|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| СИБУР Холдинг ОАО «Воронежсинтезкчук» | | |
|  | Приложение к приказу ОАО "Воронежзинтезкаучук"  от «31»декабря 2013 г. №1056 | |
|  |  | Дата введения |
|  |  | «31»декабря 2013 г. |
| Владелец процесса |  | Менеджер процесса |
| **Заместитель Председателя Правления-Исполнительный директор** |  | **Директор по обеспечению производства** |
| ВСК 31-ПР02-01 | | |
| Порядок управления категориями МТР | | |
| Редакция 1.0 | | |
| г. Воронеж  2013 г. | | |

Содержание

[1. Область применения 3](#_Toc349919521)

[2. Ссылочные документы 3](#_Toc349919522)

[3. Термины, определения и сокращения 4](#_Toc349919523)

[4. Основные принципы выполнения процедур](#_Toc349919524) 7

[5. Описание выполнения процедур 10](#_Toc349919525)

[5.1 Определение стратегических приоритетов 10](#_Toc349919526)

[5.2 Формирование категорийной группы 17](#_Toc349919527)

[5.3 Формирование закупочной группы 19](#_Toc349919528)

[5.4 Разработка категорийной стратегии 21](#_Toc349919529)

[5.5 Разработка закупочной стратегии 36](#_Toc349919530)

6. Ключевые показатели……………………………………………………………48

[6.1 Показатели эффективности и результативности 48](#_Toc349919532)

[6.2 Риски 49](#_Toc349919533)

1. [Схема выполнения процедур 55](#_Toc349919535)
2. [Перечень документов 57](#_Toc349919536)
3. [Требования «Проведение ABC и XYZ анализа» 61](#_Toc349919537)
4. [Требования «Определение возможности по получению дополнительной ценности» 62](#_Toc349919538)
5. [Требования «Проведение анализа затрат в цепи поставок» 63](#_Toc349919539)
6. [Требования «Оценка совокупной стоимости владения» 64](#_Toc349919540)
7. [Требования «Разработка закупочной стратегии» 65](#_Toc349919541)
8. [Требования «Формирование подходов к ценообразованию» 66](#_Toc349919542)

Регистрация изменений

| Редакция | Дата утверждения | Дата ввода в действие | Реквизиты утвердившего документа |
| --- | --- | --- | --- |
| 1.0 | 31.12.2013г. | 31.12.2013г. | Приказ от «31 »декабря 2013г. №1056 |
|  |  |  |  |

# Область применения

1.1 Настоящий Порядок разработан с целью обеспечения своевременной поставки материально-технических ресурсов требуемого качества и количества, экономической эффективности закупок,в том числе: эффективного расходования денежных средств, получения экономически обоснованных затрат на закупку материально-технических ресурсов, предотвращения ошибочных действий и возможных злоупотреблений.

1.2 Разработан на основе СТП СР 31-ПР02-01.

1.3 В выполнении операций, указанных в данном Порядке, участвуют следующие роли:

* Заказчик;
* Закупочная группа;
* Категорийная группа;
* Категорийный менеджер;
* Ответственный закупщик;
* Ответственный руководитель;
* Профильные эксперты;
* Руководитель закупочной группы;
* Руководитель закупочной Функции;
* Руководитель категорийной группы;
* Руководитель направления закупок;
* Руководитель НРФ;
* Согласующий в соответствии с МРП.

# Ссылочные документы

2.1 СТП ВСК 31-ПЛ01 «Положение о закупках» ;

2.2 СТП ВСК 32-ПР02-01 «Порядок предоставления заявок на закупку МТР»;

2.3 СТП ВСК 31-ПР01-01 «Порядок выбора поставщика»;

2.4 DO.070 Методика классификации. Автоматизированная система ведения нормативно-справочной информации (АСВ НСИ) ОАО «СИБУР Холдинг»;

2.5 СТП ВСК 31-ПР01-02 «Порядок проведения конкурентных процедур»;

2.6 Матрица операционных лимитов (лимитной стоимости) по выбору контрагента в ООО "СИБУР" и на предприятиях ОАО "СИБУР Холдинг" (Приказ №143 от 01.08.2013 г.).

# Термины, определения и сокращения

3.1 В настоящем Порядке использованы следующие термины, определения которых приведены в корпоративном словаре:

3.1.1. Договор;

3.1.2 Заявка на закупку;

3.1.3 Инвестиционный проект;

3.1.4 Конкурс;

3.1.5 Материально-технические ресурсы (МТР);

3.1.6 Общество – ОАО «СИБУР Холдинг»;

3.1.7 Управляющая организация –ООО «СИБУР»;

3.1.8 Предприятие - ОАО «Воронежсинтезкаучук»;

3.1.9 Поставщик;

3.1.10 Продукция;



3.1.11 Заказчик МТР (Заказчик) – роль, которую исполняет структурное подразделение на Предприятии, отвечающее за бизнес-процесс Предприятия, при реализации которого используется закупаемые МТР.

3.1.12 Закупка – приобретение Заказчиком (иными уполномоченными лицами от лица Заказчика) МТР на основе гражданско-правового договора.

3.1.13 Закупочная группа (ЗГ) – межфункциональное объединение профильных специалистов ОАО "Воронежсинтезкаучук", созданное для решения межфункциональных задач в области закупки МТР.

3.1.14 Закупочная стратегия (ЗС) – документ, определяющий оптимальные решения по закупке обособленной группы МТР, включая: цели и задачи закупки, наиболее эффективные подходы к закупке, применяемые коммерческие инструменты и план закупки.

3.1.15 Канал закупки– Управляющая организация / Предприятие, региональный центр закупок, проектные команды или подрядчики, ответственные за осуществление закупок.

3.1.16 Категорийная группа (КГ) – межфункциональное объединение профильных специалистов Управляющей организации / Предприятия, созданное с целью решения межфункциональных проблем в области управления категориями МТР.

3.1.17 Категорийный менеджер – роль, которую исполняет работник Закупочной функции Управляющей организацииотвечающий за управление определенной категорией МТР с целью решения проблем в рамках обеспечения Предприятия номенклатурой данной категории и получения дополнительной ценности по данной категории. Назначается уполномоченным руководителем в соответствии МРП.

3.1.18 Категория МТР – совокупность МТР, сформированная на основании общности технических (технические характеристики МТР, условия применения в производственном процессе / инвестиционном проекте) признаков. Категория МТР содержит в себе Подкатегории МТР, сегментированные по общности технических и коммерческих признаков.

3.1.19 Категорийная стратегия (КС) – документ, нацеленный на решение проблем и получение дополнительной ценности при управлении категорией МТР.

3.1.20 Квалификация – процедура оценки способности поставщиков осуществлять поставку определенных МТР.

3.1.21 Коммерческая оценка– сравнение ценовых условий полученных ТКП / заявок поставщиков между собой на основе единой базы сравнения в соответствии с выбранной методикой.

3.1.22 Конкурентные способы выбора – способы выбора, использующие состязательность независимых участников и предусматривающие сравнение между собой двух и более предложений участников.

3.1.23 Лимитная стоимость (операционный лимит) – установленная величина стоимости единовременной закупки, используемая для определения ответственного за принятие ключевых решений в рамках процедуры выбора поставщика, а для тендера и запроса предложений - также для определения способа / процедуры выбора и его организатора.

3.1.24 Лот – одна или несколько позиций МТР, объединенных с точки зрения целесообразности консолидированной закупки, на которую в соответствии с требованиями Извещения о проведении процедуры выбора и Закупочной документации допускается подача отдельной заявки на участие в конкурентной процедуре и заключение отдельного договора по итогам проведения конкурентной процедуры.

3.1.25 Межфункциональные задачи - задачи по получению дополнительной ценности / дополнительного эффекта при организации закупочной деятельности, решение которых требует привлечения специалистов из различных Функций / структурных подразделений Предприятий.

3.1.26 Межфункциональное объединение - совокупность работников разных структурных подразделений Предприятий, которые привлекаются к работе в Закупочной или Категорийной группе.

3.1.27 Матрица распределения полномочий (МРП) – документ Функции, осуществляющей закупки, устанавливающий распределение ответственности и операционных полномочий в рамках реализации процесса закупки МТР, определяющий межфункциональное взаимодействие и делегирование полномочий по закупкам как внутри Функции осуществляющей закупки, так и в проектных офисах.

3.1.28 МПФЗ - Матрица приоритетов Функции в области Закупки.

3.1.29 Неконкурентные способы выбора – способы выбора, предусматривающие получение и оценку ТКП единственного участника.

3.1.30 НРФ - направление развития функции обеспечения.

3.1.31 Ответственный закупщик – роль, которую исполняет работник Закупочной функции Управляющей организации/ Предприятия, являющийся ответственным лицом, отвечающим за формирование подходов к закупке, организацию процедур закупки, формирование рекомендаций о выборе поставщика (в соответствии с МРП) и управление эффективностью деятельности поставщиков.

3.1.32 Ответственный руководитель в области закупок МТР (Ответственный руководитель)– роль, которую исполняет руководитель Управляющей организации/ Предприятия (в соответствии с МРП), имеющий право окончательного принятия решений по процессу закупки.

3.1.33 Открытые источники – средства массовой информации: радио, телевидение, печатные издания, интернет, доступные широкой аудитории на равных условиях.

3.1.34 Перечень МТР – список номенклатурных позиций, закупка которых осуществляется через один из следующих каналов закупок: Управляющая организация / Предприятие, региональный центр закупок, проектные команды, подрядчики, для обеспечения основной деятельности Управляющей организации / Общества/ Предприятия. При определении перечня учитывается уровень централизации закупок: централизованная на уровне Управляющий организации / Предприятия, централизованная на уровне региона, децентрализованная закупка.

3.1.35 Подкатегория МТР - совокупность МТР сформированная на основании общности технических (технические характеристики МТР, условия применения в производственном / инвестиционном проекте) и коммерческих признаков (рынок поставщиков, возможность применения единых подходов к обеспечению потребности).

3.1.36 Подход к закупке – алгоритм размещения потребности на рынке и контроля над реализацией закупки.

