

**СИБУР Холдинг**



**ОАО «Воронежсинтезкаучук»**



**Приложение  
к приказу ОАО «Воронежсинтезкаучук»  
от «31»декабря 2013 г. № 1058**

**Дата введения**

**«31» декабря 2013г.**

**Владелец процесса**

**Заместитель Председателя**

**Правления–Исполнительный  
директор**

**Менеджер процесса**

**Директор по обеспечению  
производства**

**СТП ВСК 31-ПЛ01**

**Положение о закупках**

**Редакция 1.0**

**г. Воронеж**

**2013 г.**

## Содержание

<b>1</b>	<b>Область применения .....</b>	<b>3</b>
1.1	Ссылочные документы.....	3
1.2	Термины, определения и сокращения .....	4
<b>2.</b>	<b>Стратегические цели закупок .....</b>	<b>10</b>
2.1	Цели закупок .....	10
2.2	Показатели эффективности процесса закупок.....	10
<b>3.</b>	<b>Основные требования к функциональной области .....</b>	<b>11</b>
3.1	Общие положения.....	11
3.2	Управление категориями МТР, работ, услуг .....	13
3.3	Квалификация потенциальных контрагентов .....	17
3.4	Выбор поставщика.....	19
3.5	Управление обязательствами .....	23
3.6	Управление эффективностью деятельности контрагентов .....	24
<b>4.</b>	<b>Ресурсы для достижения стратегических целей функциональной области .</b>	<b>25</b>
4.1	Коллегиальные органы.....	25
4.2	Межфункциональные группы .....	26
4.3	Управляемые процессы.....	29
4.4	Финансовое обеспечение .....	29
<b>5.</b>	<b>Риски.....</b>	<b>30</b>
<b>6.</b>	<b>Ответственность.....</b>	<b>32</b>
 <i>Приложение № 1. Требования к распределению ролей в процессе закупочной деятельности.....</i>		
		<b>34</b>
 <i>Приложение № 2. Пример матрицы распределения полномочий Функции в области закупок.....</i>		
		<b>44</b>

### 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. №1058

## 1.1 Область применения

1.1.1 Положение устанавливает единые требования, определяет основные цели и принципы организации и проведения закупочных процедур, содержит описание основных элементов процесса закупок МТР, работ, услуг.

1.1.2 Предметом регулирования настоящего Положения не является:

- приобретение иностранной валюты;
- купля-продажа ценных бумаг и валютных ценностей;
- аренда земли и недвижимого имущества;
- осуществление налоговых платежей, сборов, пошлин, установленных действующим законодательством;
- деятельность Функции «Экономика и финансы» на финансовых рынках, включая:
  - привлечение кредитных (заемных) средств, организация любых видов финансирования, в том числе торговое финансирование (аккредитивы, гарантии, факторинг и другие инструменты торгового финансирования)
  - страхование
  - расчетно-кассовые, депозитные, валютно-обменные операции,
  - работа с рейтинговыми агентствами
  - организация роадшоу, участие в инвестиционно-банковских конференциях.

1.1.3 Требования, изложенные в настоящем Положении, не отменяют и не заменяют требований действующих нормативно-правовых актов Российской Федерации.

## 1.2 Ссылочные документы

1.2.1 Гражданский Кодекс Российской Федерации (далее ГК РФ).

1.2.2 Федеральный закон №223-ФЗ от 18. 07.2011 г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

1.2.3 Федеральный закон №324-ФЗ от 30.12.2012 г. «О внесении изменений в Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

1.2.4 СТП ВСК 31-ПР01-01 «Порядок выбора поставщика».

1.2.5 СТП ВСК31-ПР02-01 «Порядок управления категориями МТР».

1.2.6 СТП ВСК 31-ПР03-01 «Порядок проведения квалификации контрагентов».

1.2.7 СТП ВСК 31-ПР04-01 «Порядок управления обязательствами».

1.2.8 СТП ВСК 31-ПР05-01 «Порядок управления эффективностью деятельности поставщиков».

1.2.9 СТП ВСК 31-ПР01-02 «Порядок проведения конкурентных процедур в ОАО «Воронежсинтезкаучук» Матрица операционных лимитов (лимитной стоимости) по выбору контрагента на ОАО «Воронежсинтезкаучук» (Приказ № 815 от 15.10.2013).

1.2.10 Кодекс корпоративной этики ОАО «СИБУР Холдинг» (Протокол № 162 заседания Совета директоров ОАО «СИБУР Холдинг» от 25 марта 2013 года).

