Вопросы определения экономических рисков и управления ими подробно раскрываются в международных стандартах, разрабатываемых профессиональными сообществами.

В таблице 23 представлены определения риска, раскрываемые существующими международными стандартами.

Таблица 23 – Сведения о рисках в соответствии с международными стандартами по управлению рисками

№ п/п	Организация-разработчик	Название стандарта	Как рассматривается риск
1	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)	COSO ERM Enterprise Risk Management - Inegrated Framework (2004)	Риск рассматривается как событие, которое в случае своей реализации может оказать негативное влияние на достижение организацией поставленных целей
2	International Organization for Standardization	ISO 31000:2009. Risk management - principles and guidelines (Менеджмент рисков - принципы и рекомендации). ISO 31010:2009. Risk management - risk assessment techniques (Менеджмент рисков - руководство по оценке рисков)	Риск рассматривается как комбинация вероятности события и его последствий
3	Federation of European Risk Management Associations	Risk management standard (Стандарт управления рисками)	Риск рассматривается как комбинация вероятности события и его последствий

Можно сделать вывод, что в международных стандартах по управлению рисками категория риска рассматривается с позиции теории вероятности, т.е. как событие, которое в случае своей реализации может оказать негативное влияние на достижение организацией поставленных целей.

В таблице 24 представлены определения рисков в контексте экономической деятельности компании.

Таблица 24 – Определения риска как экономической категории

Автор	Определение
Ю.Н.Гузов, Н.Д.Савенкова	Риск - это «оценка неопределенности, обычно ориентированная на потенциальную возможность (опасность) наступления вероятного события или совокупности событий, вызывающих определенный материальный ущерб»
Н. Ряскова	Риск - это «вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления финансовой деятельности»
О. Дьячкова	Риск - это «влияние правовых и прочих внутренних и внешних факторов (существенных условий, событий, обстоятельств, действий), которые с большей долей вероятности могут иметь финансовые последствия в будущем, а значит, оказывать влияние на показатели бухгалтерской отчетности организации в будущем»
М.В. Стафиевская	Риск - это «результат возможного экономического события, имевшего место в условиях неопределенности, которое имело характер краткосрочный или длительный, под сильным влиянием негативных субъектно-объектных факторов, возникающих при любых видах деятельности организации, оказывающих влияние на учетную информацию»
Н.С. Моисеева, Т.В. Кожина [9]	Риск - это «оцениваемое в момент принятия решения возможное отклонение величины управляемого параметра, которая соответствует моменту реализации управляющего решения, от той величины, исходя из которой осуществляется выбор управляющего решения»

В результате анализа первых четырех определений, представленных в таблице 24, можно сделать выводы:

- риск связан с неопределенностью условий его реализации;
- риск возникает вследствие воздействия факторов;
- риск может иметь несколько исходов, характеризующихся вероятностью;
- риск при реализации влечет финансовые потери.

Таким образом, определения из таблицы 23 отражают экономическую сущность риска. Определение, предлагаемое Н.С. Моисеевой и Т.В. Кожиневой, в большей степени характеризует риск с позиции теории управления.

Исходя из сказанного, приходим к заключению, что в зависимости от области деятельности понятие риска может трактоваться по-разному, поэтому существуют разные определения риска как категории. Такой же вывод делает А.В. Величковский, указывая на то, что «понятие риска не имеет однозначного

определения и зависит от контекста, в котором употребляется данный термин». А.В. Величковский отмечает также, что «для того, чтобы иметь возможность оценить риск, необходимо определить его понятие».

Т.Н. Иванова в своей статье приводит укрупненную классификацию рисков международной ассоциации специалистов по управлению рисками *Generelly Accepted Risk Principle* (Общепринятые принципы управления рисками), в соответствии с которой все риски делятся на виды: кредитные риски, рыночные риски, риски концентрации портфеля ценных бумаг, риск ликвидности, операционные риски, риски бизнес-события, по масштабам последствий, по месту появления, по уровню возникновения, по сфере происхождения, по причинам возникновения, по природе объектов, подверженных риску.

Т.Н. Иванова отмечает, что международная классификация может быть уточнена, и предлагает для детализации рисков применять классификацию, подразделяющую их на группы: предсказуемые и непредсказуемые; форс-мажорные и не форс-мажорные; объективные и субъективные; допустимые, критические, катастрофические; оправданные (правомерные) и неоправданные (неправомерные); страхуемые и нестрахуемые; инфляционные и валютные; инвестиционные.

В статье аудитора О. Дьячковой приводится классификация рисков, предложенная Минфином России, информация о которых должна быть раскрыта в финансовой отчетности. В соответствии с указанной классификацией риски подразделяются на: финансовые (рыночные риски, кредитные риски, риски ликвидности), правовые, страновые и региональные, репутационные и др. Классификация, приведенная О. Дьячковой, на наш взгляд, достаточно детализированная.

А.В. Величковский предлагает классифицировать все риски предприятия на рыночные и внутрифирменные. Указанная классификация, по нашему мнению, узкая и не позволяет учесть специфические особенности идентифицируемых рисков.

Ю.Н. Гузов и Н.Д. Савенкова, ссылаясь на Л.Н. Тэпмана в своей статье, представляют таблицу с классификацией предпринимательских рисков. Так, риски подразделяются: по природе возникновения, по сфере возникновения, по масштабам, по этапам решения проблемы, по возможности страхования, по видам предпринимательской деятельности, по степени допустимости. Приведенная таблица обладает наглядностью, подробно раскрывает классификационные признаки, виды и характеристики каждого риска.

Р.А. Козлова и О.А. Шомко, выделяющих группы рисков, с которыми могут столкнуться покупатели при приобретении объектов инвестирования. Данная классификация представлена в виде матрицы, столбцы которой делят риски на финансовые и нефинансовые, строки – на макроэкономические риски и риски на уровне компании.

Так, мы приходим к выводу, что экономические риски ввиду их большого количества можно классифицировать по различным признакам, единой общепринятой классификации рисков не существует.

Осуществление закупок в рамках Федерального закона №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» находится в состоянии кардинальных перемен. В декабре 2014 г. правительством Российской Федерации был принят антикризисный план, включающий такие важные аспекты закупочной деятельности:

- право индексации цен контрактов, связанных с курсовой разницей валют, принадлежит не заказчику, а поставщику;
- отмена определённых случаев поручительства при осуществлении предпринимательства или если в торгах участвует бюджетное автономное учреждение;
- для малого бизнеса снижен порог обеспечения заявки на участие в торгах до 2%.

Тем не менее, риски и проблемные зоны при осуществлении закупок по-прежнему остаются достаточно серьёзными. Эксперты, подготовившие доклад

«О системе закупок в Российской Федерации», отмечают следующие риски [33]:

- возможность «затягивания» процессов закупки;
- сложность в понимании частью заказчиков новых механизмов регулирования контрактной системы (ввиду большого объёма правового регулирования на уровне подзаконных актов);
- неадекватность информационного обеспечения;
- использование общественного контроля как способа коммерциализации контрольной деятельности граждан и общественных организаций.

Помимо выделенных рисков внедрения договорных отношений в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд существует целый ряд рисков, проблемных зон на каждом этапе осуществления закупочной деятельности. И.П.Гладилина отмечает, что современные подходы к управлению закупками основаны на основных принципах контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, что, в свою очередь, позволяет рассматривать вопросы предотвращения рисков с позиции осуществления закупок на принципах контрактной системы.

Учёные отмечают, что закупки «малого объёма» предусматривают возможность широкого количества участников – представителей малого и среднего предпринимательства. Но выход на рынок закупок новых поставщиков предполагает тщательную оценку возможных рисков. Очевидно, что возможен риск того, что поставщик, недавно вышедший на рынок, не всегда исполняет контракт надлежащим образом. Анализ правоприменительной практики позволяет сделать вывод о том, что к возможным причинам рассматриваемого риска можно отнести [28]:

- отсутствие ресурсов, позволяющих надлежащим образом исполнить контракт;
- непонимание специфики заключения и использования государственных контрактов;

– поставщик не ставил перед собой целью надлежащее исполнение контракта.

