



ОБЩЕСТВО
С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
ТОМСКНЕФТЕХИМ
(ООО «Томскнефтехим»)

П Р И К А З

26 декабря 2013 г.

№ 2236

г. Томск

**Об утверждении и введении в действие
Стандарта предприятия ТНХ 31-ПР02-01
«Порядок управления категориями МТР»
(редакция 1.0)**

В связи с построением вертикали управления процессами на основе единой методологии документирования процессов и структуры процессов ОАО «СИБУР Холдинг»

приказываю:

1. Утвердить Стандарт предприятия ТНХ 31-ПР02-01 «Порядок управления категориями МТР» (редакция 1.0) (Приложение).

2. Ввести в действие Стандарт предприятия ТНХ 31-ПР02-01 «Порядок управления категориями МТР» (далее – СТП) с 10.01.2014.

3. Начальнику Управления поддержки бизнеса О.С. Русиной организовать размещение СТП в Хранилище электронных документов в папке Документация (Реестр процессов, КП, ПЛ, ПР, МУ), действующая на Предприятии/Управление процессами/СТП.

Срок: 10.01.2014.

4. Руководителям структурных подразделений ООО «Томскнефтехим»:

4.1. Ознакомить работников, задействованных в данной процедуре, с требованиями СТП под роспись в листах ознакомления и обеспечить их выполнение.

Срок: 10.01.2014.

4.2. При возникновении необходимости в получении бумажных носителей СТП, получить учтенные экземпляры в Управлении поддержки бизнеса (кор.1001, каб. 510), предварительно подав заявку в свободной форме ведущему специалисту УПБ К.К. Бурыхиной.

5. Контроль выполнения приказа возложить на директора по обеспечению производства Д.Е. Кровнова.

Генеральный директор

Р.В. Тумасьев

Рассылка: Все подразделения

И.А. Чурилова
(3822) 70-41-58

СИБУР Холдинг

ООО "Томскнефтехим"



Приложение
к приказу ООО "Томскнефтехим"
от «26» декабря 2013 г. № 2236

Дата введения

«10» января 2014 г.

Владелец процесса

**Заместитель Председателя
Правления - Исполнительный
директор**

Менеджер процесса

**Директор по обеспечению
производства**

СТП ТНХ 31-ПР02-01

Порядок управления категориями МТР

Редакция 1.0

**г. Томск
2013 г.**

Содержание

1. Область применения.....	3
2. Ссылочные документы	3
3. Термины, определения и сокращения	4
4. Основные принципы выполнения процедур.....	7
5. Порядок выполнения процесса	8
5.1 Определение стратегических приоритетов	8
5.2 Формирование категорийной группы	13
5.3 Формирование закупочной группы.....	14
5.4 Разработка категорийной стратегии	15
5.5 Разработка закупочной стратегии	25
6. Ключевые показатели процесса	33
6.1 Показатели эффективности и результативности процесса.....	33
6.2 Риски процесса	34
<i>Приложение № 1. Схема выполнения процесса.....</i>	<i>37</i>
<i>Приложение № 2. Шаблоны документов.....</i>	<i>38</i>
<i>Приложение № 3. Требования «Проведение ABC и XYZ анализа».....</i>	<i>42</i>
<i>Приложение № 4. Требования «Определение возможности по получению дополнительной ценности»</i>	<i>43</i>
<i>Приложение № 5. Требования «Проведение анализа затрат в цепи поставок» .</i>	<i>44</i>
<i>Приложение № 6. Требования «Оценка совокупной стоимости владения».....</i>	<i>45</i>
<i>Приложение № 7. Требования «Разработка закупочной стратегии»</i>	<i>46</i>
<i>Приложение № 8. Требования «Формирование подходов к ценообразованию»....</i>	<i>47</i>

Регистрация изменений

Редакция	Дата утверждения	Дата ввода в действие	Реквизиты утвердившего документа
1.0			Приказ от « » 201 г. №

1. 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 стандарта СТП СР 31-ПР02-01 "Порядок управления категориями МТР".

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.

2. Ссылочные документы

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

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

2.3 СТП ТНХ 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 ТНХ 31-ПР01-02 «Регламент проведения тендеров в ООО "Томскнефтехим»;

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.).

П р и м е ч а н и е — Указанные выше документы были действующими на момент утверждения данного стандарта. В дальнейшем целесообразно проверить действие ссылочных документов на текущий момент. Если какой-либо ссылочный документ был заменен или изменен, то следует пользоваться замененным (измененным) документом

3. 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 (УО) – ООО «СИБУР»;
- 3.1.8 Предприятие - ООО «Томскнефтехим»;
- 3.1.9 Поставщик;
- 3.1.10 Продукция;

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

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

3.4 **Закупочная группа (ЗГ)** – межфункциональное объединение профильных специалистов Предприятия, созданное для решения межфункциональных задач в области закупки МТР.

3.5 **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.

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

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

3.8 **Категорийный менеджер** – роль, которую исполняет работник Закупочной функции Управляющей организации, отвечающий 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.

3.9 **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.

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

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

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

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

3.13.1 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.

3.14 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.

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

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

3.17 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.

3.18 МПФЗ - Матрица приоритетов Функции в области Закупки.

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

3.20 НРФ - направление развития функции обеспечения.

3.21 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.

3.22 Ответственный руководитель в области закупок МТР (Ответственный руководитель)– роль, которую исполняет руководитель Управляющей органи-

зации/ Предприятия (в соответствии с МРП), имеющий право окончательного принятия решений по процессу закупки.

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

3.24 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 Управляющей организации / Предприятия, централизованная на уровне региона, децентрализованная закупка.

3.25 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).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.35 Функция, осуществляющая закупки (Закупочная функция)– роль, которую исполняет любая Функция структурное подразделение на Предприятии, ответ-

ственное за закупку для обеспечения производственно-технологической, инвестиционной, административно-хозяйственной деятельности Предприятия.

4. Основные принципы выполнения процедур

4.1 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.

4.2 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.

4.3 В настоящем Порядке описаны:

- основные действия, состав и роли участников процесса в ходе формирования и утверждения стратегических приоритетов функции закупок;
- основные действия категорийных 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.

4.4 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 (в т.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);
- категорийная 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 ТНХ 31-ПР01-01 «Порядок выбора поставщика» и СТП ТНХ 31-ПР01-02 «Порядок проведения конкурентных процедур» действий по обоснованию применяемых способов выбора поставщика;

4.5 предлагаемые в закупочной стратегии способы проведения выбора поставщиков формируются в соответствии со значениями лимитной стоимости, определенными 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.

5. Порядок выполнения процесса

5.1 Определение стратегических приоритетов

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.1.1. Анализирует затраты</p> <p>Исполнитель: Руководитель направления закупок Управляющей организации</p> <p>Срок: 15 рабочих дней с момента завершения бизнес-планирования/ появления необходимости оперативного изменения Перечней/МПФЗ</p>	<p>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 ТНХ 31-ПР02-01/07).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Целью данного шага является распределение закупаемой номенклатуры МТР на группы, дифференцированные по объемам затрат и выявление тенденций в потреблении МТР.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Руководитель направления закупок УО получает и анализирует каталог МТР и список текущих Перечней МТР (разделительную ведомость).</p> <p>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.</p> <p>Результаты анализа заносятся в соответствующие разделы Шаблона «Сводный экспресс-анализ» (ТНХ 31-ПР02-01/07).</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Сводный экспресс-анализ (заполнены соответствующие разделы).</p>
<p>5.1.2. Проводит экспресс-анализ/ Формирует предложения по повышению эффективности</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Руководитель направления закупок Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>10 рабочих дней с момента проведения анализа затрат</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (получено);</p> <p>Заявка на закупку (получено);</p> <p>Информация о критичности номенклатуры для производства / проекта (получено);</p> <p>Информация о лучшей практике в области закупок;</p> <p>Информация о применяемом подходе к закупкам;</p> <p>Информация о рынках МТР;</p> <p>Информация о фактической потребности за прошедший год (получено);</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>Отчет о реализации категорийной стратегии (утверждено);</p> <p>План потребности будущих периодов (получено);</p> <p>Сводный экспресс-анализ (заполнены соответствующие разделы);</p> <p>Способы повышения эффективности (форма ТНХ 31-ПР02-01/08).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Целью данного шага является разработка предложений по повышению эффективности закупок.</p> <p>Разработка предложений по повышению эффективности производится экспертным путем на основе заполненного шаблона «Сводный экспресс-анализ».</p> <p>Шаблон «Сводный экспресс-анализ» заполняется экспертным путем. Процесс заполнения шаблона может включать в себя следующие действия, выполняемые Руководителем направления закупок:</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>1. В части анализа потребности:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 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. <p>2. В части анализа рынка, Руководитель направления закупок УО:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 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, монопосония); — определяет расстановку сил на рынке (рынок поставщика или рынок покупателя); — определяет возможность влияния покупателя на цену. <p>3. Проводит анализ текущей категорийной стратегии и анализ текущего подхода к закупкам. В частности, анализируется:</p> <ul style="list-style-type: none"> — текущий способ взаимодействия с поставщиками / рынком; — применение процесса квалификации поставщиков; — использование консолидации объемов; — способы распределения (конкурентный, прямой); — применяемые параметры коммерческой оценки; — используемые типы договоров; — сроки договоров; — используемые типы ценообразования; — способы управления изменением цены. <p>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 ТНХ 31-ПР02-01/ 08).</p> <p>Результат: Сводный экспресс-анализ (заполнено); Способы повышения эффективности (заполнено).</p>
5.1.3. Приоритезирует МТР/	Используемая информация:

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>Проводит распределение по Перечням</p> <p><u>Исполнитель:</u> Руководитель направления закупок Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 5 рабочих дней после проведения Экспресс-анализа/Формирования предложений по повышению эффективности</p>	<p>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).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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.</p> <p><u>Результат:</u> Предложения по изменению Перечней МТР (сформировано).</p>
<p>5.1.4. Формирует разделительную ведомость</p> <p><u>Исполнитель:</u> Руководитель НРФ Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 2 рабочих дней после рассмотрения перечней МТР</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Предложения по изменению Перечней МТР (сформировано); Разделительная ведомость (утверждено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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 (форма ТНХ 31-ПР02-01/ 09) и, при необходимости, отдельная разделительная ведомость по Проектам. Отдельная разделительная ведомость по Проектам формируется с учетом распределения по Перечням в разделительной ведомости (форма ТНХ -31-</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	ПР02-01/09). <u>Результат:</u> Разделительная ведомость (сформировано).
5.1.5. Утверждает разделительную ведомость <u>Исполнитель:</u> Руководитель закупочной Функции Управляющей организации <u>Срок:</u> В течение 5 рабочих дней после формирования разделительной ведомости	<u>Используемая информация:</u> Предложения по изменению Перечней МТР (сформировано); Разделительная ведомость (сформировано). <u>Требования к выполнению действия:</u> 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. <u>Результат:</u> Разделительная ведомость (утверждено).
5.1.6. Формирует МПФЗ по направлению закупок <u>Исполнитель:</u> Руководитель направления закупок Управляющей организации <u>Срок:</u> В течение 5 рабочих дней после утверждения разделительной ведомости, либо в течение 5 рабочих дней после завершения приоритизации МТР	<u>Используемая информация:</u> Категорийная стратегия (утверждено); МПФЗ (форма ТНХ 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). <u>Требования к выполнению действия:</u> 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 форме ТНХ 31-ПР02-01/ 12. В МПФЗ указывается необходимость разработки категорийной / закупочной стратегии по категориям МТР, необходимость создания категорийной / закупочной группы, устанавливаются КПЭ по категории. <u>Результат:</u> МПФЗ (заполнено в части направления закупок).
5.1.7. Консолидирует МПФЗ по направлениям закупок <u>Исполнитель:</u> Руководитель НРФ Управляющей организации	<u>Используемая информация:</u> МПФЗ (заполнено в части направления закупок). <u>Требования к выполнению действия:</u> Целью данного шага является формирование консолидированной

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после формирования МПФЗ по направлению закупок	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. <u>Результат:</u> МПФЗ (консолидировано).
5.1.8. Утверждает МПФЗ <u>Исполнитель:</u> Руководитель закупочной Функции Управляющей организации <u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после консолидации МПФЗ по направлению закупок	<u>Используемая информация:</u> МПФЗ (консолидировано). <u>Требования к выполнению действия:</u> Руководитель закупочной Функции УО утверждает МПФЗ. В случае необходимости отправляет МПФЗ на доработку (срок для корректировки – 3 рабочих дня). <u>Результат:</u> МПФЗ (утверждено).

5.2 Формирование категорийной группы

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
5.2.1. Назначает руководителя категорийной группы <u>Исполнитель:</u> Руководитель закупочной Функции Управляющей организации <u>Срок:</u> В течение 1 рабочего дня после утверждения МПФЗ	<u>Используемая информация:</u> МПФЗ (утверждено); Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (форма ТНХ 31-ПР02-01/10); Разделительная ведомость (утверждено). <u>Требования к выполнению действия:</u> 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» (форма ТНХ 31-ПР02-01/10). <u>Результат:</u> Информация о решении о назначении руководителя категорийной группы (принято).
5.2.2. Формирует документы о категорийной группе <u>Исполнитель:</u> Руководитель категорийной группы Управляющей организации <u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после назначения руководителя категорийной группы	<u>Используемая информация:</u> Информация о решении о назначении руководителя категорийной группы (принято); МПФЗ (утверждено); Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (форма ТНХ 31-ПР02-01/10). <u>Требования к выполнению действия:</u> Руководитель КГ УО, в соответствии с МПФЗ, определяет: <ul style="list-style-type: none"> – Цели и задачи категорийной группы; – Функционал категорийной группы; – Состав категорийной группы (основной и расширенный в случае необходимости);

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<ul style="list-style-type: none"> – Роли, обязанности и сферу ответственности каждого участника категорийной группы; – График работы категорийной группы; – Формат и сроки отчетности категорийной группы. <p>Далее Руководитель КГ УО по шаблону «Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы» составляет пакет документов, регламентирующий работу категорийной группы.</p> <p>Состав категорийной группы согласовывается с Руководителями функций, работники которых включены в состав категорийной группы.</p> <p>Результат: Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (сформировано).</p>
<p>5.2.3. Утверждает категорийную группу</p> <p>Исполнитель: Руководитель закупочной Функции Управляющей организации</p> <p>Срок: В течение 1 рабочего дня после формирования пакета документов о категорийной группе</p>	<p>Используемая информация: Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (сформировано).</p> <p>Требования к выполнению действия: Руководитель Функции УО утверждает Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы. Руководители членов КГ согласуют Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы.</p> <p>Результат: Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (утверждено).</p>

5.3 Формирование закупочной группы

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.3.1. Выдвигают предложения о формировании закупочной группы</p> <p>Исполнитель: Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия, Ответственный руководитель Предприятия</p> <p>Срок: По мере возникновения потребности</p>	<p>Используемая информация: Категорийная стратегия (утверждено); МПФЗ (утверждено); Разделительная ведомость (утверждено).</p> <p>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.</p> <p>Результат: Предложение о формировании закупочной группы (сформировано).</p>
<p>5.3.2. Назначает руководителя закупочной группы</p> <p>Исполнитель: Руководитель закупочной Функции Предприятия</p> <p>Срок: В течение 1 рабочего дня после получения МПФЗ и/или Пред-</p>	<p>Используемая информация: МПФЗ (утверждено); Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (форма ТНХ 31-ПР02-01/11); Предложение о формировании закупочной группы (сформировано).</p> <p>Требования к выполнению действия: Руководитель закупочной Функции Предприятия назначает руководителя закупочной группы из Ответственных закупщиков Функ-</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>ложения о формировании закупочной группы</p>	<p>ции Предприятия. Решение фиксируется в разделе «Состав закупочной группы», входящего в «Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы» (форма ТНХ 31-ПР02-01/11).</p> <p><u>Результат:</u> Информация о решении о назначении руководителя закупочной группы (принято).</p>
<p>5.3.3. Формирует документы о закупочной группе</p> <p><u>Исполнитель:</u> Руководитель закупочной группы Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после назначения руководителя закупочной группы</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Информация о решении о назначении руководителя закупочной группы (принято); МПФЗ (утверждено); Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (форма ТНХ 31-ПР02-01/11).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> Руководитель ЗГ Предприятия в соответствии с МПФЗ определяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. <p>Руководитель ЗГ формирует «Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы». Состав закупочной группы согласовывается с руководителями функций, работники которых включены в состав закупочной группы.</p> <p><u>Результат:</u> Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (сформировано).</p>
<p>5.3.4. Утверждает закупочную группу</p> <p><u>Исполнитель:</u> Руководитель закупочной Функции Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 1 рабочего дня после формирования пакета документов о закупочной группе</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (сформировано).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> Руководитель закупочной Функции утверждает Пакет документов, регламентирующих деятельность закупочной группы.</p> <p><u>Результат:</u> Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (утверждено).</p>

5.4 Разработка категорийной стратегии

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.4.1. Определяет цели и задачи категорийной стратегии</p> <p><u>Исполнитель:</u> Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 1 рабочего дня после</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Аналитическая информация о тенденциях развития МТР; Информация о решении о корректировке категорийной стратегии (утверждено); Категорийная стратегия (форма ТНХ 31-ПР02-01/13); МПФЗ (утверждено); Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (утверждено);</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>формирования категорией группы/ утверждения решения о необходимости корректировки категорией стратегии/утверждения МПФЗ</p>	<p>План потребности будущих периодов (получено); Разделительная ведомость (утверждено); Сводный экспресс-анализ (заполнено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>КГ или категорией менеджер формулирует высокоуровневые цели осуществления процесса закупки, либо уточняет цели и задачи категорией стратегии, если принималось решение о ее корректировке. Цели должны быть направлены на обеспечение дополнительной ценности для Предприятий и Управляющей организации. Категорией стратегия является документом, определяющим концепцию управления категорией МТР и способ обеспечения потребности МТР.</p> <p>Категорией стратегия, как правило, формируется на бессрочный период, но может быть пересмотрена по мере необходимости.</p> <p>Категорией стратегия составляется по шаблону «Категорией стратегия» ТНХ 31-ПР02-01/ 13.</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Категорией стратегия, раздел «Цели Категорией стратегии» (сформировано).</p>
<p>5.4.2. Анализирует потребности МТР</p> <p><u>Исполнитель:</u> Категорией группа, Категорией менеджер Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 10 рабочих дней после определения целей и задач категорией стратегии</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Анализ фактической и плановой потребности (форма ТНХ 31-ПР02-01/01); Анализ характеристики МТР в категории (форма ТНХ 31-ПР02-01/14); Возможности удовлетворения требований Заказчика (форма ТНХ 31-ПР02-01/06); Динамика предложения по категории МТР (форма ТНХ 31-ПР02-01/05); Динамика предложения по категории МТР на рынке (форма ТНХ 31-ПР02-01/04); Информация о фактической потребности за прошедший год (получено); Категорией стратегия, раздел «Цели Категорией стратегии» (сформировано); Качественный анализ спроса (форма ТНХ 31-ПР02-01/03); Количественный анализ спроса (форма ТНХ 31-ПР02-01/02); План потребности будущих периодов (получено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>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.</p> <p>КГ или Категорией менеджер производит следующие действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> — запрашивает информацию о стабильности потребления, вносит ее в форму ТНХ 31-ПР02-01/ 01; — анализирует динамику и стабильность потребления номенклатуры МТР; — определяет наиболее материальные и часто потребляемые категории МТР с использованием Требования «Проведение ABC и XYZ анализа» (Приложение №3); — оценивает потенциал изменения объемов потребности;

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<ul style="list-style-type: none"> – 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» ТНХ 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. <p>КГ/ Категорийный менеджер по результатам проведенных действий формирует список факторов, способствующих созданию дополнительной ценности.</p> <p>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».</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Анализ фактической и плановой потребности (сформировано);</p> <p>Возможности удовлетворения требований Заказчика (сформировано);</p> <p>Динамика предложения по категории МТР (сформировано);</p> <p>Динамика предложения по категории МТР на рынке (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);</p> <p>Качественный анализ спроса (сформировано);</p> <p>Количественный анализ спроса (сформировано).</p>
<p>5.4.3. Проводит анализ рынка при разработке категорийной стратегии</p> <p><u>Исполнитель:</u> Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 10 рабочих дней после окончания проведения анализа потребности МТР</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Информация о поставщиках на рынке;</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);</p> <p>Определение возможности по получению дополнительной ценности (форма ТНХ 31-ПР02-01/15);</p> <p>Сводный экспресс-анализ (заполнено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Цель проведения анализа – сформировать перечень возможностей по получению дополнительной ценности от повышения эффективности функции снабжения. Задачи подпроцесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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);

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<ul style="list-style-type: none"> – формирование предложений по взаимодействию с поставщиками; – формирование предложений по получению дополнительной ценности для Управляющей организации; – определение перечня мероприятий по получению дополнительной ценности. <p>Анализ рынка проводится КГ/ Категорийным менеджером в соответствии с Требованиями «Определение возможности по получению дополнительной ценности» (Приложение №4).</p> <p>Анализ представляет собой инструмент интеграции основных выводов количественных анализов и качественных анализов для определения возможностей по получению дополнительной ценности.</p> <p>КГ/ Категорийный менеджер оформляет результаты анализа в соответствии с формами ТНХ 31-ПР02-01/15 к документу Требования «Определение возможности по получению дополнительной ценности». Далее, заполненные шаблоны переносятся в соответствующий раздел документа «Категорийная стратегия».</p> <p><u>Результат:</u> Категорийная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано); Определение возможности по получению дополнительной ценности (заполнено).</p>
<p>5.4.4. Проводит анализ затрат в цепи поставок</p> <p><u>Исполнитель:</u> Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 10 рабочих дней после проведения анализа рынка</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Анализ затрат в цепи поставок (форма ТНХ 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, норму 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).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> КГ/ Категорийный менеджер УО проводит анализ затрат в цепи поставок в соответствии с Требованиями «Проведение анализа затрат в цепи поставок» (Приложение №5).</p> <p>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 ТНХ 31-ПР02-01/26, определяет динамику изменения статей затрат на владение МТР и проводит сравнение с динамикой изменения цен на рынке.</p> <p>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.</p> <p>КГ/ Категорийный менеджер УО разрабатывает шаблон запроса</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>информации и запрашивает поставщиков о структуре их ценообразования и структуре ценообразования предыдущего звена в цепи поставок (поставщик поставщика).</p> <p>Результаты анализа затрат в цепи поставок (шаблон ТНХ 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.</p> <p>Результат: Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано).</p>
<p>5.4.5. Проводит анализ применения способов закупки</p> <p>Исполнитель: Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p>Срок: В течение 3 рабочих дней после проведения анализа затрат в цепи поставок</p>	<p>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 ТНХ 31-ПР02-01/27); Сводный экспресс-анализ (заполнено).</p> <p>Требования к выполнению действия: КГ/ Категорийный менеджер УО анализирует следующую информацию: <ul style="list-style-type: none"> – 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). <p>Результаты анализа вносятся в соответствующий шаблон «Применяемые способы закупки» ТНХ 31-ПР02-01/27 и соответствующие разделы категорийной стратегии.</p> <p>Результат: Категорийная стратегия, подраздел «Применяемые способы закупки»; Применяемые способы закупки (заполнено).</p> </p>
<p>5.4.6. Определяет возможности по получению дополнительной ценности</p> <p>Исполнитель:</p>	<p>Используемая информация: Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано); Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после проведения анализа применения способов закупки</p>	<p>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 ТНХ31-ПР02-01/15); Применяемые способы закупки (заполнено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Детальное описание способов определения возможностей по получению дополнительной ценности описывается в Требованиях «Определение возможности по получению дополнительной ценности» (Приложение №4).</p> <p>При выполнении данного шага используются следующие инструменты (детальное описание приведено в Приложении №4):</p> <p>Анализ рыночной ситуации с использованием модели пяти сил М. Портера – анализ, направленный на определение расстановки сил на рынке и способности 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.</p> <p>Анализ PESTLE – анализ, направленный на выявление аспектов внешней среды, которые могут повлиять на позиционирование организации на рынке (ее рыночную силу) и способность организации как покупателя влиять на поставщиков. Аспектами внешней среды являются: политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social), технологические (Technological), правовые (Legal), и экологические (Environmental) факторы.</p> <p>SWOT-анализ – анализ, направленный на определение механизмов влияния 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).</p> <p>Определение возможностей по получению дополнительной ценности предусматривает выполнение следующих задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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; <p>Далее, категорийная группа / Категорийный менеджер консолидирует предложения по получению дополнительной ценности и заполняет следующие шаблоны: ТНХ 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.</p> <p><u>Результат:</u></p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.4.7. Проводит подготовку экономического обоснования категорийной стратегии</p> <p>Исполнитель: Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p>Срок: В течение 2 рабочих дней после определения возможностей по получению дополнительной ценности</p>	<p>Категорийная стратегия, раздел «Возможности по получению дополнительной ценности» (сформировано).</p> <p>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 ТНХ 31-ПР02-01/18).</p> <p>Требования к выполнению действия: КГ/Категорийный менеджер в соответствии с ранее сформированными разделами категорийной стратегии готовит экономическое обоснование категорийной стратегии по шаблону ТНХ 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.</p> <p>Результат: Категорийная стратегия, раздел «Экономическое обоснование категорийной стратегии» (сформировано).</p>
<p>5.4.8. Определяет риски и пути их минимизации (в рамках разработки категорийной стратегии)</p> <p>Исполнитель: Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p>Срок: В течение 3 рабочих дней после подготовки экономического обоснования стратегии</p>	<p>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 ТНХ 31-ПР02-01/17).</p> <p>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 ТНХ 31-ПР02-01/08 «Способы повышения эффективности», «Перечень механизмов для повышения эффективности»). Результаты анализа вносятся в соответствующий шаблон «Матрица</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>рисков и способов их минимизации» (ТНХ 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.</p> <p>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».</p> <p>Результат: Категорийная стратегия, раздел «Матрица рисков и способов их минимизации» (сформировано).</p>
<p>5.4.9. Разрабатывает категорию стратегию</p> <p>Исполнитель: Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p>Срок: В течение 3 рабочих дней после определения рисков и путей их минимизации</p>	<p>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).</p> <p>Требования к выполнению действия: Категорийная группа / Категорийный менеджер в соответствии с шаблоном «Категорийная стратегия» (форма ТНХ 31-ПР02-01/13) осуществляет формирование итогового документа «Категорийная стратегия».</p> <p>Результат: Категорийная стратегия (сформировано).</p>
<p>5.4.10. Проводит подготовку плана на переходный период</p> <p>Исполнитель: Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p>Срок: В течение 2 рабочих дней после разработки категорийной стратегии</p>	<p>Используемая информация: Категорийная стратегия (сформировано); План на переходный период (форма ТНХ 31-ПР02-01/19).</p> <p>Требования к выполнению действия: При сложной реализации категорийной стратегии КГ / Категорийный менеджер, в целях снижения выявленных рисков, готовит план на переходный период (форма ТНХ 31-ПР02-01/19 «План на переходный период»).</p> <p>В плане указываются высокоуровневые задачи, функциональные обязанности, сроки выполнения задач, а также процедура по управлению изменениями.</p> <p>Результат: План на переходный период (подготовлен).</p>
<p>5.4.11. Проводят экспертную оценку при разработке категорийной стратегии</p> <p>Исполнитель:</p>	<p>Используемая информация: Категорийная стратегия (сформировано).</p> <p>Требования к выполнению действия:</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>Профильные эксперты</p> <p><u>Срок:</u> В течение 5 рабочих дней после подготовки плана на переходный период и привлечения в качестве экспертов</p>	<p>В случае если категория МТР несет высокие риски (критична) для обеспечения производственного процесса, по решению Руководителя КГ или Ответственного руководителя Управляющей организации, уполномоченного утверждать категорию стратегию, допускается привлечение к независимой оценке профильных экспертов, не участвовавших в подготовке документа.</p> <p>Привлечение профильных экспертов осуществляется на основании запроса руководителя КГ или Ответственного руководителя Управляющей организации.</p> <p>Профильные эксперты проводят анализ сформированной категорию стратегии и при необходимости дают обоснованные комментарии и замечания в отношении категорию стратегии в части своей экспертизы.</p> <p><u>Результат:</u> Комментарии профильных экспертов в отношении категорию стратегии; Обоснование отказа от включения замечаний профильных экспертов в категорию стратегию.</p>
<p>5.4.12. Проводят корректировку категорию стратегии</p> <p><u>Исполнитель:</u> Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 2 рабочих дней после проведения экспертных оценок</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Категорийная стратегия (сформировано); Комментарии профильных экспертов в отношении категорию стратегии.</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> КГ / Категорийный менеджер рассматривает обоснованные комментарии / предложения профильных экспертов и, при необходимости, корректирует положения категорию стратегии. Решение о необходимости дальнейшей доработки категорию стратегии в соответствии с комментариями экспертов принимает ответственный руководитель, уполномоченный утверждать данную категорию стратегию.</p> <p><u>Результат:</u> Категорийная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов).</p>
<p>5.4.13. Проводит планирование реализации категорию стратегии</p> <p><u>Исполнитель:</u> Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 2 дней с момента завершения корректировки категорию стратегии</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Категорийная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов); Категорийная стратегия (сформировано); План реализации категорию стратегии (форма ТНХ 31-ПР02-01/20).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> В целях достижения своевременных и качественных результатов от реализации категорию стратегии КГ / Категорийный менеджер в соответствии с шаблоном ТНХ 31-ПР02-01/20 готовит план реализации категорию 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.</p> <p><u>Результат:</u> План реализации категорию стратегии (сформировано).</p>
<p>5.4.14. Согласовывает категорию стратегию</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Категорийная стратегия (доработано по итогам комментариев и</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p><u>Исполнитель:</u> Согласующий в соответствии с МРП Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 дней после окончания планирования реализации категорийной стратегии</p>	<p>предложений профильных экспертов); Категорийная стратегия (сформировано); План реализации категорийной стратегии (сформировано).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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.</p> <p><u>Результат:</u> Категорийная стратегия (согласовано); План реализации категорийной стратегии (согласовано).</p>
<p>5.4.15. Утверждает категорийную стратегию</p> <p><u>Исполнитель:</u> Руководитель закупочной Функции Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 дней после завершения согласования категорийной стратегии</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Категорийная стратегия (согласовано); План реализации категорийной стратегии (согласовано).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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.</p> <p><u>Результат:</u> Категорийная стратегия (утверждено); План реализации категорийной стратегии (утверждено).</p>
<p>5.4.16. Проводит подготовку ежеквартального отчета о реализации категорийной стратегии</p> <p><u>Исполнитель:</u> Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после окончания квартала</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Категорийная стратегия (утверждено); Отчет о реализации категорийной стратегии (форма ТНХ 31-ПР02-01/21); План реализации категорийной стратегии (утверждено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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».</p> <p><u>Результат:</u> Отчет о реализации категорийной стратегии (направлен Руководителю закупочной Функции УО).</p>
<p>5.4.17. Формирует предложения о пересмотре категорийной</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>стратегии</p> <p><u>Исполнитель:</u> Заказчик, Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после рассмотрения отчета о реализа- ции категорийной стратегии</p>	<p>Категорийная стратегия (утверждено); Отчет о реализации категорийной стратегии (направлен руководи- телю закупочной Функции).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> В случае существенного отклонения показателей категорийной стратегии от утвержденных целевых показателей, категорийная группа должна исследовать причины такой ситуации и оценить не- обходимость 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 учетных факторов стоимости; — переоцененное влияние на составляющие стоимости; — переоцененные возможности по созданию дополнительной цен- ности; — 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 / Катего- рийный менеджер готовит предложения по корректировке катего- рийной стратегии (свободная форма). Предложения предоставляют- ся на рассмотрение ответственного руководителя. Все изменения и дополнения категорийной стратегии утверждаются в порядке, пре- дусмотренном для утверждения основного документа.</p> <p><u>Результат:</u> Предложения о пересмотре категорийной стратегии (сформирова- но).</p>
<p>5.4.18. Принимает решение о корректировке категорийной стратегии</p> <p><u>Исполнитель:</u> Ответственный руководитель Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после получения предложений о пе- ресмотре категорийной страте- гии</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Категорийная стратегия (утверждено); Предложения о пересмотре категорийной стратегии (сформирова- но).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> Ответственный руководитель УО на основании полученных предложений о пересмотре категорийной стратегии утверждает /не утверждает решение о корректировке категорийной стратегии.</p> <p><u>Результат:</u> Информация о решении о корректировке категорийной стратегии (утверждено).</p>

