

СИБУР Холдинг



ОАО «Воронежсинтезкаучук»



**Приложение
к приказу ОАО «Воронежсинтезкаучук»**

от «31»декабря 2013 г. № 1053

Дата введения

«31»декабря 2013г.

Владелец процесса

Заместитель Председателя

**Правления – Исполнительный
директор**

Менеджер процесса

**Директор по обеспечению
производства**

СТП ВСК 31-ПР05-01

**Порядок управления эффективностью деятельности
поставщиков**

Редакция 1.0

г. Воронеж

2013 г.

Содержание

1. Область применения	3
2. Ссылочные документы	3
3. Термины, определения и сокращения	3
4. Основные принципы выполнения процедур	6
5. Описание процедур	8
5.1 Управление эффективностью деятельности поставщиков	8
6. Ключевые показатели	18
6.1 Показатели эффективности и результативности	18
6.2 Риски	20
7.Схема процедур	23
<i>Приложение № 1. Шаблоны документов.....</i>	<i>26</i>

Регистрация изменений

Редакция	Дата утверждения	Дата ввода в действие	Реквизиты утвердившего документа
1.0	31.12.2013г.	31.12.2013г.	Приказ от «31 » декабря 2013г. №1053

1. Область применения

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

1.2 В выполнении действий, указанных в данном Порядке, участвуют:

- Группа сопровождения;
- Закупочная группа;
- Ответственное лицо по заказу;
- Ответственный закупщик;
- Ответственный руководитель;
- Согласующий в соответствии с МРП.

2. Ссылочные документы

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

2.2 СТП ВСК 31-ПР02-01 «Порядок управления категориями МТР».

3. Термины, определения и сокращения

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

3.1.1 Конкурс;

3.1.2 Материально-технические ресурсы (МТР);

3.1.3 Общество

3.1.4 Поставщик;

3.1.5 Предприятие – ОАО «Воронежсинтезкаучук»;

3.1.6 Управляющая организация - ООО «СИБУР».

3.2 **Группа сопровождения** (в рамках данного СТП) – роль, которую выполняет внешнее юридическое лицо или направление в Управляющей организации, или структурное подразделение на Предприятии, ответственное за информационно-аналитическое сопровождение поставок.

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

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

3.5 Закупочная группа – межфункциональное объединение профильных специалистов Предприятия, созданное для решения межфункциональных задач в области закупки МТР.

3.6 Запрос предложений – регламентированный конкурентный способ выбора поставщика, при которой Ответственный закупщик самостоятельно организует процедуру, в том числе обменивается информацией с поставщиками в рамках процедуры выбора, а решение о выборе поставщика принимает Ответственный руководитель.

3.7 Закупочная документация – документация (комплект документов), устанавливающая условия, требования, правила организации и проведения того или иного конкурентного / неконкурентного способа выбора поставщика, направляемая в адрес участника / участников такой процедуры. В зависимости от способа выбора разделяется на конкурсную документацию, тендерную документацию, документацию запроса предложений, документацию прямого выбора поставщика, документацию безальтернативного выбора.

3.8 Закупочная стратегия – 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.

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

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

3.11 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, сегментированные по общности технических и коммерческих признаков.

3.12 Категорийная стратегия – документ, нацеленный на решение проблем и получение дополнительной ценности при управлении категорией МТР.

3.13 Квалификация – процедура оценки способности потенциальных поставщиков осуществлять поставку определенных МТР.

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

3.15 Межфункциональное объединение - совокупность работников разных Функций Управляющей организации / структурных подразделений Предприятий, которые привлекаются к работе в Закупочной или Категорийной группе.

3.16 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.

3.17 Ответственный закупщик – роль, которую исполняет работник Закупочной функции 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.

3.18 Ответственный руководитель в области закупок МТР (Ответственный руководитель) - роль, которую исполняет руководитель Предприятия (в соответствии с МРП), имеющий право окончательного принятия решений по процессу закупки.

3.19 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.

3.20 План корректирующих мероприятий – документ, определяющий действия, которые необходимо выполнить поставщику для устранения несоответствий требованиям Предприятия, предъявляемых к поставщикам МТР.