Государственные закупки с участием малого бизнеса активно проводятся через «Портал поставщиков», для которого характерны следующие черты:

– инструмент закупок малого объёма для обеспечения государственных нужд (п. 4, 5, 28 ч. 1 ст. 93 44-ФЗ);

– простота в работе;

– наглядное представление имиджа и репутации поставщиков;

– уникальный ресурс для бизнес-сообщества;

– легитимная площадка для осуществления сделок между юридическими и физическими лицами.

С точки зрения предотвращения возможных рисков «Портал поставщиков» – это удобный и надёжный инструмент закупок малого объёма для обеспечения государственных нужд в соответствии с п. 4, 5, 28 ч. 1 ст. 93 Федерального закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Через Портал поставщик путём публикации ofert проходит путь к электронному заключению контракта. С.А. Сергеева отмечает чрезвычайно важную роль прогнозирования в управлении закупками для обеспечения государственных и муниципальных нужд, а через Портал появляется возможность прогнозирования управленческих подходов со стороны заказчика и со стороны поставщика. У заказчика через выбор ofert поставщиков появляется возможность сформировать корзину в электронном магазине. Поставщики, которые заключили электронные контракты, могут работать с государственными заказчиками на всей территории РФ.

«Портал поставщиков» – это наглядное представление имиджа и репутации поставщика. На Портале происходит формирование комплексного рейтинга поставщика на основе следующих показателей:

– опыт поставщиков;

– качество исполнения контрактов;

– репутация поставщика.

Расчёт ведётся по трём группам поставщиков исходя из суммы контрактов за год:

- от 1 до 5 млн. рублей;
- от 5 до 50 млн. рублей;
- не менее 50 млн. рублей.

«Портал поставщиков» – уникальный ресурс для бизнес-сообщества. Бизнес-сообществом ведётся и постоянно исполняется «Справочник продукции» по направлению – вид продукции, государственными заказчиками – категория продукции. «Справочник продукции» ведётся по принципу саморегуляции.

«Портал поставщиков» – единая витрина всех закупок:

- о закупках и контрактах по 44-ФЗ;
- о закупках и договорах по 223-ФЗ;
- об отборе на получение субсидий;
- о торгах на нестационарные объекты.

Данные «Портала поставщиков» доступны для желающих, в том числе и виде многофакторной статистики (графики, таблицы и диаграммы), по следующим показателям:

- оферта;
- контракт;
- поставщики;
- благотворительные аукционы;
- приглашения от заказчиков на участие в закупках.

Таким образом, «Портал поставщиков» – это эффективная технология управления, ориентированная на результат и включающая в себя:

- мониторинг индексов известности и прозрачности закупок как показателей эффективности;
- рейтинги заказчика по показателям деятельности в сфере государственных закупок.

Рассмотрим возможные риски, рисунок 8.

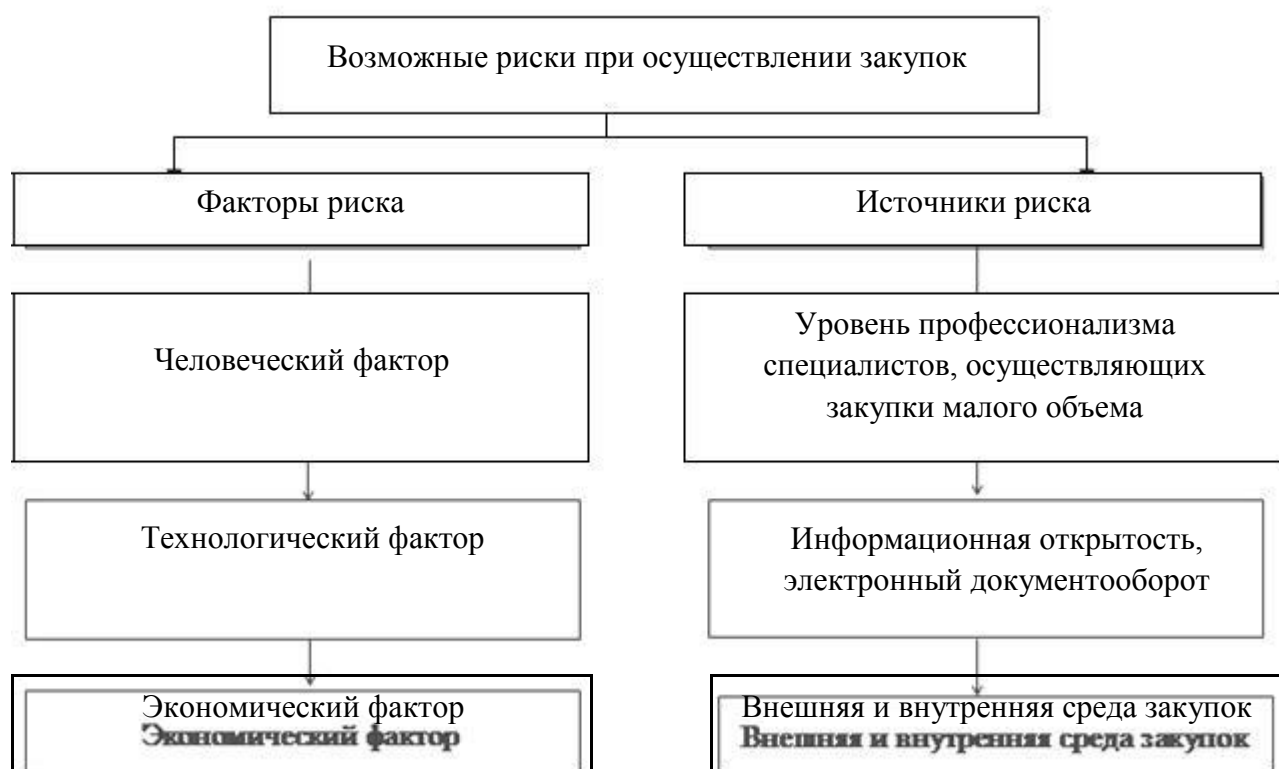


Рисунок 8 – Возможные риски при осуществлении закупок

Предполагается проводить оценку рисков при закупках по двум параметрам [39].

- вероятность риска;
- серьёзность последствий риска.

Данный инструмент широко применяется в практике риск-менеджмента и называется «Карта рисков». На рисунке 9 приведен пример карты рисков ОАО ММК».

минимальная величина
возможных потерь

	минимальная	средняя	высокая
катастрофическая		производственный риск	
минимальная	страновой риск, риск персонала	кредитный риск, правовой риск, операционный риск, риск логистики	ценовой риск
допустима		отраслевой риск	валютный риск, процентный риск

вероятность наступления
рискового события

Рисунок 9 – Пример карты рисков ОАО «ММК»

Заказчик оценку рисков по данным параметрам может получить в результате анализа сочетания параметра вероятности и параметра последствия рисков. При этом если будет обоснован факт сочетания высокой степени риска и средних (высоких) последствий, то возникает необходимость внесения изменений в процесс осуществления закупки. Изменения не вносятся, если обоснован факт низкой вероятности возникновения риска и низких (средних) последствий. При других вариантах анализа рисков по вышеуказанным параметрам решение принимается в зависимости от состояния процесса осуществления закупки. Применение данного инструмента в ЮУрДИ ОАО «РЖД» позволит существенно снизить риски, вытекающие из закупок, и увеличить стоимость компании за счет инвестиций в отношении стабильности и финансовых показателей работы компании.

Таким образом, управления рисками при осуществлении закупок – процесс, требующий высокопрофессионального отношения к выполняемым обязанностям всех специалистов в сфере закупок на всех этапах закупочной деятельности.

3.2 Анализ соблюдения условий закупок в ЮУрДИ ОАО «РЖД»

Планирование закупок в соответствии п.1 ст.3 и ч.1 ст.16 Закона о контрактной системе определяется как совокупность действий, осуществляемых заказчиком по формированию, ведению и утверждению планов закупок и планов-графиков.