5.5 Разработка закупочной стратегии

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.5.1. Определяет цели и задачи закупочной стратегии</p> <p><u>Исполнитель:</u> Закупочная группа,</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Закупочная стратегия (форма ТНХ 31-ПР02-01/23); Заявка для определения технических параметров, подлежащего за- купке оборудования (принято в работу);</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 1 рабочего дня после формирования закупочной группы/ утверждения решения о необходимости корректировке закупочной стратегии/ утверждения МПФЗ/ утверждения решения, что закупка не критична для производства, либо не большого объема</p>	<p>Заявка на закупку (принято в работу); Категорийная стратегия (утверждено); МПФЗ (утверждено); Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (утверждено); Разделительная ведомость (утверждено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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 ТНХ 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.</p> <p><u>Результат:</u> Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано).</p>
<p>5.5.2. Проводит анализ затрат и плановой потребности МТР</p> <p><u>Исполнитель:</u> Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после определения целей и задач закупочной стратегии</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Анализ фактической и плановой потребности (форма ТНХ 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).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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 ТНХ 31-ПР02-01/01).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>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».</p> <p><u>Результат:</u> Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано).</p>
<p>5.5.3. Проводит анализ рынка при разработке закупочной стратегии</p> <p><u>Исполнитель:</u> Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 5 рабочих дней после завершения анализа затрат и плановой потребности МТР</p>	<p><u>Используемая информация:</u> 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).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия проводит количественный анализ рынка по методологии, разработанной для формирования категорийной стратегии (форма ТНХ 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».</p> <p><u>Результат:</u> Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано).</p>
<p>5.5.4. Проводит анализ путей повышения эффективности закупочной деятельности</p> <p><u>Исполнитель:</u> Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после завершения анализа рынка</p>	<p><u>Используемая информация:</u> 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 ТНХ 31-ПР02-01/08).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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».</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p><u>Результат:</u> Закупочная стратегия, раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» (сформировано).</p>
<p>5.5.5. Определяет подход к контрактованию и структуре ценообразования</p> <p><u>Исполнитель:</u> Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 5 рабочих дней после завершения анализа путей повышения эффективности закупочной деятельности</p>	<p><u>Используемая информация:</u> 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).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 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 ТНХ 31-ПР02-01/24 «Стратегия ведения переговоров»; — основные принципы заключения договоров для горизонта формируемой закупочной стратегии (долгосрочная / среднесрочная / краткосрочная / разовая), выделяет предпочтительные способы проведения отбора поставщиков для каждого горизонта. <p>Результаты вносятся в раздел «Подход к контрактованию и структуре ценообразования» в составе документа «Закупочная стратегия».</p> <p><u>Результат:</u> Закупочная стратегия, раздел «Подход к контрактованию и структуре ценообразования» (сформировано).</p>
<p>5.5.6. Определяет риски и пути их минимизации (в рамках разработки закупочной стратегии)</p> <p><u>Исполнитель:</u> Закупочная группа, Ответственный закупщик</p>	<p><u>Используемая информация:</u> 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);</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 2 рабочих дней после формирования графика подготовки и заключения договора</p>	<p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу); Заявка на закупку (принято в работу); Категорийная стратегия (утверждено); Технологические требования Заказчика (получено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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» (форма ТНХ 31-ПР02-01/17 «Матрица рисков и способов их минимизации») в составе документа «Закупочная стратегия».</p> <p><u>Результат:</u> Закупочная стратегия, раздел «Определение рисков и путей их минимизации» (сформировано).</p>
<p>5.5.7. Проводит подготовку экономического обоснования закупочной стратегии</p> <p><u>Исполнитель:</u> Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после определения рисков и путей их минимизации</p>	<p><u>Используемая информация:</u> 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 контрактрованию 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 ТНХ 31-ПР02-01/18).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия проводит расчет экономического обоснования закупочной стратегии в соответствии с документом «Экономическое обоснование категорийной стратегии» (форма ТНХ 31-ПР02-01/18).</p> <p><u>Результат:</u> Закупочная стратегия, раздел «Экономическое обоснование закупочной стратегии» (сформировано).</p>
<p>5.5.8. Формирует график подготовки и заключения договоров</p> <p><u>Исполнитель:</u> Закупочная группа,</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано); Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 1 рабочего дня после формирования подхода к контрактованию и структуре ценообразования</p>	<p>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).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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.</p> <p><u>Результат:</u> Закупочная стратегия, раздел «График подготовки и заключения договоров» (сформировано).</p>
<p>5.5.9. Консолидирует закупочную стратегию</p> <p><u>Исполнитель:</u> Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после завершения подготовки экономического обоснования стратегии</p>	<p><u>Используемая информация:</u> 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).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> 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.</p> <p><u>Результат:</u> Закупочная стратегия (сформировано).</p>
<p>5.5.10. Проводят экспертную оценку при разработке закупочной стратегии</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Закупочная стратегия (сформировано).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p><u>Исполнитель:</u> Профильные эксперты</p> <p><u>Срок:</u> В течение 5 рабочих дней после консолидации Закупочной стратегии</p>	<p>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.</p> <p>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 закупочной стратегии.</p> <p>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 закупочную стратегию. Решение о необходимости дальнейшей доработки закупочной стратегии в соответствии с комментариями экспертов принимает должностное лицо, утверждающее данную закупочную стратегию.</p> <p><u>Результат:</u> 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.</p>
<p>5.5.11. Согласовывает закупочную стратегию</p> <p><u>Исполнитель:</u> Согласующий в соответствии с МРП Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после проведения экспертных оценок</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Закупочная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов); Закупочная стратегия (сформировано).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия направляет закупочную стратегию на согласование в соответствии с МРП.</p> <p>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.</p> <p><u>Результат:</u> Закупочная стратегия (согласовано).</p>
<p>5.5.12. Утверждает закупочную стратегию</p> <p><u>Исполнитель:</u> Ответственный руководитель Предприятия</p> <p><u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после завершения согласования</p>	<p><u>Используемая информация:</u> Закупочная стратегия (согласовано).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u> Согласующий в соответствии с МРП направляет закупочную стратегию на утверждение ответственного руководителя.</p> <p>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.</p> <p>По результатам анализа Ответственный руководитель Предпри-</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>ятия утверждает Стратегию, либо направляет ее на доработку. Ответственный руководитель Предприятия вправе предварительно направить закупочную стратегию на рассмотрение профильным экспертам.</p> <p>Результат: Закупочная стратегия (утверждено).</p>
<p>5.5.13. Проводит подготовку ежеквартального отчета о реализации закупочной стратегии</p> <p>Исполнитель: Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p>Срок: В течение 3 рабочих дней после окончания квартала/ по мере необходимости для разовой стратегии</p>	<p>Используемая информация: График подготовки и заключения договоров; Закупочная стратегия (утверждено); Отчет о реализации закупочной стратегии (форма ТНХ 31-ПР02-01/25).</p> <p>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 ТНХ 31-ПР02-01/25 «Отчет о реализации закупочной стратегии».</p> <p>Результат: Отчет о реализации закупочной стратегии (направлен Руководителю закупочной Функции).</p>
<p>5.5.14. Формируют предложения о пересмотре закупочной стратегии</p> <p>Исполнитель: Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p>Срок: В течение 3 рабочих дней после подготовки ежеквартального отчета о реализации закупочной стратегии</p>	<p>Используемая информация: Закупочная стратегия (утверждено); Отчет о реализации закупочной стратегии (направлен Руководителю закупочной Функции).</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 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. <p>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.</p> <p>Все изменения и дополнения закупочной стратегии утверждаются в порядке, предусмотренном для утверждения основного документа.</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<u>Результат:</u> Предложения о пересмотре закупочной стратегии (сформировано).
5.5.15. Принимает решение о корректировке закупочной стратегии <u>Исполнитель:</u> Ответственный руководитель Предприятия <u>Срок:</u> В течение 3 рабочих дней после формирования предложений о пересмотре закупочной страте- гии	<u>Используемая информация:</u> Закупочная стратегия (утверждено); Предложения о пересмотре закупочной стратегии (сформировано). <u>Требования к выполнению действия:</u> Ответственный руководитель Предприятия на основании полу- ченных предложений о пересмотре закупочной стратегии утвержда- ет/не утверждает решение о корректировке закупочной стратегии. <u>Результат:</u> Информация о решении о корректировке закупочной стратегии (ут- верждено).

6. Ключевые показатели процесса

6.1 Показатели эффективности и результативности процесса

Наименование показателя	Единица измерения	Описание
Своевременность выполнения мероприятий по подготовке категориальной стратегии	%	% мероприятий по подготовке категориальной стратегии выполненных точно в срок
Своевременность выполнения мероприятий по подготовке закупочной стратегии	%	% мероприятий по подготовке закупочной стратегии выполненных точно в срок
Своевременность выполнения мероприятий по реализации категориальной стратегии	%	% мероприятий по реализации категориальной стратегии выполненных точно в срок
Своевременность выполнения мероприятий по реализации закупочной стратегии	%	% мероприятий по реализации закупочной стратегии выполненных точно в срок

6.2 Риски процесса

№ п/п	Риски процесса (функция процесса)	Контрольные процедуры рисков процесса	Тесты контрольных процедур
	<p>Некорректное формирование МПФЗ</p> <p>Описание: Установление ошибочных приоритетов Функции в области Закупки</p> <p>Причины: 1. Использование некорректных данных для проведения анализов; 2. Некорректное применение методологического аппарата для проведения анализов; 3. Некорректная интерпретация результатов проведенных анализов.</p> <p>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.</p> <p>Держатель риска: Руководитель направления закупок</p>	<p>1/1</p> <p>Консолидация МПФЗ по направлениям закупок (раздел 5.1 «Определение стратегических приоритетов», шаг 5.1.7 настоящего Порядка).</p> <p>Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев).</p> <p>Периодичность: в течение 3 рабочих дней после формирования МПФЗ по направлению закупок.</p> <p>Ответственный исполнитель: Руководитель направления развития Функции (Руководитель НРФ).</p>	<p>1/1</p> <p>Утверждение МПФЗ (раздел 5.1 «Определение стратегических приоритетов», шаг 5.1.8 настоящего Порядка).</p> <p>Периодичность: в течение 3 рабочих дней после консолидации МПФЗ по направлениям закупок.</p> <p>Ответственный исполнитель: Руководитель закупочной Функции.</p> <p>1/2</p> <p>Анализ отчетных материалов о результатах мониторинга выполнения запланированных в рамках МПФЗ мероприятий и результатов достижения целевых показателей.</p> <p>Периодичность: 1 раз в полугодие.</p> <p>Ответственный исполнитель: Руководитель закупочной Функции.</p>

№ п/п	Риски процесса (функции процесса)	Контрольные процедуры рисков процесса	Тесты контрольных процедур
2	<p>Некорректное формирование Категорийных стратегий.</p> <p>Описание: Формирование Категорийных стратегий, не способствующих получению дополнительной ценности и дополнительного эффекта для Управляющей организации/Предприятий.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Держатель риска: Категорийный менеджер.</p>	<p>2/1 Согласование категориейной стратегии (раздел 5.4 «Разработка категориейной стратегии», шаг 5.4.14 настоящего Порядка). Результаты контрольной процедуры фиксируются в ТНХ 31-ПР02-01/13 «Категорийная стратегия» (виза согласования), либо формате электронного сообщения (для отражения комментариев) Периодичность: в течение 3 дней после окончания планирования реализации категориейной стратегии. Ответственный исполнитель: Согласующий в соответствии с МРП (Руководитель направления закупок УО).</p> <p>2/2 Привлечение профильных экспертов к разработке Категориейной 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.</p>	<p>2/1 Утверждение категориейной стратегии (5.4 «Разработка категориейной стратегии», шаг 5.4.15 настоящего Порядка). Периодичность: в течение 3 дней после завершения согласования категориейной стратегии. Ответственный исполнитель: Руководитель закупочной Функции Управляющей организации.</p> <p>2/2 Мониторинг результатов выполнения категориейных стратегий (в т.ч. достижение целевых показателей, выполнение плана реализации категориейных стратегий). Периодичность – 1 раз в квартал. Ответственный исполнитель: Руководитель закупочной Функции УО.</p>

№ п/п	Риски процесса (функции процесса)	Контрольные процедуры рисков процесса	Тесты контрольных процедур
	<p>Некорректное формирование закупочных стратегий.</p> <p>Описание: Формирование закупочных стратегий, не способствующих получению дополнительной ценности и дополнительного эффекта для Управляющей организации/Предприятий.</p> <p>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.</p> <p>Последствия: 1. Повышение стоимости закупаемых МТР; 2. Снижение качества закупаемых МТР; 3. Низкая эффективности работы закупочных групп.</p> <p>Держатель риска: Ответственный закупщик.</p>	<p>3/1 Согласование закупочной стратегии (раздел 5.5 «Разработка закупочной стратегии», шаг 5.5.11 настоящего Порядка). Результаты контрольной процедуры фиксируются в ТНХ 31-ПР02-01/23 «Закупочная стратегия» (виза согласования), либо формате электронного сообщения (для отражения комментариев) Периодичность: в течение рабочих дней после проведения экспертных оценок сформированной закупочной стратегии Ответственный исполнитель: Согласующий в соответствии с МРП</p> <p>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: Профильный эксперт.</p>	<p>3/1 Мониторинг результатов выполнения закупочных стратегий (в т.ч. достижение целевых показателей, выполнение плана реализации закупочных стратегий).</p> <p>Периодичность – 1 раз в квартал.</p> <p>Ответственный исполнитель: Руководитель закупочной Функции Предприятия.</p>

Приложение № 1

Схема выполнения процесса

5.0 Управление категориями



Управление
категориями.xls

5.1. Определение стратегических приоритетов



Определение
стратегических при

5.2. Формирование категорийной группы



Формирование
категорийной групп

5.3. Формирование закупочной группы



Формирование
закупочной группы.

5.4. Разработка категорийной стратегии



Разработка
категорийной страт












5.5. Разработка закупочной стратегии


















Разработка
закупочной стратег

Приложение № 2

Шаблоны документов

№ формы	Наименование документа	Шаблон
<i>Вводимые данным стандартом на процесс</i>		
ТНХ 31-ПР02-01/01	Анализ фактической и плановой потребности	 ТНХ 31-ПР02-01/01 Анализ фактической
ТНХ 31-ПР02-01/02	Количественный анализ спроса	 ТНХ 31-ПР02-01/02 Количественный ан:
ТНХ 31-ПР02-01/03	Качественный анализ спроса	 ТНХ 31-ПР02-01/03 Качественный анали
ТНХ 31-ПР02-01/04	Динамика предложения категории МТР на рынке	 ТНХ 31-ПР02-01/04 Динамика предложе
ТНХ 31-ПР02-01/05	Динамика предложения по категории МТР	 ТНХ 31-ПР02-01/05 Динамика предложе
ТНХ 31-ПР02-01/06	Возможности удовлетворения требований Заказчика	 ТНХ 31-ПР02-01/06 Возможности удовл
ТНХ 31-ПР02-01/07	Сводный Экспресс-анализ	 ТНХ 31-ПР02-01/07 Сводный Экспресс-э
ТНХ 31-ПР02-01/08	Способы повышения эффективности	 ТНХ 31-ПР02-01/08 Способы повышени
ТНХ 31-ПР02-01/09	Разделительная ведомость	 ТНХ 31-ПР02-01/09 Разделительная вед
ТНХ 31-ПР02-01/10	Пакет документов, регламентирующих работу категор- ийной группы	 ТНХ 31-ПР02-01/10 Пакет документов,
ТНХ 31-ПР02-01/11	Пакет документов, регламентирующих работу закупоч- ной группы	 ТНХ 31-ПР02-01/11 Пакет документов,

№ формы	Наименование документа	Шаблон
ТНХ31-ПР02-01/12	Матрица приоритетов Функции в области Закупки (МПФЗ по направлению закупок)	 ТНХ31-ПР02-01/12 Матрица приоритет
ТНХ 31-ПР02-01/13	Категорийная стратегия	 ТНХ 31-ПР02-01/13 Категорийная страт
ТНХ 31-ПР02-01/14	Анализ характеристики МТР в категории	 ТНХ 31-ПР02-01/14 Анализ характеристик
ТНХ 31-ПР02-01/15	Шаблоны для Требований «Определение возможности по получению дополнительной ценности»	 ТНХ 31-ПР02-01/15 Шаблоны для Требо
ТНХ 31-ПР02-01/16	Анализ затрат в цепи поставок	 ТНХ 31-ПР02-01/16 Анализ затрат в цег
ТНХ 31-ПР02-01/17	Матрица рисков и способов их минимизации	 ТНХ 31-ПР02-01/17 Матрица рисков и ст
ТНХ 31-ПР02-01/18	Экономическое обоснование категорийной стратегии	 ТНХ 31-ПР02-01/18 Экономическое обос
ТНХ 31-ПР02-01/19	План на переходный период	 ТНХ 31-ПР02-01/19 План на переходный
ТНХ 31-ПР02-01/20	План реализации категорийной стратегии	 ТНХ 31-ПР02-01/20 План реализации ка
ТНХ 31-ПР02-01/21	Отчет о реализации категорийной стратегии	 ТНХ 31-ПР02-01/21 Отчет о реализации
ТНХ 31-ПР02-01/23	Закупочная стратегия	 ТНХ 31-ПР02-01/23 Закупочная стратег
ТНХ 31-ПР02-01/24	Стратегия ведения переговоров с Поставщиками	 ТНХ 31-ПР02-01/24 Стратегия ведения

№ формы	Наименование документа	Шаблон
ТНХ 31-ПР02-01/25	Отчет о реализации закупочной стратегии	 ТНХ 31-ПР02-01/25 Отчет о реализации
ТНХ 31-ПР02-01/26	Анализ оценки совокупной стоимости владения	 ТНХ 31-ПР02-01/26 Анализ оценки сово
ТНХ 31-ПР02-01/27	Применяемые способы закупки	 ТНХ 31-ПР02-01/27 Применяемые спосо
В свободной форме	Аналитическая информация о тенденциях развития МТР	-
В свободной форме	График подготовки и заключения договоров	-
В свободной форме	Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования	-
В свободной форме	Заявка на закупку	-
В свободной форме	Информация о динамике потребности	-
В свободной форме	Информация о затратах в цепи поставок аналогичных МТР	-
В свободной форме	Информация о затратах поставщиков	-
В свободной форме	Информация о критичности номенклатуры для производства / проекта	-
В свободной форме	Информация о лучшей практике в области закупок	-
В свободной форме	Информация о поставщиках на рынке	-
В свободной форме	Информация о применяемом подходе к закупкам	-
В свободной форме	Информация о решении о корректировке категорийной стратегии	-
В свободной форме	Информация о решении о корректировке закупочной стратегии	-
В свободной форме	Информация о рынках МТР	-
В свободной форме	Информация о структуре затрат на владение МТР	-
В свободной форме	Информация о фактической потребности за прошедший год	-

№ формы	Наименование документа	Шаблон
В свободной форме	Информация об эффективности деятельности поставщиков	-
В свободной форме	Комментарии профильных экспертов в отношении закупочной стратегии	-
В свободной форме	Комментарии профильных экспертов в отношении категорийной стратегии	-
В свободной форме	Обоснование отказа от включения замечаний профильных экспертов в закупочную стратегию	-
В свободной форме	Обоснование отказа от включения замечаний профильных экспертов в категорийную стратегию	-
В свободной форме	Обоснованные предложения Заказчиков, Управляющей организации/ Предприятий по изменению Перечней	-
В свободной форме	Обоснованные предложения категорийных менеджеров, руководителя НРФ, руководителя Функции, Проектов по изменению Перечней	-
В свободной форме	План потребности будущих периодов	-
В свободной форме	План потребности текущего года	-
В свободной форме	Предложение о формировании закупочной группы	-
В свободной форме	Предложения о пересмотре закупочной стратегии	-
В свободной форме	Предложения о пересмотре категорийной стратегии	-
В свободной форме	Предложения по изменению Перечней МТР	-
В свободной форме	Предложения по повышению эффективности закупок	-
В свободной форме	Технологические требования Заказчика	-
В свободной форме	Требования Заказчиков и перечень возможностей по улучшению закупок	-

Приложение № 3

Требования «Проведение ABC и XYZ анализа»



Приложение 3.
Требования «Прове

Приложение № 4

**Требования «Определение возможности по получению дополнительной
ценности»**



Приложение 4.
Определение возмо:

Приложение № 5

Требования «Проведение анализа затрат в цепи поставок»



Приложение 5.
Проведение анализ:

Приложение № 6

Требования «Оценка совокупной стоимости владения»



Приложение 6.
Оценка совокупной

Приложение № 7

Требования «Разработка закупочной стратегии»



Приложение 7.
Разработка закупоч

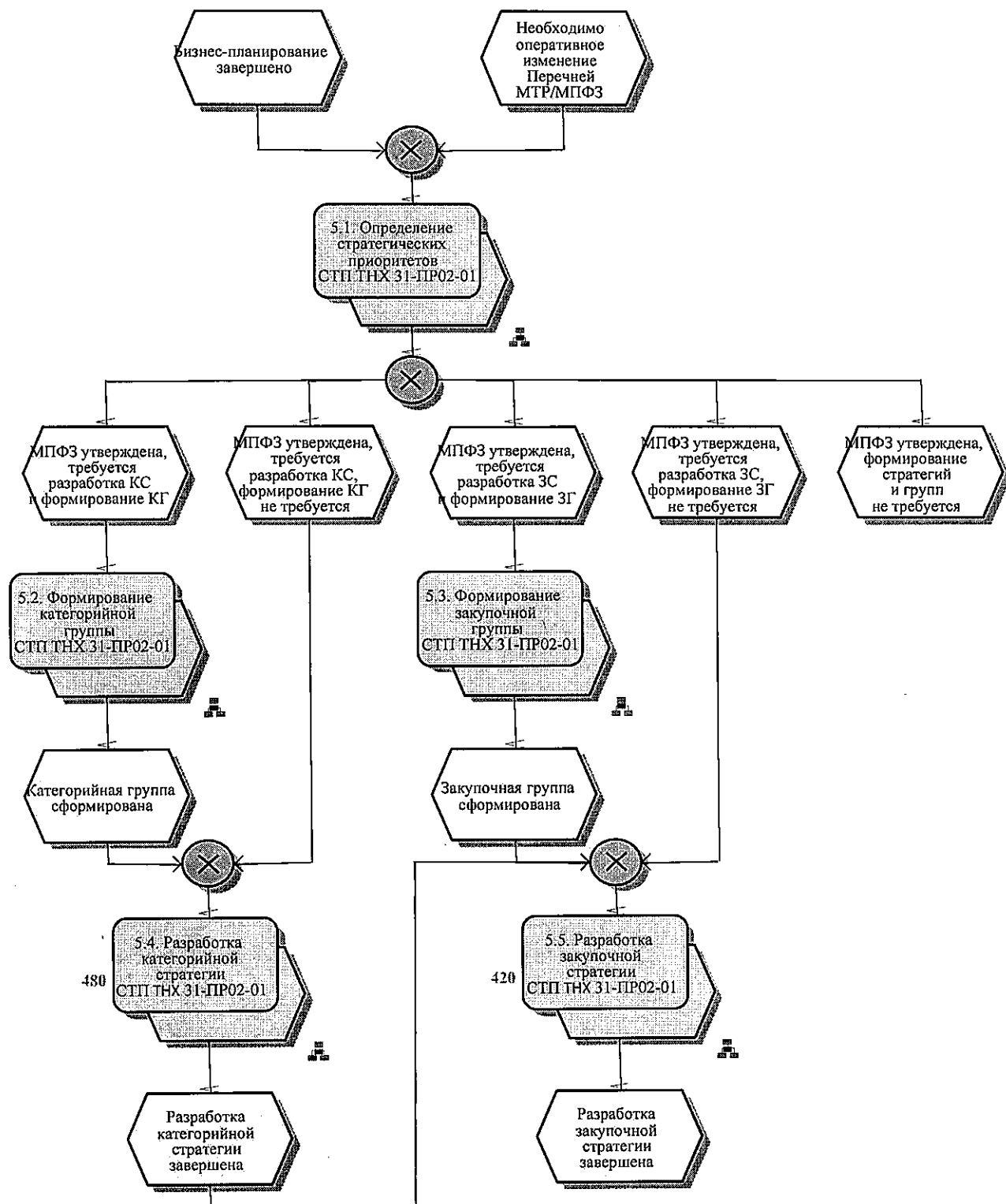
Приложение № 8

Требования «Формирование подходов к ценообразованию»