3.21 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).

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

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

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

3.25 Технический аудит – проверка системы организации производства, контроля и управления качеством, применяемых технических и технологических решений, технического состояния машин, оборудования, механизмов, зданий и сооружений, инженерных коммуникаций, систем и сетей, технической и проектной документации поставщика.

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

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

4. Основные принципы выполнения процедур

4.1 Целью процесса УЭДП является обеспечение соответствия деятельности поставщиков заданному уровню результативности и повышения эффективности в рамках среднесрочных и долгосрочных взаимоотношений.

4.2 Процесс УЭДП является непрерывным, охватывает все аспекты взаимоотношений с поставщиками и является инструментом повышения эффективности деятельности и развития взаимоотношений с поставщиками.

4.3 Показатели эффективности деятельности поставщиков разделяются на операционно-финансовые и показатели развития.

4.4 Операционно-финансовые показатели определяют требования к выполнению условий заключаемых договоров, устанавливаются на подкатегорию МТР и не могут быть дифференцированными по поставщикам. Операционно-финансовые показатели деятельности разрабатываются на основании:

- требований к результативности поставщиков при выполнении обязательств по договорам;
- целей, определяемых Закупочной стратегией (при ее наличии);
- целей, определяемых Категорийной стратегией (при ее наличии).

4.5 Операционно-финансовые показатели включаются в планируемый к заключению договор (или дополнительное соглашение) и являются его неотъемлемой частью

4.6 Показатели развития разрабатываются на основании целей, задач, принципов и подходов, содержащихся в Категорийной стратегии, и направлены на формирование условий эффективного взаимодействия с поставщиком на среднесрочной и долгосрочной перспективе (на срок не менее 1 года). В частности, показатели развития могут затрагивать инвестиционную программу поставщика в части выполнения им технических требований Предприятия. Показатели развития разрабатываются для поставщика в индивидуальном порядке.

4.7 Устанавливаемые для поставщиков показатели эффективности деятельности должны быть измеримыми, достижимыми и мотивировать поставщиков к развитию и выполнению взятых на себя обязательств.

4.8 Показатели эффективности деятельности поставщиков (как операционно-финансовые, так и развития) могут разрабатываться для различных аспектов деятельности поставщика:

- техника и технология;
- качество;
- персонал и др.

4.9 Информация о результативности деятельности поставщиков должна использоваться для управления категорийными и закупочными стратегиями, для проведения квалификационного отбора поставщиков, учитываться при выборе поставщика, являясь инструментом усиления позиции Управляющей организации/Предприятия при дальнейшем взаимодействии с поставщиком, а также фактором развития отраслевого рынка.

4.10 Ответственность за разработку показателей эффективности деятельности поставщиков и оценку поставщиками их достижения несет:

- Закупочная группа – если в рамках работы с категорией существует необходимость решения межфункциональных задач. Такая необходимость определяется в Категорийной стратегии;
- Ответственный закупщик – в остальных случаях.

4.11 Основные шаги процесса «Управление эффективностью деятельности поставщиков»:

- Разработка показателей эффективности деятельности поставщиков;
- Мониторинг деятельности поставщиков;
- Оценка деятельности поставщиков за период;

- Информирование поставщиков о результатах оценки.