Планирование закупок – важный этап контрактных (договорных) отношений и функциональной обязанности контрактного управляющего или должностного лица контрактной службы.

На основе действующего законодательства планирование закупок включает в себя формирование, ведение только планов-графиков закупок и их утверждение. Действия по формированию, первичному размещению планов-графиков и утверждению должны осуществляться не позднее 1 календарного месяца после принятия закона (решения) о бюджете (п.2 Особенности, утвержденных Приказом Минэкономразвития России и Казначейства России №182/7н от 31.03.2015 года).

Внесение в планы-графики изменений либо дополнений должно осуществляться не менее чем за 10 дней до дня размещения извещения об осуществлении закупки (п.6 названных Особенности).

В случае неисполнения обязанностей по размещению планов-графиков на официальном сайте для соответствующих должностных лиц порождает риски информирования на этапе планирования. Данные риски связаны с административно-правовыми запретами, предусмотренными ч.1.4 и ч.3 ст.7.30 КРФобАП.

В соответствии с ч.1.4 ст.7.30 КРФобАП судебная практика обнаруживает признаки объективной стороны правонарушения. Это выявляется в том, что план-график закупок был размещен с нарушением установленного срока.

Данные риски создают существенную угрозу охраняемым общественным отношениям в указанной сфере. Наказание за данное правонарушение определено в виде штрафа в размере 15 000 рублей.

Наличие условий об ответственности сторон в контракте согласно Закону о контрактной системе обязательно. Но зачастую именно эти условия являются слабым местом в документации о проведении закупок. ФАС часто наказывает заказчиков, не исполнивших надлежащим образом требования ч. 4 - 8 ст. 34 Закона о контрактной системе, касающиеся определения штрафов и санкций. Закона о контрактной системе, когда писали, что размер штрафа устанавливается контрактом в виде фиксированной суммы или что, пеня устанавливается контрактом не менее чем 1/300 действующей на дату уплаты пени ставки рефинансирования от цены контракта, уменьшенной на сумму, пропорциональную объему обязательств, предусмотренных контрактом и фактически исполненных поставщиком.

Условие об ответственности заказчика и поставщика (подрядчика, исполнителя) (далее – поставщика) за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, предусмотренных контрактом, должно быть включено в контракт в соответствии с ч. 4 ст. 34 Закона о контрактной системе.

Утверждение конкурсной документации, документации об аукционе, документации о проведении запроса предложений, определение содержания извещения о проведении запроса котировок с нарушением требований, определенных законодательством РФ о контрактной системе в сфере закупок, влекут наложение административного штрафа на должностных лиц в размере 3 тыс. руб. (ч. 4.2 ст. 7.30 КоАП РФ). Обязанность выплатить пеню или штраф в случае нарушения обязательств по контракту возлагается как на заказчика, так и на исполнителя.

Согласно положениям, ч. 5, 7, 8 ст. 34 Закона о контрактной системе заказчик обязан установить в контракте:

– размер пени в случае просрочки исполнения заказчиком или поставщиком обязательств, предусмотренных контрактом;

– размер штрафа в виде фиксированной суммы за ненадлежащее исполнение заказчиком или поставщиком своих обязательств.

Итого четыре вида ответственности: два (штрафы и пени) - для заказчика, два - для исполнителя. Если контракт заключается с физическим лицом и это лицо не является индивидуальным предпринимателем и не занимается частной практикой, в документацию включается обязательное условие об уменьшении суммы, подлежащей уплате физическому лицу, на размер налоговых платежей, связанных с оплатой контракта (ч. 13 ст. 34 Закона о контрактной системе).

Правила определения размера штрафа, начисляемого в случае ненадлежащего исполнения сторонами обязательств по контракту (за исключением просрочки исполнения обязательств заказчиком, поставщиком), и размера пени, начисляемой поставщику за каждый день просрочки, утверждены Постановлением № 1063. Правила, утвержденные Постановлением № 1063, касаются только договоров по госзакупкам. Если учреждение приобретает, ТРУ, например, за счет средств, полученных от приносящей доход деятельности, по Закону № 223-ФЗ, к таким закупкам нормы данного документа не применяются.

После истечения срока, предусмотренного для внесения изменений, заказчик не имеет права менять, в том числе размер штрафа или пени, а также условие об уменьшении суммы, подлежащей уплате физическому лицу, в случае заключения с ним контракта. Условия, касающиеся санкций, заказчик обязан включить непосредственно в проект контракта, прилагаемый к документации о закупке, а при проведении запроса котировок – прилагаемый к извещению о проведении запроса котировок.

В разъяснениях ФАС указано, что надлежащим исполнением обязанности заказчика по установлению размеров неустойки целесообразно считать включение в проект контракта информации о:

– пени за каждый день просрочки исполнения заказчиком обязательств по контракту, которая определяется в размере 1/300 действующей на дату уплаты

пеней ставки, предусмотренной Банком России, от не уплаченной в срок суммы;

– штрафе за ненадлежащее исполнение заказчиком обязательств по контракту (за исключением просрочки исполнения обязательств, предусмотренных контрактом), который устанавливается в размере процентов от цены контракта, указанного в пп. «а» - «г» п. 5 Постановления № 1063;

– пени за каждый день просрочки исполнения поставщиком обязательства по контракту, указываются формулы и порядок расчета пени, приведенные в п. п. 6 - 8 Постановления № 1063;

– штрафе за ненадлежащее исполнение обязательств по контракту (за исключением просрочки исполнения обязательств, предусмотренных контрактом), который устанавливается в размере процентов от цены контракта, указанного в пп. «а» - «г» п. 4 Постановления № 1063.

Иными словами, пеня для поставщика определяется в размере 1/300 действующей на дату уплаты пени ставки рефинансирования от цены контракта, а для исполнителя она рассчитывается по формуле и должна быть не менее 1/300 действующей на дату уплаты пени ставки рефинансирования. За ненадлежащее исполнение обязательств, предусмотренных контрактом, но не касающихся просрочки, должны быть предусмотрены штрафы.

Для примера проанализированы условия договора (контракта) № 1849039 на поставку канцелярии от 31 марта 2016 г. (Приложение А).

Общая цена договора составляет 3 066 132 рубля 14 копеек с учетом всех налогов, упаковки, транспортных расходов, стоимости расходных материалов, а также всех расходов поставщика, связанных с поставкой товара.

Расходы поставщика по доставке товара включены в цену настоящего договора.

За 5 (пять) рабочих дней до предполагаемого события поставщик уведомляет покупателя о дате осуществления отгрузки товара. Уведомить поставщика можно по почте, факсимильным сообщением или иным способом. Без письменного подтверждения покупателя отгрузка товара не производится.

Поставщик, одновременно с передачей товара, передает получателю подписанные со своей стороны акт приема-передачи и товарную накладную формы ТОРГ-12.

При нарушении сроков поставки товара поставщик уплачивает пеню в размере 0,2% от суммы не поставленного товара за каждый день просрочки. В случае поставки товара ненадлежащего качества покупатель в порядке, определенным настоящим договором, вправе потребовать от поставщика оплаты штрафа в размере 10% от стоимости некачественного товара или замены его. Покупатель также вправе при расчете за поставленный товар удержать сумму штрафных санкций, установленную в настоящем договоре.

В нарушение раздела 9 договора в случае сообщения поставщиком третьим лицам конфиденциальной информации, поставщик обязан возместить покупателю убытки и оплатить штраф в размере 3 % от цены настоящего договора в течение 10 (десяти) календарных дней с даты предъявления покупателем соответствующего требования.

Покупатель может расторгнуть договор в одностороннем порядке. В этом случае он должен направить письменное уведомление о расторжении поставщику не позднее, чем за 30 (тридцать) календарных дней до предполагаемой даты расторжения договора.