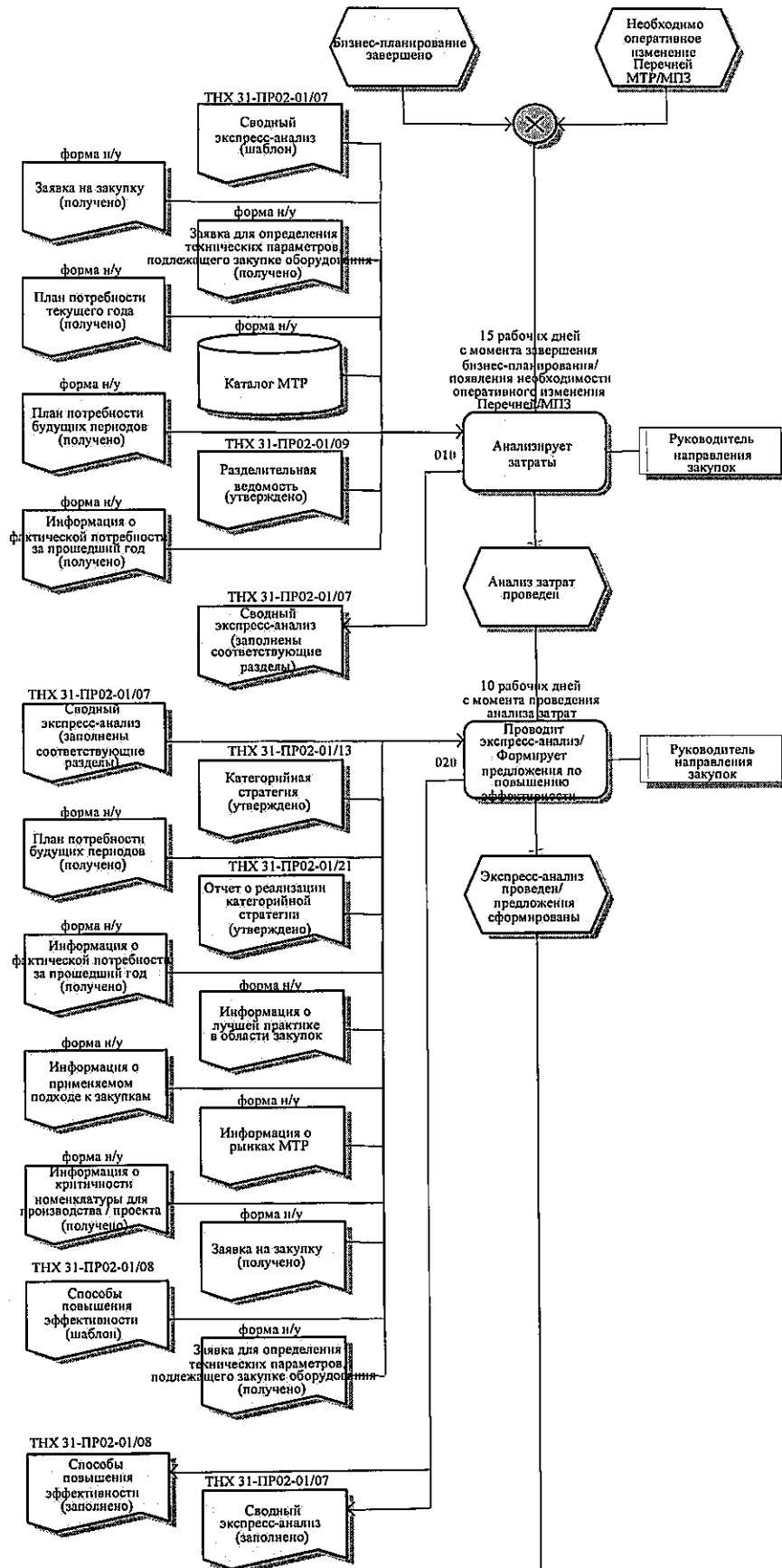


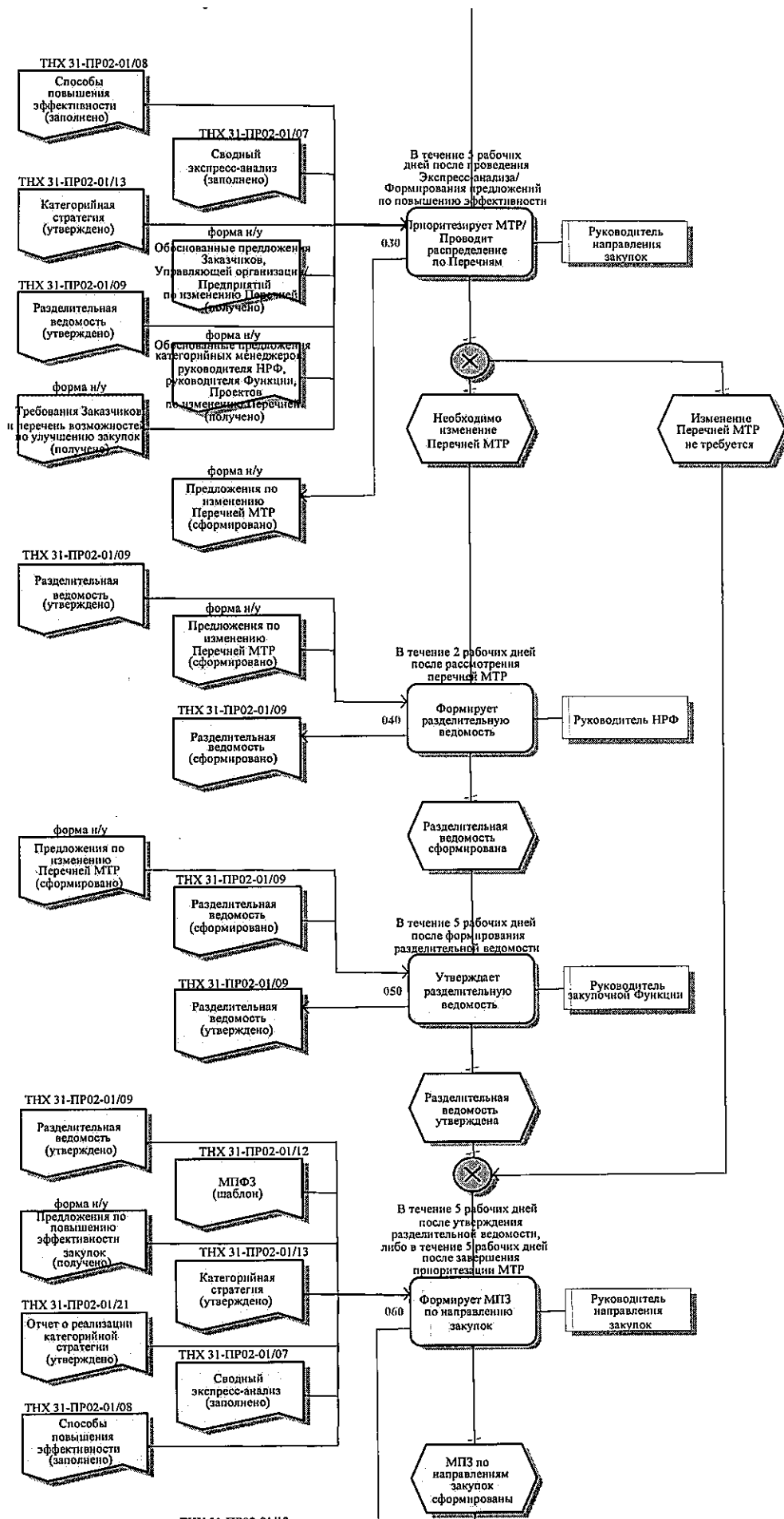
Приложение 8.
Формирование подх

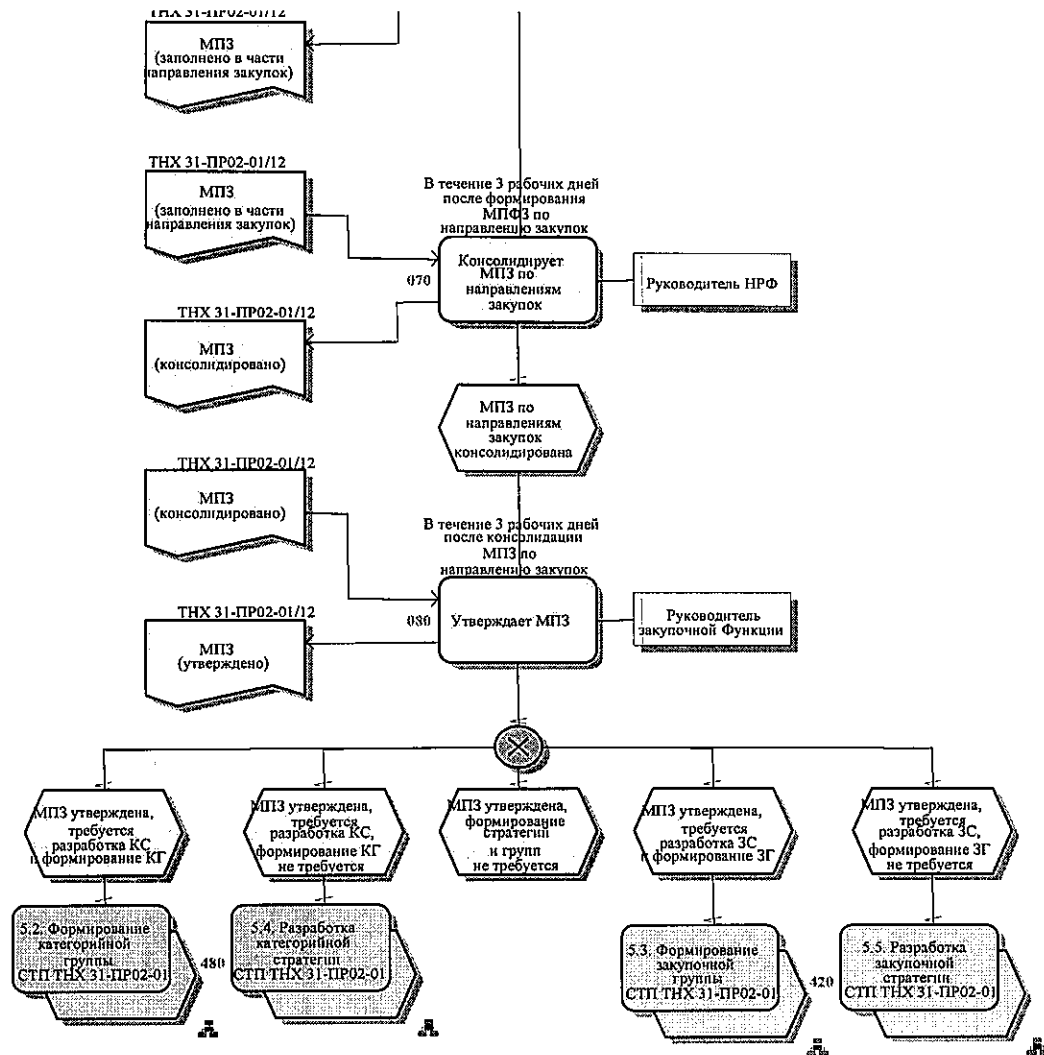
5.0. Управление категориями



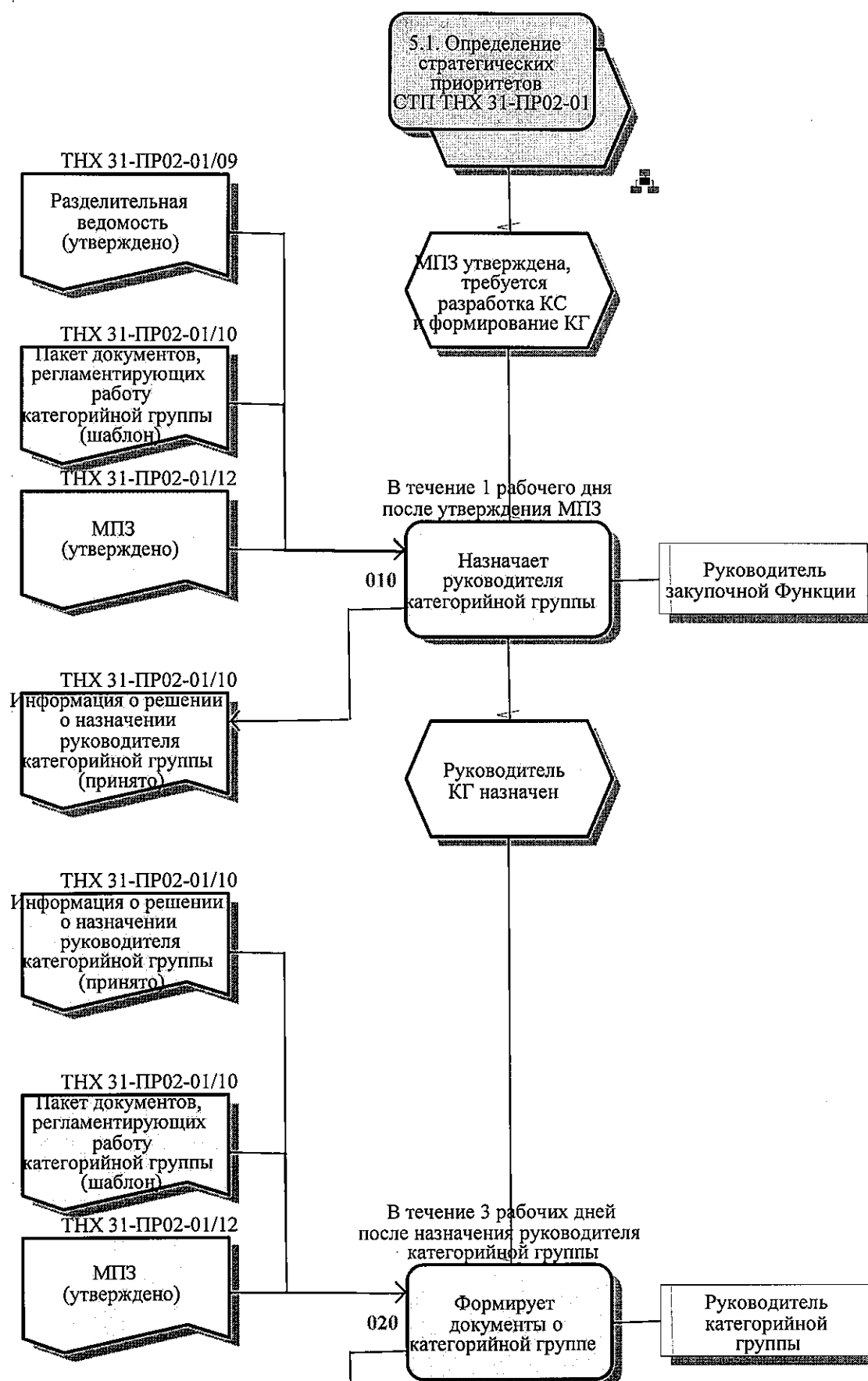
5.1. Определение стратегических приоритетов

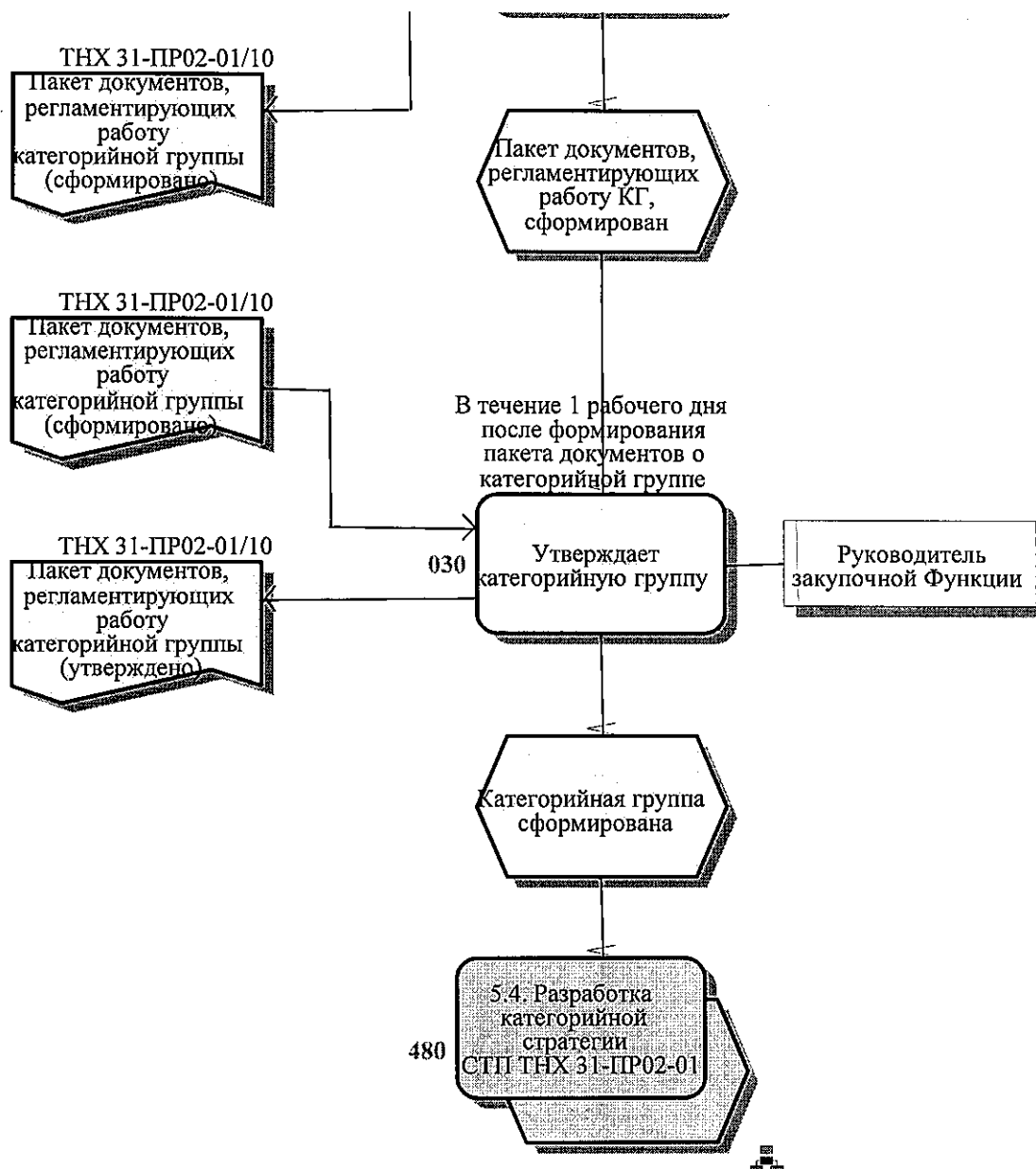




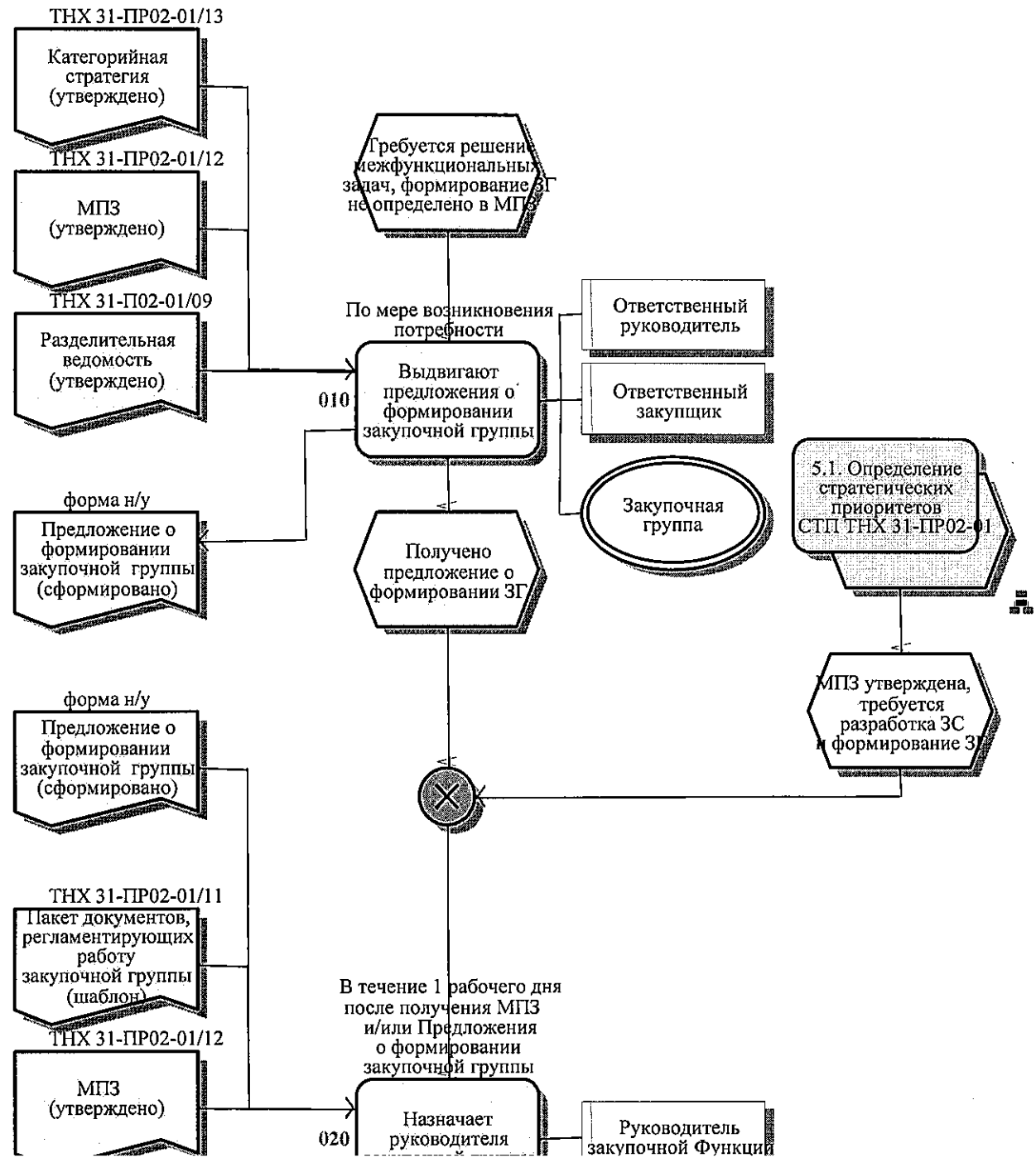


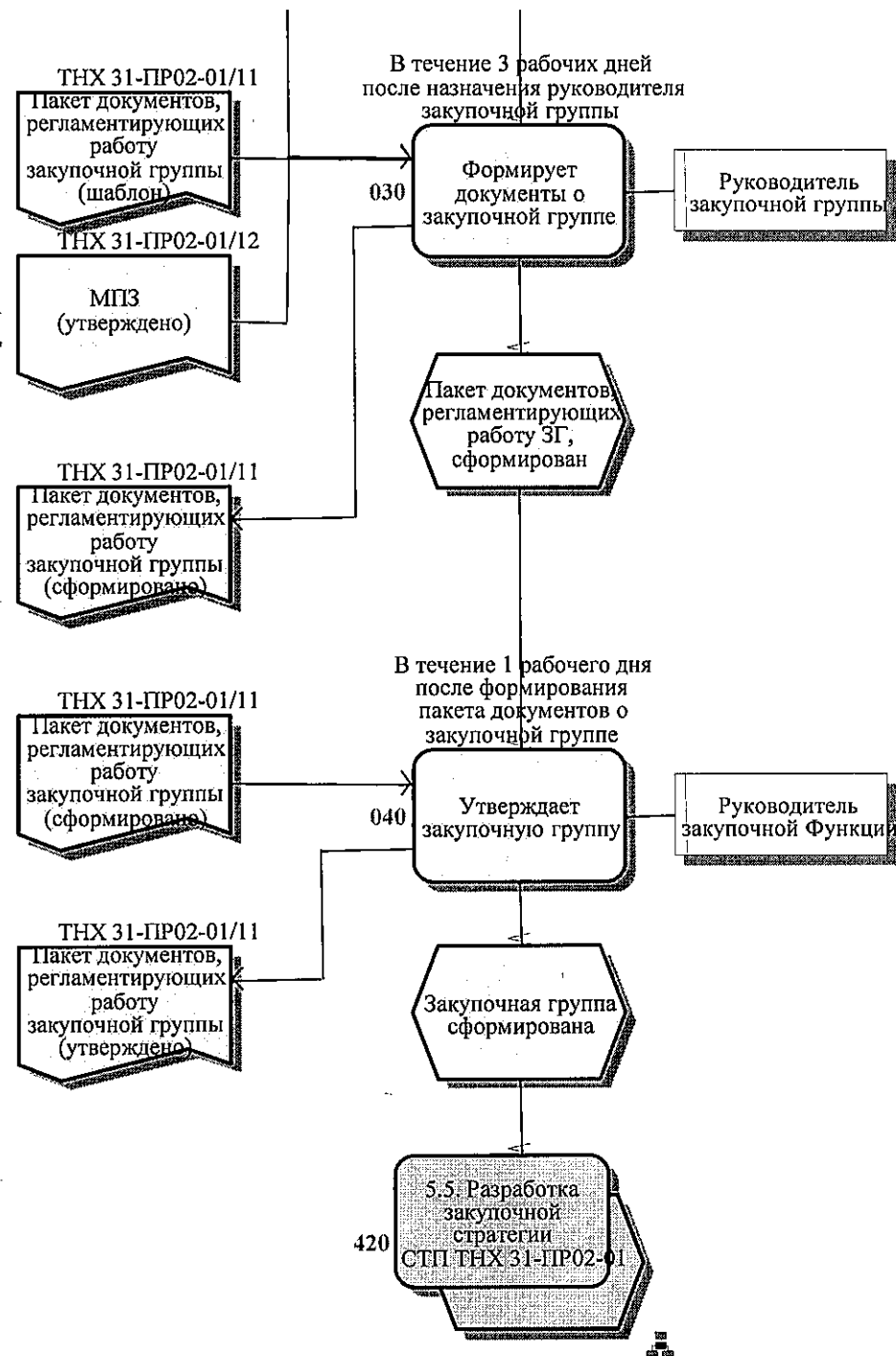
5.2. Формирование категорийной группы



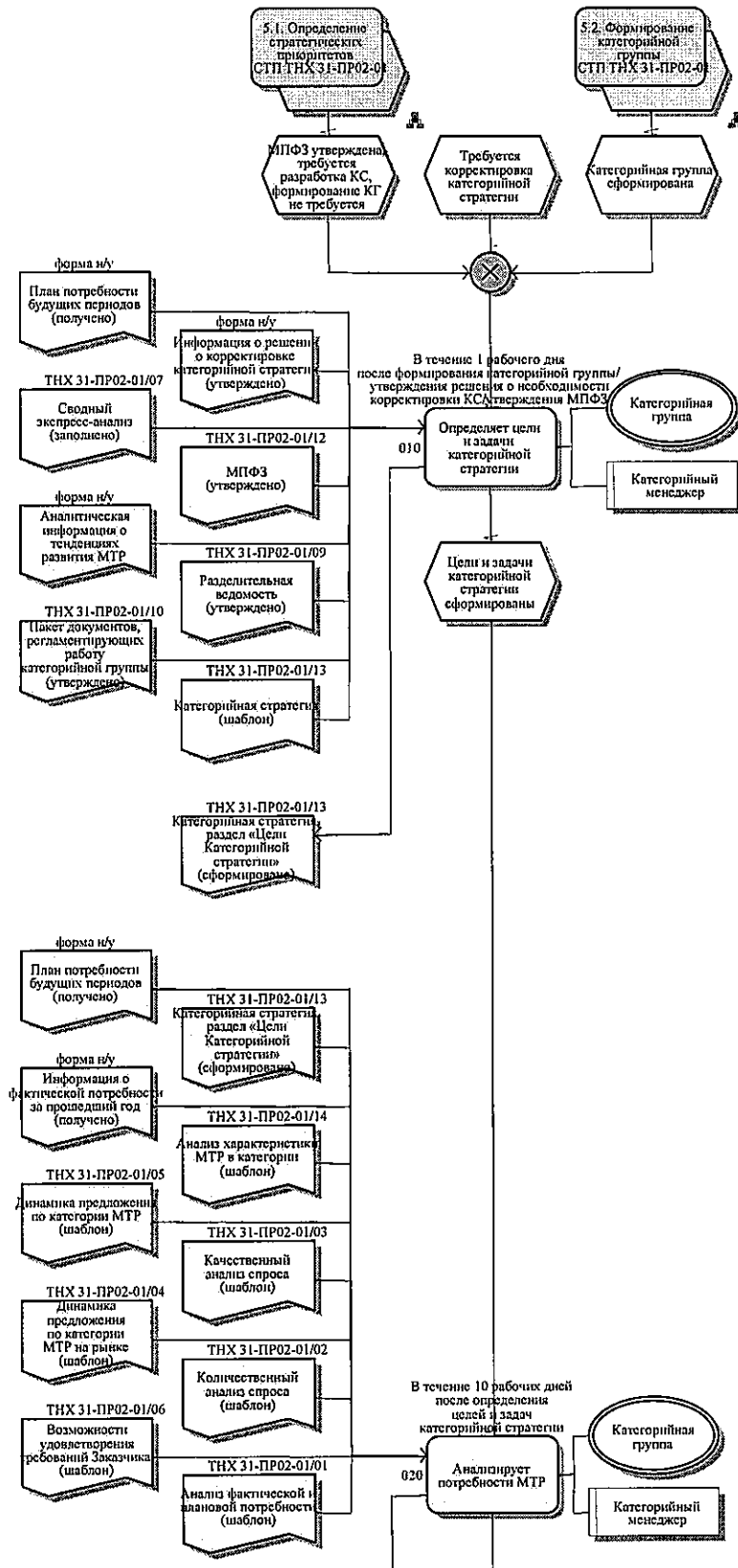


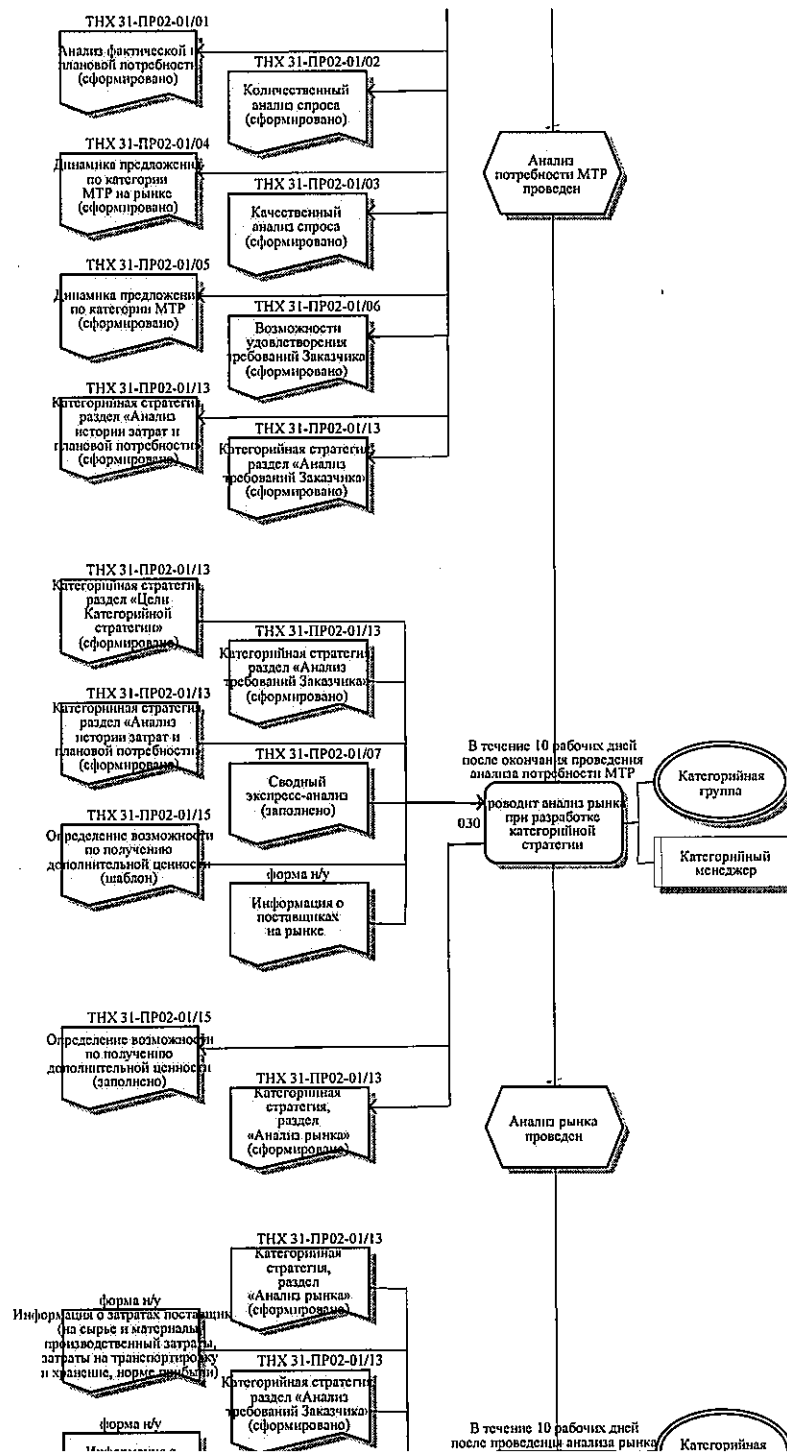
задач, формирование ЗГ не определено в МПЗ

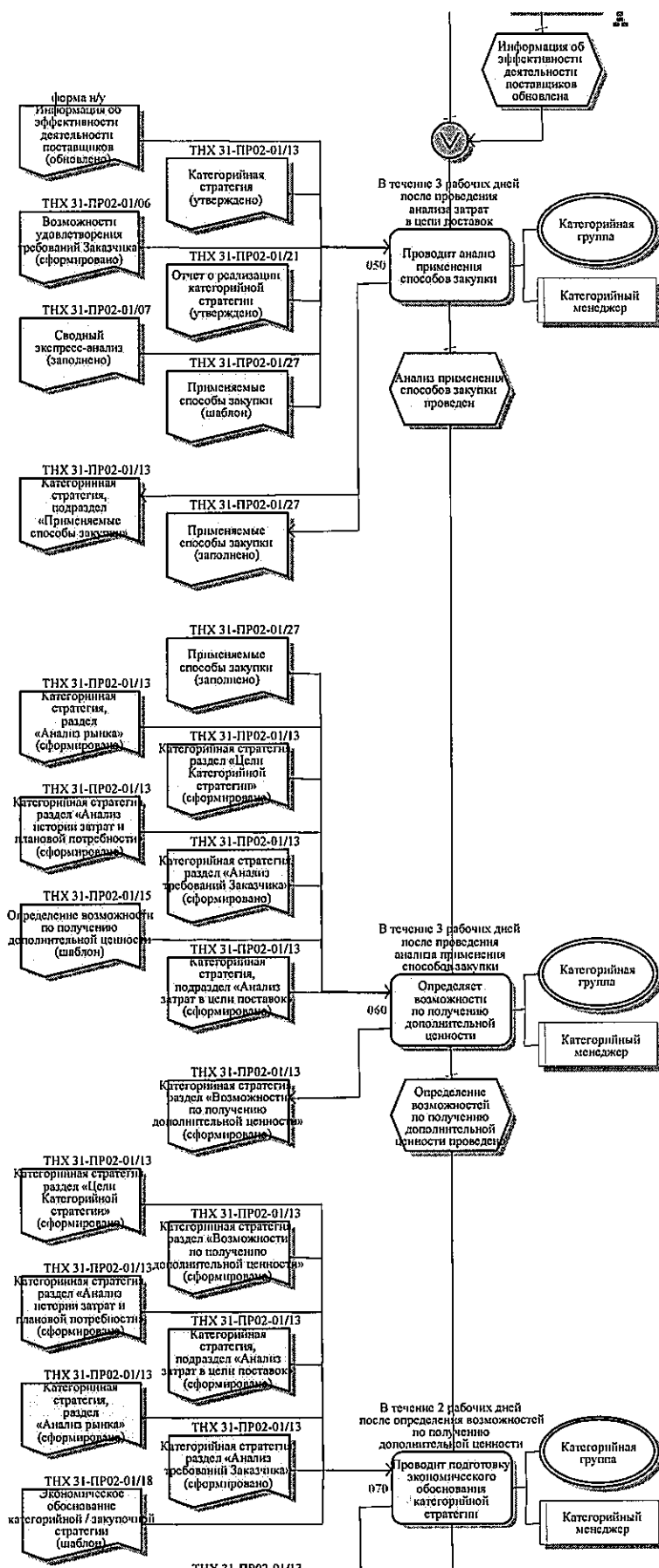


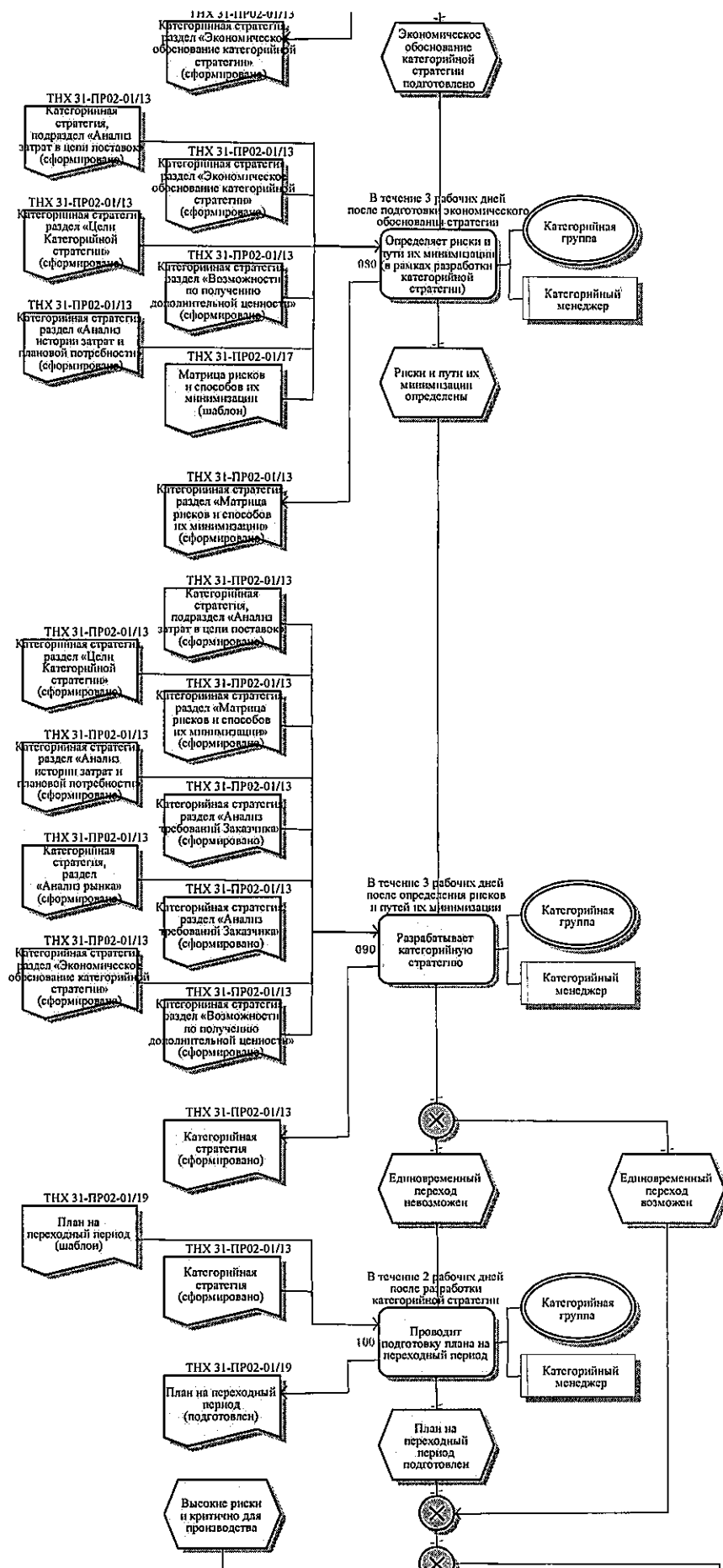


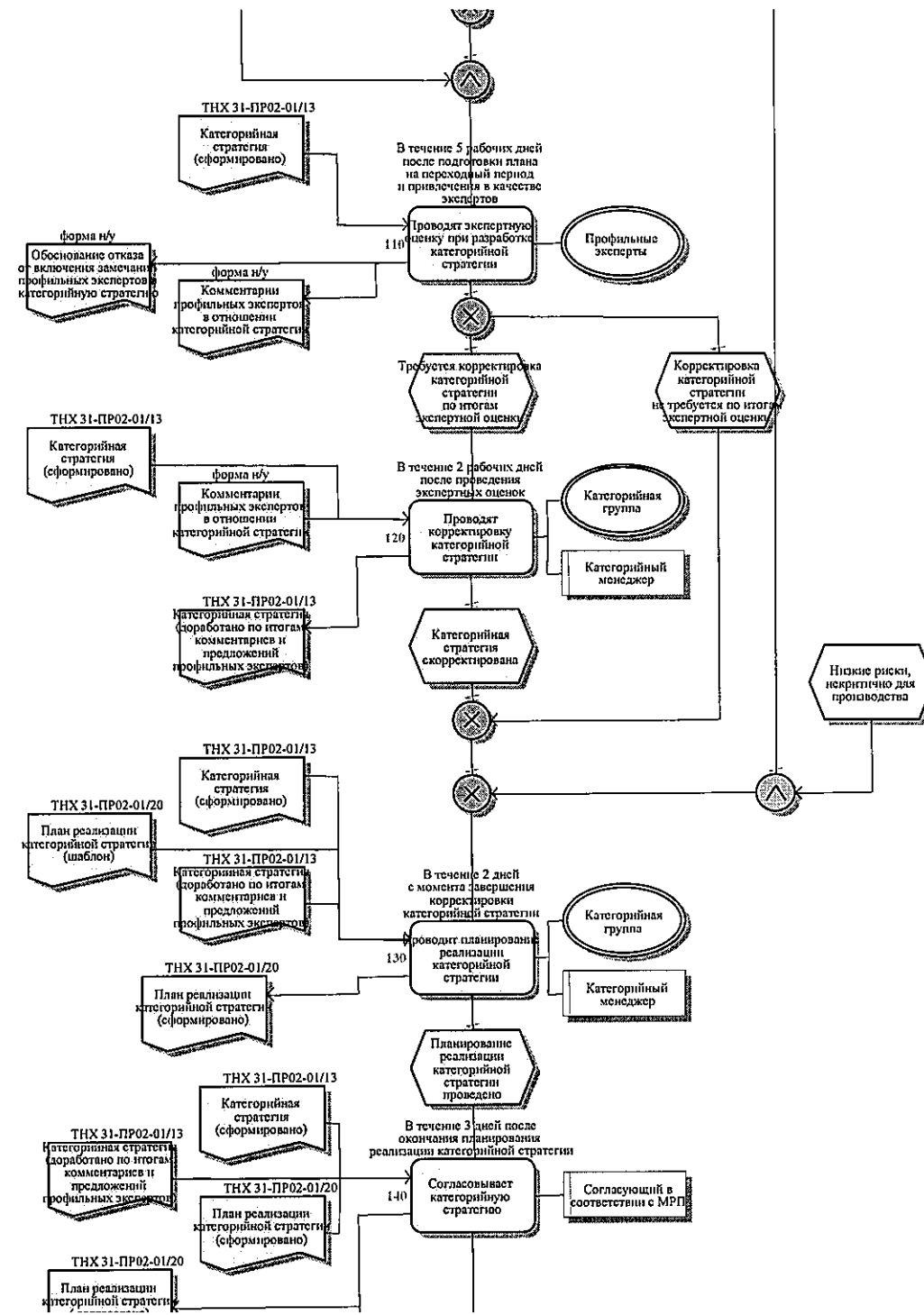
5.4. Разработка категориальной стратегии