5. Описание процедур

5.1 Управление эффективностью деятельности поставщиков

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.1.1. Принимает решение о разработке показателей эффективности деятельности поставщиков</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Ответственный руководитель</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>в течение 10 рабочих дней с момента утверждения Категорийной стратегии, либо в течение 10 рабочих дней с момента утверждения Закупочной стратегии, либо в течение 45 дней с момента закрытия отчетного периода (полугодие)</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Закупочная стратегия (утверждено);</p> <p>Информация об эффективности деятельности поставщиков (обновлено);</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Ответственный руководитель принимает решение о необходимости разработки /обновления показателей эффективности деятельности поставщиков.</p> <p>Предпосылками для разработки показателей являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цели работы с категорией / подкатегорией МТР, определенные в Категорийной стратегии; – модель работы с рынком, зафиксированная в Закупочной стратегии; – результаты работы с поставщиками за предыдущие периоды. <p>Показатели развития поставщика разрабатываются в обязательном порядке в случае, если утвержденная Категорийная стратегия содержит такое требование.</p> <p>В остальных случаях разработка показателей эффективности деятельности поставщиков (как показателей развития, так и операционно-финансовых) является опциональной, однако для МТР, относящихся к Перечню 1 или для МТР, охваченных Категорийной / Закупочной стратегией (процесс формирования Перечней МТР, разработки Категорийных и Закупочных стратегий регламентируется СТП ВСК 31-ПР02-01 «Порядок управления категориями МТР»), формирование показателей эффективности деятельности поставщиков является рекомендованным.</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Информация о решении о разработке показателей эффективности (утверждено).</p>
<p>5.1.2. Разрабатывает показатели эффективности деятельности</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>поставщиков</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Закупочная группа,</p> <p>Ответственный закупщик</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>15 рабочих дней с момента принятия решения о разработке</p>	<p>Закупочная стратегия (утверждено);</p> <p>Информация о решении о разработке показателей эффективности (утверждено);</p> <p>Информация об эффективности деятельности поставщиков (обновлено);</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>Показатели эффективности деятельности поставщиков (направлено на доработку);</p> <p>Показатели эффективности деятельности поставщиков (не утверждено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик разрабатывает показатели эффективности деятельности поставщиков. Устанавливаемые показатели эффективности деятельности поставщиков в обязательном порядке должны иметь разработанный алгоритм оценки, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формализованный алгоритм расчета показателей; – процедуру получения первичных данных, необходимых для расчета показателей; – зафиксированные целевые, пороговые и максимальные значения показателей эффективности; – периодичность и процедуру получения данных об исполнении показателей; – периодичность проведения оценки. <p>В процессе разработки показателей эффективности деятельности поставщиков Ответственный закупщик / Закупочная группа может привлекать Профильных экспертов по направлениям (срок предоставления информации – не более 5 рабочих дней с момента получения запроса от Ответственного закупщика / Закупочной группы).</p> <p>Показатели эффективности оформляются в соответствии с шаблоном ВСК 31-ПР05-01/01 «Показатели эффективности деятельности поставщиков».</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Показатели эффективности деятельности поставщиков (проект).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.1.3. Согласовывает показатели эффективности деятельности поставщиков</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Согласующий в соответствии с МРП</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>3 рабочих дня с момента получения документации на согласование</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Показатели эффективности деятельности поставщиков (проект).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Проект документа «Показатели эффективности деятельности поставщиков» направляется Ответственным закупщиком на согласование в соответствии с Матрицей распределения полномочий.</p> <p>Операционно-финансовые показатели деятельности согласовываются уполномоченными работниками / руководителями Управляющей организации / Предприятия без привлечения поставщиков.</p> <p>Показатели развития поставщика, помимо согласования в обязательном порядке согласовываются с поставщиком. Организация такого согласования проводится Ответственным закупщиком.</p> <p>Согласующий в соответствии с МРП проводит анализ сформированных показателей эффективности деятельности на предмет полноты и достаточности, соответствия целям Категорийной и Закупочной стратегий (при наличии), соответствия результатам оценки деятельности поставщиков за предыдущие периоды, соответствия показателям по рынку.</p> <p>Если требуется доработка сформированных показателей эффективности деятельности, Согласующий в соответствии с МРП направляет их Ответственному закупщику/ Закупочной группе для внесения соответствующих изменений.</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Показатели эффективности деятельности поставщиков (направлено на доработку);</p> <p>Показатели эффективности деятельности поставщиков (согласовано).</p>