Пример 2. ЮУрДИ ОАО «РЖД» 01 апреля 2016 г. заключил договор № 10015610 с ПАО «ЧМК» на снабжение компрессорным воздухом (Приложение Б). Договорной объем компрессорного воздуха потребителю в натуральном выражении определяется в количестве 90 тыс. куб.м., в стоимостном выражении - на сумму 748 052 рубля 62 копейки. Договорная величина отпуска компрессорного воздуха определена, исходя из технической возможности компрессорной, обеспеченности ресурсами (электрической энергией, технической водой), а также с учетом платежеспособности потребителя на момент составления договора с целью исключения неоплачиваемого отпуска компрессорного воздуха. В случае изменения стоимости энергоносителей или других расходов, стоимость 1 куб.м.

компрессорного воздуха пересматривается поставщиком. Внесение изменений возможно только оформлением сторонами дополнительного соглашения к договору. ПАО «ЧМК» оставляет за собой право обеспечения своих законных прав и интересов путем контроля хода установления, исполнения и/или прекращения договорных обязательств ПАО «ЧМК», в том числе путем совершенствования системы внутреннего аудита и контроля. Договор вступает в силу с 01.04.2016 года и действует по 30.06.2016 года. Окончание срока действия договора не влечет прекращения условий договора и обязанностей сторон по обязательствам, возникших во время действия договора, до полного исполнения.

Данный договор был нарушен поставщиком. Были нарушены обязательства. ЮУрДИ ОАО «РЖД» понесло убытки из-за ненадлежащего исполнения поставщиком обязательств.

За ненадлежащее исполнение поставщиком (исполнителем, подрядчиком) обязательств, предусмотренных контрактом (договором), размер штрафа устанавливается в виде фиксированной суммы, определяемой в следующем порядке:

- а) 10 процентов цены контракта в случае, если цена контракта не превышает 3 млн. рублей;
- б) 5 процентов цены контракта в случае, если цена контракта составляет от 3 млн. рублей до 50 млн. рублей;
- в) 1 процент цены контракта в случае, если цена контракта составляет от 50 млн. рублей до 100 млн. рублей;
- г) 0,5 процента цены контракта в случае, если цена контракта превышает 100 млн. рублей.

Пример 3. ЮУрДИ ОАО «РЖД» 18 августа 2016 г. заключил договор № 2024533 с ОАО «ТД РЖД» на поставку товарно-материальных ценностей (приложение В). Общая цена договора составляет 9 445 874 рубля 04 копейки.

Расходы поставщика связанные с поставкой товара покупателю, в том числе транспортные расходы по доставке товара, стоимость погрузочно-разгрузочных работ включены в цену договора.

Оплата товара производится покупателем в течение 45 календарных дней после подписания получателем товарной накладной формы ТОРГ-12, акта приёма-передачи и получения от поставщика полного комплекта документов (в т.ч. счет, счет-фактура и другие документы, предусмотренные договором).

Поставщик обязан выставить счета-фактуры (счета) не позднее 5 календарных дней, считая со дня подписания товарной накладной формы ТОРГ-12 и акта приема-передачи товара, при предоставлении счетов - фактур (вариант: счет) за декабрь отчетного года в течение 3 первых рабочих дней следующего года.

Поставщик предъявляет корректировочные счета-фактуры (счета) в течение 5 календарных дней с даты составления документа, подтверждающего согласие покупателя на изменение стоимости (цены, количества) отгруженных товаров, без формирования исправительных экземпляров к ранее предъявленным счетам-фактурам, независимо от причины изменений. Документооборот по данному договору производится через эксплуатационное вагонное депо Челябинск, эксплуатационное вагонное депо Оренбург, эксплуатационное вагонное депо Курган, эксплуатационное вагонное депо Карталы Южно-Уральской дирекции инфраструктуры - структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры - филиала ОАО «РЖД».

Стороны обязаны подписать акт сверки расчетов не менее 2 раз в год на даты проведения инвентаризации.

Данный договор был нарушен поставщиком. ЮУрДИ ОАО «РЖД» понесло убытки из-за ненадлежащего качества. В данном договоре не были прописаны условия гарантии и гарантийный срок. В данном случае, нами предлагается прописать эти условия в договоре, следующим образом: «Поставляемый товар должен быть отремонтирован и отвечать требованиям: конструкторской

документации, технических условий, ГОСТ, ОСТ и следующих нормативных актов:

– «Руководящего документа по ремонту и техническому обслуживанию колесных пар с буксовыми узлами грузовых вагонов магистральных железных дорог колеи 1520 (1524 мм)», утвержденного Советом по железнодорожному транспорту государств-участников Содружества, протокол от 16-17 октября 2012 г. №57, нормативных правовых актов МПС России, иных федеральных органов исполнительной власти, и другой нормативно-технической документации;

– руководящего документа «Руководство по капитальному ремонту грузовых вагонов», утвержденного Советом по железнодорожному транспорту государств-участников Содружества, протокол от 18-19 мая 2011 г. №54 и «Руководство по деповскому ремонту «Грузовые вагоны железных дорог колеи 1520 мм», утвержденного распоряжением ОАО «РЖД» от 21.05.10 № 1078р.

– руководящих документов «Ремонт тележек грузовых вагонов» РД 32 ЦВ 052-2009 г., «Ремонт тележек грузовых вагонов модели 18-100 с установкой износостойких элементов в узлах трения» РД 32 ЦВ 072-2009 г.

В случае обнаружения несоответствия товара по количеству и (или) качеству покупатель вызывает поставщика для составления акта. При неявке представителя поставщика в течение трех календарных дней с даты направления извещения о вызове, покупатель в одностороннем порядке составляет акт, удостоверяющий недостачу и (или) несоответствие качеству, ассортименту товара и направляет его в адрес поставщика.

Гарантийный срок на поставляемый товар устанавливается в соответствии с требованиями руководящих документов: «Ремонт тележек грузовых вагонов» РД 32 ЦВ 052-2009 и других нормативных документов, при условии соблюдения требований нормативной документации по установке отремонтированных деталей и узлов на вагон. Гарантийный срок исчисляется с даты приёмки получателем товара, согласно товарной накладной ТОРГ-12 и акта приема - передачи товара.

Если в течение гарантийного срока товар или его отдельные части окажутся ненадлежащего качества или не будут соответствовать условиям договора, не достигнут обусловленных технических характеристик, либо утратят их, поставщик обязан за свой счет заменить товар ненадлежащего качества товаром надлежащего качества, который должен быть поставлен без промедления на условиях, предусмотренных договором. По требованию поставщика товар ненадлежащего качества или его части после поставки товара надлежащего качества также возвращаются поставщику за его счет.

В случае не осуществления замены товара в течение 5 (пяти) календарных дней с даты получения от покупателя уведомления об устранении неисправностей товара или о замене товара, поставщик выплачивает покупателю пеню в размере:

– 0,05% от цены каждой неисправной единицы товара за каждый день просрочки. Данная мера ответственности применяется в случае, если наличие таких неисправностей не позволяло эксплуатацию товара;

– 0,01% от цены каждой неисправной единицы товара за каждый день просрочки. Данная мера ответственности применяется в случае, если наличие таких неисправностей позволяло эксплуатацию товара.

Перечисленные в настоящем разделе санкции могут быть взысканы покупателем путем удержания причитающихся сумм при оплате счетов поставщика. Если покупатель не удержит по какой-либо причине сумму санкций, поставщик обязуется уплатить такую сумму по первому письменному требованию покупателя».

Пример 4. Договор № 2068793 от 12 октября 2016 г. ЮУрДИ ОАО «РЖД» заключил договор на оказание услуг по ведению авторского надзора за строительством объекта: «Модернизация железнодорожного пути участка Долматово - Лещево-Замараево от 166 км ПК 1 + 70 до 182 км ПК 4 + 00, четный путь» с АО «Росжелдорпроект» (Приложение Г).

Стоимость услуг, оказываемых по договору в 2016 году, 86 388,98 рублей. В стоимость договора согласно своду правил СП 11-110-99 «Авторский надзор

за строительством зданий и сооружений» входят услуги: составление или проверка расчетов, согласование предложений по изменению проектных решений, участие в оформлении актов на скрытые работы и т.д., а также выходы на объект. Командировочные и/или транспортные расходы, учтенные сметой в стоимости договора, возмещаются Заказчиком по фактически понесенным затратам с предоставлением подтверждающих документов.

