



# Организация закупок для международных инфраструктурных проектов



Марина НИКИФОРОВА  
Marina S. NIKIFOROVA

Анастасия ДУРАНДИНА  
Anastassia Yu. DURANDINA



*Никифорова Марина Сергеевна – кандидат технических наук, заместитель генерального директора ЗАО «Агентство прямых инвестиций».*

*Дурандина Анастасия Юрьевна – ведущий специалист департамента бухгалтерского учета ОАО «РЖД».*

**Участие государственных корпораций и компаний, субъектов естественных монополий в закупках товаров, работ и услуг в ходе реализации международных инфраструктурных проектов. Юрисдикция сторон договорных отношений, виды и функции проектной деятельности, особенности финансирования и инвестирования, а также управленческие аспекты сопутствующих бизнес-процессов. Факторный и структурный анализ на примере ОАО «РЖД» и с учетом действующих федеральных законодательных норм.**

*Ключевые слова:* экономика, транспорт, инфраструктурные проекты, международные договора, финансирование, инвестиции, закупки товаров, работ, услуг.

**Д**ействующий ныне Федеральный закон Российской Федерации от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» определяет общие принципы деятельности в этой сфере и основные требования к ней для государственных корпораций и компаний, субъектов естественных монополий и других организаций, перечисленных в п. 2 статьи 1. При этом закон имеет ряд исключений, в том числе не регулирует отношения по международным договорам, если ими предусмотрен иной порядок определения поставщиков, подрядчиков или исполнителей [1].

В соответствии со схемой финансирования инфраструктурных проектов ОАО «РЖД» за рубежом, утвержденной правлением холдинга, в зависимости от типа заключаемого договора международные инфраструктурные проекты делятся преимущественно на два вида:

– подрядные проекты, реализуемые в рамках договора генерального подряда с иностранным заказчиком, где финансирование работ осуществляется непосредственно самим заказчиком;

Таблица 1

**Функции управления закупками и роль ОАО «РЖД»  
с точки зрения фаз жизненного цикла проектов**

Фаза жизненного цикла проекта	Характеристика с позиции ОАО «РЖД»	Роль компании холдинга ОАО «РЖД»	Функции управления закупками
Инициация	Маркетинговый анализ и обоснование целевых регионов реализации проекта. Проведение предварительных переговоров. Мониторинг конкурсных процедур.	Заказчик консультационных работ.	Выбор исполнителей, в т. ч. по итогам тендеров, заключение договоров, приемка выполненных работ.
Планирование	Анализ документации по проекту. Выбор организационно-правовой формы реализации проекта. Участие в конкурсах на выбор исполнителя. Заключение договоров.	Участник тендерных процедур.	Выбор соисполнителей для включения в пакет тендерной документации.
Выполнение	Формирование структуры управления проектом. Организация работы по проекту, в т. ч. привлечение соисполнителей.	Исполнитель по ЕРС-контракту. Организатор тендерных процедур. Заказчик по субподрядным договорам.	Проведение тендерных процедур/ обоснование выбора исполнителей, заключение договоров, приемка выполненных работ.
Контроль и мониторинг	Регулярное отслеживание выполнения проекта	Исполнитель по ЕРС-контракту. Заказчик по субподрядным договорам. Выполнение контрольных функций.	Подготовка отчетности, внесение необходимых корректировок в действующие договоры, управление взаимоотношениями с поставщиками.
Завершение	Подведение итогов проекта, окончание расчетов с контрагентами.	Исполнитель по ЕРС-контракту. Заказчик по субподрядным договорам.	Подведение итогов проекта, в том числе закупочной деятельности, формирование базы знаний.

— инвестиционные проекты, реализуемые в рамках инвестиционного договора с иностранным заказчиком, где холдинг «РЖД» частично осуществляет финансирование планируемых работ и получает долю участия в уставном капитале проектной компании [2].

Приоритетными для реализации в сфере внешнеэкономической деятельности холдинга являются именно подрядные проекты, в которых функция его компаний аналогична функции ЕРС-подрядчика.