<p>5.1.4. Утверждает показатели эффективности деятельности поставщиков</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Ответственный руководитель</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>3 рабочих дня с момента</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Показатели эффективности деятельности поставщиков (согласовано).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Согласованные показатели эффективности деятельности поставщиков направляются Согласующим в соответствии с МРП на утверждение в соответствии с Матрицей распределения</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>получения документации на утверждение</p>	<p>полномочий.</p> <p>Операционно-финансовые показатели деятельности утверждаются уполномоченными работниками / руководителями Управляющей организации / Предприятия без привлечения поставщиков.</p> <p>Ответственный руководитель проводит анализ сформированных показателей эффективности деятельности на предмет полноты и достаточности, соответствия целям Категорийной и Закупочной стратегий (при наличии), соответствия результатам оценки деятельности поставщиков за предыдущие периоды, соответствия показателям по рынку.</p> <p>Если требуется доработка сформированных показателей эффективности деятельности, Ответственный руководитель направляет их Ответственному закупщику/ Закупочной группе для внесения соответствующих изменений.</p> <p>Утвержденные операционно-финансовые показатели включаются в закупочную документацию в рамках процесса выбора поставщиков.</p> <p>Показатели развития поставщика, помимо согласования / утверждения внутри Управляющей организации / Предприятия, в обязательном порядке согласовываются с поставщиком. Организация такого согласования проводится Ответственным закупщиком.</p> <p>Утвержденные показатели развития и план мероприятий по их достижению используются Ответственным закупщиком для взаимодействия с поставщиком в рамках выработанной стратегии взаимоотношений (в т.ч. определяемой Категорийной стратегией). Показатели развития не включаются в договор поставки МТР.</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Показатели эффективности деятельности поставщиков (не утверждено);</p> <p>Показатели эффективности деятельности поставщиков (утверждено).</p>
<p>5.1.5. Проводит мониторинг деятельности поставщиков</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Группа сопровождения,</p> <p>Ответственное лицо по</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Информация о результатах поставки (сформировано);</p> <p>Показатели эффективности деятельности поставщиков (утверждено);</p> <p>Результаты мониторинга (сформировано).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>заказу,</p> <p>Ответственный закупщик</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>В соответствии со сроками, указанными в договоре (для операционно-финансовых показателей) / в соответствии со сроками, определенными в показателях развития / по мере возникновения необходимости</p>	<p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>На основании утвержденных показателей эффективности деятельности поставщиков Ответственный закупщик заполняет соответствующие поля формы сбора данных о выполнении поставщиками показателей эффективности (ВСК 31-ПР05-01/02).</p> <p>Сбор информации о выполнении операционно-финансовых показателей эффективности деятельности поставщиков осуществляется Группой сопровождения (если мониторинг исполнения обязательств по договору поставки МТР передан Группе сопровождения), либо Ответственным лицом по заказу (в остальных случаях).</p> <p>С установленной периодичностью Группа сопровождения / Ответственное лицо по заказу осуществляет сбор данных и расчет фактических значений операционно-финансовых показателей эффективности деятельности поставщиков. Фактические значения операционно-финансовых показателей эффективности деятельности поставщиков оформляются Группой сопровождения / Ответственным лицом по заказу в соответствии с шаблоном ВСК 31-ПР05-01/02 «Форма сбора данных о выполнении показателей эффективности».</p> <p>Сформированные отчеты о выполнении операционно-финансовых показателей эффективности консолидируются Группой сопровождения / Ответственным лицом по заказу и направляются Ответственному закупщику для проведения оценки.</p> <p>Сбор информации о достижении показателей развития осуществляется Ответственным закупщиком на основании отчетов о выполнении, предоставленных поставщиками (формат отчетности о выполнении соответствует ВСК 31-ПР05-01/02).</p> <p>Кроме того, Ответственный закупщик может инициировать внеплановую проверку достижения поставщиком показателей эффективности деятельности. Возможность такой проверки должна быть заранее оговорена в договоре (для операционно-финансовых показателей) или в процедуре получения данных об исполнении (для показателей развития).