3.1.37 Профильные эксперты - роль, которую исполняет Функция, коллегиальный орган или отдельный работник Управляющей организации/ Предприятия, являющиеся экспертом в области предмета закупки.

3.1.38 Прямой выбор поставщика – неконкурентный способ выбора, применяемый, если проведение конкурентного способа выбора является нецелесообразным.

3.1.39 Разделительная ведомость – документ, содержащий номенклатуру, распределенную по каналам закупок.

3.1.40 Руководитель (в рамках данного СТП) –работник, занимающий должность, в подчинении которогов соответствии с организационной структурой и штатным расписанием находятся другие работники/штатные единицы.

3.1.41 Согласующий в соответствии с МРП – роль, которую исполняет руководитель / работник Управляющей организации/ Предприятия, который имеет полномочия на согласование решений по процессу закупки.

3.1.42 Технико-коммерческое предложение (ТКП) – предложенные претендентом технические и коммерческие условия исполнения договора в соответствии с требованиями, установленными в Закупочной документации.

3.1.43 Управление категориями МТР– процесс, посредством которого определяется и реализуется оптимальный способ обеспечения потребности по наиболее значимым категориям МТР. Значимость категорий МТР определяется экспертным путем.

3.1.44 Управление эффективностью деятельности поставщиков (УЭДП) – процесс, посредством которого Предприятие управляет достижением требуемых результатов деятельности поставщиков и постоянным их улучшением.

3.1.45 Функция, осуществляющая закупки (Закупочная функция)– роль, которую исполняет любая Функция структурное подразделение на Предприятии, ответственное за закупку для обеспечения производственно-технологической, инвестиционной, административно-хозяйственной деятельности Предприятия.

1. **Основные принципы выполнения процедур**
   1. Процесс нацелен на определение и реализацию основных приоритетов функции закупки, распределение зон ответственности между уровнями Закупочной функции, выявление проблем и возможностей по получению дополнительной ценности по категории МТР, формирование наиболее эффективного подхода к осуществлению закупки.
   2. Основными задачами процесса «Управление категориями МТР» являются:

* Определение порядка формирования Матрицы приоритетов Функции в области Закупки;
* Определение порядка формирования Перечней МТР;
* Определение порядка формирования межфункциональных групп –категорийной и закупочной группы;
* Определение порядка формирования категорийной и закупочной стратегии.
  1. В настоящем Порядке описаны:
* основные действия, состави роли участников процесса в ходе формирования и утверждениястратегических приоритетов функции закупок;
* основные действиякатегорийных и закупочных групп, а так же других участников процесса, необходимых для разработки категорийных и закупочных стратегий;
* последовательность формирования категорийной и закупочной стратегий и отчетности об их реализации.
  1. Подход к формированию категорийной и закупочной стратегии:
* Категорийная стратегия разрабатывается в случае выявления возможности получения дополнительной ценности и дополнительного эффекта от объединения МТР в категории и последующего управления сформированными категориями;
* категорийная стратегия разрабатывается для категории МТР в целом;
* закупочная стратегия может быть разработана для категории МТР и для одной или более подкатегорий МТР (вт.ч. для отдельной номенклатурной позиции), входящих в соответствующую категорию МТР;
* для категории МТР может быть сформирована одна или более закупочных стратегий;
* решение о разработке закупочной стратегии содержится в Матрице приоритетов Функции в области Закупки (МПФЗ), либо отдельно утверждается Ответственным руководителем (вне МПФЗ);
* базой для выделения категорий и подкатегорий МТР является используемый каталог МТР;
* категория МТР, как правило, формируется на уровне Класса 1 в соответствии с DO.070 Методика классификации. Автоматизированная система ведения нормативно-справочной информации (АСВ НСИ) ОАО «СИБУР Холдинг»;
* подкатегория, как правило, формируется на следующих уровнях: Класс 2, Класс 3, Класс 4 в соответствии с DO.070 Методика классификации. Автоматизированная система ведения нормативно-справочной информации (АСВ НСИ) ОАО «СИБУР Холдинг»;
* включение подкатегорий в соответствующую категорию МТР производится посредством сегментации подкатегорий по общности технических и коммерческих признаков (рынок поставщиков, возможность применения единых подходов к обеспечению потребности);
* категорийнаяи закупочная стратегии могут быть разработаны для части номенклатуры и не покрывать весь объем номенклатуры закупаемых МТР;
* категорийная стратегия, как правило, формируется на бессрочный период, но может пересматриваться по мере необходимости;
* наличие, либо отсутствие закупочной стратегии не отменяет выполнение, регламентированных СТП ВСК 31-ПР01-01 «Порядок выбора поставщика» и СТП ВСК 31-ПР01-02 «Порядок проведения конкурентных процедур» действий по обоснованию применяемых способов выбора поставщика;
  1. предлагаемые в закупочной стратегии способы проведения выбора поставщков

формируются в соответствии со значениями лимитной стоимости, определенны ми в Матрице операционных лимитов (лимитной стоимости) по выбору контрагента в ООО «СИБУР» и на предприятиях ОАО «СИБУР Холдинг» .

* Категорийная стратегия может разрабатываться категорийной группой, либо категорийным менеджером при отсутствии категорийной группы. Категорийная стратегия формируется экспертным путем;
* закупочная стратегия может разрабатываться закупочной группой, либо ответственным закупщиком при отсутствии закупочной группы. Закупочная стратегия формируется экспертным путем.