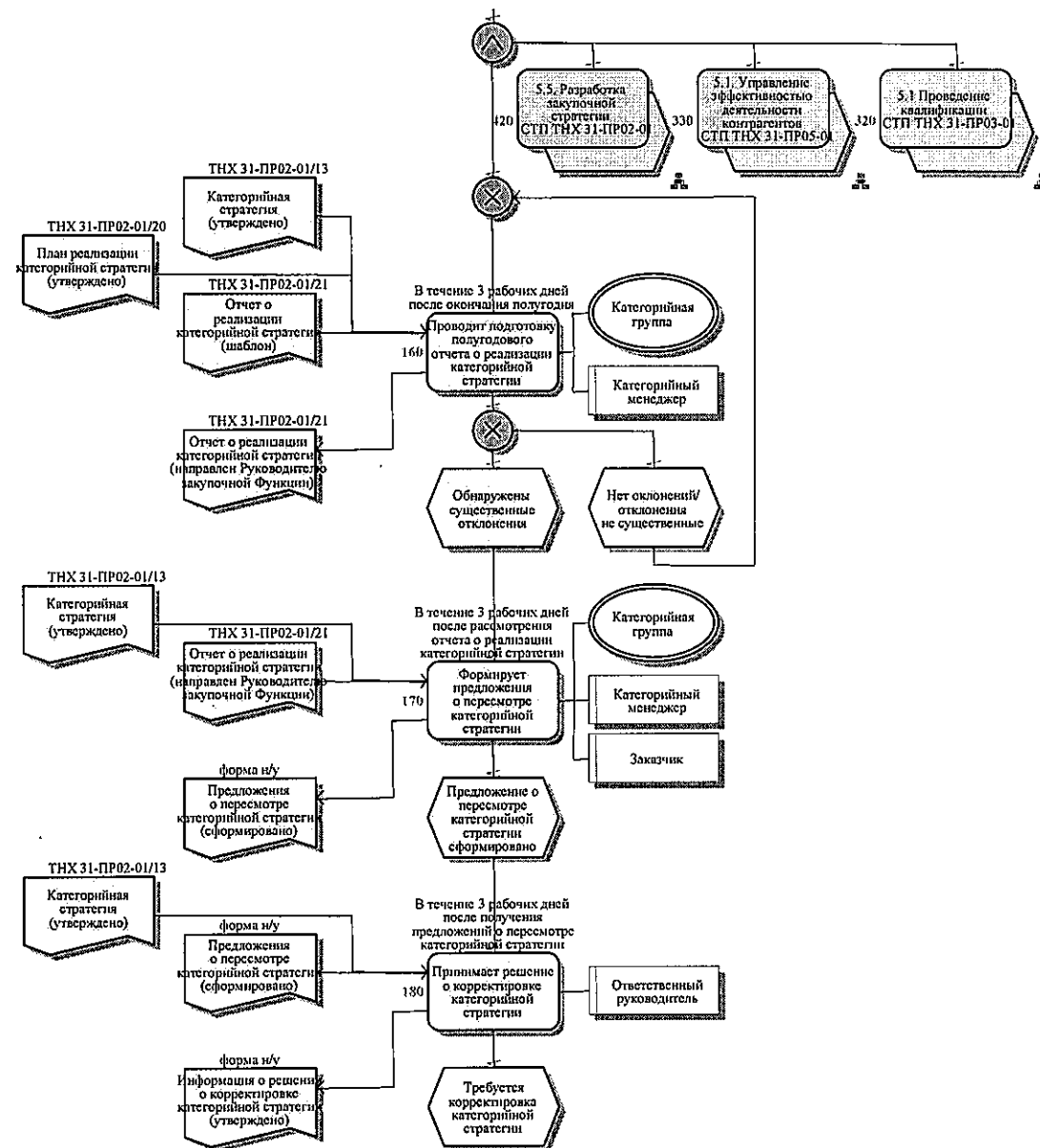


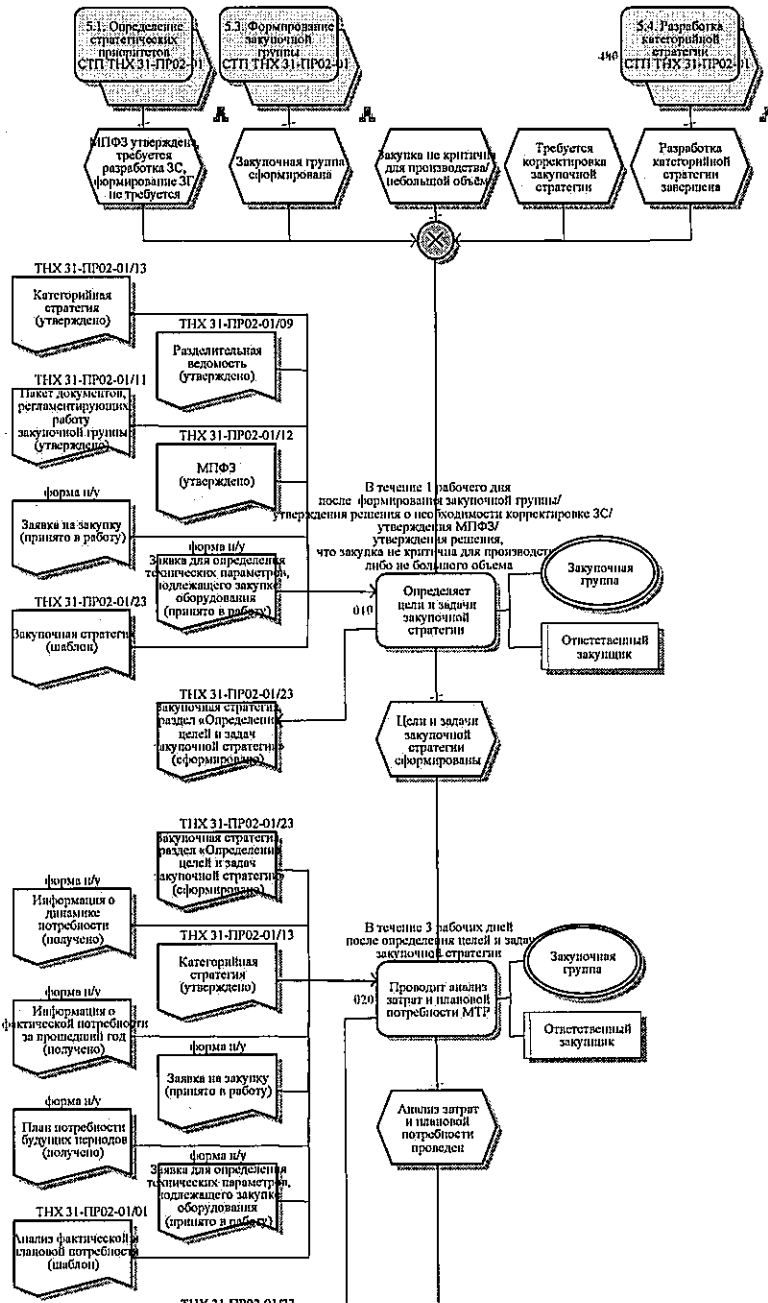


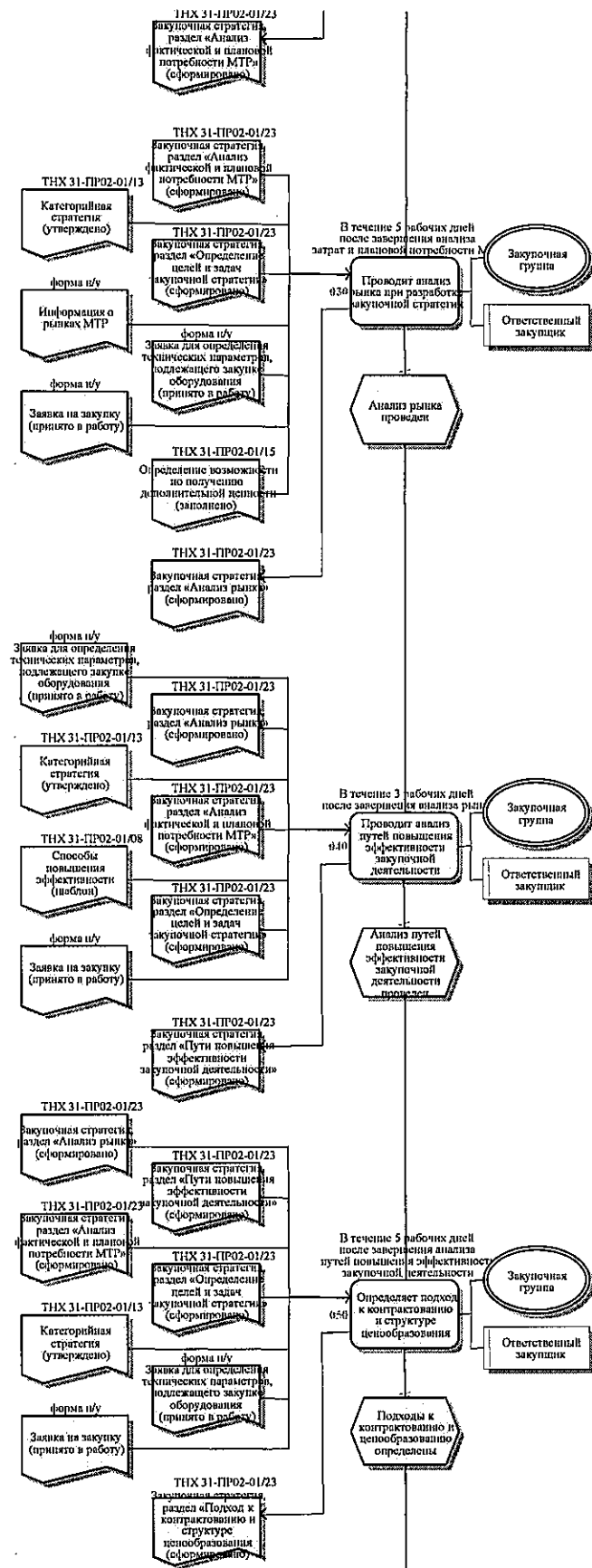


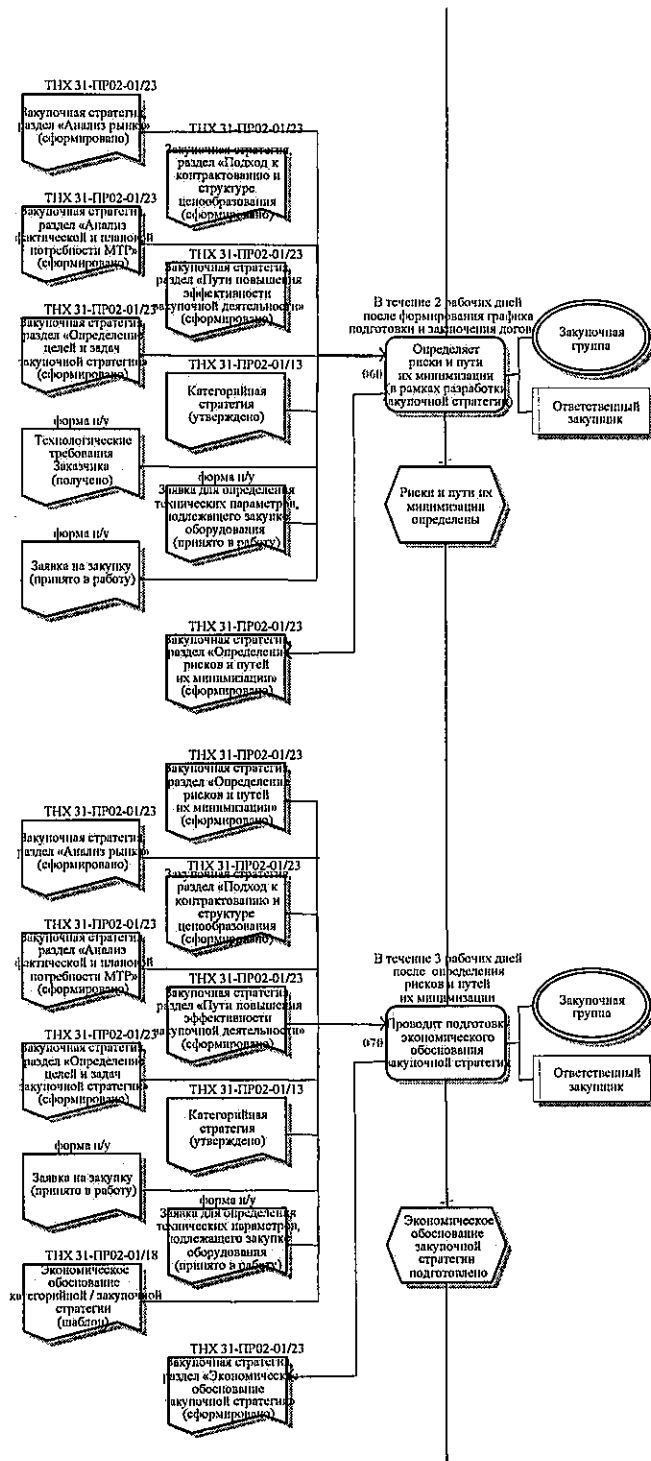


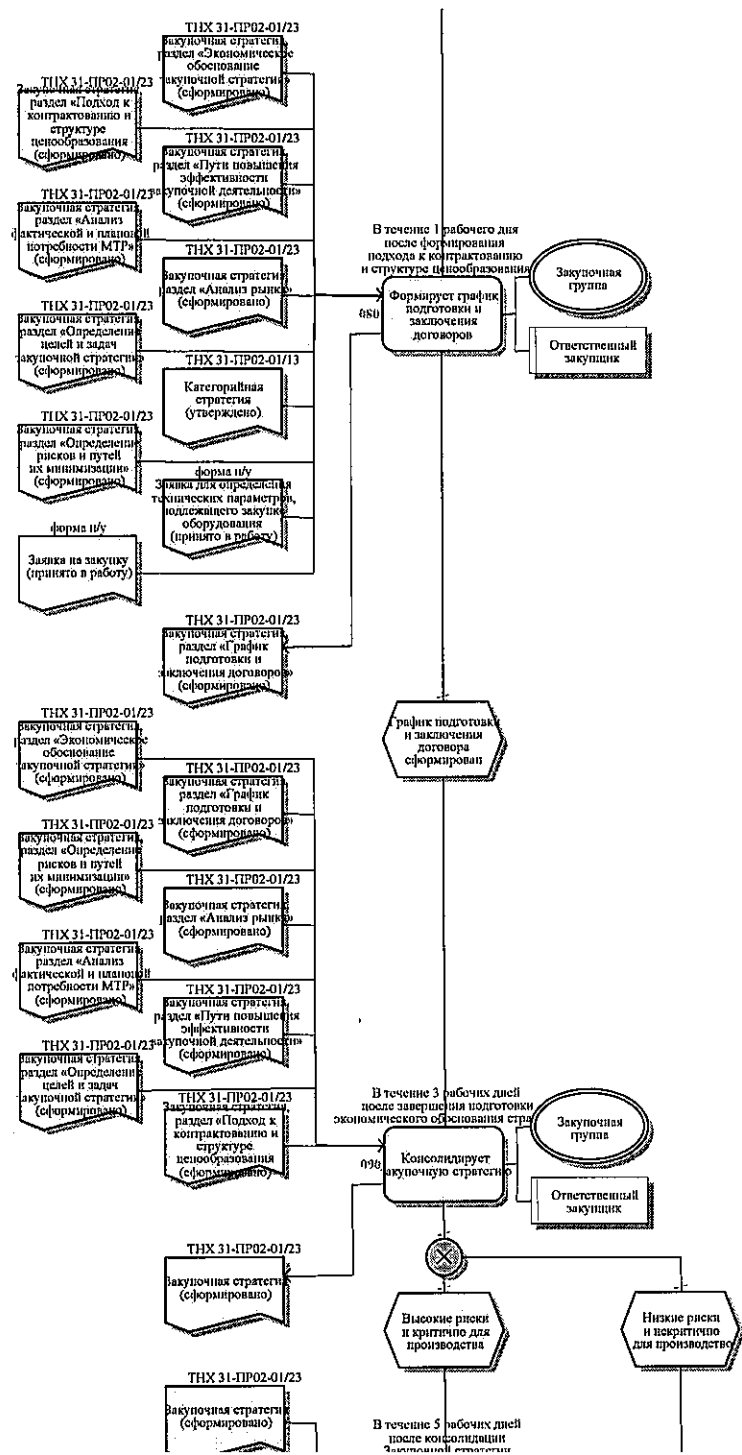


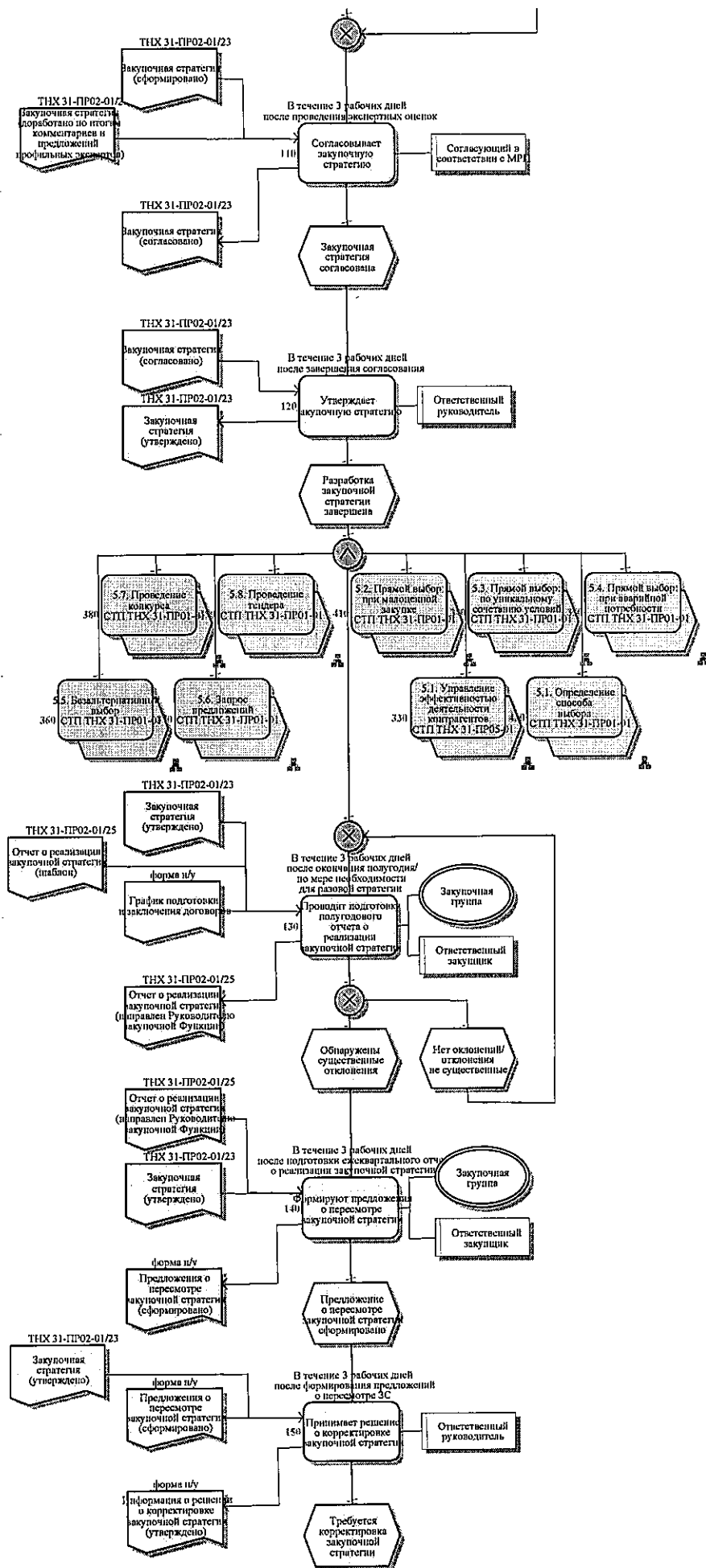












Section 1: General Information										Section 2: Financial Data										Section 3: Operational Data									
Item	Description	Unit	Quantity	Value	Category	Sub-category	Material	Method	Notes	Item	Description	Unit	Quantity	Value	Category	Sub-category	Material	Method	Notes	Item	Description	Unit	Quantity	Value	Category	Sub-category	Material	Method	Notes
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10
11	11	11
12	12	12
13	13	13
14	14	14
15	15	15
16	16	16
17	17	17
18	18	18
19	19	19
20	20	20
21	21	21
22	22	22
23	23	23
24	24	24
25	25	25
26	26	26
27	27	27
28	28	28
29	29	29
30	30	30
31	31	31
32	32	32
33	33	33
34	34	34
35	35	35
36	36	36
37	37	37
38	38	38
39	39	39
40	40	40
41	41	41
42	42	42
43	43	43
44	44	44
45	45	45
46	46	46
47	47	47
48	48	48
49	49	49
50	50	50
51	51	51
52	52	52
53	53	53
54	54	54
55	55	55
56	56	56
57	57	57
58	58	58
59	59	59
60	60	60
61	61	61
62	62	62
63	63	63
64	64	64
65	65	65
66	66	66
67	67	67
68	68	68
69	69	69
70	70	70
71	71	71
72	72	72
73	73	73
74	74															

[illegible]

Качественный анализ спроса

1. Требования к потребительским свойствам МТР (заполняется заказчиками и/или на основании данных, полученных от заказчика)

Категория	Описание требований к потребительским свойствам

2. Текущая удовлетворенность и предложения по изменению потребительских свойств (заполняется заказчиками и/или на основании данных, полученных от заказчика)

Категория МТР	Критичность МТР*	Уровень удовлетворенности (по шкале от 1 - очень низкий до 5 - очень высокий)	Выявленные недостатки в текущей ситуации	Предложения по изменению потребительских свойств МТР	Потребительские свойства, предъявляемые к МТР другими потребителями на рынке

*Критичность МТР определяется с точки зрения технических и/или технологических аспектов (например, соответствие требованиям в области ОТ, ТБ и ООС; непрерывность производственного процесса, стабильность качества готовой продукции, риск технологического отставания от показателей отрасли).

General Information		Project Information		Financial Information		Operational Information		Compliance Information		Risk Information		Status Information	
Item ID	Description	Project Name	Project Manager	Budget	Actual Cost	Start Date	End Date	Compliance Status	Compliance Date	Risk Level	Risk Description	Status	Status Date
1	Item 1 Description	Project A	John Doe	\$100,000	\$95,000	2023-01-01	2023-03-31	Compliant	2023-03-31	Low	Minor delays	Completed	2023-03-31
2	Item 2 Description	Project B	Jane Smith	\$200,000	\$210,000	2023-02-01	2023-04-30	Non-Compliant	2023-04-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2023-04-30
3	Item 3 Description	Project C	Mike Johnson	\$150,000	\$140,000	2023-03-01	2023-05-31	Compliant	2023-05-31	Low	Minor delays	Completed	2023-05-31
4	Item 4 Description	Project D	Sarah Lee	\$300,000	\$290,000	2023-04-01	2023-06-30	Compliant	2023-06-30	Low	Minor delays	Completed	2023-06-30
5	Item 5 Description	Project E	David Kim	\$250,000	\$260,000	2023-05-01	2023-07-31	Non-Compliant	2023-07-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2023-07-31
6	Item 6 Description	Project F	Emily White	\$180,000	\$170,000	2023-06-01	2023-08-31	Compliant	2023-08-31	Low	Minor delays	Completed	2023-08-31
7	Item 7 Description	Project G	Chris Brown	\$220,000	\$230,000	2023-07-01	2023-09-30	Non-Compliant	2023-09-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2023-09-30
8	Item 8 Description	Project H	Alex Green	\$160,000	\$150,000	2023-08-01	2023-10-31	Compliant	2023-10-31	Low	Minor delays	Completed	2023-10-31
9	Item 9 Description	Project I	Mia Black	\$280,000	\$290,000	2023-09-01	2023-11-30	Non-Compliant	2023-11-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2023-11-30
10	Item 10 Description	Project J	Noah Grey	\$190,000	\$180,000	2023-10-01	2023-12-31	Compliant	2023-12-31	Low	Minor delays	Completed	2023-12-31
11	Item 11 Description	Project K	Liam Blue	\$210,000	\$220,000	2023-11-01	2024-01-31	Non-Compliant	2024-01-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2024-01-31
12	Item 12 Description	Project L	Olivia Yellow	\$170,000	\$160,000	2023-12-01	2024-02-28	Compliant	2024-02-28	Low	Minor delays	Completed	2024-02-28
13	Item 13 Description	Project M	Ethan Purple	\$230,000	\$240,000	2024-01-01	2024-03-31	Non-Compliant	2024-03-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2024-03-31
14	Item 14 Description	Project N	Ava Pink	\$180,000	\$170,000	2024-02-01	2024-04-30	Compliant	2024-04-30	Low	Minor delays	Completed	2024-04-30
15	Item 15 Description	Project O	Lucas Orange	\$260,000	\$270,000	2024-03-01	2024-05-31	Non-Compliant	2024-05-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2024-05-31
16	Item 16 Description	Project P	Sophia Silver	\$190,000	\$180,000	2024-04-01	2024-06-30	Compliant	2024-06-30	Low	Minor delays	Completed	2024-06-30
17	Item 17 Description	Project Q	Benjamin Gold	\$240,000	\$250,000	2024-05-01	2024-07-31	Non-Compliant	2024-07-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2024-07-31
18	Item 18 Description	Project R	Charlotte Bronze	\$170,000	\$160,000	2024-06-01	2024-08-31	Compliant	2024-08-31	Low	Minor delays	Completed	2024-08-31
19	Item 19 Description	Project S	William Platinum	\$280,000	\$290,000	2024-07-01	2024-09-30	Non-Compliant	2024-09-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2024-09-30
20	Item 20 Description	Project T	Isabella Diamond	\$210,000	\$200,000	2024-08-01	2024-10-31	Compliant	2024-10-31	Low	Minor delays	Completed	2024-10-31
21	Item 21 Description	Project U	James Ruby	\$250,000	\$260,000	2024-09-01	2024-11-30	Non-Compliant	2024-11-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2024-11-30
22	Item 22 Description	Project V	Mia Sapphire	\$180,000	\$170,000	2024-10-01	2024-12-31	Compliant	2024-12-31	Low	Minor delays	Completed	2024-12-31
23	Item 23 Description	Project W	Benjamin Emerald	\$230,000	\$240,000	2024-11-01	2025-01-31	Non-Compliant	2025-01-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2025-01-31
24	Item 24 Description	Project X	Ava Amethyst	\$190,000	\$180,000	2024-12-01	2025-02-28	Compliant	2025-02-28	Low	Minor delays	Completed	2025-02-28
25	Item 25 Description	Project Y	Lucas Topaz	\$260,000	\$270,000	2025-01-01	2025-03-31	Non-Compliant	2025-03-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2025-03-31
26	Item 26 Description	Project Z	Sophia Garnet	\$170,000	\$160,000	2025-02-01	2025-04-30	Compliant	2025-04-30	Low	Minor delays	Completed	2025-04-30
27	Item 27 Description	Project AA	William Citrine	\$280,000	\$290,000	2025-03-01	2025-05-31	Non-Compliant	2025-05-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2025-05-31
28	Item 28 Description	Project AB	Isabella Peridot	\$210,000	\$200,000	2025-04-01	2025-06-30	Compliant	2025-06-30	Low	Minor delays	Completed	2025-06-30
29	Item 29 Description	Project AC	James Malachite	\$250,000	\$260,000	2025-05-01	2025-07-31	Non-Compliant	2025-07-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2025-07-31
30	Item 30 Description	Project AD	Mia Labradorite	\$180,000	\$170,000	2025-06-01	2025-08-31	Compliant	2025-08-31	Low	Minor delays	Completed	2025-08-31
31	Item 31 Description	Project AE	Benjamin Aventurine	\$230,000	\$240,000	2025-07-01	2025-09-30	Non-Compliant	2025-09-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2025-09-30
32	Item 32 Description	Project AF	Ava Smoky Quartz	\$190,000	\$180,000	2025-08-01	2025-10-31	Compliant	2025-10-31	Low	Minor delays	Completed	2025-10-31
33	Item 33 Description	Project AG	Lucas Rose Quartz	\$260,000	\$270,000	2025-09-01	2025-11-30	Non-Compliant	2025-11-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2025-11-30
34	Item 34 Description	Project AH	Sophia Clear Quartz	\$170,000	\$160,000	2025-10-01	2025-12-31	Compliant	2025-12-31	Low	Minor delays	Completed	2025-12-31
35	Item 35 Description	Project AI	William Amethyst	\$280,000	\$290,000	2025-11-01	2026-01-31	Non-Compliant	2026-01-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2026-01-31
36	Item 36 Description	Project AJ	Isabella Citrine	\$210,000	\$200,000	2025-12-01	2026-02-28	Compliant	2026-02-28	Low	Minor delays	Completed	2026-02-28
37	Item 37 Description	Project AK	James Peridot	\$250,000	\$260,000	2026-01-01	2026-03-31	Non-Compliant	2026-03-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2026-03-31
38	Item 38 Description	Project AL	Mia Malachite	\$180,000	\$170,000	2026-02-01	2026-04-30	Compliant	2026-04-30	Low	Minor delays	Completed	2026-04-30
39	Item 39 Description	Project AM	Benjamin Labradorite	\$230,000	\$240,000	2026-03-01	2026-05-31	Non-Compliant	2026-05-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2026-05-31
40	Item 40 Description	Project AN	Ava Aventurine	\$190,000	\$180,000	2026-04-01	2026-06-30	Compliant	2026-06-30	Low	Minor delays	Completed	2026-06-30
41	Item 41 Description	Project AO	Lucas Smoky Quartz	\$260,000	\$270,000	2026-05-01	2026-07-31	Non-Compliant	2026-07-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2026-07-31
42	Item 42 Description	Project AP	Sophia Rose Quartz	\$170,000	\$160,000	2026-06-01	2026-08-31	Compliant	2026-08-31	Low	Minor delays	Completed	2026-08-31
43	Item 43 Description	Project AQ	William Clear Quartz	\$280,000	\$290,000	2026-07-01	2026-09-30	Non-Compliant	2026-09-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2026-09-30
44	Item 44 Description	Project AR	Isabella Amethyst	\$210,000	\$200,000	2026-08-01	2026-10-31	Compliant	2026-10-31	Low	Minor delays	Completed	2026-10-31
45	Item 45 Description	Project AS	James Citrine	\$250,000	\$260,000	2026-09-01	2026-11-30	Non-Compliant	2026-11-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2026-11-30
46	Item 46 Description	Project AT	Mia Peridot	\$180,000	\$170,000	2026-10-01	2026-12-31	Compliant	2026-12-31	Low	Minor delays	Completed	2026-12-31
47	Item 47 Description	Project AU	Benjamin Malachite	\$230,000	\$240,000	2026-11-01	2027-01-31	Non-Compliant	2027-01-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2027-01-31
48	Item 48 Description	Project AV	Ava Labradorite	\$190,000	\$180,000	2026-12-01	2027-02-28	Compliant	2027-02-28	Low	Minor delays	Completed	2027-02-28
49	Item 49 Description	Project AW	Lucas Aventurine	\$260,000	\$270,000	2027-01-01	2027-03-31	Non-Compliant	2027-03-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2027-03-31
50	Item 50 Description	Project AX	Sophia Smoky Quartz	\$170,000	\$160,000	2027-02-01	2027-04-30	Compliant	2027-04-30	Low	Minor delays	Completed	2027-04-30
51	Item 51 Description	Project AY	William Rose Quartz	\$280,000	\$290,000	2027-03-01	2027-05-31	Non-Compliant	2027-05-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2027-05-31
52	Item 52 Description	Project AZ	Isabella Clear Quartz	\$210,000	\$200,000	2027-04-01	2027-06-30	Compliant	2027-06-30	Low	Minor delays	Completed	2027-06-30
53	Item 53 Description	Project BA	James Amethyst	\$250,000	\$260,000	2027-05-01	2027-07-31	Non-Compliant	2027-07-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2027-07-31
54	Item 54 Description	Project BB	Mia Citrine	\$180,000	\$170,000	2027-06-01	2027-08-31	Compliant	2027-08-31	Low	Minor delays	Completed	2027-08-31
55	Item 55 Description	Project BC	Benjamin Peridot	\$230,000	\$240,000	2027-07-01	2027-09-30	Non-Compliant	2027-09-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2027-09-30
56	Item 56 Description	Project BD	Ava Malachite	\$190,000	\$180,000	2027-08-01	2027-10-31	Compliant	2027-10-31	Low	Minor delays	Completed	2027-10-31
57	Item 57 Description	Project BE	Lucas Labradorite	\$260,000	\$270,000	2027-09-01	2027-11-30	Non-Compliant	2027-11-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2027-11-30
58	Item 58 Description	Project BF	Sophia Aventurine	\$170,000	\$160,000	2027-10-01	2027-12-31	Compliant	2027-12-31	Low	Minor delays	Completed	2027-12-31
59	Item 59 Description	Project BG	William Smoky Quartz	\$280,000	\$290,000	2027-11-01	2028-01-31	Non-Compliant	2028-01-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2028-01-31
60	Item 60 Description	Project BH	Isabella Rose Quartz	\$210,000	\$200,000	2027-12-01	2028-02-28	Compliant	2028-02-28	Low	Minor delays	Completed	2028-02-28
61	Item 61 Description	Project BI	James Clear Quartz	\$250,000	\$260,000	2028-01-01	2028-03-31	Non-Compliant	2028-03-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2028-03-31
62	Item 62 Description	Project BJ	Mia Amethyst	\$180,000	\$170,000	2028-02-01	2028-04-30	Compliant	2028-04-30	Low	Minor delays	Completed	2028-04-30
63	Item 63 Description	Project BK	Benjamin Citrine	\$230,000	\$240,000	2028-03-01	2028-05-31	Non-Compliant	2028-05-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2028-05-31
64	Item 64 Description	Project BL	Ava Peridot	\$190,000	\$180,000	2028-04-01	2028-06-30	Compliant	2028-06-30	Low	Minor delays	Completed	2028-06-30
65	Item 65 Description	Project BM	Lucas Malachite	\$260,000	\$270,000	2028-05-01	2028-07-31	Non-Compliant	2028-07-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2028-07-31
66	Item 66 Description	Project BN	Sophia Labradorite	\$170,000	\$160,000	2028-06-01	2028-08-31	Compliant	2028-08-31	Low	Minor delays	Completed	2028-08-31
67	Item 67 Description	Project BO	William Aventurine	\$280,000	\$290,000	2028-07-01	2028-09-30	Non-Compliant	2028-09-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2028-09-30
68	Item 68 Description	Project BP	Isabella Smoky Quartz	\$210,000	\$200,000	2028-08-01	2028-10-31	Compliant	2028-10-31	Low	Minor delays	Completed	2028-10-31
69	Item 69 Description	Project BQ	James Rose Quartz	\$250,000	\$260,000	2028-09-01	2028-11-30	Non-Compliant	2028-11-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2028-11-30
70	Item 70 Description	Project BR	Mia Clear Quartz	\$180,000	\$170,000	2028-10-01	2028-12-31	Compliant	2028-12-31	Low	Minor delays	Completed	2028-12-31
71	Item 71 Description	Project BS	Benjamin Amethyst	\$230,000	\$240,000	2028-11-01	2029-01-31	Non-Compliant	2029-01-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2029-01-31
72	Item 72 Description	Project BT	Ava Citrine	\$190,000	\$180,000	2028-12-01	2029-02-28	Compliant	2029-02-28	Low	Minor delays	Completed	2029-02-28
73	Item 73 Description	Project BU	Lucas Peridot	\$260,000	\$270,000	2029-01-01	2029-03-31	Non-Compliant	2029-03-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2029-03-31
74	Item 74 Description	Project BV	Sophia Malachite	\$170,000	\$160,000	2029-02-01	2029-04-30	Compliant	2029-04-30	Low	Minor delays	Completed	2029-04-30
75	Item 75 Description	Project BW	William Labradorite	\$280,000	\$290,000	2029-03-01	2029-05-31	Non-Compliant	2029-05-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2029-05-31
76	Item 76 Description	Project BX	Isabella Aventurine	\$210,000	\$200,000	2029-04-01	2029-06-30	Compliant	2029-06-30	Low	Minor delays	Completed	2029-06-30
77	Item 77 Description	Project BY	James Smoky Quartz	\$250,000	\$260,000	2029-05-01	2029-07-31	Non-Compliant	2029-07-31	Medium	Budget overruns	In Progress	2029-07-31
78	Item 78 Description	Project BZ	Mia Rose Quartz	\$180,000	\$170,000	2029-06-01	2029-08-31	Compliant	2029-08-31	Low	Minor delays	Completed	2029-08-31
79	Item 79 Description	Project CA	Benjamin Clear Quartz	\$230,000	\$240,000	2029-07-01	2029-09-30	Non-Compliant	2029-09-30	Medium	Budget overruns	In Progress	2029-09-30
80	Item 80 Description	Project CB	Ava Amethyst	\$190,000	\$180,000	2029-08-01	2029-10-31	Compliant	2029-10-31	Low	Minor delays	Completed	2029-10-31
81	Item 81 Description	Project CC	Lucas Citrine	\$260,000	\$270,000	2029-09-01	2029-11-30	Non-Compliant	20				