</p> <p>Основанием для проведения внеплановой оценки может служить снижение фактической результативности поставщика в рамках выполнения обязательств по договору или систематическое не достижение заданного уровня показателей эффективности.</p> <p>Для проведения внеплановой оценки выполнения операционно-финансовых показателей эффективности Ответственный закупщик направляет соответствующий запрос Группе сопровождения / Ответственному лицу по заказу для предоставления данных о</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>фактических значениях показателей эффективности.</p> <p>Для проведения внеплановой оценки выполнения показателей развития Ответственный закупщик направляет запрос поставщику для предоставления данных о фактических значениях показателей эффективности.</p> <p>Мониторинг эффективности деятельности поставщика выполняется постоянно на протяжении всего срока действия обязательств по договору.</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Форма сбора данных о выполнении показателей эффективности (заполнено).</p>
<p>5.1.6. Проводит оценку деятельности поставщиков за период</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Закупочная группа,</p> <p>Ответственный закупщик</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>5 рабочих дней (начало проведения оценки определяется в соответствии с утвержденными показателями эффективности или решением Ответственного закупщика о проведении внеплановой оценки)</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Информация о результатах поставки (сформировано);</p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков (направлено на доработку);</p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков (не утверждено);</p> <p>Оценка достижения показателей эффективности (форма ВСК 31-П06/03);</p> <p>Показатели эффективности деятельности поставщиков (утверждено);</p> <p>Результаты мониторинга (сформировано);</p> <p>Форма сбора данных о выполнении показателей эффективности (заполнено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Периодичность проведения оценки эффективности деятельности поставщиков определяется при разработке показателей эффективности (в рамках действия 5.1.2 настоящего Порядка). Тем не менее, рекомендуется проводить оценку достижения показателей эффективности не реже одного раза в год. Кроме того, возможно проведение промежуточных оценок поставщика, инициируемых Ответственным закупщиком. Оценка эффективности поставщиков выполняется в разрезе достижения установленных показателей эффективности (операционно-финансовых и показателей развития).</p> <p>Ответственность за проведение оценки эффективности поставщика несет Ответственный закупщик либо Закупочная группа (при наличии).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>В процессе оценки Ответственный закупщик / Закупочная группа может привлекать Профильных экспертов по направлениям (срок предоставления информации – не более 3 рабочих дней с момента получения запроса от Ответственного закупщика / Закупочной группы).</p> <p>В рамках проведения оценки за прошедший период Ответственный закупщик / Закупочная группа:</p> <ul style="list-style-type: none"> – осуществляет комплексную оценку эффективности по итогам прошедшего периода; – определяет факторы успеха или причины недостижения поставщиками поставленных показателей; – принимает решение о необходимости корректировки показателей или формата сбора данных для их расчета; – принимает решение о формировании Плана корректирующих мероприятий, проведении технических аудитов, проведении совместных встреч с поставщиками. <p>Если между Поставщиком и Предприятием заключено более одного договора на поставку МТР, оценка эффективности деятельности должна учитывать результативность по всем договорам.</p> <p>В целях сравнения эффективности деятельности поставщиков за прошедший период разрабатывается таблица ранжирования по достигнутым показателям эффективности.</p> <p>Если предоставленная поставщиком информация о выполнении показателей эффективности вызывает сомнения или противоречит данным о фактически выполненным обязательствах по действующим договорам, Ответственный закупщик может инициировать проведение технического аудита.</p> <p>Если фактические значения операционно-финансовых показателей эффективности деятельности ниже целевых значений, Ответственный закупщик / Закупочная группа инициирует разработку Плана корректирующих мероприятий.</p> <p>Если фактические значения операционно-финансовых показателей эффективности деятельности ниже пороговых значений, Ответственный закупщик / Закупочная группа инициирует рассмотрение вопроса о понижении квалификационного статуса поставщика и разработку Плана корректирующих мероприятий.</p> <p>Результаты оценки оформляются в соответствии с шаблоном ВСК 31-ПР05-01/04 «Отчет об эффективности деятельности</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>поставщиков». Для подготовки Отчета используется шаблон ВСК 31-П05-01/03 «Оценка достижения показателей эффективности».</p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков направляется Ответственным закупщиком на согласование в соответствии с Матрицей распределения полномочий.</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков (проект).</p>