# Описание выполнения процедур

## Определение стратегических приоритетов

| Действие (процедура) / Исполнитель / Срок | Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат |
| --- | --- |
| 5.1.1. Анализирует затраты  Исполнитель:  Руководитель направления закупок Управляющей организации  Срок:  15 рабочих дней с момента завершения бизнес-планирования/ появления необходимости оперативного изменения Перечней/МПФЗ | Используемая информация:  Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (получено);  Заявка на закупку (получено);  Информация о фактической потребности за прошедший год (получено);  Каталог МТР;  План потребности будущих периодов (получено);  План потребности текущего года (получено);  Разделительная ведомость (утверждено);  Сводный экспресс-анализ (форма ВСК 31-ПР02-01/07).  Требования к выполнению действия:  Целью данного шага является распределение закупаемой номенклатуры МТР на группы, дифференцированные по объемам затрат и выявление тенденций в потреблении МТР.  Информация о фактической потребности, план потребности на текущий год, а также план потребности будущих периодов (при наличии) передается Группой сопровождения Руководителю направления закупок Управляющей организации для проведения анализа. При необходимости получения дополнительной информации, либо при отсутствии у Группы сопровождения всех необходимых данных, запрос на предоставление информации может быть направлен Заказчику.  Руководитель направления закупок УО, экспертным путем, анализирует данные по затратам, на основании данных, представленных Заказчиками Управляющей организации/Предприятия. Анализ должен охватывать затраты на МТР по всем предприятиям.  Руководитель направления закупок УО получает и анализирует каталог МТР и список текущих Перечней МТР (разделительную ведомость).  Руководитель направления закупок УО анализирует динамику изменения затрат на закупки и определяет наиболее материальные (относящиеся группе А) группы / подгруппы МТР либо с применением Требований «Проведение ABC и XYZ анализа» (Приложение №3), либо экспертным путем.  Результаты анализа заносятся в соответствующие разделы Шаблона «Сводный экспресс-анализ» (ВСК 31-ПР02-01/07).  Результат:  Сводный экспресс-анализ (заполнены соответствующие разделы). |
| 5.1.2. Проводит экспресс-анализ/ Формирует предложения по повышению эффективности  Исполнитель:  Руководитель направления закупок Управляющей организации  Срок:  10 рабочих дней с момента проведения анализа затрат | Используемая информация:  Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (получено);  Заявка на закупку (получено);  Информация о критичности номенклатуры для производства / проекта (получено);  Информация о лучшей практике в области закупок;  Информация о применяемом подходе к закупкам;  Информация о рынках МТР;  Информация о фактической потребности за прошедший год (получено);  Категорийная стратегия (утверждено);  Отчет о реализации категорийной стратегии (утверждено);  План потребности будущих периодов (получено);  Сводный экспресс-анализ (заполнены соответствующие разделы);  Способы повышения эффективности (форма ВСК 31-ПР02-01/08).  Требования к выполнению действия:  Целью данного шага является разработка предложений по повышению эффективности закупок.  Разработка предложений по повышению эффективности производится экспертным путем на основе заполненного шаблона «Сводный экспресс-анализ».  Шаблон «Сводный экспресс-анализ» заполняется экспертным путем. Процесс заполнения шаблона может включать в себя следующие действия, выполняемые Руководителем направления закупок:  1. В части анализа потребности:  – определяет потребность в разрезе предприятий;  – определяет критичность номенклатуры для основного производства / проекта;  – определяет периодичность потребления в целом по всем предприятиям;  – определяет ритмичность поставок;  – определяет возможность среднесрочного прогнозирования будущих объемов;  – определяет наличие однотипной потребности и возможности по ее консолидации;  – определяет, предпринимались ли мероприятия направленные на повышение эффективности закупок (унификация потребности по категории, оптимизация потребляемой номенклатуры по категории);  – собирает информацию о требованиях Заказчика и возможностях по улучшению.  2. В части анализа рынка, Руководитель направления закупок УО:  – определяет фактических поставщиков;  – определяет количество поставщиков на рынке по подгруппе МТР;  – определяет уровень рынка (локальный, региональный, федеральный, глобальный);  – определяет уровень конкуренции на рынке (конкуренция, ограниченная конкуренция, олигополия, монополия, монопсония);  – определяет расстановку сил на рынке (рынок поставщика или рынок покупателя);  – определяет возможность влияния покупателя на цену.  3. Проводит анализ текущей категорийной стратегии и анализ текущего подхода к закупкам. В частности, анализируется:  – текущий способ взаимодействия с поставщиками / рынком;  – применение процесса квалификации поставщиков;  – использование консолидации объемов;  – способы распределения (конкурентный, прямой);  – применяемы параметры коммерческой оценки;  – используемые типы договоров;  – сроки договоров;  – используемые типы ценообразования;  – способы управления изменением цены.  По итогам проведенных действий, Руководитель направления закупок УО оформляет результаты проведенных анализов в соответствии с шаблоном «Сводный экспресс-анализ и определяет возможности для получения дополнительной эффективности или минимизации рисков по категории, определяет факторы, способствующие созданию дополнительной эффективности и необходимые мероприятия. Для фиксирования предложений по повышению эффективности закупок, в случае необходимости, может быть использован шаблон «Способы повышения эффективности» (форма ВСК 31-ПР02-01/ 08).  Результат:  Сводный экспресс-анализ (заполнено);  Способы повышения эффективности (заполнено). |
| 5.1.3. Приоритезирует МТР/ Проводит распределение по Перечням  Исполнитель:  Руководитель направления закупок Управляющей организации  Срок:  В течение 5 рабочих дней после проведения Экспресс-анализа/ Формирования предложений по повышению эффективности | Используемая информация:  Категорийная стратегия (утверждено);  Обоснованные предложения Заказчиков, Управляющей организации/ Предприятий по изменению Перечней (получено);  Обоснованные предложения категорийных менеджеров, руководителя НРФ, руководителя Функции, Проектов по изменению Перечней (получено);  Разделительная ведомость (утверждено);  Сводный экспресс-анализ (заполнено);  Способы повышения эффективности (заполнено);  Требования Заказчиков и перечень возможностей по улучшению закупок (получено).  Требования к выполнению действия:  Целью данного шага является формирование предложений по изменению Перечней.  Руководитель направления закупок на основе заполненного шаблона «Сводный экспресс-анализ» приоритезирует номенклатуру по уровню дополнительного эффекта с учетом дополнительной ценности, рисков и возможности консолидации.  Руководитель направления закупок УО получает и анализирует поступившие предложения по изменению Перечней, формирует предложения о необходимости изменения Перечней, определяет, какая номенклатура будет отнесена к Перечню 1, Перечню 2, Перечню 3, а также к другим, существующим на этот момент Перечням, определяет необходимость создания нового Перечня.  Руководитель направления закупок УО проводит сравнение предложений по изменению Перечней с уже существующими Перечнями. Если результаты проведенных анализов, а также поступившие предложения не предполагают необходимости изменения существующих перечней, Руководитель направления закупок УО приступает к формированию МПФЗ. Если результаты проведенных анализов, а также поступившие предложения предполагают необходимость изменения существующих перечней, Руководитель направления закупок УО приступает к формированию разделительной ведомости.  Результат:  Предложения по изменению Перечней МТР (сформировано). |
| 5.1.4. Формирует разделительную ведомость  Исполнитель:  Руководитель НРФ Управляющей организации  Срок:  В течение 2 рабочих дней после рассмотрения перечней МТР | Используемая информация:  Предложения по изменению Перечней МТР (сформировано);  Разделительная ведомость (утверждено).  Требования к выполнению действия:  Руководитель НРФ УО:  – консолидирует все поступившие предложения по изменению Перечней;  – корректирует действующую разделительную ведомость;  – передает сформированную разделительную ведомость на утверждение Руководителю закупочной Функции УО;  – передает консолидированные предложения по изменению Перечней для ознакомления Руководителю закупочной Функции УО.  Итогом рассмотрения, является доработанная разделительная ведомость (шаблон ВСК 31-ПР2-01/ 09) и, при необходимости, отдельная разделительная ведомость по Проектам. Отдельная разделительная ведомость по Проектам формируется с учетом распределения по Перечням в разделительной ведомости (шаблон ВСК -31-П02-01/09).  Результат:  Разделительная ведомость (сформировано). |
| 5.1.5. Утверждает разделительную ведомость  Исполнитель:  Руководитель закупочной Функции Управляющей организации  Срок:  В течение 5 рабочих дней после формирования разделительной ведомости | Используемая информация:  Предложения по изменению Перечней МТР (сформировано);  Разделительная ведомость (сформировано).  Требования к выполнению действия:  Целью данного шага является утверждения Разделительной ведомости МТР и Перечней МТР как ее составной части.  Руководитель закупочной Функции УО рассматривает Предложения по изменению Перечней и принимает решение об утверждении сформированной (доработанной) Разделительной ведомости МТР, либо не утверждает сформированную (доработанную) Разделительную ведомость МТР.  Результат:  Разделительная ведомость (утверждено). |
| 5.1.6. Формирует МПФЗ по направлению закупок  Исполнитель:  Руководитель направления закупок Управляющей организации  Срок:  В течение 5 рабочих дней после утверждения разделительной ведомости, либо в течение 5 рабочих дней после завершения приоритезации МТР | Используемая информация:  Категорийная стратегия (утверждено);  МПФЗ (форма ВСК 31-ПР02-01/12);  Отчет о реализации категорийной стратегии (утверждено);  Предложения по повышению эффективности закупок (получено);  Разделительная ведомость (утверждено);  Сводный экспресс-анализ (заполнено);  Способы повышения эффективности (заполнено).  Требования к выполнению действия:  Целью данного шага является формирование списка приоритетов функции закупок.  Руководитель направления закупок УО (с учетом результатов Сводного экспресс-анализа и предложений по повышению эффективности) производит планирование приоритетных задач по категориям с учетом потенциальных рисков по категориям, механизмов по снижению и управлению рисками по категориям.  Руководитель направления закупок УО формирует предложения о необходимости разработки категорийных стратегий и формировании категорийных групп, необходимости разработки закупочных стратегий и формировании закупочных групп.  Руководитель направления закупок УО формирует предложения по основным задачам.  Руководитель направления закупок УО формирует сводный перечень предложений по реализации приоритетных задач в составе матрицы приоритетов функции закупок (МПФЗ) согласно шаблону ВСК 31-ПР02-01/ 12. В МПФЗ указывается необходимость разработки категорийной / закупочной стратегии по категориям МТР, необходимость создания категорийной / закупочной группы, устанавливаются КПЭ по категории.  Результат:  МПФЗ (заполнено в части направления закупок). |
| 5.1.7. Консолидирует МПФЗ по направлениям закупок  Исполнитель:  Руководитель НРФ Управляющей организации  Срок:  В течение 3 рабочих дней после формирования МПФЗ по направлению закупок | Используемая информация:  МПФЗ (заполнено в части направления закупок).  Требования к выполнению действия:  Целью данного шага является формирование консолидированной Матрицы приоритетов Функции в области Закупок.  Руководитель НРФ УО консолидирует предложения по реализации приоритетных задач Функции в области закупок и на их основе составляет консолидированную Матрицу приоритетов Функции в области Закупок (МПФЗ). По итогам формирования, МПФЗ передается на согласование Руководителям направлений закупок. МПФЗ является основанием для подготовки пакетов документов о создании категорийных групп и закупочных групп, категорийных и закупочных стратегий.  Результат:  МПФЗ (консолидировано). |
| 5.1.8. Утверждает МПФЗ  Исполнитель:  Руководитель закупочной Функции Управляющей организации  Срок:  В течение 3 рабочих дней после консолидации МПФЗ по направлению закупок | Используемая информация:  МПФЗ (консолидировано).  Требования к выполнению действия:  Руководитель закупочной Функции УО утверждает МПФЗ. В случае необходимости отправляет МПФЗ на доработку (срок для корректировки – 3 рабочих дня).  Результат:  МПФЗ (утверждено). |

## Формирование категорийной группы

| Действие (процедура) / Исполнитель / Срок | Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат |
| --- | --- |
| 5.2.1. Назначает руководителя категорийной группы  Исполнитель:  Руководитель закупочной Функции Управляющей организации  Срок:  В течение 1 рабочего дня после утверждения МПФЗ | Используемая информация:  МПФЗ (утверждено);  Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (форма ВСК 31-ПР02-01/10);  Разделительная ведомость (утверждено).  Требования к выполнению действия:  Руководитель закупочной Функции УО назначает руководителя категорийной группы из Ответственных закупщиков Функции. Решение фиксируется руководителем закупочной Функции УО по шаблону, входящему в состав документа «Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы» (шаблон ВСК 31-П03/ 10).  Результат:  Информация о решении о назначении руководителя категорийной группы (принято). |
| 5.2.2. Формирует документы о категорийной группе  Исполнитель:  Руководитель категорийной группы Управляющей организации  Срок:  В течение 3 рабочих дней после назначения руководителя категорийной группы | Используемая информация:  Информация о решении о назначении руководителя категорийной группы (принято);  МПФЗ (утверждено);  Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (форма ВСК 31-ПР02-01/10).  Требования к выполнению действия:  Руководитель КГ УО, в соответствии с МПФЗ, определяет:  – Цели и задачи категорийной группы;  – Функционал категорийной группы;  – Состав категорийной группы (основной и расширенный в случае необходимости);  – Роли, обязанности и сферу ответственности каждого участника категорийной группы;  – График работы категорийной группы;  – Формат и сроки отчетности категорийной группы.  Далее Руководитель КГ УО по шаблону «Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы» составляет пакет документов, регламентирующий работу категорийной группы.  Состав категорийной группы согласовывается с Руководителями функций, работники которых включены в состав категорийной группы.  Результат:  Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (сформировано). |
| 5.2.3. Утверждает категорийную группу  Исполнитель:  Руководитель закупочной Функции Управляющей организации  Срок:  В течение 1 рабочего дня после формирования пакета документов о категорийной группе | Используемая информация:  Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (сформировано).  Требования к выполнению действия:  Руководитель Функции УО утверждает Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы.  Руководители членов КГ согласуют Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы.  Результат:  Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (утверждено). |