Возможность удовлетворения требования Заказчика

1. Требования к потребительским свойствам МТР¹

Категория МТР	Критичность Категории МТР (да / нет)	Описание требований к потребительским свойствам

2. Текущая удовлетворенность и предложения по устранению недостатков²

Категория МТР	Критичность МТР ³	Уровень удовлетворенности (по шкале от 1 - очень низкий до 5 - очень высокий)	Выявленные недостатки в текущей ситуации	Предложения по устранению недостатков	Детальное описание
1	2	3	4	5	6

¹ Заполняется заказчиками и/или категорийным менеджером на основании данных полученных от заказчика.
² Заполняется заказчиками и/или категорийным менеджером на основании данных полученных от заказчика.
³ Критичность МТР определяется с точки зрения технических аспектов (например, соответствие требованиям в области ОТ, ТБ и ООС, непрерывность производственного процесса, стабильность качества готовой продукции, риск технологического отставания от показателей отрасли).

3. Варианты технологий

В настоящем разделе приводятся варианты технологий, рекомендуемые заказчиком и/или профильными экспертами к применению, основные предпосылки таких изменений, предлагаемые этапы внедрения. Кроме того, приводится экономическая оценка использования предлагаемых технологий.

Категория МТР	Вариант технологий	Описание	Мероприятия	Оценка стоимости МТР со свойствами, соответствующими новым требованиям бизнеса			Оценка выгоды от закупок МТР со свойствами, соответствующими требованиям бизнеса		
				Максимальная	Средняя	Минимальная	Пессимистичная	Реалистичная	Оптимистичная
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Возможность удовлетворения требований Заказчика⁴

Категория МТР	Причины возникновения требований по устранению недостатков	Наличие МТР со свойствами, соответствующими новым требованиям Заказчика	Оценка стоимости МТР со свойствами, соответствующими новым требованиям Заказчика	Оценка выгоды от закупок МТР со свойствами, соответствующими требованиям бизнеса	Информация о готовности рынка по предоставлению МТР с требуемыми Заказчику свойствами	Возможность удовлетворения требований Заказчика (невозможно, возможно)					
			Максимальная	Средняя	Минимальная	Пескосистичная	Реактивсислосная	Оптимизация	Перечень возможных поставщиков	Информация о поставщиках (опыт поставки аналогичных МТР, технологическая оснащенность, заказчики и т.п.)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

⁴ Заполняется категорийным менеджером.

5. Матрица приоритетов требований⁵

Ожидаемая выгода от закупок МТР со соответ- ствиями, соответ- ствующими требованиям бизнеса	Высокая		
	Низкая		
		Низкая	Высокая
		Критичность МТР для непрерывности производственного процесса	

[illegible]

Категория МТР –

Способы повышения эффективности

[illegible]

Описание возможностей по повышению эффективности

Возможность	Детальное описание	Мероприятие	Ожидаемая выгода от мероприятия	Ответственный	Комментарии

Матрица приоритизации возможностей по повышению эффективности

Легкость выполнения			
	низкая	высокая	
	низкая		
	Ожидаемая выгода от внедрения		
		высокая	

[illegible]

СТП СР 31-П/001 Положение о закупках в ООО «СИБУР» и на предприятиях ЗАО «СИБУР Холдинг»

Разделительная ведомость по Инвестиционному проекту _____

[illegible]

УТВЕРЖДАЮ

«__»____20__ г.

Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы

1. Цели и задачи категорийной группы

Предмет закупки	
Основания для создания категорийной группы (<u>МПФЗ</u> , обращение <u>ответственного за покупателя, категорийного менеджера</u> ; номер и дата документа)	
Цель категорийной группы	
Задачи категорийной группы	
Функционал категорийной группы (указывается подробный перечень функций)	

2. Состав категорийной группы

Руководитель категорийной группы			
Должность		ФИО	Обязанности, сфера ответственности
Состав категорийной группы			
Постоянный состав			
	Должность	ФИО	Обязанности, сфера ответственности
1			
2			
3			
4			
5			
Расширенный состав*			
	Должность	ФИО	Обязанности, сфера ответственности
1			
2			
3			
4			
5			

* - при необходимости

Согласовано

(Руководители функций, представители которых входят в состав категорийной группы)

(должность)

(подпись)

(должность)

(подпись)

(должность)

(подпись)

3. График работы категорийной группы

	Перечень мероприятий	Результат/отчетность	Дата начала мероприятия	Дата окончания мероприятия
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

УТВЕРЖДАЮ

 «__» _____ 20__ г.

Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы

1. Цели и задачи закупочной группы

Предмет закупки	
Основания создания закупочной группы (<u>МПФЗ</u> , обращение <u>ответственного закупщика/заказчика</u> ; номер и дата документа)	
Данные о разработке категорийной стратегии (при наличии – дата утверждения) (заполнение данной формы с учетом выводов категорийной стратегии)	
Цель закупочной группы	
Задачи закупочной группы	
Функционал закупочной группы (указывается подробный перечень функций)	

2. Состав закупочной группы

Руководитель закупочной группы			
Должность		ФИО	Обязанности, сфера ответственности
Состав закупочной группы			
Постоянный состав			
	Должность	ФИО	Обязанности, сфера ответственности
1			
2			
3			
4			
5			
Расширенный состав*			
	Должность	ФИО	Обязанности, сфера ответственности
1			
2			
3			
4			
5			

* - при необходимости

Согласовано

(Руководители функций, представители которых входят в состав закупочной группы)

(должность)

(подпись)

(должность)

(подпись)

(должность)

(подпись)

3. График работы закупочной группы

	Перечень мероприятий	Результат/отчетность	Дата начала мероприятия	Дата окончания мероприятия
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

三、

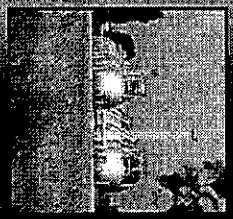
- * - Крац 1 (Удобен 1) в съответствие с АСВ НОМ
- ** - Крац 2 (Удобен 2) в съответствие с АСВ НОМ
- *** - Крац 3 (Удобен 3) в съответствие с АСВ НОМ
- **** - Крац 4 (Удобен 4) в съответствие с АСВ НОМ



ОАО «СИБУР Холдинг»

Категорийная стратегия

(Категория МТР)



Описание категории МТР

В раздел вносятся сведения о характеристиках номенклатурных позиций категорией МТР группы (изготавливается на склад, собирается на заказ, изготавливается на заказ).



Основные положения Категорийной стратегии



Необходимо привести краткое изложение основных положений закупки МТР, содержащихся в КС. Детализация информации должна соответствовать презентации для руководителей высшего звена.

Например:

- Ключевые проблемные области в существующей ситуации;
- Предлагаемые пути повышения эффективности закупки МТР;
- Основные выгоды от реализации КС.

Кроме того, в случае необходимости, могут быть выделены особенности закупки МТР, например:

- Изменение приоритетов осуществления закупки по отношению к предыдущим периодам;
- Изменение приоритета тому или иному МТР (например, в случае включения ее в Перечень 1);
- Дифференциация подходое к контрактованию МТР;
- Долгосрочные цели в рамках закупочной деятельности (например, планомерный переход на долгосрочные договоры);
- Целевое изменение структуры закупаемых МТР;
- Подходы к структуре ценообразования;
- Ожидаемый рост / спад объемов закупки;
- Основные принципы привлечения контрагентов (приоритетность высокой конкуренции, замкнутый рынок с несколькими контрагентами и т.п.);
- Прочее.

Цели Категорийной стратегии



Необходимо сформулировать высокоуровневые цели осуществления процесса закупки, например:

- Повышение эффективности закупок по категории МТР;
- Повышение прозрачности закупок по категории МТР;
- Повышение качества закупаемых МТР;
- Повышение рыночной силы Компании;
- Прочее.

Анализ фактической и плановой потребности

Настоящий раздел формулируется на основании результатов анализа затрат, проведенного в соответствии с разработанным шаблоном.

Приведите обобщенный анализ истории затрат, распределение затрат по контрагентам, динамики цен за предыдущие периоды.

Приведите анализ потребности по МТР на выбранном горизонте планирования (год, 3 года) с точки зрения:

- Планируемого спроса на МТР в краткосрочной и долгосрочной перспективе (при наличии соответствующих данных);
- Динамики изменения потребности по отношению к предыдущим периодам;
- Возможного потенциала изменения потребности (в количественном выражении) и частоты изменения потребности (неделя, месяц, квартал, год);
- Факторов изменения потребности по отношению к запланированному объему и срокам;
- Периодичности спроса на МТР;
- Критичности закупаемого МТР для производственной деятельности.

Анализ спроса

Дайте общее описание рынка с точки зрения количественных и качественных показателей.



Анализ предложения

Дайте общее описание рынка с точки зрения количественных и качественных показателей.



Анализ требований бизнеса



Настоящий раздел формируется на основании анализа требований бизнеса, анализа удельтеоренности бизнеса закупаемыми ИТР, технологиями поставщика и анализа эффективности деятельности поставщика.

В разделе, например, может указываться следующая информация:

- Текущая техническая результативность поставщиков;
- Используемые поставщиками технологии и оборудование;
- Сравнение показателей результативности по рынку (российский и миро-вой);
- Предложения по изменению используемых технологий.

Анализ затрат в цепи поставок



Настоящий подраздел формируется на основании анализа затрат в цепи поставок и заполнения соответствующего шаблона.

Анализ совокупной стоимости владения



Настоящий подраздел формируется на основании анализа совокупной стоимости владения и заполнения соответствующего шаблона.

Анализ рынка

Настоящий раздел формируется на заполнении соответствующих шаблонов, которые представляют собой результаты количественного и качественного анализа.



Применяемые способы закупки

Раздел заполняется в соответствии с шаблоном СТТ СР 31-П03/27



Возможности по получению дополнительной ценности

Дайте общее описание рынка с точки зрения анализа SWOT, PESTLE и пяти сил М. Портера.



Пути повышения эффективности закупочной деятельности



1 Цели бизнеса

Настоящий подраздел содержит основные цели осуществления закупочной деятельности в рамках КС. Например, может быть приведена следующая информация:

- Цели, сформулированные в КС, а также каскадированные цели осуществления КС;
- Ключевые показатели эффективности КС;
- Ожидаемые выгоды от реализации КС.

2 Недостатки в эффективности

Настоящий подраздел содержит основные недостатки в эффективности закупочной деятельности. Например, могут быть представлены следующие данные:

- Существующие недостатки в эффективности закупки услуг;
- Слабые стороны текущих договорных обязательств;
- Замечания Заказчиков МТР, связанные с поставками;
- Прочее.

3 Пути достижения экономического эффекта

Настоящий подраздел содержит способы повышения эффективности закупочной деятельности в рамках сектора.

Например, может быть приведена следующая информация:

- Способы повышения эффективности закупочной деятельности в рамках КС;
- Ожидаемый эффект от использования тех или иных методов повышения эффективности;
- Последствия от применения выбранных путей повышения эффективности;
- Основные приоритеты путей повышения эффективности;
- Основные мероприятия по повышению эффективности закупочной деятельности;
- Затраты, которые необходимо понести для реализации предлагаемых мероприятий по повышению эффективности;
- Основные риски, возникающие при реализации предложенных мероприятий по повышению эффективности, способы их снижения.

Подход к контрактованию и структуре ценообразования



1 Квалификационный отбор

В настоящем подразделе указываются основной подход к проведению квалификационного отбора.

2 Принципы контрактования

В настоящем подразделе указываются основные принципы контрактования.

3 Механизм ценообразования

В настоящем подразделе указываются основные механизмы ценообразования.

4 Сроки и условия договоров

В настоящем подразделе указываются основной подход к определению сроков и условий договора.

Экономическое обоснование Категорийной стратегии

Сделайте экономическое обоснование КС и укажите основные выводы.



Матрица рисков и способов их минимизации



Настоящий подраздел формулируется на основании анализа рисков и заполнения соответствующего шаблона.

План на переходный период



В настоящем разделе приводится график реализации КС на переходный период, включая основные контрольные даты, ответственные за реализацию, результаты для контроля.

План реализации Категорийной стратегии



В настоящем разделе приводится график реализации КС, включая основные контрольные даты, ответственные за реализацию, результаты для контроля.

Категория МТР –

Анализ характеристики МТР в категории

№ п. п.	Предприятие	Наименование МТР	Класс МТР *	Категория ABC	Категория XYZ

	Класс ИС	Класс СЗ	Класс ИЗ
Итого (% к общему объему):			

*Класс МТР (отнесение к классам ИС, СЗ и ИЗ проводится экспертно по уникальности технических спецификаций)

Классификация проводится с точки зрения организации производства поставщика МТР, которая в свою очередь определяет принципы работы службы МТО по закупке МТР:

1) **ИС** - изготовление на склад: объем выпуска МТР планируется исходя из оптимальной загрузки производственных мощностей. При этом предполагается, что вся произведенная продукция является стандартной. В связи с этим службы МТО в любой момент могут закупить МТР и преимущественно работают по принципу снабжения со склада. Возможность организации работы по принципу работы «на склад» дает стабильность потребления и, соответственно, прогнозируемость запасов.

К данной категории относятся сырье, материалы, мелкое оборудование: насосы, двигатели, запчасти и проч.

2) **СЗ** - сборка на заказ: особенностью данной категории является зависимость состава изделия от заказа покупателя, при этом все исходные компоненты считаются имеющимися на складе или доступными по субподрядному заказу. В данном случае наличие необходимых комплектующих обусловлено стабильным, но колеблющимся уровнем спроса со стороны покупателей.

К данной категории относятся нестандартное заказное оборудование (агрегаты).

3) **ИЗ** - изготовление на заказ: компоненты готовой продукции должны быть спроектированы (что требует времени и затрат) и только затем произведены. Разновидностью изготовления на заказ является «конструирование на заказ», который подразумевает процесс от полной конструкторской разработки изделия до начала производства. Отсутствие готовых решений у производителя обусловлено непредсказуемым спросом на продукцию.

К данной категории относятся здания, сооружения и экспозитивное уникальное оборудование.

Категория ABC и Категория XYZ - отнесение к категориям определяется в соответствии с документом «Методика проведения ABC и XYZ анализа».

Категория МТР –

Шаблоны для Требований «Определение возможности по получению дополнительной ценности»

1. Анализ рыночной ситуации с использованием модели пяти сил М. Портера

	2. Новые игроки	
1.Сила поставщика	5. Конкуренция на рынке	3.Сила покупателя
	4. Товары-заменители	

2. Анализ PESTLE

Факторы макросреды PESTLE	Ключевые элементы, которые могут по- влиять на позицио- нирование Управ- ляющей организации / Предприятия и ее рыночную силу	Угроза	Последствия	Стратегии сни- жения угроз	Возможность	Последствия	Стратегии ис- пользования воз- можностей
Политика	Стабильность внеш- ней политической об- становки						
Экономика	Рыночная конъюнкту- ра, ключевые эконо- мические показатели, безработица						
Социальная сфера	Любые существенные изменения в социаль- ной или культурной среде, которые могут оказать влияние на рынок						
Технологии	Основные тенденции в области технологий						
Правовая сфера	Изменения в законо- дательстве, которые могут повлиять на взаимодействие с оп- ределенными постав- щиками						

Факторы макросреды PESTLE	Ключевые элементы, которые могут по- влиять на позицио- нирование Управ- ляющей организации / Предприятия и ее рыночную силу	Угроза	Последствия	Стратегии сни- жения угроз	Возможность	Последствия	Стратегии ис- пользования воз- можностей
Экология	Вопросы охраны ок- ружающей среды, по- следние изменения в законодательстве или отношении со стороны общественности						

3. Анализ расстановки сил на рынке

Признаки зависимости поставщика от покупателя			
низкая	Доминирующее положение покупателя	Взаимозависимость	
	<p>Мало покупателей / много поставщиков</p> <p>Покупатель отвечает за значительную долю общих продаж поставщика</p> <p>Доходы поставщика сильно зависят от покупателя при отсутствии значительных альтернатив</p> <p>Высокие затраты поставщика на переориентацию</p> <p>Низкие затраты покупателя на переориентацию</p> <p>Финансовые условия привлекательны для поставщика</p> <p>Предложения поставщика относятся к стандартной продукции широкого спроса</p> <p>Низкие затраты покупателя на поиск</p> <p>Поставщик не имеет преимуществ информационной асимметрии перед покупателем</p>	<p>Мало покупателей / мало поставщиков</p> <p>Покупатель отвечает за относительно значительную долю общих продаж поставщика</p> <p>Доходы поставщика сильно зависят от покупателя при наличии большого числа альтернативных вариантов</p> <p>Высокие затраты поставщика на переориентацию</p> <p>Высокие затраты покупателя на переориентацию</p> <p>Финансовые условия привлекательны для поставщика</p> <p>Предложения поставщика не относятся к стандартной продукции широкого спроса</p> <p>Высокие затраты покупателя на поиск</p> <p>Поставщик имеет значительные преимущества информационной асимметрии перед покупателем</p>	
высокая	Независимость	Доминирующее положение поставщика	
	<p>Много покупателей / много поставщиков</p> <p>Покупатель отвечает за относительно незначительную долю общих продаж поставщика</p> <p>Доходы поставщика не зависят от покупателя при наличии значительного числа альтернативных вариантов</p> <p>Низкие затраты поставщика на переориентацию</p> <p>Низкие затраты покупателя на переориентацию</p> <p>Финансовые условия не очень привлекательны для поставщика</p> <p>Предложения поставщика относятся к стандартной продукции широкого спроса</p> <p>Относительно низкие затраты покупателя на поиск</p> <p>Поставщик имеет ограниченные преимущества информационной асимметрии перед покупателем</p>	<p>Много покупателей / мало поставщиков</p> <p>Покупатель отвечает за незначительную долю общих продаж поставщика</p> <p>Доходы поставщика совершенно не зависят от покупателя при наличии значительного числа альтернативных вариантов</p> <p>Низкие затраты поставщика на переориентацию</p> <p>Высокие затраты покупателя на переориентацию</p> <p>Финансовые условия не привлекательны для поставщика</p> <p>Предложения поставщика не относятся к стандартной продукции широкого спроса</p> <p>Очень высокие затраты покупателя на поиск</p> <p>Поставщик имеет значительные преимущества информационной асимметрии перед покупателем</p>	
низкая		высокая	

	І признаки зависимости покупателя от поставщика
--	--

Рыночная сила компании

Рыночная сила поставщика		низкая	высокая
	Доминирующее положение поставщика		Взаимозависимость компании и поставщика
	Независимость компании и поставщика		Доминирующее положение компании
	низкая		высокая
Рыночная сила компании			

4. Матрица SWOT-анализа

	Положительные	Отрицательные
Внутренние факторы (данные из матрицы пяти сил М. Портера)	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние факторы (данные из матрицы PESTLE)	Возможности	Угрозы

5. Матрица корреляционного SWOT-анализа

	Возможности рынка	Угрозы рынка
Сильные стороны	<i>Возможности</i>	<i>Возможности</i>
Слабые стороны	<i>Возможности</i>	<i>Возможности</i>

6. Стратегия взаимодействия с поставщиками

Сильная	Способ взаим- действия	Проактивный	Развитие поставщиков	Совместное управление цепями поставок
Рыночная		Реактивный	Простой выбор по- ставщика	Выбор источника удов- летворения потребно- стей
Власть поставщика			Поставщик первого уровня	Совместное управле- ние цепями поставок
Степень взаимодействия				
Слабая	Рыночная сила компании			Сильная

форма ТНХ 31-ПР02-01/17

Назначение Анализа рисков

- стратегия;
- устойчивость;
- производственная деятельность.

- влияния на бизнес;
- вероятности наступления;
- управляемости.

- "5" - высокое;
- "4" - значительное;
- "3" - ограниченное;
- "2" - небольшое;
- "1" - незначительное;
- "0" - отсутствует.

- "А" - ожидаемо;
- "В" - вероятно;
- "С" - возможно;
- "D" - маловероятно;
- "Е" - невозможно;
- "F" - никогда.

- "3" - высокая;
- "2" - средняя;
- "1" - низкая;
- "0" - отсутствует.

Порядок проведения Анализа рисков

1. Определите области, в которых необходимо проведение анализа рисков;
2. Сформулируйте основные риски по каждой из выбранных областей;
3. Дайте описание риска и возможные последствия его наступления;
4. По каждому из сформулированных рисков приведите оценку влияния на бизнес, вероятности наступления и уровня управляемости;
5. По каждому из сформулированных рисков определите Владельца риска и мероприятия по его снижению;
6. При необходимости по каждому из определенных рисков сформируйте План по снижению / управлению риском.

Уровни риска

[illegible]

[illegible]

Totl	Tot2	Tot3	Tot4	Tot5
0	0	0	0	0
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
13	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15	15	15
16	16	16	16	16
17	17	17	17	17
18	18	18	18	18
19	19	19	19	19
20	20	20	20	20
21	21	21	21	21
22	22	22	22	22
23	23	23	23	23
24	24	24	24	24
25	25	25	25	25
26	26	26	26	26
27	27	27	27	27
28	28	28	28	28
29	29	29	29	29
30	30	30	30	30
31	31	31	31	31
32	32	32	32	32
33	33	33	33	33
34	34	34	34	34
35	35	35	35	35
36	36	36	36	36
37	37	37	37	37
38	38	38	38	38
39	39	39	39	39
40	40	40	40	40
41	41	41	41	41
42	42	42	42	42
43	43	43	43	43
44	44	44	44	44
45	45	45	45	45
46	46	46	46	46
47	47	47	47	47
48	48	48	48	48
49	49	49	49	49
50	50	50	50	50
51	51	51	51	51
52	52	52	52	52
53	53	53	53	53
54	54	54	54	54
55	55	55	55	55
56	56	56	56	56
57	57	57	57	57
58	58	58	58	58
59	59	59	59	59
60	60	60	60	60
61	61	61	61	61
62	62	62	62	62
63	63	63	63	63
64	64	64	64	64
65	65	65	65	65
66	66	66	66	66
67	67	67	67	67
68	68	68	68	68
69	69	69	69	69
70	70	70	70	70
71	71	71	71	71
72	72	72	72	72
73	73	73	73	73
74	74	74	74	74
75	75	75	75	75
76	76	76	76	76
77	77	77	77	77
78	78	78	78	78
79	79	79	79	79
80	80	80	80	80
81	81	81	81	81
82	82	82	82	82
83	83	83	83	83
84	84	84	84	84
85	85	85	85	85
86	86	86	86	86
87	87	87	87	87
88	88	88	88	88
89	89	89	89	89
90	90	90	90	90
91	91	91	91	91
92	92	92	92	92
93	93	93	93	93
94	94	94	94	94
95	95	95	95	95
96	96	96	96	96
97	97	97	97	97
98	98	98	98	98
99	99	99	99	

Временной фактор риска или выгода		Единица	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Увеличение прибыли			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Выгоды от основного фактора, создающего выгоду, 1							
Выгоды от основного фактора, создающего выгоду, 2							
...							
Снижение затрат			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Снижение затрат за счет основного фактора, создающего выгоду, 1							
Снижение затрат за счет основного фактора, создающего выгоду, 2							
...							
Влияние на стоимость вклада			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Затраты на приобретение и владение			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
...							
Затраты полного срока эксплуатации			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
...							
Выплата по окончании срока			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Затраты на приобретение и владение			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
...							
Затраты полного срока эксплуатации			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
...							
Копирование и хранение			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
...							
Дополнительные расходы			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
...							
Контролируемый поток выгоды			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Дисконтирование затрат (на основе ставки дисконтирования)			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Дисконтирование выгоды (на основе ставки дисконтирования)			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистый дисконтированный поток выгоды			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистый дисконтированный поток выгоды			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистая приведенная стоимость (NPV)			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

План на переходный период

Категория МТР						
№ п/п	Задачи* /Мероприятия	Ответственный	Дата начала	Дата окончания	Результат	Отчеты
1	2	3	5	6		7
1	Изменить технологию производства МТР					
2	Мероприятие 1					
3	Мероприятие 2					
4	Мероприятие 3					
5	Улучшить качественные характеристики МТР					
6	Мероприятие 1					
7	Мероприятие 2					
8	Мероприятие 3					
9	Сегментировать/централизовать закупки МТР					
10	Мероприятие 1					
11	Мероприятие 2					
12	Мероприятие 3					
13	Определить подход к выбору поставщика					
14	Мероприятие 1					
15	Мероприятие 2					
16	Мероприятие 3					
17	Организовать оформление документов о прекращении взаимоотношений с действующими поставщиками					
18	Мероприятие 1					
19	Мероприятие 2					
20	Мероприятие 3					
21	Иные задачи и мероприятия					
22	Мероприятие 1					
23	Мероприятие 2					
24	Мероприятие 3					
25	Доведение изменений до сведения всех заинтересованных лиц, предприятий, управляющих организаций и обществ					
26	Мероприятие 1					
27	Мероприятие 2					
28	Мероприятие 3					

* - ниже описаны примерные задачи

План реализации категорийной стратегии

Категория МТР							
	Задача	Дата начала	Дата окончания	Кол-во дней	Результат	Ответственный	
	2	3	4	5	6	7	
Задача							
Мероприятие							
Задание (индивидуальные действия специалиста)							
Задание (индивидуальные действия специалиста)							
Мероприятие							
Задание (индивидуальные действия специалиста)							
Задание (индивидуальные действия специалиста)							
Мероприятие							
Задание (индивидуальные действия специалиста)							
Задание (индивидуальные действия специалиста)							
Задача							
Мероприятие							
Задание (индивидуальные действия специалиста)							

Отчет о реализации категорийной стратегии

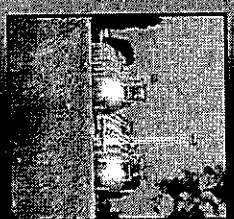
[illegible][illegible]



ОАО «СИБУР Холдинг»

Закупочная стратегия

(Категория МТР)



Введение



В разделе приводится описание области применения ЗС (в том числе исключения или иные элементы, которые не входят в ЗС).
В разделе определяется горизонт, для которого разработана ЗС.