Правильность оформления и доведения результатов услуг до генподрядчика строительно-монтажных работ объекта и представителя заказчика. Исполнитель несет ответственность за создание безопасных условий труда для работников, осуществляющих авторский надзор на объекте заказчика. В случае ненадлежащего выполнения исполнителем условий договора исполнитель уплачивает заказчику штраф в размере 1% от цены настоящего договора. В случае возникновения при этом у заказчика каких-либо убытков исполнитель возмещает такие убытки заказчику в полном объеме.

Данный договор был нарушен Исполнителем в части в части несвоевременного оформления и доведения результатов услуг.

Согласно условиям заключенного договора исполнитель в случае нарушения сроков оказания услуг оплачивает пени в размере 0,02% от суммы договора за каждый день просрочки.

Пеня начисляется за каждый день просрочки исполнения поставщиком обязательства, предусмотренного контрактом, и устанавливается в размере не менее 1/300 действующей на дату уплаты пени ставки рефинансирования от цены контракта, уменьшенной на сумму, пропорциональную объему обязательств, предусмотренных контрактом и фактически исполненных поставщиком, и определяется по формуле 1 [5]:

$$П = (Ц - В) \times С \quad (1)$$

где Ц – цена контракта;

В – стоимость фактически исполненного в установленный срок поставщиком обязательства по контракту, определяемая на основании

документа о приемке товаров, результатов выполнения работ, оказания услуг, в том числе отдельных этапов исполнения контрактов;

Размер ставки (С) определяется по формуле 2:

$$C = C_{цб} \times ДП \quad (2)$$

где С – размер ставки рефинансирования на дату уплаты пени, определяемый с учетом коэффициента К;

ДП – количество дней просрочки.

Коэффициент К определяется по формуле 3:

$$K = ДП / ДК \times 100\% \quad (3)$$

где ДП – количество дней просрочки;

ДК – срок исполнения обязательства по контракту (количество дней).

При К, равном 0 - 50%, размер ставки определяется за каждый день просрочки и принимается равным 0,01 ставки рефинансирования на дату уплаты пени.

При К, равном 50 - 100%, размер ставки определяется за каждый день просрочки и принимается равным 0,02 ставки рефинансирования на дату уплаты пени.

При К, равном 100% и более, размер ставки определяется за каждый день просрочки и принимается равным 0,03 ставки рефинансирования на дату уплаты пени.

Пример 5. Между ЮУрДИ ОАО «РЖД» заключен договор № 1682166 от 26 ноября 2015 г. на выполнение комплекса работ по текущему ремонту железнодорожных переездов. Контрагент: ООО «ТСУ Сатурн» (Приложение Д).

Сумма договора 2 310 179 рублей 22 копейки.

Текущая стоимость работ по договору определяется в соответствии с Распоряжением ОАО «РЖД» от 09.02.2012 № 259р на основании базисной сметной стоимости работ (без прочих работ и затрат), указанной в сметном расчете с применением индексов пересчета базисных цен в текущие (далее индексов пересчета) к отдельным элементам прямых затрат по

соответствующим видам работ, с последующим начислением накладных расходов и сметной прибыли по текущей норме. В качестве индексов пересчета принимаются индексы, утвержденные ОАО «РЖД» на момент утверждения проектно-сметной документации. Для заключения договора стоимость работ по текущему ремонту объектов определяется с учетом применения коэффициента снижения по результатам проведения торгов.

Риск случайного повреждения или случайной гибели результатов работ, в том числе объектов, другого имущества используемого при выполнении работ, с даты начала выполнения работ до подписания заказчиком и подрядчиком акта по форме № КС-2 несет подрядчик.

Так осмотром, проведенном в марте 2016 г., было установлено, что на всех железнодорожных переездах дорожное покрытие имеет множественные дефекты (выбоины, ямы), отсутствует дорожная разметка, что не обеспечивает нормальную эксплуатацию переездов, в соответствии с требованиями, предусмотренными приказом Минтранса России от 31 июля 2015 г. № 237. Возникновение вышеуказанных дефектов стало возможным в результате нарушения исполнителем правил укладки асфальтобетонного покрытия, установленных СНиП 3.06.03-85, либо применения асфальтобетонной смеси, не соответствующей нормам, установленным ГОСТ 9128-2013 и СНиП 2.05.02-85.

Согласно п. 10.3 договора гарантийный срок на результаты выполненных работ составляет 12 месяцев, с даты подписания акта приёмки выполненных работ. Акты приемки выполненных работ формы КС-2 № б/н подписаны 31 декабря 2015 г. Согласно п. 3.1.2, п 3.1.34 договора ООО ТСУ «Сатурн» приняло на себя обязательства по устранению недостатков в результатах выполненных работ, выявленных в период гарантийной эксплуатации отремонтированных объектов. ЮУрДИ ОАО «РЖД» понесло убытки из-за низкого качества, оказания услуг.

Рассмотрим еще один пример связанный с рисками на предприятии (Приложение Е).

Ведущим инженером отдела экономической защиты ЮУ РЦБ, во исполнение указания ЦБЗ (№ ЦБЗ-4/1-2733/ЦБЗ от 01.11.2008), в целях защиты экономических интересов Компании, в ходе реализации инвестиционных программ, проведена проверка исполнения инвестиционной программы для службы вагонного хозяйства ЮУрДИ, в ходе которой установлено, что в рамках реализации инвестиционного проекта «Развитие материально-технической базы детских железных дорог» ОАО «РЖД», (далее - покупатель) и ООО «Камбарский машиностроительный завод» (ИНН 1838009571, Удмуртская Республика, г. Камбарка), (далее - поставщик) заключили центральный договор № 10117128 от 17.11.2014 на сумму 100 104,5 тыс. руб., с учетом НДС, на поставку вагонов пассажирских ВП-750 и тепловозов ТУЮ по сети дорог, в т.ч. для ЮУрДИ ОАО «РЖД» на общую сумму 33 636 тыс. руб. с учетом НДС, в т.ч.:

- в эксплуатационное вагонное депо Челябинск (далее - ВЧДЭ-1) одного вагона пассажирского ВП-750, на сумму 4 920 тыс. руб.,
- в эксплуатационное вагонное депо Оренбург (далее - ВЧДЭ-2) трех вагонов пассажирских ВП-750, на сумму 14 760 тыс. руб. (4 920*3),
- в эксплуатационное локомотивное депо Оренбург (далее - ТЧЭ-14) одного тепловоза ТУ10, на сумму 13 956 тыс. руб.

В соответствии с графиком поставки, срок поставки товара - 31.05.2015.

ЮУрДИ ОАО «РЖД» на проверку предоставлены счета-фактуры, товарные накладные формы ТОРГ-12, акты сдачи-приемки вагонов пассажирских ВП-750, акты приема-передачи вагонов пассажирских ВП-750, акт сдачи-приемки тепловоза ТУЮ, акт ввода оборудования в эксплуатацию и проведении инструктажа, акты о приеме-передаче объекта основных средств по форме ОС-1.

Проверкой выявлены нарушения сроков поставки пассажирских вагонов в адрес ВЧДЭ-1 и ВЧДЭ-2.

- для ВЧДЭ-1 срок поставки пассажирского вагона ВП-750 нарушен на 157 дней, вагон получен 03.11.2015 г.

– для ВЧДЭ-2 срок поставки пассажирских вагонов ВП-750 нарушен на 116 дней, вагоны получены 24.09.2016 (товарная накладная формы ТОРГ-12 № 0132, акт сдачи-приемки и акт приема-передачи от 24.09.2015, телеграмма на вызов).

Таким образом, ООО «Камбарский машиностроительный завод» нарушены сроки поставки пассажирских вагонов ВП-750, что дает право взыскания пени за нарушение сроков поставки товара.