## Формирование закупочной группы

| Действие (процедура) / Исполнитель / Срок | Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат |
| --- | --- |
| 5.3.1. Выдвигают предложения о формировании закупочной группы  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия,  Ответственный руководитель Предприятия  Срок:  По мере возникновения потребности | Используемая информация:  Категорийная стратегия (утверждено);  МПФЗ (утверждено);  Разделительная ведомость (утверждено).  Требования к выполнению действия:  Ответственный руководитель Предприятия, Ответственный закупщик Предприятия/ члены действующей ЗГ в соответствии с МПФЗ готовит предложение о создании закупочной группы.  Предложение о создании закупочной группы может быть сформировано при необходимости закупки МТР, критичных для производства, либо в случае необходимости закупки большого объема МТР.  Результат:  Предложение о формировании закупочной группы (сформировано). |
| 5.3.2. Назначает руководителя закупочной группы  Исполнитель:  Руководитель закупочной Функции Предприятия  Срок:  В течение 1 рабочего дня после получения МПФЗ и/или Предложения о формировании закупочной группы | Используемая информация:  МПФЗ (утверждено);  Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (форма ВСК 31-ПР02-01/11);  Предложение о формировании закупочной группы (сформировано).  Требования к выполнению действия:  Руководитель закупочной Функции Предприятия назначает руководителя закупочной группы из Ответственных закупщиков Функции Предприятия. Решение фиксируется в разделе «Состав закупочной группы», входящего в «Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы» (шаблон ВСК 31-ПР02-01/ 11).  Результат:  Информация о решении о назначении руководителя закупочной группы (принято). |
| 5.3.3. Формирует документы о закупочной группе  Исполнитель:  Руководитель закупочной группы Предприятия  Срок:  В течение 3 рабочих дней после назначения руководителя закупочной группы | Используемая информация:  Информация о решении о назначении руководителя закупочной группы (принято);  МПФЗ (утверждено);  Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (форма ВСК 31-ПР02-01/11).  Требования к выполнению действия:  Руководитель ЗГ Предприятия в соответствии с МПФЗ определяет:  – цели и задачи закупочной группы;  – функционал закупочной группы;  – состав закупочной группы (основной и расширенный);  – роли, обязанности и сферу ответственности каждого участника закупочной группы;  – график работы закупочной группы;  – формат и сроки отчетности закупочной группы.  Руководитель ЗГ формирует «Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы». Состав закупочной группы согласовывается с руководителями функций, работники которых включены в состав закупочной группы.  Результат:  Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (сформировано). |
| 5.3.4. Утверждает закупочную группу  Исполнитель:  Руководитель закупочной Функции Предприятия  Срок:  В течение 1 рабочего дня после формирования пакета документов о закупочной группе | Используемая информация:  Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (сформировано).  Требования к выполнению действия:  Руководитель закупочной Функции утверждает Пакет документов, регламентирующих деятельность закупочной группы.  Результат:  Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (утверждено). |