<p>5.1.7. Согласовывает результаты оценки поставщиков</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Согласующий в соответствии с МРП</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>2 рабочих дня с момента получения документации на согласование</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков (проект).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Согласующий в соответствии с МРП проводит анализ разработанного проекта Отчета об эффективности деятельности поставщиков на предмет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – полноты и достаточности; – непротиворечивости предоставленных данных; – корректности использованных данных; – корректности сформированных выводов и рекомендаций. <p>Если требуется доработка сформированного Отчета о выполнении показателей эффективности деятельности поставщиков, Согласующий в соответствии с МРП направляет комментарии Ответственному закупщику/ Закупочной группе для внесения соответствующих изменений (в форме электронного сообщения).</p> <p>Если Отчет об эффективности деятельности поставщиков согласован, Согласующий в соответствии с МРП направляет его Ответственному руководителю на утверждение (полномочия по утверждению результатов оценки поставщиков фиксируются в Матрице распределения полномочий).</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков (направлено на доработку);</p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков (согласовано).</p>
<p>5.1.8. Утверждает результаты оценки поставщиков</p> <p><u>Исполнитель:</u></p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков (согласовано).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>Ответственный руководитель</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>2 рабочих дня с момента получения документации на утверждение</p>	<p>Ответственный руководитель проводит анализ согласованного Отчета об эффективности деятельности поставщиков на предмет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – полноты и достаточности; – непротиворечивости предоставленных данных; – достижения показателей эффективности за период (в т.ч. сравнение по нескольким Предприятиям, если возможно); – корректности сформированных выводов и рекомендаций. <p>Если требуется доработка сформированного Отчета об эффективности деятельности поставщиков, Ответственный руководитель направляет комментарии и замечания Ответственному закупщику/ Закупочной группе для внесения соответствующих изменений (в форме электронного сообщения).</p> <p>Утвержденный Отчет передается Ответственному закупщику, как владельцу информации о поставщиках МТР.</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков (не утверждено);</p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков (утверждено).</p>
<p>5.1.9. Информировать поставщиков о результатах оценки</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Ответственный закупщик</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>5 рабочих дней с момента утверждения результатов оценки</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков (утверждено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>В целях предоставления рынку обратной связи Ответственный закупщик информирует поставщиков о результатах оценки их деятельности, сформулированных выводах, обсуждает возможности улучшения показателей в последующие периоды. Кроме того, для обсуждения результатов деятельности и выработки мероприятий по повышению эффективности поставщиков, Ответственный закупщик может организовывать регулярное проведение совместных рабочих совещаний с поставщиками.</p> <p>Периодичность проведения совместных встреч зависит от результатов деятельности поставщиков и специфики рынка. Тем не менее, рекомендуется проводить совместные встречи с поставщиками не реже одного раза в год. Участниками совместных совещаний являются представители поставщиков, Закупочная группа / Ответственный закупщик. Кроме того, при необходимости могут привлекаться руководители высшего звена Функции обеспечения производства и Профильные эксперты.</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>Итоги совместной встречи с описанием и резюмирующей частью по каждому обсужденному вопросу рассылаются Ответственным закупщиком всем участникам.</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Протоколы рабочих совещаний (передано поставщику);</p> <p>Сведения о результатах оценки (передано поставщику).</p>
<p>5.1.10. Ведет информацию об эффективности деятельности поставщиков</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Ответственный закупщик</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>2 рабочих дней с момента утверждения результатов оценки</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Отчет об эффективности деятельности поставщиков (утверждено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Ответственный закупщик консолидирует информацию о достижениях поставщиками показателей эффективности деятельности. Сводная информация используется в качестве аналитической базы при принятии решений в рамках процессов закупки.</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Информация об эффективности деятельности поставщиков (обновлено).</p>