В соответствии с п. 4.1.1. «поставщик обязан передать покупателю товар в порядке, количестве и сроки, предусмотренные условиями договора», п.4.1.6. «отгружать получателям товар в соответствии с графиками поставки товара».

На основании п. 10.1 договора «За просрочку поставки товара/недоставку товара покупатель вправе потребовать от поставщика уплаты неустойки в размере 0,03% от цены несвоевременно поставленного/недоставленного товара за каждый день просрочки/недоставки, но не более 9% от этой суммы».

С учетом невыполнения поставщиком услуг:

- на поставку одного пассажирского вагона ВП-750 в ВЧДЭ-1, в срок до 31.05.2015, сумма пени составляет 231,7 тыс. руб. ($4\,920 * 0,03\% * 157 \text{ дн.} / 100$);
- на поставку трех пассажирских вагонов ВП-750 в ВЧДЭ-2, в срок до 31.05.2015, сумма пени составляет 531,6 тыс. руб. ($14\,760 * 0,03\% * 116 \text{ дн.} / 100$).

Таким образом, общая сумма штрафных санкций составляет 763,3 тыс. руб. Поставщиком нарушены предусмотренные договором сроки поставки четырех вагонов пассажирских ВП-750 для малой железной дороги на полигоне ЮУЖД, в результате имеется право предъявления штрафных санкций к поставщику, на общую сумму 763,3 тыс. руб.

Итак, подводя итог, можно сделать вывод, что на анализируемом предприятии ЮУрДИ ОАО «РЖД» существуют риски от недобросовестного исполнения договоров:

- из-за низкого качества выполнения работ, оказания услуг
- низкого качества претензионной работы.

На рисунке 10 представлена доля договоров, по которым поставщиками ЮУрДИ ОАО «РЖД» нарушены контрактные условия (%).

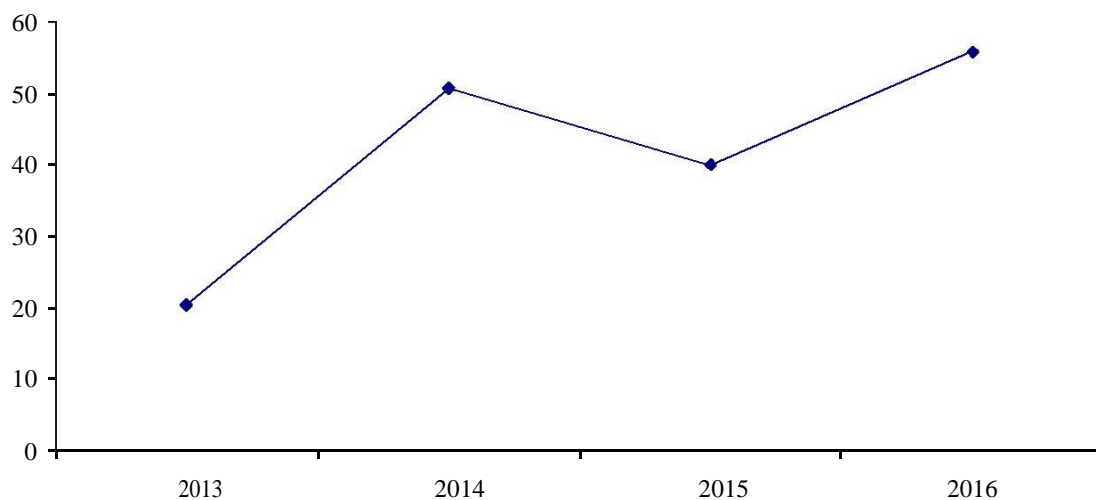


Рисунок 10 – Доля договоров, по которым поставщиками ЮУрДИ ОАО «РЖД» нарушены контрактные условия (%)

Несоблюдение условий договора негативно отражается на финансово-хозяйственной деятельности, как покупателя, так и поставщика.

3.3 Рекомендации по управлению договорными условиями закупок в целях снижения рисков эксплуатации инфраструктуры

В качестве рекомендаций по управлению договорными условиями закупок в целях снижения рисков эксплуатации инфраструктуры, можно предложить следующие мероприятия:

1. Более индивидуальный подход к формулировке договоров поставки, отход от типовых договоров или их ограничение их применения только для поставок небольших объемов (до 500 тыс. руб.);
2. Улучшение качества претензионной работы.

Рассмотрим это более подробно.

Для договора поставки в соответствии со ст. 432 ГК РФ определил его существенные условия (без них этот договор считается незаключенным). Это

важные условия, относящиеся к предмету договора: наименование и количество товара. Кроме этих двух составляющих на практике существенными считаются: срок поставки, ассортимент и комплектность товара, а также любые другие условия, которые стороны сочтут существенными и пропишут в договоре. Прежде всего, такими условиями могут быть цена товара и срок оплаты.

В случае нарушения договорных отношений можно направить претензию независимо от того, предусмотрено это договором или нет. Но если предусмотрен претензионный порядок, то без его соблюдения суд иск рассматривать не будет.

Таким образом, в договоре необходимо прописать следующие моменты:

1. Урегулирование споров в досудебном порядке.
2. Все разногласия и споры, возникающие при исполнении настоящего договора, стороны решают путем переговоров с соблюдением претензионного порядка.
3. Сторона, в случае получения претензии, обязана ее рассмотреть и направить ответ в течение 10 рабочих дней со дня получения претензии заявившей претензию стороне.
4. Если претензия оставлена без рассмотрения, или в случае отказа в ее удовлетворении (полного или частичного), сторона, направившая претензию, в течение 30 рабочих дней со дня получения претензии другой стороной, вправе передать спор на рассмотрение в арбитражный суд.

Претензии имеют право выставлять обе стороны, являющиеся сторонами договора поставки. Обычно, претензионная работа должна начинаться за несколько дней до истечения сроков оплаты - разумеется, после уведомления поставщика об отгрузке и выставления счета на оплату. Поставщику нужно напомнить о том, что он в установленный срок должен произвести оплату за отгруженный товар. Это можно сделать по электронной почте (лучше с уведомлением о прочтении сообщения) или по телефону. Если оплата в срок не поступила, можно направить официальное письмо-уведомление о том, что за

контрагентом числится задолженность по договору поставки и о том, что в случае неоплаты компания будет вынуждена предпринять встречные меры (например, приостановить поставки). К письму следует приложить акт сверки взаиморасчетов. Если должник его подпишет, это будет означать, что он признает свой долг.

Например: ООО «Камбарский машиностроительный завод» в мае 2015 г. в адрес ЮУрДИ ОАО «РЖД» должно было поставить 4 пассажирских вагона ВП-750 модель 43-0011: 1 пассажирский вагон ВП-750 для эксплуатационного вагонного депо Челябинск Южно-Уральской дирекции инфраструктуры и 3 пассажирских вагона ВП-750 для эксплуатационного вагонного депо Оренбург Южно-Уральской дирекции инфраструктуры.

Фактически пассажирский вагон ВП-750 для эксплуатационного вагонного депо Челябинск был поставлен 3 ноября 2015 г., просрочка поставки составила 155 дней, а 3 пассажирских вагона ВП-750 для эксплуатационного вагонного депо Оренбург были поставлены 24 сентября 2015 г., просрочка поставки составила 115 дней.

Поставщиком нарушены условия договора от 17 ноября 2014 г. № 10117128 в части просрочки поставки пассажирских вагонов ВП-750 для эксплуатационных вагонных депо Южно-Уральской дирекции инфраструктуры. Таким образом, сумма неустойки за просрочку поставки 4 пассажирских вагонов ВП-750 для эксплуатационных вагонных депо Южно-Уральской дирекции инфраструктуры составила 738 022 рубля 71 копейка.

На основании вышеизложенного, в соответствии с условиями договора, нормативных актов ОАО «РЖД» и законодательства Российской Федерации предложено в срок до 15 июня 2016 г. рассмотреть претензию и перечислить сумму неустойки за просрочку поставки пассажирских вагонов по договору от 17 ноября 2014 г. № 10117128 в сумме 738 022 рубля 71 копейки.