## Разработка категорийной стратегии

| Действие (процедура) / Исполнитель / Срок | Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат |
| --- | --- |
| 5.4.1. Определяет цели и задачи категорийной стратегии  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 1 рабочего дня после формирования категорийной группы/ утверждения решения о необходимости корректировки КС/утверждения МПФЗ | Используемая информация:  Аналитическая информация о тенденциях развития МТР;  Информация о решении о корректировке категорийной стратегии (утверждено);  Категорийная стратегия (форма ВСК 31-ПР02-01/13);  МПФЗ (утверждено);  Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (утверждено);  План потребности будущих периодов (получено);  Разделительная ведомость (утверждено);  Сводный экспресс-анализ (заполнено).  Требования к выполнению действия:  КГ или категорийный менеджер формулирует высокоуровневые цели осуществления процесса закупки, либо уточняет цели и задачи категорийной стратегии, если принималось решение о ее корректировке. Цели должны быть направлены на обеспечение дополнительной ценности для Предприятий и Управляющей организации. Категорийная стратегия является документом, определяющим концепцию управления категорией МТР и способ обеспечения потребности МТР.  Категорийная стратегия, как правило, формируется на бессрочный период, но может быть пересмотрена по мере необходимости.  Категорийная стратегия составляется по шаблонам «Категорийная стратегия» ВСК 31-ПР02-01/ 13.  Результат:  Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано). |
| 5.4.2. Анализирует потребности МТР  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 10 рабочих дней после определения целей и задач категорийной стратегии | Используемая информация:  Анализ фактической и плановой потребности (форма ВСК 31-ПР02-01/01);  Анализ характеристики МТР в категории (форма ВСК 31-ПР02-01/14);  Возможности удовлетворения требований Заказчика (форма ВСК 31-ПР02-01/06);  Динамика предложения по категории МТР (форма ВСК 31-ПР02-01/05);  Динамика предложения по категории МТР на рынке (форма ВСК 31-ПР02-01/04);  Информация о фактической потребности за прошедший год (получено);  Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);  Качественный анализ спроса (форма ВСК 31-ПР02-01/03);  Количественный анализ спроса (форма ВСК 31-ПР02-01/02);  План потребности будущих периодов (получено).  Требования к выполнению действия:  Целью данного подпроцесса является определение динамики изменения потребности в МТР в среднесрочной перспективе и определение основных направлений управления МТР в рамках категории для формирования выводов и предложений по достижению дополнительной ценности.  КГ или Категорийный менеджер производит следующие действия:  – запрашивает информацию о стабильности потребления, вносит ее в шаблон ВСК 31-ПР02-01/ 01;  – анализирует динамику и стабильность потребления номенклатуры МТР;  – определяет наиболее материальные и часто потребляемые категории МТР с использованием Требований «Проведение ABC и XYZ анализа» (Приложение №3);  – оценивает потенциал изменения объемов потребности;  – оценивает технические характеристики МТР и требования Заказчиков (их соответствие, либо необходимость улучшения применяемых МТР, либо использование альтернативных МТР), в том числе критичность МТР с использованием шаблона «Возможности удовлетворения требований Заказчика» ВСК 31-ПР02-01/ 06;  – оценивает степень конкуренции на рынке и силу Управляющей организации / Предприятия на рынке;  – анализирует показатели эффективности деятельности поставщиков, проводит анализ взаимоотношения с поставщиками.  КГ/ Категорийный менеджер по результатам проведенных действий формирует список факторов, способствующих созданию дополнительной ценности.  КГ / Категорийный менеджер заполняет соответствующий раздел документа «Категорийная стратегия», в котором консолидируется вся информация из шаблонов, заполняемых КГ / Категорийным менеджером после каждого проведенного анализа. КГ / Категорийный менеджер включает таблицы и графики в соответствующий раздел документа «Категорийная стратегия».  Результат:  Анализ фактической и плановой потребности (сформировано);  Возможности удовлетворения требований Заказчика (сформировано);  Динамика предложения по категории МТР (сформировано);  Динамика предложения по категории МТР на рынке (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);  Качественный анализ спроса (сформировано);  Количественный анализ спроса (сформировано). |
| 5.4.3. Проводит анализ рынка при разработке категорийной стратегии  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 10 рабочих дней после окончания проведения анализа потребности МТР | Используемая информация:  Информация о поставщиках на рынке;  Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);  Определение возможности по получению дополнительной ценности (форма ВСК 31-ПР02-01/15);  Сводный экспресс-анализ (заполнено).  Требования к выполнению действия:  Цель проведения анализа – сформировать перечень возможностей по получению дополнительной ценности от повышения эффективности функции снабжения. Задачи подпроцесса:  – определение основных тенденций отрасли категории МТР;  – анализ расстановки сил на рынке (определение лидеров и аутсайдеров рынка);  – определение рыночной силы Управляющей организации и ее позиционирования на рынке (сильные и слабые стороны, угрозы и возможности);  – формирование предложений по взаимодействию с поставщиками;  – формирование предложений по получению дополнительной ценности для Управляющей организации;  – определение перечня мероприятий по получению дополнительной ценности.  Анализ рынка проводится КГ/ Категорийным менеджером в соответствии с Требованиями «Определение возможности по получению дополнительной ценности» (Приложение №4).  Анализ представляет собой инструмент интеграции основных выводов количественных анализов и качественных анализов для определения возможностей по получению дополнительной ценности.  КГ/ Категорийный менеджер оформляет результаты анализа в соответствии с шаблонами ВСК 31-ПР02-01/15 к документу Требования «Определение возможности по получению дополнительной ценности». Далее, заполненные шаблоны переносятся в соответствующий раздел документа «Категорийная стратегия».  Результат:  Категорийная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);  Определение возможности по получению дополнительной ценности (заполнено). |
| 5.4.4. Проводит анализ затрат в цепи поставок  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 10 рабочих дней после проведения анализа рынка | Используемая информация:  Анализ затрат в цепи поставок (форма ВСК 31-ПР02-01/16);  Информация о затратах в цепи поставок аналогичных МТР;  Информация о затратах поставщиков (на сырье и материалы, производственный затраты, затраты на транспортировку и хранение, норме прибыли);  Информация о структуре затрат на владение МТР;  Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано).  Требования к выполнению действия:  КГ/ Категорийный менеджер УО проводит анализ затрат в цепи поставок в соответствии с Требованиями «Проведение анализа затрат в цепи поставок» (Приложение №5).  В составе анализа затрат в цепи поставок КГ/ Категорийный менеджер, в том числе, анализирует цены на закупаемые МТР (динамику, структуру), проводит сравнение закупочных цен с рыночными ценами, определяет совокупную стоимость владения МТР в соответствии с Требованиями «Оценка совокупной стоимости владения» (Приложение №6), используя шаблон ВСК 31-ПР02-01/26, определяет динамику изменения статей затрат на владение МТР и проводит сравнение с динамикой изменения цен на рынке.  В рамках проведения данного анализа КГ/ Категорийный менеджер УО запрашивает Заказчиков о наличии проблем в цепи поставок и предложений по получению дополнительной ценности. Данный запрос может проводиться в виде опросов, совещаний, телефонных переговоров и т.д.  КГ/ Категорийный менеджер УО разрабатывает шаблон запроса информации и запрашивает поставщиков о структуре их ценообразования и структуре ценообразования предыдущего звена в цепи поставок (поставщик поставщика).  Результаты анализа затрат в цепи поставок (шаблон ВСК 31-ПР02-01/16) Категорийная группа/ Категорийный менеджер УО включает в соответствующий подраздел раздела «Анализ истории затрат и плановой потребности» документа «Категорийная стратегия». В раздел вносятся таблицы и графики из соответствующих шаблонов.  Результат:  Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано). |
| 5.4.5. Проводит анализ применения способов закупки  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 3 рабочих дней после проведения анализа затрат в цепи поставок | Используемая информация:  Возможности удовлетворения требований Заказчика (сформировано);  Информация об эффективности деятельности поставщиков (обновлено);  Категорийная стратегия (утверждено);  Отчет о реализации категорийной стратегии (утверждено);  Применяемые способы закупки (форма ВСК 31-ПР02-01/27);  Сводный экспресс-анализ (заполнено).  Требования к выполнению действия:  КГ/ Категорийный менеджер УО анализирует следующую информацию:  – сумму закупок по категории за последние 3 года (при наличии соответствующей информации, либо за 1 год);  – критичность МТР для основного производства / проекта;  – периодичность потребления МТР;  – использование практики консолидации объемов;  – используемые параметры коммерческой оценки;  – применяемые способы распределения (конкурентный, прямой);  – используемые типы договоров (например, рамочный договор, разовый договор со спецификацией);  – сроки заключаемых договоров (разовый, краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный);  – применяемый тип ценообразования (фиксированная цена; твердая фиксированная цена с корректировкой; поощрительная фиксированная цена; издержки плюс фиксированное вознаграждение; заданная цена с максимальной стоимостью; на компенсационной основе; на компенсационной основе со стимулами; на компенсационной основе с фиксированным вознаграждением);  – управление изменением цены (формула, не применяется, прочее).  Результаты анализа вносятся в соответствующий шаблон «Применяемые способы закупки» ВСК 31-ПР02-01/27 и соответствующие разделы категорийной стратегии.  Результат:  Категорийная стратегия, подраздел «Применяемые способы закупки»;  Применяемые способы закупки (заполнено). |
| 5.4.6. Определяет возможности по получению дополнительной ценности  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 3 рабочих дней после проведения анализа применения способов закупки | Используемая информация:  Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);  Определение возможности по получению дополнительной ценности (форма ВСК 31-ПР02-01/15);  Применяемые способы закупки (заполнено).  Требования к выполнению действия:  Детальное описание способов определения возможностей по получению дополнительной ценности описывается в Требованиях «Определение возможности по получению дополнительной ценности» (Приложение №4).  При выполнении данного шага используются следующие инструменты (детальное описание приведено в Приложении №4):  Анализ рыночной ситуации с использованием модели пяти сил М. Портера – анализ, направленный на определение расстановки сил на рынке и спо-собности организации как покупателя влиять на поставщиков. Компонентами анализа являются: рыночная сила поставщика, барьеры для входа новых игроков на рынок, рыночная сила покупателя, товары-заменители, уровень конкуренции на рынке.  Анализ PESTLE – анализ, направленный на выявление аспектов внешней среды, которые могут повлиять на позиционирование организации на рынке (ее ры-ночную силу) и способность организации как покупателя влиять на поставщиков. Ас-пектами внешней среды являются: политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social), технологические (Technological), правовые (Legal), и экологические (Environmental) факторы.  SWOT-анализ – анализ, направленный на определение механизмов влия-ния организации на рынок, а также способов противостояния внешним угрозам. SWOT-анализ проводится в части внешних факторов (в разрезе возможностей и угроз) и внутренних факторов (в разрезе сильных и слабых сторон).  Определение возможностей по получению дополнительной ценности предусматривает выполнение следующих задач:  – Получение входных данных для осуществления анализа;  – Заполнение матрицы пяти сил М. Портера;  – Заполнение матрицы PESTLE;  – Перенос данных из матриц пяти сил М. Портера и матрицы PESTLE в матрицу SWOT;  – Заполнение матрицы расстановки сил на рынке;  – Интерпретация матрицы SWOT;  – Заполнение матрицы корреляционного SWOT-анализа;  Далее, категорийная группа / Категорийный менеджер консолидирует предложения по получению дополнительной ценности и заполняет следующие шаблоны: ВСК 31-ПР02-01/08 «Способы повышения эффективности», «Перечень механизмов для повышения эффективности». Для заполнения соответствующих шаблонов, КГ/ Категорийный менеджер проводит расчет экономического обоснования предлагаемых мероприятий по получению дополнительной ценности с учетом возможных рисков.  Результат:  Категорийная стратегия, раздел «Возможности по получению дополнительной ценности» (сформировано). |