Закупочная деятельность как элемент системы управления международными инфраструктурными проектами призвана учитывать следующие факторы:

- стадию реализации проекта, в зависимости от которой различаются роли компаний холдинга «РЖД», функции управления закупками, а также принципы организации закупочной деятельности;
- организационно-правовую форму реализации проекта: в случае создания проектных компаний за пределами Российской Федерации их деятельность может

регулироваться законодательными нормами третьих стран;

- условия договора с заказчиком, в котором могут быть прописаны требования или обязательства по привлечению местных или иных контрагентов;
- технические и технологические особенности реализации проекта: компании холдинга «РЖД» могут не иметь соответствующего отраслевого опыта, материально-технической базы или испытывать дефицит ресурсов;
- специфику закупаемых категорий — ТМЦ (товарно-материальные ценности), работы/услуги и т. д.

В рамках методологии Института управления проектами (РМІ) в составе жизненного цикла проекта выделяются пять фаз [3]:

- инициация;
- планирование;
- выполнение;
- контроль и мониторинг;
- завершение.

Функции управления закупками и роль ОАО «РЖД» в разрезе указанных фаз приведены в таблице 1.





Что касается организационно-правовых форм международных инфраструктурных проектов, то возможны различные схемы их реализации. Контрагентом от лица холдинга может выступать ОАО «РЖД», его специализированное дочернее общество или специализированная проектная компания.

При реализации проекта специализированной проектной компанией важным моментом является юрисдикция, в рамках которой действует компания, поскольку осуществление закупок будет также регулироваться соответствующим законодательством.

В случае наличия в контракте на реализацию проекта требований или обязательств по привлечению в качестве субподрядчиков местных или иных контрагентов их выбор может осуществляться как методом «закупок у единственного поставщика», так и посредством проведения тендерных процедур. Порядок выбора субподрядчика обычно регулируется положениями местного законодательства.

Специфика категорий товаров, работ, услуг оказывает влияние как на стратегию и процедуры закупки, так и порядок определения цены закупки, критерии оценки заявок претендентов.

Описанные в статье принципы и особенности осуществления закупок в рамках

международных инфраструктурных транспортных проектов должны найти свое отражение при разработке соответствующей модели управления, в которой целесообразно предусмотреть:

- структуру бизнес-процесса управления закупками, включая модули и карты бизнес-процессов;
- организационно-регламентные документы бизнес-процесса управления закупками;
- критерии выбора и рекомендации по управлению взаимодействием с субподрядчиками;
- перечень ключевых показателей эффективности закупочной деятельности в международных инфраструктурных проектах;
- нормативно-методические документы системы управления закупками с учетом фаз жизненного цикла;
- описание процедур актуализации модели управления закупками.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон Российской Федерации от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
2. Схема финансирования инфраструктурных проектов ОАО «РЖД» за рубежом. Утверждена протоколом № 18 заседания правления ОАО «РЖД» 29 июня 2012.
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), PMI, 2004. ●

## ORGANIZATION OF PURCHASES FOR INTERNATIONAL INFRASTRUCTURE PROJETS

**Nikiforova, Marina S.** – Ph.D. (Tech), deputy director general of closed joint stock company Agency of direct investments, Moscow, Russia.

**Durandina, Anastassia Y.** – leading specialist of the department of accountancy of JSC Russian railways, Moscow, Russia.

*The authors study participation of state corporations and companies, who are natural monopolies, in the purchases of the goods and services during execution of international infrastructural projects, particularly the jurisdiction of the contracting parties, functions and forms of project activities,*

*features of financing and investments, managerial aspects of accompanying business-processes. All these aspects undergo factorial and structural analysis at example of JSC Russian Railways taking into consideration federal laws and regulations.*

**Key words:** economics, transport, infrastructural projects, international treaties, financing, investments, purchase of goods and services.

#### REFERENCES

1. Federal law of Russian Federation on the purchase of goods, services by some kinds of legal entities of 18/07/2011. №223-fz
2. Scheme of financing of infrastructural projects of

- JSC Russian Railways abroad, approved by the board of JSC Russian Railways, proceedings #18 of 29/06/2012.
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), PMI, 2004.

Координаты авторов (contact information): Никифорова М. С. (Nikiforova M. S.) – nikiforova@ag-di.ru, Дурандина А. Ю. (Durandina A. Yu.) – durandinaau@center.rzd.ru.  
Статья поступила в редакцию / received 13.12.2012  
Принята к публикации / accepted 25.12.2012