Описание предмета закупки



В раздел вносятся сведения о характеристистиках номенклатурных позиций закупаемых МТР, в т. ч. указывается их критичность для непрерывности производственного процесса.



Основные положения Закупочной стратегии



Необходимо привести краткое изложение основных положений закупки МТР, содержащихся в ЗС.

Например:

- Ключевые проблемные области в существующей ситуации;
- Предлагаемые пути повышения эффективности закупки МТР;
- Основные выгоды от реализации ЗС.

Кроме того, в случае необходимости, могут быть выделены особенности закупки МТР, например:

- Изменение приоритетов осуществления закупки по отношению к предыдущим периодам;
- Изменение приоритета тому или иному МТР (например, в случае включения его в Перечень 1);
- Дифференциация подходое к контрактованию МТР;
- Долгосрочные цели в рамках закупочной деятельности (например, планомерный переход на долгосрочные договоры);
- Целевое изменение структуры закупаемых МТР;
- Подходы к структуре ценообразования;
- Ожидаемый рост / спад объемов закупки;
- Основные принципы привлечения поставщиков (приоритетность высокой конкуренции, замкнутый рынок с несколькими игроками и т.п.);
- Прочее.

Цели Закупочной стратегии



В разделе необходимо сформулировать высокоуровневые цели осуществления процесса закупки, например:

- Повышение эффективности закупок МТР;
- Повышение прозрачности закупок МТР;
- Повышение качества закупаемых МТР;
- Повышение степени удовлетворенности внутренних заказчиков;
- Повышение рыночной силы Компании;
- Иные цели, сформулированные ответственным за формирование ЗС, с учетом положений Категорийной стратегии.

Анализ затрат и плановой потребности



Раздел формулируется на основании результатов затрат и плановой потребности МТР, которые были ранее проведены в процессе формирования Категорийной стратегии. Если такие анализы ранее не проводились, то для их проведения рекомендуется воспользоваться соответствующим методологическим аппаратом.

Для получения более точных результатов анализа, рекомендуется использовать данные за три года.

В подразделе приводятся обобщенные результаты и выводы из анализа истории затрат за предыдущие периоды в разрезе:

- Номенклатуры;
- Поставщиков;
- Внутренних заказчиков.

Дополнительно приводятся результаты анализа затрат в цепи поставок и совокупной стоимости владения.

В подразделе приводятся обобщенные результаты и выводы из анализа плановой потребности в разрезе:

- Планируемого спроса на МТР в краткосрочной и долгосрочной перспективе (при наличии соответствующих данных);
- Динамики изменения потребности по отношению к предыдущим периодам;
- Возможного потенциала изменения потребности (в количественном выражении) и частоты изменения потребности (неделя, месяц, квартал, год);
- Факторов изменения потребности по отношению к запланированному объему и срокам;
- Периодичности спроса на МТР;
- Доли закупок Предприятия в общем объеме закупок на рынке по всем участникам (в т. ч. в разрезе Предприятия Компании).

Анализ рынка

В разделе приводятся обобщенные результаты количественного анализа рынка, проведенного в рамках формирования Категорийной стратегии, обобщающие информацию о количестве поставщиков на рынке, основных тенденциях рынка, динамике изменения цены на МТР.

В случае, если Категорийная стратегия ранее не формировалась, рекомендуется воспользоваться соответствующим методологическим аппаратом.

Также в разделе приводится обобщенная информация о расстановке сил на рынке и рыночной силы Управляющей организации / Предприятия.



Пути повышения эффективности закупочной деятельности



Настоящий раздел содержит основные недостатки в эффективности закупочной деятельности, предлагаемые способы повышения эффективности.

К недостаткам, например, могут относиться:

- Существующие недостатки в эффективности закупки МТР;
- Слабые стороны текущих договорных обязательств;
- Заменения Заказчиков МТР, связанные с поставками;
- Прочее.

При отражении способов повышения эффективности необходимо указать следующую информацию:

- Мероприятия, направленные на повышение эффективности;
- Затраты на мероприятия;
- Ожидаемый эффект от осуществления мероприятий;
- Ответственные за выполнение мероприятий;
- Контрольные показатели эффективности;
- Основные риски;
- Прочее.

Определение подходов к выбору поставщиков



В настоящем подразделе формулируются основные подходы к определению претендентов для участия в процессе выбора поставщиков, принципы заключения договоров для горизонтальной формируемой ЗС (долгосрочная / среднесрочная / краткосрочная / разовая), выделяются предпочтительные способы проведения отбора контрагентов для каждого горизонта.

В данном подразделе необходимо сформулировать подход к определению претендентов для участия в процессе выбора поставщиков:

- Открытые процедуры – конкурентные процедуры выбора поставщика, к участию в которых приглашается неограниченный круг претендентов посредством размещения информации в открытых источниках (также для повышения эффективности проводимой закупочной процедуры одновременно может производиться адресное оповещение);
- Закрытые процедуры – конкурентные процедуры выбора поставщика, к участию в которых приглашается ограниченный круг претендентов.

Определить способ выбора поставщиков:

- На неконкурентной основе (прямой, безальтернативный), в том числе отбор при заключении нового договора, изменение условий действующего договора, продление действующего договора без изменения объема и стоимости;
- Конкурсный отбор (Запрос предложений, конкурс, тендер), в том числе открытый и закрытый;

Обосновать предложенный способ выбора поставщиков.

Дополнительно указывается требуемая степень конкуренции на рынке для эффективной реализации ЗС (закрытый устойчивый рынок с несколькими лидерами, конкурентный рынок с равными игроками); перечень поставщиков, потенциально участвующих в открытом конкурентном отборе; список рассылки для закрытого конкурентного отбора.

Виды и условия договоров 1/2

В настоящем подразделе описываются применяемые виды и типы договоров, описывается порядок определения цены на МТР, основные условия существующих договоров, указываются основные направления заключения договоров, критичные условия, содержащиеся в договорах, условия смены контрагента.

Например, может быть указана следующая информация:

- Предпочтительный вид заключаемых договоров: долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный или разовый, обоснование такого выбора;
- Целесообразность использования долгосрочного контрактования;
- Использование типового договора (стандартные сроки и условия);
- Основные пункты, которые должны быть отражены в стандартных сроках и условиях (такие как досрочное прекращение, подготовка кадров, гарантированный уровень технологии или инвестиций);

Вопросы предотвращения рисков и соблюдения обязательств по договору, такие как:

- Выплата неустойки;
- Договорные гарантии;
- Гарантии компании-учредителя и/или банка;
- Переход собственности и рисков;
- Поздняя разбавка платежей, связанная с этапами выполнения обязательств.
- Стратегия прекращения договора в случае если:
 - ✓ Условия договора становятся неконкурентными на рынке;
 - ✓ Контрагент не выполняет обязательств;
 - ✓ Контрагент не соблюдает график;
 - ✓ Конкуренция возникает в связи с революционным технологическим решением;
 - ✓ Сокращение объема потребности по сравнению с тем, что было предусмотрено контрактом по причине действий Компании;
 - ✓ Выполнение программы задерживается.
- Последствия для контрагента в случае досрочного прекращения договора;
- Расходы и риски связанные со сменой поставщика (в случае досрочного прекращения действия договора).

Виды и условия договоров 2/2



Дополнительные контрактные условия

В отношении закупки МТР необходимо рассмотреть и учесть следующие вопросы:

- Сроки и условия доставки, складирования и хранения,
- Требования к упаковке,
- Условия страхования на период перевозки,
- Доступность у поставщика требуемых запасных частей,
- Условия и сроки технического обслуживания,
- Налоги и сборы,
- Международные коммерческие условия,
- Условия монтажа, шефмонтажа и пуско-наладки,
- Гарантия на период отправки, доставки или монтажа.



Подход к ценообразованию



В настоящем подразделе указываются наиболее эффективные способы ценообразования, применимые к рассматриваемой номенклатуре, например, может быть указана следующая информация:

- Оптимальная схема ценообразования (фиксированная цена; твердая фиксированная цена с корректировкой; прощительная 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);
- Предпочтительная схема ценообразования, обоснование такого выбора;
- Применение формульного ценообразования;
- Применение выбранной схемы (схем) для различных Предприятий;
- Основные штрафные санкции и стимулы, используемые в рамках выбранной схемы ценообразования;
- Целесообразность включения в договор статьи об инфлировании / дефлировании стоимости. Элементы стоимости, на которые должно распространяться инфлирование / дефлирование.

Детальная информация о возможных схемах ценообразования изложена в документе Методика «Формирование подходов к ценообразованию»..

Квалификация поставщиков



В настоящем подразделе указываются критерии квалификации и подход к оценке результатов квалификации потенциальных поставщиков.

Например, может быть указана следующая информация:

- Принципы формирования критериев квалификации поставщиков, в т.ч.: количество задаваемых вопросов, система начисления баллов, применяемые критерии отбора;
 - Соответствие рынка поставщиков ожиданиям Управляющей организации / Предприятия.
- Детальная информация о порядке проведения квалификационного отбора изложена в документе СТП СР 31-П04 «Порядок проведения квалификации поставщиков».

Расчет размера лотов



В настоящем подразделе указываются основные принципы формирования лотов и эффективного размещения потребности на рынке.

Например, может быть указана следующая информация:

- Принципы распределения объемов потребности по лотам с учетом ситуации на рынке (открытый рынок / сложившийся стабильный / ограниченный рынок), количества и состава контрагентов, прошедших квалификацию, загрузки производственных мощностей поставщиков и прочих условий;
- Целесообразность увеличения / дробления лотов;
- Количество лотов и их состав, время проведения конкурентного отбора контрагентов.



Подход к технической оценке предложений



Данный раздел содержит информацию о подходе к технической оценке предложений, полученных от участников закупочных процедур. Настоящий раздел определяет:

- Будут ли рассматриваться предлагаемые аналоги/субституты;
- Требуется ли согласование технических предложений с Заказчиком;
- Необходимо ли привлечение профильных экспертов для оценки ТКП.

Определение переговорной позиции



- Проведение переговоров с поставщиками по коммерческим условиям представленных предложений (коммерческие переговоры) является необходимым и эффективным инструментом создания дополнительной ценности для Управляющей организации / Предприятия. Основным принципом проведения коммерческих переговоров является прозрачность переговорного процесса и обеспечение равных условий для всех поставщиков – участников переговоров. В настоящем разделе указывается основной подход к проведению переговоров с поставщиками.
- Коммерческие переговоры нацелены на получение Управляющей организации / Предприятиями наилучших возможных в текущей рыночной ситуации коммерческих условий.
- Перед проведением коммерческих переговоров Ответственный закупщик принимает следующие шаги по их подготовке:
 - ✓ проводит анализ конъюнктуры рынка;
 - ✓ определяет цели и задачи переговоров;
 - ✓ анализирует сильные и слабые стороны поставщика и Управляющей организации / Предприятия, определяет план их использования / устранения;
 - ✓ определяет минимальные и максимальные сроки для проведения переговоров;
 - ✓ проверяет историю взаимоотношений с поставщиком;
 - ✓ оценивает риски, связанные с переговорным процессом;
 - ✓ определяет участников переговоров.

Раздел оформляется в соответствии с шаблоном СТГ СР 31-П03/24 «Стратегия ведения переговоров с Поставщиками»

Формирование плана распределения объемов



Настоящий раздел определяет:

- Распределение объемов между поставщиками;
- Количество поставщиков;
- Количество планируемых к заключению договоров.

[illegible]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

Определение рисков и путей их минимизации

В настоящем разделе может быть приведена следующая информация:

- Основные риски, связанные с реализацией выбранной закупочной стратегии;
- Оценка рисков с точки зрения влияния на Управляющую организацию / Предприятие, вероятности наступления указанного риска и оценки управляемости риска;
- Меры по снижению рисков;
- Меры, необходимые для управления рисками.



Подготовка экономического обоснования стратегии



В настоящем разделе должно содержаться экономическое обоснование выбранной закупочной стратегии, которое может быть сформировано на основе методологического аппарата, разработанного для целей формирования категорийной стратегии.

- Закупочная группа или ответственный закупщик должны рассмотреть перспективные возможности создания дополнительной ценности. Примеры таких возможностей следующие:
- экономия на затратах / снижение цены;
 - снижение цены за счет увеличения эффективности рычагов воздействия, например, заключение договоров на более длительные сроки и на большие суммы;
 - изменение количества поставщиков на данном рынке;
 - уменьшение суммы «замороженного» оборотного капитала за счет использования иного подхода к контрактованию;
 - оптимизация уровня сервиса, например увеличение периода работоспособности, повышение надежности и скорости реагирования на потребности бизнеса;
 - снижение цены в ходе переговоров и/или за счет развития конкуренции;
 - улучшение производственного процесса;
 - более высокий уровень ОТ, ТБ и ООС, улучшение репутации Управляющей организации / Предприятия.



Стратегия ведения переговоров с Поставщиками

Стратегия ведения переговоров формируется в процессе разработки Закупочной стратегии и является ее неотъемлемой частью. Прилагаемая форма Стратегии ведения переговоров, в первую очередь, ориентирована на заключение долгосрочных договоров. Форма может заполняться как для каждого поставщика в отдельности, так и для нескольких поставщиков одновременно.

МТР	
Общая годовая стоимость /бюджет	
Общая стоимость за весь срок договора	
Целевой(ые) Поставщик(и)	
Спонсоры	
Переговорная группа, базовая	
Переговорная группа, поддержка	

Конъюнктура рынка и исходная информация	
1	Определите основные характеристики рынка, которые сложились на текущий момент и тенденции его развития
2	
3	

Основные факторы по договору
Укажите основные условия договора, планируемого к подписанию

Основные факторы по договору				
<i>Провести переговоры о заключении Контракта в срок:</i>				
<i>Контракт заключить необходимо в срок:</i>				
Реквизиты Поставщика(ов):				
№	Наименование	Местонахождения	Контактное лицо	Контактный номер
		Укажите головной офис и местоположение, откуда будут осуществляться поставки		
Переговоры по итогам тендера				
<i>Выгоды от переговоров:</i>				
Обобщение итогов переговоров				
<i>Задачи:</i>				
Предприятие, Управляющая организация:			Поставщик:	
Укажите перечень согласованных задач				
Анализ сильных и слабых сторон				
1. Сильные стороны Предприятия, Управляющей организации (задействовать)			3. Слабые стороны Предприятия, Управляющей организации (устранить)	
2. Слабые стороны Поставщика (использовать)			4. Сильные стороны Поставщика (нейтрализовать)	
План использования/устранения				
Элемент	Сведения			Владелец
Сильные стороны Предприятия, Управляющей организации				
Слабые стороны Предприятия, Управляющей организации				
Слабые стороны Поставщика				
Сильные стороны Поставщика				

Стратегия / Основное направление:	
<i>Предприятие, Управляющая организация:</i>	<i>Поставщик:</i>

Минимальные / максимальные пределы договоренности				
<i>Вопрос</i>	<i>Приоритет</i>	<i>Минимальная позиция/ Обязательно</i>	<i>Максимальная позиция/ Повышенная задача</i>	<i>Уступка за уступку</i>

Дополнительная тактика и ключевые вопросы:

Исходные допущения:	
<i>Предприятие, Управляющая организация:</i>	<i>Поставщик:</i>

Согласовано

Утверждающий в соответствии с МДП

(должность)

(подпись)

Отчет о реализации закупочной стратегии

[illegible]

Анализ оценки совокупной стоимости владения

Категория МТР

МТР

1. Информация для анализа

№ п/п	Статьи затрат на владение МТР	Затраты, год (n-2), руб.	Затраты, год (n-1), руб.	Затраты, текущий год (n), руб.	Аналогичный МТР, СИБУР	Аналогичный МТР др.компаний на рынке
1	2	3	4	5	6	7
1	Цена приобретения					
2	Затраты на транспортировку					
3	Затраты на шеф-монтаж					
4	Затраты на пусконаладочные работы					
5	Затраты на эксплуатацию					
6	Затраты на техническое обслуживание и капитальный ремонт					
7	Затраты на ликвидацию					
	Итого:	0	0	0	0	0

2. Анализ динамики изменения затрат и индексов

№ п/п	Статьи затрат на владение МТР	Изменение затрат, год(n-1)/год(n-2)	Индекс цен-год(n-1)	Изменение затрат, год(n)/год(n-1)	Индекс цен-год n
1	2	3	4	5	6
1	Цена приобретения				
2	Затраты на транспортировку				
3	Затраты на шеф-монтаж				
4	Затраты на пусконаладочные работы				
5	Затраты на эксплуатацию				
6	Затраты на техническое обслуживание и капитальный ремонт				
7	Затраты на ликвидацию				
	Итого:	0	0	0	0

3. Результат анализа

Статья с потенциалом сокращения	Риск	Мероприятия по снижению совокупной стоимости владения	Фактор дополнительной ценности	Экономический эффект, руб.

Применяемые способы закупки

Раздел	Параметр	Комментарий
Группа		
Подгруппа		
Номенклатурная позиция		
Название предприятия		
Сумма закупок, млн.руб. с НДС в среднем за последние 3 года		
Критичность для основного производства (не критично, критично)		
Периодичность потребления (постоянная, падающая, растущая, непостоянная, разовая)		
Использование консолидации объемов (не консолидированная закупка, частично консолидированная закупка, консолидированная закупка)		
Параметры коммерческой оценки (цена, ТСО, экономический эффект)		
Способы распределения (конкурентный, прямой)		
Договор (долгосрочный, договор+спецификации)		
Сроки договора (разовый, кратко-		

срочный, среднесрочный, долгосрочный)		
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)		

Требования «Проведение ABC и XYZ анализа»

1. При проведении ABC и XYZ анализа используются исторические данные по закупкам МТР.

2. Рекомендуется проведение интегрированного ABC и XYZ анализа, но также допускается их раздельное проведение.

3. ABC анализ – анализ, применяемый для группировки чего-либо (например: МТР, групп, подгрупп МТР) по значимым, с точки зрения выбранного критерия классификации, группам / классам.

4. Результаты ABC и XYZ анализа представляются в виде матрицы ABC-XYZ-анализа, которая направлена на поддержку принятия решений по управлению номенклатурой МТР.

5. Шаги ABC анализа:

- Определение объектов анализа;
- Определение критерия классификации;
- Сортировка объектов анализа (проведение ABC анализа);
- Определение групп А, В, С.

6. Механизм проведения ABC-классификации основывается на использовании одного критерия классификации, описывающего качественную сторону изучаемой совокупности МТР. При этом в качестве такой качественной характеристики в настоящих Требованиях используется стоимость МТР.

7. Выбор критерия классификации производится экспертным путем и зависит от цели проведения ABC-классификации.

8. Критериями классификации могут являться, например¹:

- Цена закупки;
- Доля в общем объеме закупок.

9. Классификация МТР с использованием метода ABC-классификации базируется на расчете удельного веса совокупной стоимости МТР за анализируемый период с последующим расчетом нарастающего итога данного критерия классификации и выделением классификационных групп.

10. Расчет нарастающего итога значения критерия классификации.

10.1. Удельный вес значения критерия классификации рассчитывается как отношение значения критерия каждой из позиции к итоговой сумме значения критерия классификации.

10.2. Значения удельного веса критерия классификации должны быть отсортированы от максимального к минимальному. Далее каждому отсортированному по

¹ В качестве критериев классификации также могут использоваться: средний уровень запаса, доля в созданных запасах, скорость оборачиваемости запаса и др.

убыванию МТР необходимо присвоить индекс от 1 до номера, соответствующему размеру выборки.

10.3. Далее значения удельного веса для первой позиции номенклатуры переписывается в столбец нарастающего итога. Для последующих номенклатурных позиций производится суммирование значения нарастающего итога предыдущей позиции со значением удельного веса текущей позиции.

Таблица 1. Пример исходных данных для АВС-классификации (данные приведены справочно)

МТР	Объем поступления, тыс. руб.	% Общего объема	Ранг
МТР 1	1234	18,18%	2
МТР 2	3245	47,82%	1
МТР 3	548	8,08%	4
МТР 4	299	4,41%	5
МТР 5	23	0,34%	10
МТР 6	4	0,06%	14
МТР 7	11	0,16%	11
МТР 8	964	14,21%	3
МТР 9	2	0,03%	15
МТР 10	190	2,80%	6
МТР 11	32	0,47%	9
МТР 12	9	0,13%	12
МТР 13	99	1,46%	8
МТР 14	121	1,78%	7
МТР 15	5	0,07%	13

Таблица 2. Расчет нарастающего итога

МТР	% Общего объема	% Общего объема нарастающим ито- гом	Ранг
МТР 2	47,82%	47,82%	1
МТР 1	18,18%	66,00%	2
МТР 8	14,21%	80,21%	3
МТР 3	8,08%	88,28%	4
МТР 4	4,41%	92,69%	5
МТР 10	2,80%	95,49%	6
МТР 14	1,78%	97,27%	7
МТР 13	1,46%	98,73%	8
МТР 11	0,47%	99,20%	9
МТР 5	0,34%	99,54%	10
МТР 7	0,16%	99,71%	11

МТР 12	0,13%	99,84%	12
МТР 15	0,07%	99,91%	13
МТР 6	0,06%	99,97%	14
МТР 9	0,03%	100%	15

10.4. Определение граничных значений критериев классификации

10.4.1. Граничные значения критериев классификации могут определяться двумя способами:

- Экспертным путем - границы групп классификаций определяются специалистами, исходя из особенностей МТР;
- Методом построения кумулятивной кривой (линии нарастающего удельного веса) – рекомендуется к использованию как наиболее точный метод.

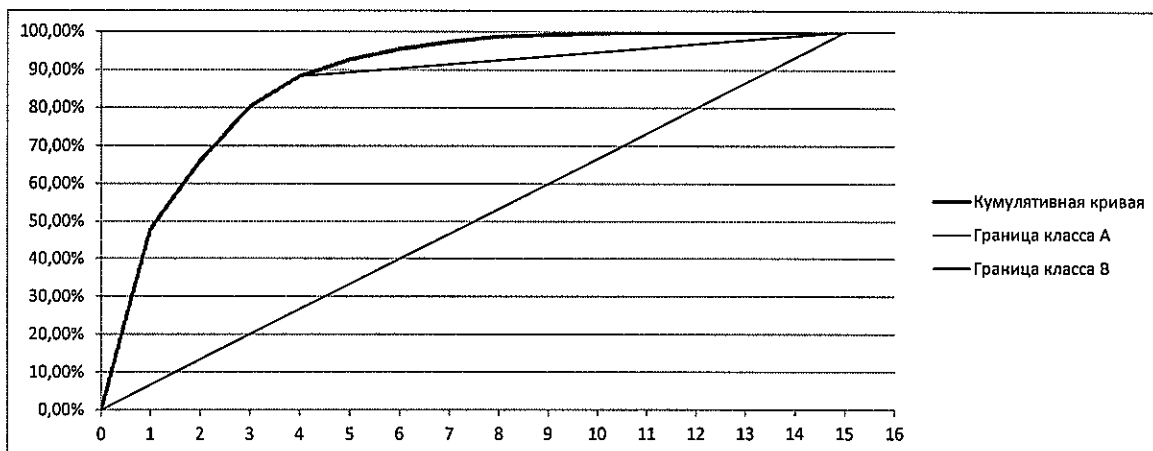
10.4.2. При определении границ групп классификации экспертным путем, рекомендуется использовать следующие границы: группа А – доля в общей стоимости (в общем объеме закупок) 80%; группа В – доля в общей стоимости (в общем объеме закупок) 15%; группа С – доля в общей стоимости (в общем объеме закупок) 5%.

10.4.3. Для определения граничных значений критериев классификации рекомендуется использовать метод построения кумулятивной кривой (линии нарастающего удельного веса), которая демонстрирует взаимосвязи количественных и качественных значений характеристик МТР.

10.4.4. Теоретическим базисом использования метода построения кумулятивной кривой является теорема Лагранжа. Так, согласно теореме, если функция $f(x)$ определена, непрерывна и дифференцируема на отрезке $[a, b]$, то в промежутке между a и b

найдется точка c , для которой: $\frac{f(b)-f(a)}{b-a} = f'(c)$, Откуда: $f(b) - f(a) = f'(c)(b - a)$. Эта формула называется формулой Лагранжа или формулой конечных приращений. $f'(c)$ в этой формуле – это средняя скорость возрастания функции $f(x)$ на отрезке $[a, b]$. В нашем случае на классе А скорость расхода ресурса будет уменьшаться до средней по всему отрезку $[a, b]$ и в этой точке целесообразно определить новый класс В, определяемый пределами a_1 и b , скорость расхода ресурса на котором будет определяться новой средней скоростью $f'(c_1)$. Точка c_1 определяет границу класса С с пределами a_2 и b и средней скоростью расхода ресурса $f'(c_2)$. Очевидно, что в нашем случае $f'(c) > f'(c_1) > f'(c_2)$, т.е. скорость расхода ресурса будет уменьшаться. Графическая демонстрация метода кумулятивной кривой:

Рисунок 1: Кумулятивная кривая



10.4.5. Далее необходимо соединить прямой крайние точки кривой и найти точку касания параллельной полученной прямой линии. Эта точка будет определять группу номенклатуры, для которой характер накопления качественного критерия однороден. Эта точка определит границы группы А (см. рис. 1).

10.4.6. Далее требуется повторить процедуру, соединив прямой начальную и конечную точки оставшейся части кривой, и зафиксировать границы следующей группы, проведя прямую, параллельную получившейся прямой в точке касания с кривой.

11. Выделение классификационных групп.

11.1. Построив кумулятивную кривую по выделению классификационных групп для применения метода классификации, получаем следующие значения границ классификационных групп:

Таблица 3. Границы классификационных групп ABC-анализа

Группа	Доля в общей стоимости
А	88,28%
В	10,45%
С	1,27%

11.2. Используя данные значения границ классификационных групп, присваиваем каждому МТР класс ABC-класс:

Таблица 4. Присвоение ABC-класса

МТР	% Общего объема	% Общего объема нарастающим итогом	Ранг	Коэффициент	Класс
МТР 2	47,82%	47,82%	1	0,478	А
МТР 1	18,18%	66,00%	2	0,182	А
МТР 8	14,21%	80,21%	3	0,142	А
МТР 3	8,08%	88,28%	4	0,081	А
МТР 4	4,41%	92,69%	5	0,044	В
МТР 10	2,80%	95,49%	6	0,028	В
МТР 14	1,78%	97,27%	7	0,018	В

МТР 13	1,46%	98,73%	8	0,015	В
МТР 11	0,47%	99,20%	9	0,005	С
МТР 5	0,34%	99,54%	10	0,003	С
МТР 7	0,16%	99,71%	11	0,002	С
МТР 12	0,13%	99,84%	12	0,001	С
МТР 15	0,07%	99,91%	13	0,001	С
МТР 6	0,06%	99,97%	14	0,001	С
МТР 9	0,03%	100%	15	0,000	С

11.3. В данном расчете позиции, имеющие до 88,28% нарастающего итога критерия классификации, отнесены к группе А. В группу В включены позиции, имеющие от 88,28% до 98,73% нарастающего итога. Оставшиеся номенклатурные позиции включены в группу С.

12. XYZ – классификация.

12.1. XYZ – классификация основывается на результатах проведения XYZ-анализа.

12.2. XYZ-анализ, в общем смысле - анализ направленный на определение стабильности потребления МТР и выявления отклонений, скачков в потреблении МТР.

12.3. Цель XYZ-анализа – дифференциация МТР по группам / классам в зависимости от равномерности потребления и точности прогнозирования.

12.4. К классу X относятся МТР со стабильным потреблением, МТР класса Y – допускают более значительные отклонения, к классу Z относятся МТР с высокими колебаниями в потреблении и низкой точностью прогнозирования.

12.5. Выбор критерия для классификации

12.5.1. В настоящих Требованиях, в качестве примера проведения XYZ - анализа, применяется единый показатель – отклонение фактического потребления от планового для каждой номенклатуры МТР.

12.5.2. Для проведения анализа стабильности потребления МТР по методике XYZ -анализа также может применяться подход, аналогичный описанному в настоящих Требованиях.

12.5.3. Для получения количественной оценки характеристики отклонения потребности требуется воспользоваться статистическим рядом отклонения потребления в месячной разбивке. В классическом варианте метода XYZ показателем, описывающим потребность в МТР, является коэффициент вариации V, представляющий собой отношение значения среднеквадратичного отклонения ряда к среднеарифметическому значению:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}}$$

где V – коэффициент вариации,

σ - среднеквадратичное отклонение,

\bar{x} - среднеарифметическое

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{\forall i} (x_i - \bar{x})^2}{n}},$$

где x_i - i-ое значение статистического ряда потребления,
 n – количество значений в статистическом ряде.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{\forall i} x_i}{n}.$$

12.5.4. Расчет отклонений в потреблении

12.5.5. В таблице 5 представлен пример исходных данных для XYZ-анализа МТР.

Таблица 5. Расчет превышения плана потребления – исходные данные

МТР	Среднее превышение над планом
МТР 1	0%
МТР 2	4%
МТР 3	1%
МТР 4	71%
МТР 5	21%
МТР 6	85%
МТР 7	15%
МТР 8	63%
МТР 9	6%
МТР 10	17%
МТР 11	26%
МТР 12	3%
МТР 13	2%
МТР 14	7%
МТР 15	19%

12.5.6. Определение граничных значений критериев классификации и выделение классов

12.5.7. В виду нерегулярности спроса на значительную часть МТР, коэффициент вариации имеет широкий диапазон значений и имеет очевидную зависимость от частоты потребления единицы номенклатуры. Очевидно, что такой широкий диапазон значений не позволяет сделать допущение о том, что фактическая функция распределения вероятности подобных выборок является нормальной, а анализ на основании стандартных отклонений – наиболее приемлемым.

12.5.8. В связи с этим для выделения классификационных групп рекомендуется выделять граничные критерии классификации, базируясь на частоте отклонений потребления единицы номенклатуры за анализируемый период.

Таблица 6. Частота потребления

Ранг	МТР	Среднее отклонение от плана	XYZ-класс
1	МТР 6	0,85	Z
2	МТР 4	0,71	Z
3	МТР 8	0,63	Z
4	МТР 11	0,26	Y
5	МТР 5	0,21	Y
6	МТР 15	0,19	Y
7	МТР 10	0,17	Y
8	МТР 7	0,15	Y
9	МТР 14	0,07	X
10	МТР 9	0,06	X
11	МТР 2	0,04	X
12	МТР 12	0,03	X
13	МТР 13	0,02	X
14	МТР 3	0,01	X
15	МТР 1	0	X

12.5.9. Из таблицы 6 видно, что рассмотренные в примере 15 МТР отличались по характеру потребления. Так, МТР «МТР 6», «МТР 4» и «МТР 8» более всех отличались отклонениями от плана. Эти МТР попадают в класс Z. В следующий класс – Y – попадают пять МТР со средним превышением плана от 0,15 до 0,26. Остальные МТР относятся к классу X. Это класс самых точно прогнозируемых МТР.

12.5.10. Формирование сводной таблицы ABC-XYZ

12.5.11. По результатам ABC- и XYZ-классификаций формируем сводную таблицу, объединяющую МТР в сегменты:

Таблица 7. Сводная таблица ABC-XYZ

МТР	ABC-класс	XYZ-класс
МТР 1	A	X
МТР 2	A	X
МТР 3	A	X
МТР 4	B	Z
МТР 5	C	Y
МТР 6	C	Z
МТР 7	C	Y
МТР 8	A	Z
МТР 9	C	X
МТР 10	B	Y
МТР 11	C	Y
МТР 12	C	X

МТР 13	В	Х
МТР 14	В	Х
МТР 15	С	У

Таблица 8. Матрица ABC-XYZ-анализа

Высокая	А	АХ	АУ	АЗ
Материальность	В	ВХ	ВУ	ВЗ
Низкая	С	СХ	СУ	СЗ
		Х	У	З
		Высокая	Точность прогнозирования / стабильность потребления	Низкая

13. Валидация результатов на групповом уровне.