| 5.4.7. Проводит подготовку экономического обоснования категорийной стратегии  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 2 рабочих дней после определения возможностей по получению дополнительной ценности | Используемая информация:  Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Возможности по получению дополнительной ценности» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);  Экономическое обоснование категорийной / закупочной стратегии (форма ВСК 31-ПР02-01/18).  Требования к выполнению действия:  КГ/Категорийный менеджер в соответствии с ранее сформированными разделами категорийной стратегии готовит экономическое обоснование категорийной стратегии по шаблону ВСК 31-ПР02-01/18 «Экономическое обоснование категорийной стратегии».  Экономическое обоснование определяет затраты и ожидаемые доходы от реализации категорийной стратегии, включая:  – факторы роста прибыли (повышение надежности продукции, дополнительные направления роста доходов);  – факторы снижения затрат (уменьшение цены, сокращение оборотного капитала, снижение издержек по прочим направлениям);  – направления операционной деятельности, где ожидается получение положительного экономического эффекта и дополнительной ценности.  Результат:  Категорийная стратегия, раздел «Экономическое обоснование категорийной стратегии» (сформировано). |
| 5.4.8. Определяет риски и пути их минимизации (в рамках разработки категорийной стратегии)  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 3 рабочих дней после подготовки экономического обоснования стратегии | Используемая информация:  Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Возможности по получению дополнительной ценности» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Экономическое обоснование категорийной стратегии» (сформировано);  Матрица рисков и способов их минимизации (форма ВСК 31-П02-01/17).  Требования к выполнению действия:  КГ/ Категорийный менеджер проводит анализ рисков, связанных с реализацией каждого мероприятия по созданию дополнительной ценности (перечень мероприятий оформляются в соответствии с ВСК 31-ПР02-01/08 «Способы повышения эффективности», «Перечень механизмов для повышения эффективности»). Результаты анализа вносятся в соответствующий шаблон «Матрица рисков и способов их минимизации» (ВСК 31-ПР02-01/17). По результатам проведенного анализа, КГ / Категорийный менеджер производит оценку последствий рисков для операционной деятельности и возможности их возникновения; определяет меры снижения рисков.  Категорийная группа по результатам анализа рисков, оценки последствий рисков для операционной деятельности и определения мер по снижению рисков заполняет шаблоны «Матрица рисков и способов их минимизации».  Результат:  Категорийная стратегия, раздел «Матрица рисков и способов их минимизации» (сформировано). |
| 5.4.9. Разрабатывает категорийную стратегию  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 3 рабочих дней после определения рисков и путей их минимизации | Используемая информация:  Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Возможности по получению дополнительной ценности» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Матрица рисков и способов их минимизации» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);  Категорийная стратегия, раздел «Экономическое обоснование категорийной стратегии» (сформировано).  Требования к выполнению действия:  Категорийная группа / Категорийный менеджер в соответствии с шаблоном «Категорийная стратегия» (шаблон ВСК 31-П02-01/13) осуществляет формирование итогового документа «Категорийная стратегия».  Результат:  Категорийная стратегия (сформировано). |
| 5.4.10. Проводит подготовку плана на переходный период  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 2 рабочих дней после разработки категорийной стратегии | Используемая информация:  Категорийная стратегия (сформировано);  План на переходный период (форма ВСК 31-ПР02-01/19).  Требования к выполнению действия:  При сложной реализации категорийной стратегии КГ / Категорийный менеджер, в целях снижения выявленных рисков, готовит план на переходный период (шаблон ВСК 31-ПР02-01/19 «План на переходный период»).  В плане указываются высокоуровневые задачи, функциональные обязанности, сроки выполнения задач, а также процедура по управлению изменениями.  Результат:  План на переходный период (подготовлен). |
| 5.4.11. Проводят экспертную оценку при разработке категорийной стратегии  Исполнитель:  Профильные эксперты  Срок:  В течение 5 рабочих дней после подготовки плана на переходный период и привлечения в качестве экспертов | Используемая информация:  Категорийная стратегия (сформировано).  Требования к выполнению действия:  В случае если категория МТР несет высокие риски (критична) для обеспечения производственного процесса, по решению Руководителя КГ или Ответственного руководителя Управляющей организации, уполномоченного утверждать категорийную стратегию, допускается привлечение к независимой оценке профильных экспертов, не участвовавших в подготовке документа.  Привлечение профильных экспертов осуществляется на основании запроса руководителя КГ или Ответственного руководителя Управляющей организации.  Профильные эксперты проводят анализ сформированной категорийной стратегии и при необходимости дают обоснованные комментарии и замечания в отношении категорийной стратегии в части своей экспертизы.  Результат:  Комментарии профильных экспертов в отношении категорийной стратегии;  Обоснование отказа от включения замечаний профильных экспертов в категорийную стратегию. |
| 5.4.12. Проводят корректировку категорийной стратегии  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 2 рабочих дней после проведения экспертных оценок | Используемая информация:  Категорийная стратегия (сформировано);  Комментарии профильных экспертов в отношении категорийной стратегии.  Требования к выполнению действия:  КГ / Категорийный менеджер рассматривает обоснованные комментарии / предложения профильных экспертов и, при необходимости, корректирует положения категорийной стратегии. Решение о необходимости дальнейшей доработки категорийной стратегии в соответствии с комментариями экспертов принимает ответственный руководитель, уполномоченный утверждать данную категорийную стратегию.  Результат:  Категорийная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов). |
| 5.4.13. Проводит планирование реализации категорийной стратегии  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 2 дней с момента завершения корректировки категорийной стратегии | Используемая информация:  Категорийная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов);  Категорийная стратегия (сформировано);  План реализации категорийной стратегии (форма ВСК 31-ПР02-01/20).  Требования к выполнению действия:  В целях достижения своевременных и качественных результатов от реализации категорийной стратегии КГ / Категорийный менеджер в соответствии с шаблоном ВСК 31-ПР02-01/20 готовит план реализации категорийной стратегии. План содержит задачи с указанием работников, ответственных за их выполнение, даты начала и окончания, результаты выполнения задач. План согласовывается с руководителем Функции, работники которой будут задействованы в реализации стратегии.  Результат:  План реализации категорийной стратегии (сформировано). |
| 5.4.14. Согласовывает категорийную стратегию  Исполнитель:  Согласующий в соответствии с МРП Управляющей организации  Срок:  В течение 3 дней после окончания планирования реализации категорийной стратегии | Используемая информация:  Категорийная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов);  Категорийная стратегия (сформировано);  План реализации категорийной стратегии (сформировано).  Требования к выполнению действия:  Руководитель категорийной группы направляет категорийную стратегию на согласование Согласующему в соответствии с МРП.  Согласующий в соответствии с МРП проводит анализ сформированной категорийной стратегии и Плана ее реализации на предмет полноты и достаточности, корректности сформированных выводов и целесообразности мероприятий. При необходимости, Согласующий в соответствии с МРП направляет проект категорийной стратегии на доработку.  Результат:  Категорийная стратегия (согласовано);  План реализации категорийной стратегии (согласовано). |
| 5.4.15. Утверждает категорийную стратегию  Исполнитель:  Руководитель закупочной Функции Управляющей организации  Срок:  В течение 3 дней после завершения согласования категорийной стратегии | Используемая информация:  Категорийная стратегия (согласовано);  План реализации категорийной стратегии (согласовано).  Требования к выполнению действия:  Согласующий в соответствии с МРП направляет согласованную категорийную стратегию на утверждение руководителю закупочной Функции Управляющей организации.  Руководитель закупочной Функции УО анализирует категорийную стратегию на предмет соответствия целям в области закупки МТР, получения максимального эффекта в среднесрочной и долгосрочной перспективе, эффективности предлагаемых решений и мероприятий, полноты и достаточности.  По результатам анализа Руководитель Функции Управляющей организации утверждает категорийную стратегию, либо направляет ее на доработку. Руководитель Функции Управляющей организации вправе предварительно направить категорийную стратегию на рассмотрение профильных экспертов.  Результат:  Категорийная стратегия (утверждено);  План реализации категорийной стратегии (утверждено). |
| 5.4.16. Проводит подготовку ежеквартального отчета о реализации категорийной стратегии  Исполнитель:  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 3 рабочих дней после окончания квартала | Используемая информация:  Категорийная стратегия (утверждено);  Отчет о реализации категорийной стратегии (форма ВСК 31-ПР02-01/21);  План реализации категорийной стратегии (утверждено).  Требования к выполнению действия:  Категорийная группа / Категорийный менеджер ежеквартально готовит отчеты о реализации категорийной стратегии с целью определения степени достижения целевых показателей. Данный отчет предоставляется на рассмотрение и утверждение Руководителю закупочной Функции Управляющей организации. Отчет составляется по шаблону «Отчет о реализации категорийной стратегии».  Результат:  Отчет о реализации категорийной стратегии (направлен Руководителю закупочной Функции УО). |
| 5.4.17. Формирует предложения о пересмотре категорийной стратегии  Исполнитель:  Заказчик,  Категорийная группа,  Категорийный менеджер Управляющей организации  Срок:  В течение 3 рабочих дней после рассмотрения отчета о реализации категорийной стратегии | Используемая информация:  Категорийная стратегия (утверждено);  Отчет о реализации категорийной стратегии (направлен Руководителю закупочной Функции).  Требования к выполнению действия:  В случае существенного отклонения показателей категорийной стратегии от утвержденных целевых показателей, категорийная группа должна исследовать причины такой ситуации и оценить необходимость пересмотра категорийной стратегии.  Категорийная группа проводит анализ и оценку всех возможных причин, препятствовавших достижению намеченных показателей, например:  – непредвиденное изменение конъюнктуры рынка;  – неправильное планирование потребности;  – отсутствие серьезных учтенных факторов стоимости;  – переоцененное влияние на составляющие стоимости;  – переоцененные возможности по созданию дополнительной ценности;  – возникновение непредвиденных рисков, недооценка рисков или невыполнение задач по их снижению;  – низкая эффективность деятельности поставщиков;  – другие причины.  Для анализа и оценки указанных причин категорийная группа вправе привлечь работников других Функций.  В случае существенного влияния факторов изменений на целевые показатели категорийной стратегии Категорийная группа / Категорийный менеджер готовит предложения по корректировке категорийной стратегии (свободная форма). Предложения предоставляются на рассмотрение ответственного руководителя. Все изменения и дополнения категорийной стратегии утверждаются в порядке, предусмотренном для утверждения основного документа.  Результат:  Предложения о пересмотре категорийной стратегии (сформировано). |
| 5.4.18. Принимает решение о корректировке категорийной стратегии  Исполнитель:  Ответственный руководитель Управляющей организации  Срок:  В течение 3 рабочих дней после получения предложений о пересмотре категорийной стратегии | Используемая информация:  Категорийная стратегия (утверждено);  Предложения о пересмотре категорийной стратегии (сформировано).  Требования к выполнению действия:  Ответственный руководитель УО на основании полученных предложений о пересмотре КС утверждает /не утверждает решение о корректировке КС.  Результат:  Информация о решении о корректировке категорийной стратегии (утверждено). |