Таблица 25 – Расчет неустойки за просрочку доставки пассажирских вагонов
для ЮУрДИ ОАО «РЖД» по договору

Балансодержатель	Наименование товара	Кол-во, шт.	Стоимость за единицу, руб. без учета НДС	Общая стоимость товара, руб. с учетом НДС	% неустойки
Эксплуатационное вагонное депо Челябинск	Пассажирские вагоны ВП-750 модель 43-0011	1	4169 619,87	4 920 151,45	0,03
Эксплуатационное вагонное депо Оренбург	Пассажирские вагоны ВП-750 модель 43-0011	3	4 169 619,87	14 760 454,34	0,03

Отдельно прописывать в договоре поставки уплату процентов при неоплате товаров покупателем не обязательно, так как ст. 395 ГК РФ устанавливает ответственность за неисполнение денежного обязательства. Но в расчете за пользование денежными средствами нужно указать сумму процентов по состоянию на дату расчета (дату составления претензии). Например, в случае отказа в удовлетворении претензии в указанный срок необходимо обратиться в суд для урегулирования данного спора в судебном порядке.

Одной из обязанностей поставщика по договору поставки является поставка товара надлежащего качества (ст. 309 ГК РФ). Поэтому в договоре поставки следует указать, каким требованиям качества должен соответствовать получаемый товар. Например, приобретаемый товар может производиться в соответствии с ГОСТами или ТУ. Условиями договора можно это предусмотреть. Невыполнение обязательств по поставке товаров в соответствии с такими стандартами будет свидетельствовать о поставке товара ненадлежащего качества.

В случае невыполнения обязательств поставщика по договору заказчик обязан предъявить поставщику претензию об исполнении лежащей на нем обязанности, а поставщик – дать на нее ответ в установленные сроки.

Порядок претензионной работы представлен рисунке 11.



Рисунок 11 – Порядок претензионной работы у покупателя

Покупатель при отсутствии гарантийного срока или срока годности может предъявить требования по качеству товара поставщику в разумные сроки, но в пределах двух лет со дня получения товара. Более длительный срок может быть установлен законом или договором.

Покупатель при поставке товара транспортной организацией должен проверить соответствие товара по сведениям, указанным в товарных документах. Если поставщик и получатель находятся в разных регионах или городах, поставщик привлекает к доставке товара автотранспортную компанию или отправляет груз железнодорожным транспортом. В этом случае отвечать за сохранность груза, порчу товаров и недостачу будет перевозчик. При порче грузов перевозчик обязан возместить стоимость испорченного товара. Если же восстановить поврежденный груз невозможно, то возмещается полная

стоимость этого товара. Разрешение споров в отношении поставки некачественного товара транспортными компаниями осуществляется в соответствии с законами, регулирующими деятельность этих компаний. При перевозке автомобильным транспортом, в случае выявления порчи товаров, акт составляется в день обнаружения. Если такой возможности нет, то акт должен быть составлен в течение следующих суток. Если виновник уклоняется от составления акта, то это возможно сделать и без его участия. Однако уведомить его в письменной форме нужно обязательно. Акт должен включать: дату и место составления акта; фамилии, имена, отчества, а также должности участвующих в составлении акта; краткое описание обстоятельств, приведших к составлению акта; подписи сторон. При отказе одной из сторон в составлении и подписании акта делается отметка.

Коммерческий акт составляется если недостача, порча товара произошла при доставке по железной дороге. Акт составляется в день выгрузки груза, при необходимости в день выдачи. В частности, при составлении акта в отношении скоропортящихся продовольственных товаров к нему прикладывается выписка о температурном режиме вагонов, контейнеров. Коммерческий акт составляется перевозчиком в трех экземплярах по форме ГУ-22 в соответствии с приложением № 1 к приказу МПС России от 18.06.2003 № 45 «Об утверждении правил составления актов при перевозках грузов железнодорожным транспортом»: первый экземпляр используется перевозчиком для расследования обстоятельств; второй экземпляр направляется грузополучателю по требованию; третий экземпляр остается на хранении в материалах перевозчика. На основании выявленной недостачи, порчи составляется претензия, которая направляется перевозчику.

Если неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства произошло по вине обеих сторон, то согласно ч. 1 ст. 404 ГК РФ суд вправе уменьшить размер ответственности должника. Суд также вправе уменьшить размер ответственности должника, если кредитор умышленно или по неосторожности содействовал увеличению размера убытков, причиненных

неисполнением или ненадлежащим исполнением, либо не принял разумных мер к их уменьшению. То есть, если в нарушении сроков выполнения работ наряду с виновными действиями (бездействиями) заказчика, вина подрядчика все же присутствует, размер начисленной неустойки в любом случае подлежит уменьшению.

Так как юридическая служба ЮУЖД не входит в состав ЮУрДИ необходимо пересмотреть регламент контроля со стороны юристов и ЮУрДИ.

Таким образом, последствия несоблюдения условий договора поставки неблагоприятны для обеих сторон этого договора. Покупатель остается недовольным качеством отгруженных товаров, а поставщик чаще всего недополучает деньги за отгруженный товар и испытывает нехватку денежных средств. В качестве основной рекомендации по управлению договорными условиями закупок в целях снижения рисков нами предлагается урегулирование данных рисков с помощью претензионной работы. При этом должен учитываться ряд факторов: имеющийся опыт преддоговорной работы, заключения договоров и их выполнения, результаты анализа исполнения взаимных обязательств сторон и реального удовлетворения требований ключевых заинтересованных сторон бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с задачами, поставленными в рамках данного исследования, была обоснована необходимость аналитического обеспечения формирования и исполнения договоров поставки предприятий. Доказано, что договор поставки играет ключевую роль в организации их операционной деятельности, выступая основным регулятором возникновения и выполнения обязательств поставщика и покупателя, отражая при этом требования ключевых заинтересованных сторон бизнеса, а также влияя на финансовые результаты и стоимость организации.

В процессе исследования было выявлено, что договор поставки имеет сложный жизненный цикл, состоящий из преддоговорного этапа, этапов формирования и заключения договора, исполнения обязательств сторонами и завершения договорного процесса. На каждом из этапов необходимо соответствующее аналитическое обоснование управленческих решений, которые могут носить оперативный, тактический или стратегический характер. В зависимости от требований выработки управленческих решений формируется аналитическое обеспечение договора поставки.

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан.

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. В «Белой книге ОАО «РЖД», описывающей стратегические цели развития Компании ОАО «РЖД» говорится следующее: «В транспортной системе России ведущим и организующим видом является железнодорожный транспорт. В обозримом будущем железнодорожным перевозкам не будет альтернативы по

экономической эффективности и экологической безопасности при транспортировке значительных по объемам стабильных потоков массовых грузов, доставляемых на средние и дальние расстояния, а также по обеспечению пассажирских перевозок. Проводимые в настоящее время структурные преобразования железнодорожного транспорта коренным образом меняют механизмы и процессы его функционирования.

Исследуемое предприятие ЮУрДИ ОАО «РЖД» создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» за счет средств учредителей. Бухгалтерский и налоговый учет осуществляется при помощи специализированной бухгалтерской программы «1С: Предприятие». Основными задачами коллектива ЮУрДИ ОАО «РЖД» является: стабильное повышение качества выполняемых работ; снижение затрат за счет рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. На текущий момент организация ЮУрДИ ОАО «РЖД» имеет в наличии определенный объем денежных средств, но их не хватает для погашения наиболее срочных обязательств. Одной из основных задач анализа финансового состояния организации является исследование показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия.

Финансовое состояние предприятия ЮУрДИ ОАО «РЖД» неустойчивое, некоторые показатели недостаточно положительно влияют на финансовое положение предприятия. Это неустойчивое финансовое состояние характеризуется периодически возникающими задержками по платежам и расчетам, нехваткой живых денег. Организация испытывает недостаток в показателях собственные оборотные средства и функционирующий капитал. Неустойчивое финансовое состояние граничит между нормальной относительной устойчивостью и кризисным состоянием.