13.1. Результаты ABC-XYZ необходимо подвергнуть проверке со стороны экспертов. Отнесение МТР к ABC-XYZ-классам может быть пересмотрено в следующих случаях:

- если данных недостаточно или потреблений МТР не было;
- если МТР находится в классе, отличном от классов аналогичных МТР, то возможен пересмотр класса для данного МТР.

14. Интерпретация результатов ABC-XYZ-анализа

14.1. Результаты ABC-XYZ могут быть использованы для определения категорий МТР, по которым необходимо разработать категориальную стратегию, для отнесения МТР к различным Перечням, для анализа динамики потребности.

14.2. Так, анализ примера (таблица 9) позволяет сделать следующие выводы:

- Следует обратить особое внимание на МТР «МТР 8». Этот МТР с высокой стоимостью (относится к категории А), в то же время его потребление прогнозируется плохо, допускаются постоянные превышения фактического потребления над плановым (категория Z). Для данного МТР существует высокий потенциал оптимизации закупок и более эффективного использования оборотного капитала за счет более точного планирования и/или более строгого контроля сроков поставки.

14.3. Необходимо также определить и устранить причины неточного планирования потребности в «МТР 4».

14.4. «МТР 1», «МТР 2» и «МТР 3» - пример адекватно точного планирования потребности. В данном случае соблюдается высокая эффективность управления оборотным капиталом, поскольку сразу три МТР с высокой стоимостью имеют слабое отклонение фактического потребления от плана.

Таблица 9. Интерпретация результатов ABC-XYZ-анализа

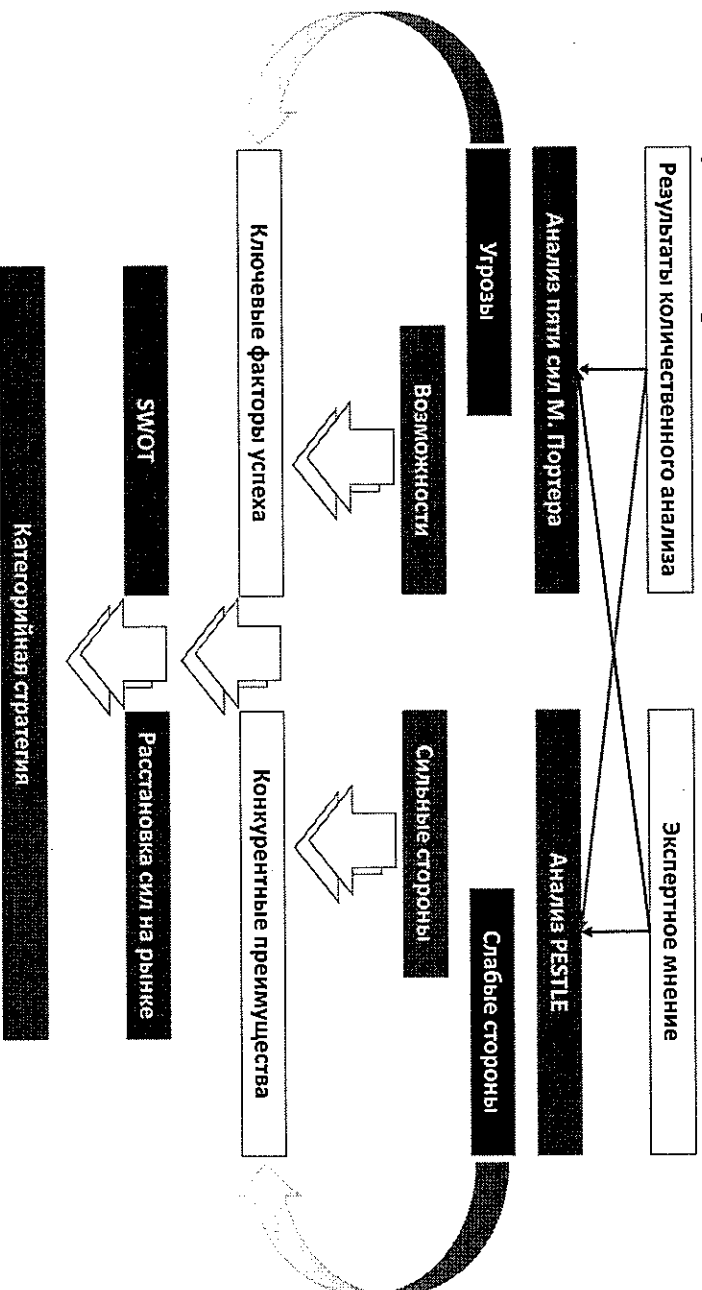
	Х	У	З
А	МТР 1, МТР 2, МТР 3		МТР 8
В	МТР 13, МТР 14	МТР 10	МТР 4

C	MTP 12	MTP 5, MTP 7, MTP 11, MTP 15	MTP 6, MTP 9
---	--------	---------------------------------	--------------

Требования «Определение возможности по получению дополнительной ценности».

1. Цель проведения анализа – сформировать перечень возможностей по получению дополнительной ценности для Управляющей организации/ Предприятия от повышения эффективности функции снабжения.
2. Анализ проводится в момент формирования категорийной стратегии, либо ее пересмотра.
3. Результатом анализа является основная часть документа «Категорийная стратегия», отражающая возможности получения дополнительной ценности и мероприятия по получению дополнительной ценности.
4. Определение возможности по получению дополнительной ценности (ОВПДЦ) проводится категорийным менеджером, ответственным за формирование категорийной стратегии, самостоятельно и/или с привлечением необходимых профильных экспертов из других функций.
5. ОВПДЦ представляет собой инструмент интеграции основных выводов количественных анализов и качественных анализов.
6. ОВПДЦ основывается на:
 - Данных, полученных по итогам проведенного анализа предложения;
 - Данных, полученных по итогам проведенного анализа спроса;
 - Данных, полученных по итогам проведенного анализа потребностей;
 - Данных о результатах оценки деятельности поставщиков;
 - Экспертном мнении и знании рынка категорийного менеджера, проводящего анализ;
 - Экспертном мнении и знании рынка работниками других подразделений Управляющей организации/ Предприятия, привлекаемых к проведению анализа.
7. Задачей категорийного менеджера, является экспертная интерпретация данных и использование их при формировании перечня возможностей по получению дополнительной ценности.
8. ОВПДЦ включает в себя следующие шаги:
 - 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;
 - Заполнение шаблона «Способы повышения эффективности».

Рисунок 1: Определение возможности по получению дополнительной ценности



9. Заполнение матрицы пяти сил М. Портера.

9.1. Заполненная матрица пяти сил М. Портера является итоговым результатом анализа с применением модели конкуренции по М. Портеру.

9.2. Итоговые результаты учитываются при заполнении матрицы расстановки сил на рынке (Шаблон СТТ СР 31-П03/15) и формировании матрицы SWOT.

9.3. Модель конкуренции по М. Портеру служит для определения расстановки сил на рынке и способности компании как покупателя влиять на поставщиков.

9.4. Наличие сил на рынке позволяет компании более эффективно осуществлять закупки.

9.5. Заполнение матрицы пяти сил М. Портера с использованием соответствующей модели включает в себя следующие шаги:

9.5.1. Получение входных данных для осуществления анализа;

9.5.2. Определение характера влияния данных на позиционирование компании на рынке;

9.5.3. Определение степени значимости данных для оценки позиционирования компании на рынке;

9.5.4. Присвоение соответствующих показателей для данных и их приоритизация;

9.5.5. Внесение приоритизированных данных в матрицу пяти сил М. Портера;

9.5.6. Определение степени конкуренции на рынке и способности компании влиять на рынок (позиционирование компании).

9.6. Входящие данные для осуществления анализа должны быть собраны по следующим разделам:

- Барьеры для входа на рынок данного МТР;
- Потребители данного МТР на рынке;
- Поставщики данного МТР на рынке;
- Барьеры входа на рынок для новых товаров.

9.7. Характер влияния данных на позиционирование компании оценивается в следующем разрезе:

- Показатели влияют положительно на компанию с точки зрения достижения ей сил на рынке;
- Показатели влияют отрицательно на компанию с точки зрения достижения ей сил на рынке.

9.7.1. Характер влияния данных на позиционирование компании оценивается экспертным путем категорийным менеджером, ответственным за проведение анализа. При необходимости дополнительной экспертизы, к оценке характера влияния данных могут привлекаться работники других подразделений Управляющей организации/Предприятия.

9.8. Оценка значимости данных, влияющих на позиционирование компании на рынке, производится по следующей шкале:

- Критический;
- Значимый;
- Малозначимый.

9.8.1. Оценка значимости факторов проводится экспертным путем категоричным менеджером, ответственным за проведение анализа. При необходимости дополнительной экспертизы, к оценке значимости факторов могут привлекаться работники других подразделений Управляющей организации/Предприятия.

9.8.2. Факторы, оцененные как малозначимые, исключаются из дальнейшего анализа и в матрицу пяти сил М. Портера не вносятся.

9.8.3. После определения характера влияния и значимости факторов, категоричный менеджер производит их приоритезацию, руководствуясь следующим принципом: сначала указываются «критические-влияющие положительно», «значимые-влияющие положительно», далее «критические-влияющие отрицательно», «значимые-влияющие отрицательно».

9.8.4. После проведения приоритезации, результаты вносятся в соответствующие сектора матрицы пяти сил М. Портера. Заполняются сектора 1, 2, 3, 4.

9.8.5. Далее, категоричный менеджер, экспертным путем, определяет расстановку сил на рынке и способности Управляющей организации/Предприятия как покупателя влиять на рынок и поставщиков данной МТР.

9.8.6. В сектор 5 вносятся соответствующее определение степени конкуренции на рынке (монополия – один поставщик, монопосония – один покупатель, олигополия – несколько крупных поставщиков/покупателей, конкуренция – большое количество поставщиков/покупателей) с пояснением и указанием наиболее приоритетных факторов.

9.9. Пример вопросов, ответы на которые помогут сформировать необходимые данные для заполнения матрицы пяти сил М. Портера:

9.9.1. Барьеры для входа на рынок данного МТР:

- Существует ли на рынке экономия за счет масштаба? У какого количества поставщиков / покупателей?

- Существует ли на рынке преимущество в затратах у поставщиков / покупателей? У какого количества?

- Существует ли обязательные / специализированные требования для работы на рынке?

- Какая степень дифференциации продуктов на рынке?

9.9.2. Потребители данного МТР на рынке:

- Существуют ли на рынке покупатели, закупающие значительные объемы МТР? Количество таких покупателей? Какова их совокупная доля рынка и доли каждого в отдельности?

- Насколько просто покупателю переориентироваться на другого поставщика?

- Имеется ли разница в качестве готовой продукции при закупке МТР у разных поставщиков?

- Способны ли покупатели производить МТР, предлагаемый на рынке поставщиками? Какой объем затрат на самостоятельное производство МТР?

9.9.3. Поставщики данного МТР на рынке:

- Какое количество поставщиков на рынке? Существуют ли на рынке поставщики-лидеры? Какая их совокупная доля в общем предложении на рынке (в натуральном и денежном выражении)?
 - Существуют ли на рынке поставщики, предлагающие МТР, значительно превосходящие по качеству МТР других поставщиков? Какое количество поставщиков МТР высшего качества? Какова их совокупная доля? Какова доля каждого поставщика в отдельности?
 - Каковы затраты перехода поставщика на взаимодействие с новым покупателем?
- 9.9.4. Барьеры входа на рынок для новых товаров:
- Какой темп развития отрасли?
 - Какая средняя норма прибыли поставщиков на рынке?
 - Какие затраты на вывод нового МТР на рынок?
 - Какое количество новых МТР было выведено на рынок за последние три года?

10. Заполнение матрицы PESTLE.

10.1. Целью проведения анализа PESTLE является выявление аспектов внешней среды, которые могут повлиять на позиционирование компании на рынке (ее рыночную силу) и способность компании как покупателя влиять на поставщиков.

10.2. Аспектами внешней среды являются: политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social), технологические (Technological), экологические (Environmental) и правовые (Legal) факторы.

10.3. Заполненная матрица PESTLE является итоговым результатом PESTLE анализа.

10.4. Итоговые результаты PESTLE учитываются при заполнении матрицы расстановки сил на рынке (Шаблон СТП СР 31-П03/15) и формировании матрицы SWOT.

10.5. Заполнение матрицы осуществляется категорийным менеджером, ответственным за проведение PESTLE анализа самостоятельно экспертным путем, либо с привлечением работников, обладающих требуемой экспертизой, из других подразделений Управляющей организацией/Предприятия.

10.6. PESTLE анализ проводится применительно к конкретной категории МТР.

10.7. Для заполнения матрицы PESTLE необходимо произвести следующие действия:

10.7.1. Получение входных данных для осуществления анализа;

10.7.2. Определение характера влияния данных на позиционирование компании на рынке;

10.7.3. Определение степени влияния данных на позиционирование компании на рынке;

10.7.4. Присвоение соответствующих показателей данным и их приоритизация;

10.7.5. Внесение приоритизированных данных в матрицу PESTLE;

10.7.6. Формирование выводов о возможности влияния компании на рынок, факторах, которые могут повлиять на позиционирование компании на рынке (снижение рыночной силы / увеличение рыночной силы), основных рисках и возможностях по управлению рисками.

10.7.7. Входящие данные для осуществления анализа должны быть собраны по следующим аспектам (факторам) внешней среды:

- Политические;
- Экономические;
- Социальные;
- Технологические;
- Экологические;
- Правовые.

10.7.8. Для каждого фактора, категорийный менеджер, экспертным путем определяет ключевые элементы, которые могут повлиять на позиционирование Управляющей организации/Предприятия на рынке и на ее рыночную силу (способность влиять на поставщиков).

10.7.9. К ключевым элементам факторов могут относиться:

– Элементы политического фактора: государственная политика в области регулирования конкуренции на рынке МТР, особенности законодательства и административного давления, налоговая политика, степень присутствия государства в отрасли и т.п.;

– Элементы экономического фактора: прогнозируемый рост ВВП, параметры налогообложения, инвестиционные тенденции в целевой отрасли, уровень инфляции, сезонные колебания спроса и предложения в отрасли, емкость рынка, основные затраты компаний отрасли и т.п.

– Элементы социального фактора: потребительские предпочтения, демографические и миграционные показатели, религиозные и культурные особенности, особенности образа жизни и моды и т.п.

– Элементы технологического фактора: показатели развития инфраструктуры, оценка уровня развития информационных технологий и их использования компаниями, инновационные технологии и потенциал их применения и т.п.

– Элементы правового фактора: перспективы изменения действующего отраслевого законодательства и т.п.

– Элементы экологического фактора: изменение климата, перспективы появления экологически чистых технологий и т.п.

10.7.10. Характер влияния элементов на позиционирование компании на рынке оценивается в следующем разрезе:

– Показатели – «Угроза для компании»;

– Показатели – «Возможность для компании».

10.7.11. Элементы, используемые в процессе анализа, должны быть детализованы до уровня, когда их можно однозначно трактовать либо как «Угроза», либо как «Возможность».

10.7.12. Характер влияния элементов на позиционирование Управляющей организацией/ Предприятия оценивается экспертным путем категорийным менеджером, ответственным за проведение анализа. При необходимости дополнительной экспертизы, к оценке характера влияния элементов могут привлекаться работники других подразделений Управляющей организации/ Предприятия.

10.8. Оценка значимости элементов, влияющих на позиционирование компании на рынке, производится по следующей шкале:

– Критический;

– Значимый;

– Малозначимый.

10.8.1. Оценка значимости элементов проводится экспертным путем категорийным менеджером, ответственным за проведение анализа. При необходимости дополнительной экспертизы, к оценке значимости элементов могут привлекаться работники других подразделений Управляющей организации/ Предприятия.

10.8.2. Элементы, оцененные как малозначимые, исключаются из дальнейшего анализа и в матрицу PESTLE не вносятся.

10.8.3. После определения характера влияния и значимости элементов, категорийный менеджер производит их приоритизацию, руководствуясь следующим прин-

ципом: сначала указываются «критические-угрозы», «значимые-угрозы», далее «критические-возможности», «значимые-возможности».

10.8.4. После проведения приоритезации, результаты вносятся в соответствующие квадранты матрицы.

10.9. Далее, категорийный менеджер, вносит в соответствующие квадранты матрицы возможные последствия влияния элементов на позиционирование Управляющей организации/ Предприятия на рынке и ее рыночную силу (способность влиять на поставщиков).

10.10. Заключительным этапом является заполнение квадранта «Стратегия – снижения угроз / использования возможностей». В эти поля вносятся предложения по необходимому набору мероприятий, которые должны быть также отражены в категорийной стратегии данного МТР.

11. SWOT-анализ

11.1. Цель проведения SWOT-анализа – определение механизмов влияния компании на рынок, а также способов противостояния внешним угрозам.

11.2. Итоговым результатом SWOT-анализа является заполненная матрица SWOT, которая представляет собой совокупность внешних факторов (в разрезе возможностей и угроз) и внутренних факторов (в разрезе сильных и слабых сторон).

11.3. SWOT-анализ проводится применительно к конкретной категории МТР на среднесрочную перспективу.

11.4. Для заполнения матрицы SWOT необходимо произвести следующие действия:

11.4.1. Получение входных данных для осуществления анализа;

11.4.2. Заполнение матрицы SWOT;

11.4.3. Формирование выводов и предложений по повышению рыночной силы компании;

11.4.4. Определение внутренней готовности компании к реализации мероприятий, направленных на достижение дополнительной ценности и повышение эффективности функции снабжения.

11.4.5. Определение перечня рисков при реализации предложений и путей по их минимизации.

11.5. Данные для проведения SWOT-анализ и заполнения матрицы берутся из матрицы пяти сил М. Портера, матрицы PESTLE и матрицы расстановки сил на рынке.

11.5.1. Из матрицы пяти сил М. Портера внутренние факторы (положительные и отрицательные) заносятся в соответствующий квадрант матрицы SWOT.

11.5.2. Из матрицы PESTLE внешние факторы (возможности и угрозы) заносятся в соответствующий квадрант матрицы SWOT.

11.6. Категорийный менеджер анализирует полученные результаты и формирует набор предложений по дальнейшим действиям для обеспечения рыночной силы Управляющей организации/ Предприятия.

11.7. Набор действий формируется с учетом того, что компания может управлять только внутренними факторами, а внешние факторы компания может только учитывать.

11.8. Предложения должны формироваться в рамках ответов на следующие вопросы:

– Выделение существенных фактов:

- Какие угрозы наиболее существенны?
- Какие возможности наиболее привлекательны?
- Какие сильные стороны компании могут быть использованы для противостояния угрозам?
- Какие сильные стороны компании помогут использовать возможности?
- Какие слабые стороны компании мешают противостоять угрозам?
- Какие слабые стороны компании мешают использовать возможности?

– Как нужно измениться, что сделать для того, чтобы:

- Угрозы внешней среды стали новыми возможностями для компании?
- Увеличить силы компании в зоне, необходимой для противостояния важнейшим угрозам и использованию лучших возможностей?
- Сократить слабости компании в зоне, необходимой для противостояния важнейшим угрозам и использованию лучших возможностей?

11.9. Интерпретация результатов SWOT-анализа производится путем формирования набора возможностей, направленных на развитие сильных сторон компании и нивелирование ее слабых сторон.

11.10. Все возможности вносятся в соответствующие сектора матрицы корреляционного SWOT-анализа.

12. Заполнение матрицы корреляционного SWOT-анализа.

12.1. По результатам заполнения матрицы SWOT-анализа, категорийный менеджер преступает к заполнению матрицы корреляционного SWOT-анализа.

12.2. В каждый сектор матрицы вносятся возможности, направленные на развитие сильных сторон Управляющей организации/ Предприятия и нивелирование ее слабых сторон.

12.3. Далее, указанные категорийным менеджером возможности, должны быть подкреплены соответствующими мероприятиями по их достижению и перечнем целевых показателей, на достижение которых направлены мероприятия.

12.4. Возможности/мероприятия должны быть нацелены на достижение дополнительной ценности для Управляющей организации/ Предприятия через снижение совокупных затрат на удовлетворение потребностей или через максимизацию эффективности функции снабжения при неизменной стоимости закупаемых МТР.

12.5. Достижение дополнительной ценности достигается за счет применения соответствующих механизмов взаимодействия Управляющей организации/ Предприятия на рынке с поставщиками категории МТР и за счет повышения функции снабжения внутри Управляющей организации/ Предприятия.

12.6. Перечень применяемых механизмов специфицируется в зависимости от расстановки сил на рынке и внутренней готовности Управляющей организации/ Предприятия реализовывать мероприятия по повышению эффективности функции снабжения.

12.7. Применяемые механизмы могут быть направлены на повышение эффективности взаимодействия Управляющей организации/ Предприятия с поставщиками и на поиск путей повышения эффективности функции снабжения внутри Управляющей организации/ Предприятия.

12.8. Категорийный менеджер самостоятельно, экспертным путем, либо с помощью привлекаемых профильных экспертов выбирает наиболее оптимальные с его точки зрения способы взаимодействия Управляющей организации/ Предприятия с поставщиками категории МТР на рынке.

12.9. Способы взаимодействия разделяются на:

- Проактивный. Компания самостоятельно, либо тесно взаимодействуя с поставщиком, разрабатывать комплексные детализированные требования к повышению эффективности поставщика направленные на снижение совокупных затрат на удовлетворение потребностей или на максимизацию эффективности функции снабжения при неизменной стоимости закупаемых МТР. Проактивный подход предполагает тесное взаимодействие поставщика и покупателя в процессе совместной деятельности и наличие у компании внутренних ресурсов на реализацию предусматриваемых мероприятий. Взаимодействие поставщиков и компании закрепляется в совместно разработанном плане развития поставщиков.
- Реактивный. Компании ограничивается простым взаимодействием с поставщиками без инициации и разработки совместных планов развития, и сосредотачивается на определении критериев выбора поставщиков.

12.10. Исходя из вышеуказанной классификации, категорийный менеджер выбирает одну из возможных базовых стратегий взаимодействия с поставщиками:

- Простой выбор поставщика;
- Выбор источника удовлетворения потребностей;
- Развитие поставщиков;
- Совместное управление цепями поставок.

12.11. Выбор какой-либо базовой стратегии требует определения уровня взаимодействия компании с поставщиками и определения соответствующих механизмов достижения эффективности.

12.12. Уровень взаимодействия компании с поставщиками предполагает разделения поставщиков компании на «Поставщиков первого уровня» - низкий уровень взаимодействия и поставщиков, с которыми компания будет стремиться осуществлять «совместное управление цепями поставок» - высокий уровень взаимодействия.

12.13. Для «Поставщиков первого уровня» может быть выбрана одна из двух базовых стратегий: Простой выбор поставщика, Развитие поставщиков.

12.14. Для поставщиков, с которыми компания будет стремиться осуществлять «совместное управление цепями поставок» может быть выбрана одна из двух базовых стратегий: Выбор источника удовлетворения потребностей, Совместное управление цепями поставок.

12.15. Стратегия «Простой выбор поставщика» предполагает простое взаимодействие компании с поставщиками через проведение процедуры конкурентного выбора и определение соответствующих критериев выбора поставщика.

12.16. Стратегия «Развитие поставщика» предполагает, что компания будет стремиться диктовать поставщику условия по производству МТР специфицированному под потребности компании. Для реализации данной стратегии, компания должна обладать рыночной силой и внутренними ресурсами для реализации разрабатываемых мероприятий.

12.17. Стратегия «Выбор источника удовлетворения потребностей» предусматривает, что компания и поставщик делают основной упор на оценку цепочки создания дополнительной стоимости и планируют совместные действия по снижению конечной стоимости МТР с учетом рыночной силы каждого звена цепи поставок.

12.18. Стратегия «Совместное управление цепями поставок» предполагает, что компания имеет рыночную силу и возможность управлять каждым отдельным звеном цепи поставок.

12.19. Для выбранной базовой стратегии взаимодействия с поставщиками, категорийный менеджер выбирает базовую стратегию повышения эффективности функции снабжения внутри Управляющей организации/ Предприятия:

Стратегия взаимодействия с поставщиками	Базовая стратегия повышения эффективности
Простой выбор поставщика	Управление внутренним спросом
Выбор источника удовлетворения потребностей	Специализированная модель взаимоотношения с поставщиками
Развитие поставщиков	Управление потребностями

Совместное управление цепями поставок	Стратегический подход к поиску поставщиков
---------------------------------------	--

12.20. Для стратегии повышения эффективности функции снабжения, категорийный менеджер определяет набор возможностей, которые вносит в матрицу корреляционного SWOT-анализа.

12.21. В качестве возможностей могут быть указаны, например:

- Объединение поставщиков;
- Консолидация объемов закупки МТР;
- Перераспределение объемов по поставщикам;
- Расширение географии поставок;
- Получение дополнительного эффекта от наличия дисбаланса спроса и предложения на рынке;
- Сегментация поставщиков;
- Повышение прозрачности ценообразования;
- Использование стратегического партнерства с поставщиками;
- Управление внутренним спросом и потребностями.

12.22. Все возможности, также должны быть направлены на увеличение или сохранение рыночной силы компании.

12.23. Категорийный менеджер может выбрать одну или несколько возможностей, которые лягут в основу действий по управлению категорией МТР.

12.24. Выбор набора возможностей определяется с учетом текущей силы Управляющей организации/ Предприятия на рынке, а также с учетом возможного изменения силы Управляющей организации/ Предприятия в будущем.

12.25. Сформированный в матрице корреляционного SWOT-анализа перечень возможностей переносится в шаблон «Способы повышения эффективности» для дальнейшей детализации, определения мероприятий по реализации и ожидаемых выгод от мероприятий.

13. Заполнение шаблона «Способы повышения эффективности».

13.1. После заполнения матрицы корреляционного SWOT-анализа необходимо заполнить шаблон «Способы повышения эффективности» в следующей последовательности:

- Внести в соответствующую колонку матрицы «Способы повышения эффективности» все возможности, определенные на этапе заполнения матрицы корреляционного SWOT-анализа, указать предпосылки и основные драйверы реализации возможностей;
- В матрице «Описание возможностей по повышению эффективности» сформировать детальное описание возможностей, мероприятий, выгод от мероприятий и ответственных за мероприятия. При формировании мероприятий, необходимо учитывать их влияние на расстановку сил на рынке и на рыночную силу Управляющей организации/ Предприятия. При идентификации риска снижения рыночной силы Управляющей организации/ Предприятия от мероприятий также он должен быть зафиксирован в матрице.
- Далее производится расчет экономического обоснования мероприятий и их приоритезация;
- Последним шагом производится заполнение матрицы «Оценка внедрения приоритетных возможностей по повышению эффективности».

Требования «Проведение анализа затрат в цепи поставок»

1.1. Настоящие Требования позволяют добиться прозрачности ценообразования по всей цепи поставок (товаропроводящей сети) от производителя до конечного потребителя.

2. Анализ затрат в цепи поставок – это расчет добавленной стоимости, создаваемой каждым отдельным звеном товаропроводящей сети.

3. Цель проведения анализа затрат в цепи поставок – определение возможности по снижению стоимости закупаемых МТР.

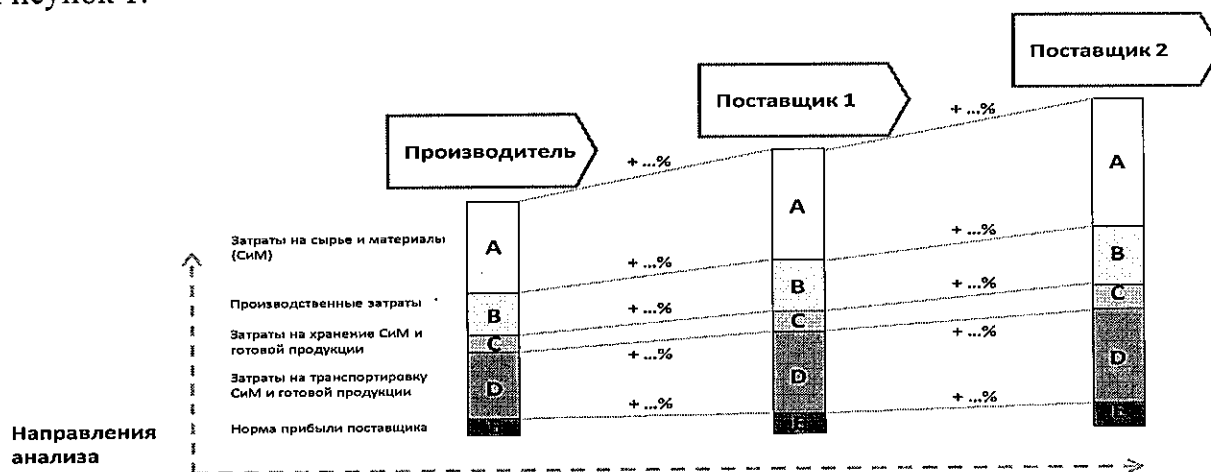
4. Анализ затрат в цепи поставок проводится в двух разрезах: анализ добавленной стоимости, создаваемой на каждом звене цепи поставок (в денежном или процентном выражении), и анализ по статьям затрат добавленной стоимости каждого отдельного звена цепи поставок.

5. Анализ может проводиться как для конечного поставщика, у которого осуществляется закупка, так и для всех поставщиков, участвующих в цепочке поставок (участники анализа представлены на Рисунке 1).

6. Анализ затрат в цепи поставок проводится только для квалифицированных поставщиков.

7. Анализ затрат в цепи поставок необходимо проводить для наиболее высокостоймостных категорий МТР. Определение таких категорий может быть проведено с помощью ABC анализа. К наиболее высокостоймостным категориям МТР относятся МТР из категории А по ABC анализу.

Рисунок 1.



8. Затраты в цепи поставок анализируются в денежном выражении в разрезе следующих статей добавленной стоимости:

8.1. Затраты на сырье и материалы (СиМ);

8.2. Производственные затраты (включая затраты на персонал);

8.3. Затраты на хранение СиМ и готовой продукции (включая затраты на персонал);

8.4. Затраты на транспортировку СиМ и готовой продукции (включая затраты на страхование, сборы и пошлины);

8.5. Норма прибыли поставщика.

9. Сумма всех статей добавленной стоимости представляет собой общие затраты в цепи поставок.

10. Данные для проведения анализа могут быть получены:

10.1. Из открытых источников (отчеты поставщиков, исследования рынка, семинары/конференции и т.д.);

10.2. Из запросов информации поставщиков при проведении их квалификации и при проведении процедуры выбора поставщиков.

11. Для получения информации от поставщиков о статьях добавленной стоимости в требуемом разрезе, необходимо подготовить стандарт запроса информации. Стандарт запроса информации может быть специфицирован для каждой отдельной категории МТР.

12. Анализ затрат в цепи поставок предполагает оценку динамики изменения статей добавленной стоимости во времени.

13. Анализ затрат в цепи поставок включает в себя следующие шаги:

13.1. Получение входных данных для осуществления анализа;

13.2. Формирование карт создания добавленной стоимости:

13.2.1. Карта создания добавленной стоимости текущего года;

13.2.2. Карты создания добавленной стоимости за предыдущие годы (в случае, если произошли изменения).

13.3. Определение структуры затрат каждого звена цепи поставок;

13.3.1. Структура затрат текущего года;

13.3.2. Структура затрат за предыдущие годы.

13.4. Калькуляция общих затрат в цепи поставок по звеньям цепи;

13.4.1. Калькуляция общих затрат текущего года;

13.4.2. Калькуляция общих затрат за предыдущие годы.

13.5. Калькуляция доли каждого звена в цепи поставок;

13.5.1. Калькуляция за текущий год;

13.5.2. Калькуляция за предыдущие годы;

13.6. Калькуляция общих затрат по каждой статье добавленной стоимости по всей цепи поставок;

13.6.1. Калькуляция за текущий год;

13.6.2. Калькуляция за предыдущие годы;

13.7. Калькуляция доли общих затрат по каждой статье добавленной стоимости по всей цепи поставок;

13.7.1. Калькуляция за текущий год;

13.7.2. Калькуляция за предыдущие годы;

13.8. Сравнение структуры затрат в цепи поставок Управляющей организации / Предприятия со структурой затрат аналогичных компаний-покупателей на рынке;

13.8.1. Сравнение за текущий год;

- 13.8.2. Сравнение за предыдущие годы;
- 13.9. Сравнение динамики изменения затрат поставщика с индексом цен;
 - 13.9.1. Сравнение за текущий год;
 - 13.9.2. Сравнение за предыдущие годы;
- 13.10. Сравнение динамики изменения затрат поставщика с другими предприятиями отрасли;
 - 13.10.1. Сравнение за текущий год;
 - 13.10.2. Сравнение за предыдущие годы;
- 13.11. Выявление несоответствия в изменениях затрат поставщика и изменении индекса цен, затрат других поставщиков на рынке;
 - 13.11.1. Сравнение за текущий год;
 - 13.11.2. Сравнение за предыдущие годы;
- 13.12. Определение причин несоответствия динамики затрат поставщика динамике рыночных цен;
 - 13.12.1. За текущий год;
 - 13.12.2. За предыдущие годы;
- 13.13. Определение основных рисков и возможного экономического эффекта от изменения затрат поставщика для Управляющей организации / Предприятия;
- 13.14. Определение статей добавленной стоимости, которые обладают потенциалом сокращения;
- 13.15. Формирование набора мероприятий, направленных на сокращение затрат по цепи поставок;
- 13.16. Расчет экономического эффекта от реализации мероприятий.
- 14. Результаты анализа затрат в цепи поставок оформляются по шаблону «Анализ затрат в цепи поставок».