## Разработка закупочной стратегии

| Действие (процедура) / Исполнитель / Срок | Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат |
| --- | --- |
| 5.5.1. Определяет цели и задачи закупочной стратегии  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия  Срок:  В течение 1 рабочего дня после формирования закупочной группы/ утверждения решения о необходимости корректировке ЗС/ утверждения МПФЗ/ утверждения решения, что закупка не критична для производства, либо не большого объема | Используемая информация:  Закупочная стратегия (форма ВСК 31-ПР02-01/23);  Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);  Заявка на закупку (принято в работу);  Категорийная стратегия (утверждено);  МПФЗ (утверждено);  Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (утверждено);  Разделительная ведомость (утверждено).  Требования к выполнению действия:  Закупочная стратегия - это утвержденный уполномоченным руководителем документ, определяющий подход к осуществлению закупок МТР на определенный временной горизонт.  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия в соответствии с необходимостью решения задачи по закупке МТР и получения дополнительной ценности для Предприятия по отдельности и в целом, определяет цели и задачи закупочной стратегии.  Цели стратегии должны обеспечивать фокусирование закупщика не на получении сиюминутной прибыли от единичной закупки, а на получении максимальной долговременной прибыли с учетом всего жизненного цикла ТМЦ, вопросов экологии и безопасности, тенденций рынка и применения технологических инноваций.  Закупочная стратегия формируется в соответствии с документом «Разработка закупочной стратегии» (Приложение №7) и оформляется согласно шаблона ВСК 31-ПР02-01/23. В зависимости от уровня и объема решения задачи, срока действия выделяют следующие типы закупочных стратегий:  – разовая стратегия;  – краткосрочная стратегия; - среднесрочная стратегия;  – долгосрочная стратегия.  Результат:  Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано). |
| 5.5.2. Проводит анализ затрат и плановой потребности МТР  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия  Срок:  В течение 3 рабочих дней после определения целей и задач закупочной стратегии | Используемая информация:  Анализ фактической и плановой потребности (форма ВСК 31-ПР02-01/01);  Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);  Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);  Заявка на закупку (принято в работу);  Информация о динамике потребности (получено);  Информация о фактической потребности за прошедший год (получено);  Категорийная стратегия (утверждено);  План потребности будущих периодов (получено).  Требования к выполнению действия:  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия осуществляет анализ фактических затрат в разрезе: номенклатуры, поставщиков, внутренних заказчиков, анализа плановой потребности и динамики потребности в МТР. Для проведения необходимых анализов, закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия должны использовать соответствующую методологию, применяемую для формирования категорийной стратегии, либо информацию, содержащуюся в разделе «Анализ фактической и плановой потребности» категорийной стратегии (СТП ВСК 31-ПР02-01/01).  По результатам анализа закупочная группа в соответствии с шаблоном формирует соответствующий раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» в составе электронного документа «Закупочная стратегия». Все шаблоны, полученные по итогам проведенных анализов, вносятся в соответствующий раздел документа «Закупочная стратегия».  Результат:  Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано). |
| 5.5.3. Проводит анализ рынка при разработке закупочной стратегии  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия  Срок:  В течение 5 рабочих дней после завершения анализа затрат и плановой потребности МТР | Используемая информация:  Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);  Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);  Заявка на закупку (принято в работу);  Информация о рынках МТР;  Категорийная стратегия (утверждено);  Определение возможности по получению дополнительной ценности (заполнено).  Требования к выполнению действия:  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия проводит количественный анализ рынка по методологии, разработанной для формирования категорийной стратегии (шаблон ВСК 31-ПР02-01/15), обобщает информацию о количестве поставщиков на рынке, основных тенденциях рынка, динамике изменения цены на МТР. Проводит анализ расстановки сил на рынке и рыночной силы Управляющей организации / Предприятия.  Результаты анализа и соответствующие заполненные шаблоны вносятся в раздел «Анализ рынка» в составе электронного документа «Закупочная стратегия».  Результат:  Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано). |
| 5.5.4. Проводит анализ путей повышения эффективности закупочной деятельности  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия  Срок:  В течение 3 рабочих дней после завершения анализа рынка | Используемая информация:  Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);  Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);  Заявка на закупку (принято в работу);  Категорийная стратегия (утверждено);  Способы повышения эффективности (форма ВСК 31-ПР02-01/08).  Требования к выполнению действия:  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия рассматривает возможные варианты повышения эффективности и формирует перечень мероприятия для реализации.  Результаты анализа вносятся в раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» в составе электронного документа «Закупочная стратегия».  Результат:  Закупочная стратегия, раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» (сформировано). |
| 5.5.5. Определяет подход к контрактованию и структуре ценообразования  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия  Срок:  В течение 5 рабочих дней после завершения анализа путей повышения эффективности закупочной деятельности | Используемая информация:  Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» (сформировано);  Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);  Заявка на закупку (принято в работу);  Категорийная стратегия (утверждено).  Требования к выполнению действия:  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия производят формирование настоящего подраздела закупочной стратегии в соответствии с Требованиями «Разработка закупочной стратегии» (Приложение №7). Закупочной группе / Ответственному закупщику Предприятия рекомендуется также использовать методологию, разработанную для формирования категорийной стратегии.  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия определяет:  – критерии квалификации и подход к оценке результатов квалификационного отбора поставщиков;  – основные механизмы ценообразования, используемые на рынке, приводит рекомендации по использованию механизмов ценообразования согласно Требованиям «Формирование подходов к ценообразованию» (Приложение №8);  – основные принципы формирования лотов и эффективного размещения потребности на рынке;  – основные направления заключения договоров, критичные условия, содержащиеся в договорах, условия смены поставщика;  – основной подход к проведению переговоров с поставщиками. Подход формируется на основании шаблона ВСК 31-ПР02-01/24 «Стратегия ведения переговоров»;  – основные принципы заключения договоров для горизонта формируемой ЗС (долгосрочная / среднесрочная / краткосрочная / разовая), выделяет предпочтительные способы проведения отбора поставщиков для каждого горизонта.  Результаты вносятся в раздел «Подход к контрактованию и структуре ценообразования» в составе документа «Закупочная стратегия».  Результат:  Закупочная стратегия, раздел «Подход к контрактованию и структуре ценообразования (сформировано). |
| 5.5.6. Определяет риски и пути их минимизации (в рамках разработки закупочной стратегии)  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия  Срок:  В течение 2 рабочих дней после формирования графика подготовки и заключения договора | Используемая информация:  Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);  Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);  Заявка на закупку (принято в работу);  Категорийная стратегия (утверждено);  Технологические требования Заказчика (получено).  Требования к выполнению действия:  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия проводит анализ рисков, связанных с реализацией закупочной стратегии, в том числе с подготовкой, заключением, исполнением договоров.  По результатам анализа рисков закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия производит оценку последствий рисков и возможности их возникновения; определяет меры снижения рисков.  По результатам проведенного анализа, закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия формируют раздел «Определение рисков и путей их минимизации» (шаблон ВСК 31-ПР02-01/17 «Матрица рисков и способов их минимизации») в составе документа «Закупочная стратегия».  Результат:  Закупочная стратегия, раздел «Определение рисков и путей их минимизации» (сформировано). |
| 5.5.7. Проводит подготовку экономического обоснования закупочной стратегии  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия  Срок:  В течение 3 рабочих дней после определения рисков и путей их минимизации | Используемая информация:  Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Определение рисков и путей их минимизации» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Подход к контрактованию и структуре ценообразования (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» (сформировано);  Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);  Заявка на закупку (принято в работу);  Категорийная стратегия (утверждено);  Экономическое обоснование категорийной / закупочной стратегии (форма ВСК 31-ПР02-01/18).  Требования к выполнению действия:  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия проводит расчет экономического обоснования ЗС в соответствии с документом «Экономическое обоснование категорийной стратегии» (шаблон ВСК 31-ПР02-01/18).  Результат:  Закупочная стратегия, раздел «Экономическое обоснование закупочной стратегии» (сформировано). |
| 5.5.8. Формирует график подготовки и заключения договоров  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия  Срок:  В течение 1 рабочего дня после формирования подхода к контрактованию и структуре ценообразования | Используемая информация:  Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Определение рисков и путей их минимизации» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Подход к контрактованию и структуре ценообразования (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Экономическое обоснование закупочной стратегии» (сформировано);  Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);  Заявка на закупку (принято в работу);  Категорийная стратегия (утверждено).  Требования к выполнению действия:  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия с учетом результатов пп.1-7 настоящего процесса формирует график подготовки и заключения договоров поставки с указанием требуемого срока поставки, планируемого способа закупки (выбора), плановой даты начала процедур, планируемой даты заключения договоров. Данный график согласовывается с руководителями Функций, работники которых включены в процесс подготовки и заключения договора поставки.  Результат:  Закупочная стратегия, раздел «График подготовки и заключения договоров» (сформировано). |
| 5.5.9. Консолидирует закупочную стратегию  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия  Срок:  В течение 3 рабочих дней после завершения подготовки экономического обоснования стратегии | Используемая информация:  Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «График подготовки и заключения договоров» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Определение рисков и путей их минимизации» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Подход к контрактованию и структуре ценообразования (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» (сформировано);  Закупочная стратегия, раздел «Экономическое обоснование закупочной стратегии» (сформировано).  Требования к выполнению действия:  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия в соответствии с результатами действий 5.5.1- 5.5.8 настоящего процесса, по шаблону «Закупочная стратегия», осуществляет подготовку консолидированной версии закупочной стратегии.  Результат:  Закупочная стратегия (сформировано). |
| 5.5.10. Проводят экспертную оценку при разработке закупочной стратегии  Исполнитель:  Профильные эксперты  Срок:  В течение 5 рабочих дней после консолидации Закупочной стратегии | Используемая информация:  Закупочная стратегия (сформировано).  Требования к выполнению действия:  В случае, если категория МТР несет высокие риски для обеспечения производственного процесса, по решению руководителя ЗГ или ответственного руководителя допускается привлечение к независимой оценке профильных экспертов, не участвовавших в подготовке документа.  Привлечение профильных экспертов осуществляется на основании запроса руководителя ЗГ или уполномоченного руководителя, который будет утверждать закупочную стратегию. ЗГ рассматривает комментарии профильных специалистов. По результатам рассмотрения, принимается решение о необходимости корректировки ЗС.  В случае, если комментарии не учтены ЗГ, руководитель ЗГ направляет на утверждение закупочную стратегию с приложением комментариев экспертов и обоснования не включения данных комментариев в ЗС. Решение о необходимости дальнейшей доработки ЗС в соответствии с комментариями экспертов принимает должностное лицо, утверждающее данную закупочную стратегию.  Результат:  Закупочная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов);  Комментарии профильных экспертов в отношении закупочной стратегии;  Обоснование отказа от включения замечаний профильных экспертов в закупочную стратегию. |
| 5.5.11. Согласовывает закупочную стратегию  Исполнитель:  Согласующий в соответствии с МРП Предприятия  Срок:  В течение 3 рабочих дней после проведения экспертных оценок | Используемая информация:  Закупочная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов);  Закупочная стратегия (сформировано).  Требования к выполнению действия:  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия направляет закупочную стратегию на согласование в соответствии с МРП.  Согласующий в соответствии с МРП проводит анализ сформированной закупочной стратегии на предмет полноты и достаточности, корректности сформированных выводов и целесообразности мероприятий. При необходимости, Согласующий в соответствии с МРП направляет проект категорийной стратегии на доработку.  Результат:  Закупочная стратегия (согласовано). |
| 5.5.12. Утверждает закупочную стратегию  Исполнитель:  Ответственный руководитель Предприятия  Срок:  В течение 3 рабочих дней после завершения согласования | Используемая информация:  Закупочная стратегия (согласовано).  Требования к выполнению действия:  Согласующий в соответствии с МРП направляет закупочную стратегию на утверждение ответственного руководителя.  Ответственный руководитель Предприятия анализирует закупочную стратегию на предмет соответствия целям в области закупки МТР, эффективности и целесообразности предлагаемых подходов к выбору поставщика, получения оптимальных коммерческих условий при заключении договоров, эффективности предлагаемых решений и мероприятий.  По результатам анализа Ответственный руководитель Предприятия утверждает Стратегию, либо направляет ее на доработку. Ответственный руководитель Предприятия вправе предварительно направить закупочную стратегию на рассмотрение профильным экспертам.  Результат:  Закупочная стратегия (утверждено). |
| 5.5.13. Проводит подготовку ежеквартального отчета о реализации закупочной стратегии  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия  Срок:  В течение 3 рабочих дней после окончания квартала/ по мере необходимости для разовой стратегии | Используемая информация:  График подготовки и заключения договоров;  Закупочная стратегия (утверждено);  Отчет о реализации закупочной стратегии (форма ВСК 31-ПР02-01/25).  Требования к выполнению действия:  Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия ежеквартально готовит отчеты о реализации закупочной стратегии с целью определения степени достижения целевых показателей. Данный отчет предоставляется на рассмотрение и утверждение Руководителю закупочной Функции. Отчет составляется по шаблону ВСК 31-ПР02-01/25 «Отчет о реализации закупочной стратегии».  Результат:  Отчет о реализации закупочной стратегии (направлен Руководителю закупочной Функции). |
| 5.5.14. Формируют предложения о пересмотре закупочной стратегии  Исполнитель:  Закупочная группа,  Ответственный закупщик Предприятия  Срок:  В течение 3 рабочих дней после подготовки ежеквартального отчета о реализации закупочной стратегии | Используемая информация:  Закупочная стратегия (утверждено);  Отчет о реализации закупочной стратегии (направлен Руководителю закупочной Функции).  Требования к выполнению действия:  В случае существенного отклонения показателей закупочной стратегии от утвержденных целевых показателей, закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия должна исследовать причины такой ситуации и оценить необходимость пересмотра закупочной стратегии. Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия проводит анализ и оценку всех возможных причин, препятствовавших достижению намеченных показателей, например:  – непредвиденное изменение конъюнктуры рынка;  – изменение производственной программы / потребностей;  – фактическая результативность поставщиков при исполнении договоров;  – изменение внешней среды (курсы валют, процентные ставки);  – перераспределение расстановки сил на рынке;  – появление новых игроков на рынке;  – перераспределение загрузки мощностей поставщиков на рынке;  – другие причины. Для анализа и оценки указанных причин закупочная группа (либо Ответственный закупщик Предприятия) вправе привлечь работников других Функций.  В случае существенного влияния факторов изменений на целевые показатели закупочной стратегии закупочная группа (либо Ответственный закупщик Предприятия) готовит предложения по корректировке закупочной стратегии. Предложения предоставляются на рассмотрение ответственного руководителя.  Все изменения и дополнения закупочной стратегии утверждаются в порядке, предусмотренном для утверждения основного документа.  Результат:  Предложения о пересмотре закупочной стратегии (сформировано). |
| 5.5.15. Принимает решение о корректировке закупочной стратегии  Исполнитель:  Ответственный руководитель Предприятия  Срок:  В течение 3 рабочих дней после формирования предложений о пересмотре ЗС | Используемая информация:  Закупочная стратегия (утверждено);  Предложения о пересмотре закупочной стратегии (сформировано).  Требования к выполнению действия:  Ответственный руководитель Предприятия на основании полученных предложений о пересмотре ЗС утверждает/не утверждает решение о корректировке ЗС.  Результат:  Информация о решении о корректировке закупочной стратегии (утверждено). |