6. Ключевые показатели

6.1 Показатели эффективности и результативности

Наименование показателя	Единица измерения	Описание
Покрытие поставщиков процессом УЭДП	%	<p>Доля договоров, в которые включены операционно-финансовые показатели эффективности деятельности поставщиков, от общего количества договоров. Максимальное значение – 90%.</p> <p>Расчет производится по всем договорам, за исключением договоров с безальтернативными поставщиками, договоров, предметом которых является аварийная потребность и договоров, сумма которых подпадает под критерий малой стоимости.</p>

Наименование показателя	Единица измерения	Описание
Уровень сервиса поставщиков	%	<p>Количество заказов, выполненных с соблюдением требований договора по качеству, количеству и срокам поставки/общее количество заказов*100.</p> <p>Максимальное значение – 90%.</p> <p>Расчет производится по всем заказам, за исключением заказов по договорам с безальтернативными поставщиками, договоров, предметом которых является аварийная потребность и договоров, сумма которых подпадает под критерий малой стоимости.</p>

6.2 Риски

№ п/п	Риски процесса (функции процесса)	Контрольные процедуры рисков процесса	Тесты контрольных процедур
--------------	--	--	-----------------------------------

№ п/п	Риски процесса (функции процесса)	Контрольные процедуры рисков процесса	Тесты контрольных процедур
1	<p>Несоответствие стратегическим целям.</p> <p>Описание: Разработка показателей эффективности деятельности поставщика, не соответствующих целям закупочной деятельности.</p> <p>Причины:</p> <p>1. Недостаточная проработка показателей эффективности деятельности поставщиков.</p> <p>Последствия:</p> <p>1. Не достижение целей, определяемых Категорийной стратегией (в части взаимодействия с поставщиками);</p> <p>2. Неэффективно затраченные ресурсы Управляющей организации / Предприятия на управление поставщиками.</p> <p>Держатель риска: Ответственный закупщик.</p>	<p>1/1</p> <p>Согласование показателей эффективности деятельности поставщиков (раздел 5.1 «Управление эффективностью деятельности поставщиков», шаг 5.1.3 настоящего Порядка).</p> <p>Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев) или в ВСК 31-ПР05-01/01 «Показатели эффективности деятельности поставщиков» (виза согласования).</p> <p>Периодичность:</p> <p>3 рабочих дня с момента получения документации на согласование</p> <p>Ответственный исполнитель: Согласующий в соответствии с МРП</p> <p>1/2</p> <p>Проведение экспертизы показателей эффективности деятельности поставщиков (в соответствии с п. 5.1.2 настоящего Порядка).</p> <p>Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев).</p> <p>Периодичность:</p> <p>не более 5 рабочих дней с момента получения запроса от Ответственного закупщика / Закупочной группы.</p>	<p>1/1</p> <p>Утверждение показателей эффективности деятельности поставщиков (раздел 5.1 «Управление эффективностью деятельности поставщиков», шаг 5.1.4 настоящего Порядка).</p> <p>Периодичность: 3 рабочих дня с момента получения документации на утверждение.</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Ответственный руководитель (Руководитель Функции, осуществляющей закупки).</p> <p>1/2</p> <p>Анализ сводных отчетов о реализации Закупочной стратегии и эффективности деятельности поставщиков.</p> <p>Ответственный исполнитель: Ответственный руководитель (Руководитель Функции, осуществляющей закупки).</p> <p>Периодичность: не реже 1 раза в год.</p> <p>1/3</p> <p>Анализ отчетов о достижении показателей эффективности деятельности поставщиков.</p> <p>Ответственный исполнитель: Ответственный руководитель (Руководитель Функции, осуществляющей закупки).</p> <p>Периодичность: не реже 1 раза в год.</p>
Исп. А.Н.	Василук, тел.473-220-65-75	<p>Ответственный исполнитель: Профильный эксперт.</p>	20/24