Требования «Оценка совокупной стоимости владения»

1.1. Настоящие Требования позволяют определить основные статьи затрат по всему жизненному циклу закупленного МТР от момента его приобретения до момента его ликвидации и определить долю каждой статьи затрат в денежном выражении.

1.2. Требования могут применяться для оценки технико-коммерческих предложений поставщиков МТР.

2. Цель проведения оценки совокупной стоимости владения – определить основные возможности по сокращению затрат на владение МТР.

3. Оценку совокупной стоимости владения следует применять для высокостоимостных МТР (МТР из категории А по ABC анализу), однако, при наличии мотивированного суждения у ответственного сотрудника о потенциально высоких затратах на эксплуатацию, оценка совокупной стоимости может применяться для других МТР.

4. Информация для проведения оценки может быть получена:

4.1. Из оценки затрат на владение ранее закупленных аналогичных МТР, содержащихся в информационной системе Управляющей организации / Предприятия;

4.2. Из открытых источников (отчеты поставщиков, исследования рынка, семинары/конференции и т.д.);

4.3. Из запросов информации поставщиков при проведении их квалификации и при проведении процедуры выбора поставщиков.

5. Для получения информации от поставщиков о статьях затрат на владение МТР в требуемом разрезе, необходимо подготовить стандарт запроса информации. Стандарт запроса информации может быть специфицирован для каждого отдельного МТР.

6. Для более точной оценки совокупной стоимости владения в периоде, рекомендуется использовать данные за два предыдущих года, текущий год и прогнозные данные на следующий год.

7. Оценка совокупной стоимости владения предполагает сравнение динамики изменения статей затрат во времени по аналогичным МТР.

8. Все статьи затрат на владение МТР разделяются на прямые и косвенные.

8.1. Прямые затраты – затраты связанные с непосредственной эксплуатацией МТР.

8.1.1. К прямым затратам относятся следующие типы затрат:

- цена приобретения МТР;
- затраты на транспортировку МТР;
- затраты на шеф-монтаж;
- затраты на пусконаладочные работы;
- затраты на эксплуатацию МТР;

- затраты на техническое обслуживание и капитальный ремонт;
- затраты на ликвидацию МТР.

8.1.2. Косвенные затраты – затраты, не связанные с непосредственной эксплуатацией МТР:

- простой рабочего времени;
- затраты на предотвращение рисков и затраты на устранение их последствий;
- затраты на обучение персонала.

9. Перечень конкретных статей затрат, свойственных данной категории МТР, устанавливается соответствующей категорией стратегией.

10. Также разрабатывается конкретный перечень дополнительных выгод: сокращение затрат от закупки данного МТР (рассчитывается опционально, если показатель не рассчитан, то его значение по умолчанию равно 0), доход от продажи МТР после вывода его из эксплуатации.

11. Оценка совокупной стоимости владения включает в себя следующие шаги:

11.1. Получение входных данных для осуществления анализа;

11.2. Определение структуры затрат на эксплуатацию МТР;

11.3. Определение периода эксплуатации МТР;

11.4. Калькуляция общих затрат на эксплуатацию МТР по формуле:

$$TCO = \sum_{n=1}^{T_3} \frac{Pi(t) - Bi(t)}{(1+d)^t} + Ci - \frac{LiT_3}{(1+d)^{T_3}}$$

Где:

TCO – совокупная стоимость владения (Total cost of ownership);

T₃ – период эксплуатации МТР;

Pi(t) – расходы на МТР в период его эксплуатации по всем статьям затрат;

Bi(t) – дополнительная ценность (выгоды) от сокращения затрат на закупку МТР (значение показателя по умолчанию равно 0);

d – ставка дисконтирования (рассчитывается по стандартной формуле);

Ci – цена закупки МТР;

LiT₃ – доход от продажи МТР после вывода его из эксплуатации.

11.5. Калькуляция доли каждой статьи затрат в совокупной стоимости владения МТР;

11.6. Сравнение статей затрат на эксплуатацию за текущий год со статьями затрат за предыдущие годы;

11.7. Сравнение статей затрат на эксплуатацию данного МТР со статьями затрат аналогичных МТР;

11.8. Сравнение совокупной стоимости владения данного МТР с совокупной стоимостью владения аналогичных МТР;

11.9. Сравнение статей затрат на эксплуатацию данного МТР в Управляющей организации / Предприятии со статьями затрат аналогичных МТР других компаний на рынке;

11.10. Сравнение совокупной стоимости владения данного МТР в Управляющей организации / Предприятии с совокупной стоимостью владения аналогичных МТР в других компаниях на рынке (по возможности, при наличии соответствующей информации);

11.11. Сравнение изменения затрат на эксплуатацию МТР с соответствующими рыночными индексами цен;

11.12. Определение статей затрат, которые обладают потенциалом сокращения;

11.13. Формирование набора мероприятий, направленных на снижение совокупной стоимости владения;

11.14. Расчет экономического эффекта от реализации мероприятий. Расчет должен быть произведен в денежном выражении через сравнение текущей совокупной стоимости владения и стоимости владения после реализации мероприятий, через оценку затрат на реализацию предлагаемых мероприятий.

12. Результаты оценки совокупной стоимости владения оформляются по шаблону «Оценка совокупной стоимости владения».

Требования «Разработка закупочной стратегии»

1. Основанием для формирования закупочной стратегии является перечень приоритетов функции закупок, зафиксированный в документе «Матрица приоритетов Функции в области Закупки».

2. Закупочная стратегия формируется закупочной группой, либо ответственным закупщиком при отсутствии закупочной группы.

3. Закупочная стратегия может быть разработана для категории МТР и для одной или более подкатегорий МТР (в т.ч. для отдельной номенклатурной позиции), входящих в соответствующую категорию МТР.

4. Закупочная стратегия может разрабатываться как при наличии категорийной стратегии для данной группы МТР, так и при ее отсутствии.

5. При формировании закупочной стратегии используются основные положения и требования, сформулированные в категорийной стратегии, если категорийная стратегия была ранее разработана для данной категории МТР. В случае если категорийная стратегия для данной группы МТР ранее не разрабатывалась, закупочная группа, либо Ответственный закупщик, используют подходящие части методологического аппарата, разработанного для целей формирования категорийной стратегии.

6. Закупочная стратегия ориентирована на:

- минимизацию рисков через своевременное и качественное удовлетворение потребностей Заказчика в МТР;
- поддержку и развитие рынков поставщиков МТР;
- определение наиболее эффективного подхода к закупке.

7. Наличие, либо отсутствие закупочной стратегии не отменяет выполнение, регламентированных соответствующим Порядком, действий по обоснованию способов выбора поставщика.

8. В зависимости от уровня и объема решения задачи, срока действия выделяют следующие типы закупочных стратегий (ЗС):

- разовая стратегия;
- краткосрочная стратегия;
- среднесрочная стратегия;
- долгосрочная стратегия.

Разовая стратегия – данный вид стратегии характеризуется единовременностью и проектным подходом к закупке, и в основном используется для проектов Управляющей организации/Предприятия и при закупке специализированного оборудования, когда потребность не может быть консолидирована в долгосрочных или краткосрочных стратегиях.

Краткосрочная стратегия - разрабатывается на год, может быть разработана в рамках категорийной стратегии и является оперативным инструментом управления подходами к закупке.

Краткосрочные стратегии (КС) предназначены для ежегодного независимого контрактования.

Среднесрочная стратегия - разрабатывается на срок от одного года до 3-х лет, используется для определения подходов к закупке на этот период.

Долгосрочная стратегия - разрабатывается на срок свыше 3-х лет. Долгосрочная стратегия является наиболее эффективным инструментом закупки с точки зрения реализации стратегических приоритетов Управляющей организации / Предприятия. Данный тип стратегий позволяет получить дополнительную ценность от реализации стратегических задач и преимуществ долгосрочных отношений с поставщиками. Долгосрочные стратегии (ДС) в целом рассчитаны на период более 1 года (обычно от 3 до 5 лет) и могут быть реализованы через использование как долгосрочных, так и краткосрочных Договоров.

9. Закупочная стратегия оформляется в формате презентации MS Power Point (Шаблон presentation.ppt) шаблон СТП СР 31-П03/23.

10. Закупочная стратегия должна включать в себя следующие разделы:

1. Описание предмета закупки

В раздел вносятся сведения о характеристиках МТР, рассматриваемых стратегией в т. ч. указывается их критичность для непрерывности производственного процесса.

2. Цели стратегии

В разделе, необходимо сформулировать высокоуровневые цели осуществления процесса закупки.

Основная цель закупочной стратегии - структурировать потребность и разместить ее на рынке таким образом, чтобы была обеспечена своевременность поставок, снижены риски при максимальном экономическом эффекте закупок для Управляющей организации / Предприятия.

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 МТР, вопросов экологии и безопасности, тенденций рынка и применения технологических инноваций.

Например:

- Повышение эффективности закупок МТР;
- Повышение прозрачности закупок МТР;
- Иные цели, сформулированные ответственным за формирование ЗС, с учетом положений категорийной стратегии (при ее наличии).

3. Анализ затрат и плановой потребности МТР

Для анализа данных по затратам Управляющей организации / Предприятия за прошлые периоды и оценки будущей потребности обрабатываются данные по затратам за последние три года (при наличии таких данных) в формате,

предусмотренном шаблоном СТП СР 31-П03/01. Дополнительно к этим данным требуется провести анализ сложившегося порядка закупок и практики финансовых сделок. При анализе необходимо так же использовать совокупные данные по Холдингу в целом и данные по каждому Предприятию для сравнительного факторного анализа.

Для получения более точных результатов анализа, рекомендуется использовать данные за три года.

Закупочная группа должна обеспечить получение наиболее полной информации, включая бухгалтерскую, операционную и плановую.

Затраты по каждому поставщику рассматриваются как в абсолютном (денежном), так и в относительном (процентном соотношений к общим затратам по всем поставщикам) выражении.

Такой анализ позволяет выделить поставщиков, сотрудничество с которыми потенциально связано с большими финансовыми рисками из-за критичности спроса на поставляемые МТР. На основании результатов проведенных анализов, Закупочная группа разрабатывает планы и мероприятия по минимизации рисков для конкретных поставщиков.

3.1 Анализ затрат

В подразделе приводятся обобщенные результаты и выводы из анализа истории затрат за предыдущие периоды в разрезе:

- Номенклатуры;
- Контрагентов;
- Внутренних заказчиков.

Дополнительно приводятся результаты анализа затрат в цепи поставок и совокупной стоимости владения.

3.2 Анализ плановой потребности

В подразделе приводятся обобщенные результаты и выводы из анализа плановой потребности в разрезе:

- Планируемого спроса на МТР в краткосрочной и долгосрочной перспективе (при наличии соответствующих данных);
- Динамики изменения потребности по отношению к предыдущим периодам;
- Возможного потенциала изменения потребности (в количественном выражении) и частоты изменения потребности (неделя, месяц, квартал, год);
- Факторов изменения потребности по отношению к запланированному объему и срокам;
- Периодичности спроса на МТР;
- Доли закупок Предприятия в общем объеме закупок на рынке по всем участникам (в т.ч. в разрезе Предприятий).

4. Анализ рынка

В разделе приводятся обобщенные результаты количественного анализа рынка, проведенного в рамках формирования категорийной стратегии, обобщающие информацию о количестве поставщиков на рынке, основных тенденциях рынка,

динамике изменения цены на МТР. В случае, если категорийная стратегия ранее не формировалась, рекомендуется воспользоваться соответствующим методологическим аппаратом.

Также в разделе приводится обобщенная информация о расстановке сил на рынке и рыночной силы Управляющей организации / Предприятия.

5. Пути повышения эффективности закупочной деятельности

Настоящий раздел содержит информацию об основных недостатках в текущей эффективности закупочной деятельности, предлагаемые способы повышения эффективности.

К недостаткам, например, могут относиться:

- Существующие недостатки в эффективности закупки;
- Слабые стороны текущих договорных обязательств.

6. Определение подходов к выбору поставщиков

В настоящем подразделе формулируются основные подходы к определению претендентов для участия в процессе выбора поставщиков, принципы заключения договоров для горизонта формируемой ЗС (долгосрочная / среднесрочная / краткосрочная / разовая), выделяются предпочтительные способы проведения отбора контрагентов для каждого горизонта.

В данном подразделе необходимо сформировать подход к определению претендентов для участия в процессе выбора поставщиков:

- Открытые процедуры – приглашение к участию в процедуре выбора распространяется в открытых источниках. К участию приглашаются все желающие компании (также для повышения эффективности проводимой закупочной процедуры одновременно может производиться адресное оповещение среди претендентов списка предварительно квалифицированных поставщиков);
- Закрытые процедуры – приглашение к участию в процедуре выбора направляется претендентам из списка предварительно квалифицированных поставщиков.

Определить способ выбора поставщиков:

- На неконкурентной основе (прямой, безальтернативный), в том числе отбор при заключении нового договора, изменение условий действующего договора, продление действующего договора без изменения объемов и стоимости;
- Конкурентный отбор (Запрос предложений, конкурс, тендер), в том числе открытый и закрытый;

Обосновать предложенный способ выбора поставщиков.

Дополнительно указывается требуемая степень конкуренции на рынке для эффективной реализации ЗС (закрытый устоявшийся рынок с несколькими лидерами, конкурентный рынок с равными игроками); перечень поставщиков, потенциально участвующих в открытом конкурентном отборе; список рассылки для закрытого конкурентного отбора.

7. Виды и условия договоров.

В настоящем подразделе описываются применяемые виды и типы договоров, описывается порядок определения цены на МТР, основные условия существующих договоров, указываются основные направления заключения договоров, критичные условия, содержащиеся в договорах, условия смены контрагента.

Например, может быть указана следующая информация:

- Предпочтительный вид заключаемых договоров: долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный или разовый, обоснование такого выбора;
- Целесообразность использования долгосрочного контрагтования;
- Использование типового договора (стандартные сроки и условия);
- Основные пункты, которые должны быть отражены в стандартных сроках и условиях (такие как досрочное прекращение, подготовка кадров, гарантированный уровень технологии или инвестиций);

Вопросы предотвращения рисков и соблюдения обязательств по договору, такие как:

- Выплата неустойки;
- Договорные гарантии;
- Гарантии компании-учредителя и/или банка;
- Переход собственности и рисков;
- Поэтапная разбивка платежей, связанная с этапами выполнения обязательств.
- Стратегия прекращения договора в случае если:
 - Условия договора становятся неконкурентными на рынке;
 - Контрагент не выполняет обязательств;
 - Контрагент не соблюдает график;
 - Конкуренция возникает в связи с революционным технологическим решением;
 - Сокращение объема потребности по сравнению с тем, что было предусмотрено договором по причине действий Управляющей организации / Предприятия;
 - Выполнение программы задерживается.
- Последствия для контрагента в случае досрочного прекращения договора;
- Расходы и риски связанные со сменой поставщика (в случае досрочного прекращения действия договора).

Дополнительные договорные условия

В отношении закупки МТР необходимо рассмотреть и учесть следующие вопросы:

- Сроки и условия доставки, складирования и хранения,
- Требования к упаковке,
- Условия страхования на период перевозки,
- Доступность у поставщика требуемых запасных частей,
- Условия и сроки технического обслуживания,
- Налоги и сборы,
- Международные коммерческие условия,
- Условия монтажа, шефмонтажа и пуско-наладки,
- Гарантия на период отправки, доставки или монтажа.

8. Подход к ценообразованию.

В настоящем подразделе указываются наиболее эффективные способы ценообразования, применимые к рассматриваемой номенклатуре, например, может быть указана следующая информация:

- Оптимальная схема 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);
- Предпочтительная схема ценообразования, обоснование такого выбора;
- Применение формульного ценообразования;
- Применение выбранной схемы (схем) для различных Предприятий;
- Основные штрафные санкции и стимулы, используемые в рамках выбранной схемы ценообразования;
- Целесообразность включения в договор статьи об инфлировании / дефлировании стоимости. Элементы стоимости, на которые должно распространяться инфлирование / дефлирование.

Детальная информация о возможных схемах ценообразования изложена в документе Требования «Формирование подходов к ценообразованию».

9. Квалификация поставщиков.

В настоящем подразделе указываются критерии квалификации и подход к оценке результатов квалификации потенциальных поставщиков.

Например, может быть указана следующая информация:

- Критерии квалификации поставщиков, в т.ч.: количество задаваемых вопросов, система начисления баллов, применяемые критерии отбора;
- Соответствие рынка поставщиков ожиданиям Управляющей организации / Предприятия.

Детальная информация о порядке проведения квалификационного отбора изложена в документе СТП СР 31-П04 «Порядок проведения квалификации поставщиков».

10. Расчет размера лотов.

В настоящем подразделе указываются основные принципы формирования лотов и эффективного размещения потребности на рынке.

Например, может быть указана следующая информация:

- Принципы распределения объемов потребности по лотам с учетом ситуации на рынке (открытый рынок / сложившийся стабильный / ограниченный рынок), количества и состава контрагентов, прошедших квалификацию, загрузки производственных мощностей поставщиков и прочих условий;
- Целесообразность увеличения / дробления лотов;
- Количество лотов и их состав, время проведения конкурентного отбора контрагентов.

11. Подход к технической оценке предложений

Данный раздел содержит информацию о подходе к технической оценке предложений, полученных от участников закупочных процедур. Настоящий раздел определяет:

- Будут ли рассматриваться предлагаемые аналоги/субституты;
- Требуется ли согласование технических предложений с Заказчиком;
- Необходимо ли привлечение профильных экспертов для оценки ТКП.

12. Определение переговорной позиции.

12.1 Проведение переговоров с поставщиками по коммерческим условиям представленных предложений (коммерческие переговоры) является необходимым и эффективным инструментом создания дополнительной ценности для Управляющей организации / Предприятия. Основным принципом проведения коммерческих переговоров является прозрачность переговорного процесса и обеспечение равных условий для всех поставщиков – участников переговоров. В настоящем подразделе указывается основной подход к проведению переговоров с поставщиками.

12.2 Коммерческие переговоры нацелены на получение Управляющей организации / Предприятиями наилучших возможных в текущей рыночной ситуации коммерческих условий.

12.3 Перед проведением коммерческих переговоров Ответственный закупщик предпринимает следующие шаги по их подготовке:

- проводит анализ конъюнктуры рынка;
- определяет цели и задачи переговоров;
- анализирует сильные и слабые стороны поставщика и Управляющей организации / Предприятия, определяет план их использования / устранения;
- определяет минимальные и максимальные сроки для проведения переговоров;
- проверяет историю взаимоотношений с поставщиком;
- оценивает риски, связанные с переговорным процессом;
- определяет участников переговоров.

Раздел оформляется в соответствии с шаблоном СТП СР 31-П03/24 «Стратегия ведения переговоров с Поставщиками»

13. Формирование плана распределения объемов.

Настоящий раздел определяет:

- Распределение объемов между поставщиками;
- Количество поставщиков;
- Количество планируемых к заключению договоров.

14. Формирование графика подготовки и заключения договоров.

В настоящем разделе приводится график подготовки и заключения договоров поставки.

Код (АСВ НСИ)	Наименование	Кол- во (шт.)	Сумма (тыс.руб.)	Требуемый срок поставки	Планируемый способ закупки (выбора)	Плановая дата начала процедур	Планируемая дата заключения договора (не позднее такой-то даты)

15. Определение рисков и путей их минимизации.

В настоящем разделе может быть приведена следующая информация:

- Основные риски, связанные с реализацией выбранной закупочной стратегии;
- Оценка рисков с точки зрения влияния на Управляющую организацию / Предприятия, вероятности наступления указанного риска и оценки управляемости риска;

- Мероприятия по снижению рисков;
- Меры, необходимые для управления рисками.

16. Подготовка экономического обоснования стратегии.

В настоящем разделе должно содержаться экономическое обоснование выбранной закупочной стратегии, которое может быть сформировано на основе методологического аппарата, разработанного для целей формирования категорийной стратегии.

Закупочная группа или ответственный закупщик должны рассмотреть перспективные возможности создания дополнительной ценности. Примеры таких возможностей следующие:

- экономия на затратах / снижение цены;
- снижение цены за счет увеличения эффективности рычагов воздействия, например, заключение договоров на более длительные сроки и на большие суммы;
- изменение количества поставщиков на данном рынке;
- уменьшение суммы «замороженного» оборотного капитала за счет использования иного подхода к контрактowaniu;
- оптимизация уровня сервиса, например увеличение периода работоспособности, повышение надежности и скорости реагирования на потребности бизнеса;
- снижение цены в ходе переговоров и/или за счет развития конкуренции;
- улучшение производственного процесса;
- более высокий уровень ОТ, ПБ и ООС, улучшение репутации Управляющей организации / Предприятия.

Требования «Формирование подходов к ценообразованию»

1. Требования применяются ответственным сотрудником Управляющей организации / Предприятия при разработке категорийной стратегии для группы МТР.
2. Для применения настоящей методики используются результаты:
 - Анализа потребности;
 - Анализа рынка (в части спроса и предложения);
 - Анализа затрат;
 - Анализа текущего взаимодействия с контрагентами;
 - Анализа затрат в цепи поставок;
 - Анализа совокупной стоимости владения;
 - Комплексного анализа рынка (в части определения рыночной силы);
 - Решения закупать или производить самостоятельно;
 - Выбора стратегии взаимодействия с контрагентами;
 - Анализа рисков и путей их минимизации.
3. Подход к ценообразованию определяется экспертным путем сотрудником, ответственным за формирование категорийной стратегии самостоятельно и/или с привлечением необходимых экспертов из других подразделений Управляющей организации / Предприятия.
4. Выбранный подход к ценообразованию вносится в соответствующий раздел категорийной стратегии и является ее составной частью.
5. Выбор наиболее оптимального подхода к ценообразованию осуществляется ответственным сотрудником путем соотнесения результатов проведенных анализов (входная информация) со следующими факторами:
 - Механизм и степень взаимодействия с поставщиком;
 - Продолжительность взаимоотношений с поставщиком;
 - Тип договора;
 - Тип закупаемых МТР;
 - Объем закупаемых МТР;
 - Оценка эффективности деятельности поставщика;
 - Целевое значение дополнительной эффективности по закупаемой категории;
 - Рыночные условия.
6. Результатом соотнесения входящей информации с факторами является выбор одного из возможных способов 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.

7. Основные принципы ценообразования.

7.1. При краткосрочных договорных отношениях целесообразно зафиксировать цены на весь срок действия договора, за исключением моментов, когда применение регулируемого механизма ценообразования в течение срока действия договора может принести явную коммерческую выгоду Управляющей организации / Предприятию.

7.2. При долгосрочных договорных отношениях, когда применение регулируемого механизма ценообразования в течение срока действия договора может принести явную коммерческую выгоду Управляющей организации / Предприятию, применяется формула цены, предусматривающая корректировку (увеличение или уменьшение) базовой цены.

7.3. Применение формульного ценообразования обусловлено следующими факторами:

7.3.1. Для определения подхода к формированию формулы цены ответственный сотрудник анализирует структуру закупочной цены по данной категории МТР.

7.3.2. Формульное ценообразование применяется при закупках посредством проведения конкурентных процедур (тендер/ конкурс/ запрос предложений).

7.3.3. Предметом тендера/ конкурса/ запроса предложений является базовая цена, которая в последующем станет основой для пересмотра новой цены по формуле. В результате проведения процедуры закупок необходимо достигнуть максимально низкую базовую цену.

7.3.4. Определяется период фиксации базовой цены.

7.3.5. Определяется момент изменения цены, при котором воздействие факторов настолько велико (выходят за рамки нормальной или сложившейся практики изменений стоимости рабочей силы, оборудования, материалов и других ресурсов), что цена меняется (увеличивается либо уменьшается) на X %. Значение «X» определяется в результате проведения тендера/ конкурса/ запроса предложений по данной категории МТР.

7.3.6. Различают три вида формульного ценообразования:

- Цена формируется на основании стоимости входящих компонентов.
- Цена формируется на основании рыночных изменений.
- Цена формируется на основании компонентов, образующих себестоимость и с учетом рыночных изменений.

7.3.7. При применении формульного ценообразования ответственный сотрудник ежемесячно осуществляет оценку воздействия факторов, влияющих на цену и включенных в формулу цены (рост цен на материалы и сырье, на тарифы субъектов естественных монополий, инфляция и т.д.). Анализирует ценовые индексы (показатели, отражающие средние изменения в цене МТР или группы МТР за определенный период времени). При необходимости запрашивает у поставщика документы, под-

тверждающие изменение данных факторов (например, рост цен на сырье и материалы, тарифы перевозчиков и т.д.).

7.4. В условиях закупочной документации и договоре поставки МТР должны быть отражены:

7.4.1. Период фиксации цены.

7.4.2. Применяемая формула изменения базовой цены.

7.4.3. Момент изменения цены, при котором воздействие факторов настолько велико (выходят за рамки нормальной или сложившейся практики изменений стоимости рабочей силы, оборудования, материалов и других ресурсов), что цена меняется (увеличивается либо уменьшается).

7.4.4. Периодичность и порядок пересмотра цены и предоставления подтверждающих документов Поставщиком.

7.5. Все изменения к договору относительно изменения цены фиксируются в дополнительных соглашениях к договору.

8. Механизмы ценообразования с учетом преимуществ, недостатков и области применения:

Характеристика	Преимущества	Недостатки	Область применения
Фиксированная цена			
В данной структуре поставщик назначает фиксированную цену за выполнение работ в соответствии с заданной спецификацией. Определенная однажды цена остается фиксированной в течение всего действия договора независимо от изменений его объема	Простота использования, если все условия четко зафиксированы. Если поставки осуществляются в рамках, определенного изначально объема, то их первоначальная стоимость известна заранее. Поставщик несет финансовые риски. Требуется минимальное администрирование (например – аудит затрат).	Заказчик должен четко сформулировать и гарантировать объем поставщика. Недобросовестный поставщик может попытаться увеличить прибыль или сократить потери за счет ухудшения качества МТР в долгосрочном периоде.	Стандартный продукт со склада или продукция краткосрочного применения

Характеристика	Преимущества	Недостатки	Область применения
Твердая фиксированная цена с корректировкой			
<p>Предполагает пересмотр цен как в сторону повышения, так и в сторону понижения в связи с изменением особых условий.</p> <p>Корректировки могут быть основаны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на фиксированной или договорной цене; - на реальном повышении/понижении стоимости сырья, материалов и труда; - на особо оговоренных показателях труда или материалов 	<p>Простота использования, если все условия четко зафиксированы.</p> <p>Отношения Заказчика и Поставщика основаны на взаимовыгодном сотрудничестве.</p> <p>Поставщики в значительной степени заинтересованы в эффективном и своевременном производстве.</p>	<p>Необходима тщательная процедура мониторинга корректировки цен и ценовых отклонений; запрос и проверка данных у поставщиков для обоснования повышения цены.</p>	<p>При отсутствии уверенности в стабильности рыночных условий или условий труда на период заключенного договора. Определены особые обстоятельства, которые могут возникнуть в будущем и зафиксированы в договоре отдельным пунктом.</p> <p>Долгосрочные договоры.</p> <p>Данный способ особенно эффективен при наличии взаимных обязательств – минимально выбираемый объем МТР со стороны Заказчика.</p>
Поощрительная фиксированная цена			
<p>Предполагает корректировку прибыли и окончательной цены на основе формулы: окончательная договорная общая стоимость к общей заданной стоимости.</p> <p>Окончательная цена - предмет первоначальной договоренности.</p> <p>Необходимо дать поставщику положительный стимул (поощрение) для контроля цены; для достижения высоких результатов или своевременной поставки.</p>	<p>Поставщики в максимальной степени заинтересованы в эффективном и своевременном производстве.</p>	<p>Если бонусные цели не достигнуты, то стимулы не работают.</p> <p>В случае значительного отставания от целевых показателей могут возникнуть неблагоприятные договорные отношения.</p>	<p>Невозможно заключить договор с твердой фиксированной ценой.</p>

Характеристика	Преимущества	Недостатки	Область применения
Издержки плюс фиксированное вознаграждение			
Поставщику возвращаются все прямые расходы (собственные расходы и издержки третьих сторон) дополнительно он получает фиксированное вознаграждение, в размере накладных расходов и прибыли	Заказчику известна сумма накладных расходов и прибыли поставщика. Позволяет заказчику контролировать затраты. Риск несут обе стороны: прямые издержки ложатся на Заказчика, накладные расходы и прибыль – на поставщика.	Слабые стимулы для поставщика сокращать расходы или сроки реализации проекта. Все финансовые риски несет Заказчик. Сложность контроля.	Договоры, в течение срока действия которых Поставщик может потребовать компенсацию за понесенные затраты
Заданная цена с максимальной стоимостью			
Фиксируется максимальная стоимость, в том числе и согласованная прибыль. Любые сэкономленные средства разделяются на основе согласованного соотношения между Поставщиком и Заказчиком	Поставщики в значительной степени заинтересованы в своевременных поставках МТР.	Сложность определения максимальной стоимости. В случае значительного расхождения между заданной целью, фиксированной максимальной стоимостью и фактическими значениями могут возникнуть неблагоприятные договорные отношения.	Заданная цель может быть фиксирована с достаточной степенью определенности, но точная стоимость не может быть рассчитана в момент проведения процедуры закупки и заключения договора.
На компенсационной основе			
Заказчик оплачивает все издержки, понесенные поставщиком (плюс % прибыли, либо фиксированное вознаграждение). Расценки за поставку материалов рассчитываются по схеме «издержки плюс», т.е. стоимость материалов плюс процент прибыли.	Эффективный контроль затрат Заказчиком.	Поставщик практически не несет рисков и мало стимулирован на соблюдение бюджета или графика работ.	Используется для проектов небольших масштабов. Схема наиболее удобна при отсутствии четкого проектного задания, а суммарные затраты становятся известны лишь к моменту завершения проекта.

Характеристика	Преимущества	Недостатки	Область применения
На компенсационной основе со стимулами			
<p>Вариант ценообразования, предусматривающий выплату дополнительных бонусов при достижении определенных контрольных точек.</p> <p>Значительные изменения в объемах поставок потребуют изменения структуры бонусов. Требуется хорошо составленный договор.</p> <p>В договоре может быть установлен бонус за выполнение работы раньше срока или уменьшение затрат, предусмотренных в договоре. Должны быть установлены штрафы за невыполнение установленных целей. Для стимулов применяется скользящая шкала, определяющая различные премии для заказчика и поставщика.</p>	<p>Поставщики в значительной степени заинтересованы в своевременных поставках МТР.</p> <p>Риски распределяются путем установления баланса стимулов / штрафов.</p> <p>Поставщик начинает работать в команде для достижения целей (или улучшения целевых показателей).</p>	<p>Если бонусные цели не достигнуты, то стимулы не работают.</p> <p>При значительном отставании от целевых показателей могут возникнуть неблагоприятные договорные отношения.</p> <p>Высокие риски, если объем поставок не ясен и будет меняться.</p>	<p>Заданная цена может быть фиксирована с достаточной степенью определенности, но точная стоимость не может быть рассчитана в момент проведения процедуры закупок и заключения договора</p>
На компенсационной основе с фиксированным вознаграждением			
<p>Предоставление МТР компенсируется по их стоимости, дополнительно выплачивается фиксированная прибыль и / или вознаграждение за управленческие услуги. При этом стимул сохраняется, поскольку процент прибыли будет увеличиваться с уменьшением расходов (и наоборот). В случае изменения объемов поставок потребуются изменения фиксированного вознаграждения</p>	<p>Позволяет заказчику контролировать затраты.</p> <p>Можно быстро применить к проекту.</p> <p>Стимулирует поставщика работать эффективно.</p>	<p>У поставщика отсутствуют стимулы по сокращению затрат. Система бухгалтерского учета в компании-поставщике должна позволять отслеживать фактические затраты по каждому проекту.</p> <p>Требуется надзор со стороны заказчика за ходом выполнения работ с целью обеспечения применения наиболее рациональных методов и средств контроля расходов.</p> <p>Риск несет Заказчик.</p>	<p>Эффективно для маленьких проектов.</p> <p>Эффективно в случае, когда объем поставок четко не определен.</p>