Причинами данных рисков является отсутствие эффективной системы управления, учета и контроля дебиторской задолженности, а так же нарушение условий договоров со стороны поставщиков дирекции инфраструктуры

(например, нарушение условий договоров со стороны поставщиков; нарушение условий договора со стороны поставщиков в части просрочки поставки; нарушение условий договора со стороны поставщиков – это срыв сроков поставки, неуведомление покупателя о готовности и отгрузке товара, нарушения договора о количестве, качестве, ассортименте и комплектности товаров; неуплата неустойки за просрочку поставки). На анализируемом предприятии ЮУрДИ ОАО «РЖД» существуют следующие риски:

- нарушение условий договоров со стороны поставщиков;
- нарушение условий договора со стороны поставщиков в части просрочки поставки;
- нарушение условий договора со стороны поставщиков – это срыв сроков поставки, неуведомление покупателя о готовности и отгрузке товара, нарушения договора о количестве, качестве, ассортименте и комплектности товаров;
- неуплата неустойки за просрочку поставки.

Несоблюдение любого из условий договора негативно отражается на финансово-хозяйственной деятельности, как покупателя, так и поставщика.

Таким образом, последствия несоблюдения условий договора поставки неблагоприятны для обеих сторон этого договора. Поставщик чаще всего недополучает деньги за отгруженный товар и испытывает нехватку денежных средств, а покупатель – остается недовольным качеством отгруженных товаров. В качестве основной рекомендации по управлению договорными условиями закупок в целях снижения рисков нами предлагается урегулирование данных рисков с помощью претензионной работы. При этом должны учитываться имеющийся опыт преддоговорной работы, заключения договоров и их выполнения, результаты анализа исполнения взаимных обязательств сторон и реального удовлетворения требований ключевых заинтересованных сторон бизнеса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 22 декабря 1995 г. № 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1995. – № 124. – С.145
- 2 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 19 июля 2000 г. № 117-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2000. – № 154. – С. 1402
- 3 О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 22 ноября 2011 г. № 402-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 1458. – Ст. 3584
- 4 О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 22 марта 2013 г. №44-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 354. – Ст. 452
- 5 Об утверждении Правил определения размера штрафа, начисляемого в случае ненадлежащего исполнения заказчиком, поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательств, предусмотренных контрактом (за исключением просрочки исполнения обязательств заказчиком, поставщиком (подрядчиком, исполнителем)), и размера пени, начисляемой за каждый день просрочки исполнения поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательства, предусмотренного контрактом: Постановление Правительства РФ от 25 ноября 2013 г. № 1063 // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 365. – Ст. 4158.
- 6 Абдукаримов, И.Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): учебное пособие / И.Т. Абдукаримов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
- 7 Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. – М.: КноРус, 2012. – 432 с.
- 8 Александров, О.А. Экономический анализ: учебное пособие / О.А.Александров, Ю.Н. Егоров. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 288 с.

- 9 Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / Н.А.Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
- 10 Артеменко, В.Г. Экономический анализ: учебное пособие / В.Г.Артеменко, Н.В. Анисимова. – М.: КноРус, 2013. – 288 с.
- 11 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А.Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
- 12 Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 365 с.
- 13 Бариленко, В.И. Актуальные проблемы развития бизнес-анализа в условиях ориентации на инновационный путь развития: монография / В.И.Бариленко. – М.: Финансовый университет, 2012. – 204 с.
- 14 Бариленко, В.И. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / В.И.Бариленко, О.В. Кайро, С.И. Кузнецов. – М.: КноРус, 2010. – 432 с.
- 15 Бариленко, В.И. Основы бизнес-анализа: учебное пособие / В.И.Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга. – М.: КНОРУС, 2014. – 272 с.
- 16 Барнгольц, С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: учебное пособие / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 240 с.
- 17 Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебник / О.Д.Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 256 с.
- 18 Гарнова, В.Ю. Экономический анализ: учебное пособие / Н.Б. Акуленко, В.Ю. Гарнова, В.А. Колоколов / под ред. Н.Б. Акуленко. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 157 с.
- 19 Герасимова, Е.Б. Экономический анализ: Задания, ситуации, руководство по решению / Е.Б. Герасимова, Е.А. Игнатова. – М.: Форум, 2011. – 176 с.
- 20 Гинзбург, А.И. Экономический анализ: Предмет и методы. Моделирование ситуаций. Оценка управленческих решений: учебник для вузов / А.И. Гинзбург. – СПб: Питер, 2011. – 448 с.

- 21 Голосов, О.В. Аудит: концепция, проблемы, стандарты, контроль, эффективность, кризис / О.В. Голосов, Е.М. Гутцайт. – М.: Бухгалтерский учет, 2015. – 512с.
- 22 Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 186 с.
- 23 Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.В.Гуськов. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. – 192 с.
- 24 Ефимова, О.В. Финансовый анализ. Современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2009. – 350с.
- 25 Жилияков, Д.И. Финансово-экономический анализ: учебное пособие / Д.И.Жилияков. – М.: КноРус, 2012. – 368 с.
- 26 Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И.Соколова. – М.: Магистр, 2013. – 528 с.
- 27 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / А.Т.Зуб. – М.: Юрайт, 2013. – 375 с.
- 28 Иванова, Е.В. Расчетный форвардный контракт как срочная сделка / Е.В.Иванова. – М.: Волтерс Клувер, 2014. – 160 с
- 29 Ильшева, Н.Н. Финансовое положение и эффективность использования ресурсов предприятия: монография / Н.Н. Ильшева, А.Ф. Черненко, А.В.Башарина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 208 с.
- 30 Капелюшников, Р.И. Экономическая теория прав собственности (методология, основные понятия, круг проблем): монография / Р.И.Капелюшников. – М.: ИМЭМО РАН, 1991. – 126 с.
- 31 Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. - 2-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. Павлов М. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
- 32 Коуз, Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз; пер. с англ. Пинскер Б. – М.: Новое издательство, 2007. – 224 с.

- 33 Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.В.Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 176 с.
- 34 Ларионов, И.К. Экономическая система России: стратегия развития / И.К.Ларионов, С.Н. Сильвестров. – М.: Дашков и К, 2012. – 336 с.
- 35 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н.Лапыгин. - М.: ИНФРА – М, 2011. – 236 с.
- 36 Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г.Литвак. – М.: Юрайт, 2013. – 507 с.
- 37 Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Д.В. Лысенко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с
- 38 Макарова, Л.Г. Экономический анализ в управлении финансами фирмы: учебное пособие / Л.Г. Макарова, А.С. Макаров. – М.: Академия, 2008. – 336 с.
- 39 Макарова, Н.Н. Договорная политика как составляющая учетной политики: современные концепции формирования / Н.Н. Макарова. – М.: Финансы и Кредит, 2009. – 132 с.
- 40 Милгром, П. Экономика, организация и менеджмент: учебник в 2х томах / П. Милгром, Д. Робертс; пер. с англ. Елисеева И.И., Тамбовцев В.Л. – СПб: Экономическая школа, 2004. – 468 с.
- 41 Морозова, Ж.А. Договор купли-продажи и поставки: учет и налоги / Ж.А.Морозова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Статус-Кво 97, 2006. – 168 с.
- 42 Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 649 с.
- 43 Самофалова, Е.В. Государственное регулирование национальной экономики: монография / Е.В. Самофалова, Э.Н. Кузьбожев, Ю.В. Вертакова. – М.: КРОКУС, 2014. – 261 с.
- 44 Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. – М.: Юрайт, 2013. – 672 с.
- 45 Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Т.У. Турманидзе. – М.: ФиС, 2008. – 224 с.

- 46 Хелферт, Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт. – СПб: Питер, 2003. – 640 с.
- 47 Хорин, А.Н. Стратегический анализ / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2006. – 288с.
- 48 Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 416 с.
- 49 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е.В.Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 208 с.
- 50 Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.И.Шилков. – М.: Форум, 2013. – 304 с.
- 51 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб: Питер, 2010. – 240 с.