# Ключевые показатели

## Показатели эффективности и результативности

| Наименование показателя | Единица измерения | Описание |
| --- | --- | --- |
| Своевременность выполнения мероприятий по подготовке КС | % | % мероприятий по подготовке КС выполненных точно в срок |
| Своевременность выполнения мероприятий по подготовке ЗС | % | % мероприятий по подготовке ЗС выполненных точно в срок |
| Своевременность выполнения мероприятий по реализации КС | % | % мероприятий по реализации КС выполненных точно в срок |
| Своевременность выполнения мероприятий по реализации ЗС | % | % мероприятий по реализации ЗС выполненных точно в срок |

## Риски

| № п/п | | Риски | Контрольные процедуры рисков процесса | | Тесты  контрольных процедур | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | | Некорректное формирование МПФЗ  Описание:  Установление ошибочных приоритетов Функции в области Закупки  Причины:  1. Использование некорректных данных для проведения анализов;  2. Некорректное применение методологического аппарата для проведения анализов;  3. Некорректная интерпретация результатов проведенных анализов.  Последствия:  1. Необоснованное формирование категорийных и закупочных групп;  2. Потеря контроля над закупкой стратегически значимых категорий МТР;  3. Не достижение возможностей получения дополнительной ценности и дополнительного эффекта закупочной функцией;  4. Отвлечение ресурсов на проработку некорректных целей, зафиксированных в МПФЗ.  Держатель риска:  Руководитель направления закупок | 1/1  Консолидация МПФЗ по направлениям закупок (раздел 5.1 «Определение стратегических приоритетов», шаг 5.1.7 настоящего Порядка).  Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев).  Периодичность:в течение 3 рабочих дней после формирования МПФЗ по направлению закупок.  Ответственный исполнитель:  Руководитель направления развития Функции (Руководитель НРФ). | | 1/1  Утверждение МПФЗ (раздел 5.1 «Определение стратегических приоритетов», шаг 5.1.8 настоящего Порядка).  Периодичность: в течение 3 рабочих дней после консолидации МПФЗ по направлениям закупок.  Ответственный исполнитель:  Руководитель закупочной Функции.  1/2  Анализ отчетных материалов о результатах мониторинга выполнения запланированных в рамках МПФЗ мероприятий и результатов достижения целевых показателей.  Периодичность: 1 раз в полугодие.  Ответственный исполнитель:  Руководитель закупочной Функции. | |
| 2 | Некорректное формирование Категорийных стратегий.  Описание:  Формирование Категорийных стратегий, не способствующих получению дополнительной ценности и дополнительного эффекта для Управляющей организации/Предприятий.  Причины:  1. Игнорирование требований Заказчика при формировании стратегий;  2. Игнорирование результатов выполнения текущих стратегий;  3. Использование некорректных данных при формировании стратегий;  4. Некорректная интерпретация результатов анализов;  5. Некорректная интерпретация рыночного положения Управляющей организации/Предприятий.  Последствия:  1. Снижение эффективности закупочной функции;  2. Повышение стоимости закупаемых МТР;  3. Снижение качества закупаемых МТР;  4. Снижение эффективности взаимодействия с поставщиками;  5. Низкая эффективности работы категорийных групп.  Держатель риска:  Категорийный менеджер. | | | 2/1  Согласование категорийной стратегии (раздел 5.4 «Разработка категорийной стратегии», шаг 5.4.14 настоящего Порядка).  Результаты контрольной процедуры фиксируются в ВСК 31-ПР02-01/13 «Категорийная стратегия» (виза согласования), либо формате электронного сообщения (для отражения комментариев)  Периодичность:в течение 3 дней после окончания планирования реализации категорийной стратегии.  Ответственный исполнитель:  Согласующий в соответствии с МРП (Руководитель направления закупок УО).  2/2  Привлечение профильных экспертов к разработке Категорийной стратегии (в соответствии с п.5.4.11 настоящего Порядка).  Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев).  Периодичность:в течение 5 рабочих дней после подготовки плана на переходный период и привлечения в качестве экспертов.  Ответственный исполнитель:  Профильный эксперт. | | 2/1  Утверждение категорийной стратегии (5.4 «Разработка категорийной стратегии», шаг 5.4.15 настоящего Порядка).  Периодичность: в течение 3 дней после завершениясогласования категорийной стратегии.  Ответственный исполнитель:  Руководитель закупочной Функции Управляющей организации.  2/2  Мониторинг результатов выполнения категорийных стратегий (в т.ч. достижение целевых показателей, выполнение плана реализации категорийных стратегий).  Периодичность – 1 раз в квартал.  Ответственный исполнитель:  Руководитель закупочной Функции УО. | |
|  | Некорректное формирование закупочных стратегий.  Описание:  Формирование закупочных стратегий, не способствующих получению дополнительной ценности и дополнительного эффекта для Управляющей организации/Предприятий.  Причины:  1. Игнорирование требований Заказчика при формировании стратегий;  2. Игнорирование результатов выполнения текущих стратегий;  3. Использование некорректных данных при формировании стратегий;  4. Некорректная интерпретация результатов анализов;  5. Некорректная интерпретация рыночного положения Управляющей организации/Предприятий.  Последствия:  1. Повышение стоимости закупаемых МТР;  2. Снижение качества закупаемых МТР;  3. Низкая эффективности работы закупочных групп.  Держатель риска:  Ответственный закупщик. | | | 3/1  Согласование закупочной стратегии (раздел 5.5 «Разработка закупочной стратегии», шаг 5.5.11 настоящего Порядка).  Результаты контрольной процедуры фиксируются в ВСК 31-ПР02-01/23 «Закупочная стратегия» (виза согласования), либо формате электронного сообщения (для отражения комментариев)  Периодичность: в течение 3рабочих дней после проведения экспертных оценок сформированной закупочной стратегии  Ответственный исполнитель:  Согласующий в соответствии с МРП  3/2  Привлечение профильных экспертов к разработке Закупочной стратегии (в соответствии с п.5.5.10 настоящего Порядка).  Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев).  Периодичность: в течение 5 рабочих дней после консолидации Закупочной стратегии.  Ответственный исполнитель:  Профильныйэксперт. | | 3/1  Мониторинг результатов выполнения закупочных стратегий (в т.ч. достижение целевых показателей, выполнение плана реализации закупочных стратегий).  Периодичность – 1 раз в квартал.  Ответственный исполнитель:  Руководитель закупочной Функции Предприятия. | |

Приложение № 1

Схема процедур

5.0 Управление категориями



5.1. Определение стратегических приоритетов



5.2. Формирование категорийной группы



5.3. Формирование закупочной группы



5.4. Разработка категорийной стратегии



5.5. Разработка закупочной стратегии



Приложение № 2

Перечень документов

| Наименование документа | № формы | Шаблон |
| --- | --- | --- |
| Вводимые данным стандартом на процесс | | |
| Анализ фактической и плановой потребности | ВСК 31-ПР02-01/01 |  |
| Количественный анализ спроса | ВСК 31-ПР02-01/02 |  |
| Качественный анализ спроса | ВСК 31-ПР02-01/03 |  |
| Динамика предложения категории МТР на рынке | ВСК 31-ПР02-01/04 |  |
| Динамика предложения по категории МТР | ВСК 31-ПР02-01/05 |  |
| Возможности удовлетворения требований Заказчика | ВСК 31-ПР02-01/06 |  |
| Сводный Экспресс-анализ | ВСК 31-ПР02-01/07 |  |
| Способы повышения эффективности | ВСК 31-ПР02-01/08 |  |
| Разделительная ведомость | ВСК 31-ПР02-01/09 |  |
| Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы | ВСК 31-ПР02-01/10 |  |
| Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы | ВСК 31-ПР02-01/11 |  |
| Матрица приоритетов Функции в области Закупки (МПФЗ по направлению закупок) | ВСК 31-ПР02-01/12 |  |
| Категорийная стратегия | ВСК 31-ПР02-01/13 |  |
| Анализ характеристики МТР в категории | ВСК 31-ПР02-01/14 |  |
| Шаблоны для Требований «Определение возможности по получению дополнительной ценности» | ВСК 31-ПР02-01/15 |  |
| Анализ затрат в цепи поставок | ВСК 31-ПР02-01/16 |  |
| Матрица рисков и способов их минимизации | ВСК 31-ПР02-01/17 |  |
| Экономическое обоснование категорийной стратегии | ВСК 31-ПР02-01/18 |  |
| План на переходный период | ВСК 31-ПР02-01/19 |  |
| План реализации категорийной стратегии | ВСК 31-ПР02-01/20 |  |
| Отчет о реализации категорийной стратегии | ВСК 31-ПР02-01/21 |  |
| Закупочная стратегия | ВСК 31-ПР02-01/23 |  |
| Стратегия ведения переговоров с Поставщиками | ВСК 31-ПР02-01/24 |  |
| Отчет о реализации закупочной стратегии | ВСК 31-ПР02-01/25 |  |
| Анализ оценки совокупной стоимости владения | ВСК 31-ПР02-01/26 |  |
| Применяемые способы закупки | ВСК 31-ПР02-01/27 |  |

Приложение № 3

Требования «Проведение ABC и XYZ анализа»



**Приложение № 4**

Требования «Определение возможности по получению дополнительной ценности»



**Приложение № 5**

Требования «Проведение анализа затрат в цепи поставок»



**Приложение № 6**

Требования «Оценка совокупной стоимости владения»

****

**Приложение № 7**

Требования «Разработка закупочной стратегии»



Приложение № 8

Требования «Формирование подходов к ценообразованию»



Директор по обеспечению производства П.Е. Гончаров

Начальник УМТОП А.Н. Василюк

Начальник отдела поддержки бизнеса И.Н. Толоконникова

Начальник юридического отдела И.В. Щербинин

Начальник отдела менеджмента качества Е.В.Тихомирова