№ п/п	Риски процесса (функции процесса)	Контрольные процедуры рисков процесса	Тесты контрольных процедур
2	<p>Разработка заведомо недостижимых / заниженных показателей эффективности деятельности поставщиков.</p> <p>Причины:</p> <p>1. Недостаточная проработка показателей эффективности деятельности поставщиков.</p> <p>Последствия:</p> <p>1. Снижение качества выполнения обязательств по договору;</p> <p>2. Потеря поставщиков в связи с завышенными требованиями.</p> <p>Держатель риска: Ответственный закупщик.</p>	<p>2/1</p> <p>Согласование показателей эффективности деятельности поставщиков (раздел 5.1 «Управление эффективностью деятельности поставщиков», шаг 5.1.3 настоящего Порядка).</p> <p>Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев) или в ВСК 31-ПР05-01/01 «Показатели эффективности деятельности поставщиков» (виза согласования).</p> <p>Периодичность:</p> <p>3 рабочих дня с момента получения документации на согласование</p> <p>Ответственный исполнитель: Согласующий в соответствии с МРП</p> <p>2/2</p> <p>Проведение экспертизы показателей эффективности деятельности поставщиков (в соответствии с п. 5.1.2 настоящего Порядка).</p> <p>Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев).</p> <p>Периодичность:</p> <p>не более 5 рабочих дней с момента получения запроса от Ответственного</p>	<p>2/1</p> <p>Утверждение показателей эффективности деятельности поставщиков (раздел 5.1 «Управление эффективностью деятельности поставщиков», шаг 5.1.4 настоящего Порядка).</p> <p>Периодичность: 3 рабочих дня с момента получения документации на утверждение.</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Ответственный руководитель (Руководитель Функции, осуществляющей закупки).</p> <p>2/2</p> <p>Анализ отчетов о достижении показателей эффективности деятельности поставщиков (в т.ч. сравнение по нескольким Предприятиям, если возможно).</p> <p>Ответственный исполнитель: Ответственный руководитель (Руководитель Функции, осуществляющей закупки).</p> <p>Периодичность: не реже 1 раза в год.</p>
Исп. А.Н.	Василюк, тел.473-220-65-75	закупщика / Закупочной группы.	21/24

№ п/п	Риски процесса (функции процесса)	Контрольные процедуры рисков процесса	Тесты контрольных процедур
3	<p>Ошибки данных при оценке достижения показателей эффективности деятельности поставщика</p> <p>Причины:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Использование некорректных данных. 2. Ошибки расчетов. <p>Последствия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Завышенная оценка поставщика, не выполнившего показатели эффективности деятельности; 2. Ухудшение взаимоотношений с поставщиками вследствие некорректной оценки. <p>Держатель риска: Ответственный закупщик.</p>	<p>3/1</p> <p>Согласование результатов оценки деятельности поставщиков (раздел 5.1 «Управление эффективностью деятельности поставщиков», шаг 5.1.7 настоящего Порядка).</p> <p>Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев) или в ВСК 31-ПР05-01/04 «Отчет об эффективности деятельности поставщиков» (виза согласования).</p> <p>Периодичность:</p> <p>2 рабочих дня с момента получения документации на согласование</p> <p>Ответственный исполнитель: Согласующий в соответствии с МРП</p>	<p>3/1</p> <p>Утверждение результатов оценки деятельности поставщиков (раздел 5.1 «Управление эффективностью деятельности поставщиков», шаг 5.1.8 настоящего Порядка).</p> <p>Периодичность: 2 рабочих дня с момента получения документации на утверждение.</p> <p>Ответственный исполнитель: Ответственный руководитель (Руководитель Функции, осуществляющей закупки).</p>

Схема процедур

5.1 Управление эффективностью деятельности поставщиков



5.1 Управление
эффективностью де

Приложение № 2

Шаблоны документов

Наименование документа	№ формы	Шаблон
<i>Вводимые данным стандартом на процедуру</i>		
Показатели эффективности деятельности поставщиков	ВСК 31-ПР05-01/01	 Ш 1. Показатели эффективности дея
Форма сбора данных о выполнении показателей эффективности	ВСК 31-ПР05-01/02	 Ш 2. Форма сбора данных о выполнени
Оценка достижения показателей эффективности	ВСК 31-ПР05-01/03	 Ш 3. Оценка достижения показат
Отчет об эффективности деятельности поставщиков	ВСК 31-ПР05-01/04	 Ш 4. Отчет об эффективности дея

Директор по обеспечению производства

П.Е. Гончаров

Начальник УМТОП

А.Н. Василюк

Начальник отдела поддержки бизнеса

И.Н. Толоконникова

Начальник юридического отдела

И.В.Щербинин

Начальник отдела менеджмента качества

Е.В.Тихомирова