### **1.3 Термины, определения и сокращения**

1.3.1 В настоящем Положении использованы следующие термины, определения которых приведены в корпоративном словаре:

1.3.1.1 **Договор;**

1.3.1.2 **Инвестиционный проект;**

1.3.1.3 **Конкурс;**

1.3.1.4 **Контрагент;**

1.3.1.5 **Материально-технические ресурсы (МТР);**

1.3.1.6 **Общество – ОАО «СИБУР Холдинг»;**

1.3.1.7 **Организационный проект;**

1.3.1.8 **Предприятие-ОАО «Воронежсинтезкаучук»**

1.3.1.9 **Продукция;**

1.3.1.10 **Проектная команда;**

1.3.1.11 **Происшествие;**

1.3.1.12 **Риск;**

1.3.1.13 **Техническая документация;**

1.3.1.14 **Управляющая организация – ООО «СИБУР»;**

### **1.3.2**

**1.3.3 Альтернативное предложение** – предложение потенциального контрагента по характеристикам, качеству МТР, работ, услуг и (или) условиям договора не отвечающее каким-либо требованиям, установленным в закупочной документации, но обеспечивающее такие же функциональные характеристики (потребительские свойства) МТР, такой же результат работ или услуг с использованием других технических, технологических, экономических или организационных решений.

**1.3.4 Безальтернативный контрагент (БАК)** – юридическое лицо, относящееся к утвержденному перечню безальтернативных контрагентов.

**1.3.5 Безальтернативный выбор контрагента** – неконкурентный способ выбора контрагента, при котором контрагент выбирается из утвержденного перечня безальтернативных контрагентов.

**1.3.6 Заказчик МТР, работ, услуг (Заказчик)** – роль, которую исполняет подразделение ОАО «Воронежсинтезкаучук», отвечающее за бизнес-процесс Предприятия, при реализации которого используется закупаемые МТР, работы, услуги.

**1.3.7 Закупка** – приобретение Заказчиком (иными уполномоченными лицами от имени Заказчика) МТР, результата работ, услуги на основе гражданско-правового договора.

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

**1.3.9 Закрытые процедуры выбора** – конкурентные процедуры выбора контрагента, к участию в которых приглашается ограниченный круг претендентов.

**1.3.10 Закупочная группа (ЗГ)** – межфункциональное объединение профильных специалистов Управляющей организации / ОАО «Воронежсинтезкаучук», созданное для решения межфункциональных задач в области закупки МТР, работ, услуг.

**1.3.11 Запрос предложений** – регламентированный конкурентный способ выбора контрагента, при которой Ответственный закупщик самостоятельно организует процедуру, в том числе обменивается информацией с потенциальными контрагентами в рамках процедуры выбора, а решение о выборе контрагента принимает Ответственный руководитель.

**1.3.12 Закупочная стратегия** – документ, определяющий оптимальные решения по закупке обособленной группы МТР, работ, услуг, включая: цели и задачи закупки, наиболее эффективные подходы к закупке, применяемые коммерческие инструменты и план закупки.

**1.3.13 Канал закупки** – Управляющая организация / ОАО «Воронежсинтезкаучук», региональный центр закупок, проектные команды или подрядчики, ответственные за осуществление закупок.

**1.3.14 Категорийная группа (КГ)** – межфункциональное объединение профильных специалистов Управляющей организации / ОАО «Воронежсинтезкаучук», созданное с целью решения межфункциональных проблем в области управления категориями МТР, работ, услуг.

**1.3.15 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.

**1.3.16 Категория работ, услуг** – совокупность работ, услуг, сформированная на основании общности технических (требования к используемой технологии и характер решаемых задач) признаков, состоящая из подкатегорий, сегментированных по общности технических и коммерческих признаков.

**1.3.17 Категорийная стратегия** – документ, нацеленный на решение проблем и получение дополнительной ценности при управлении категорией МТР, работ, услуг.

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

**1.3.19 Квалификация** – процедура оценки способности потенциальных контрагентов осуществлять поставку определенных МТР / оказывать определенные услуги / выполнять определенные работы.

**1.3.20 Коммерческая оценка** – анализ коммерческих условий полученных ТКП / заявок потенциальных контрагентов между собой на основе единой базы сравнения в соответствии с выбранной методикой.

**1.3.21 Коммерческие переговоры** – обсуждение с участниками процедуры выбора коммерческих условий ТКП / заявок, направленное на улучшение

коммерческих условий предложения участника процедуры с точки зрения Управляющей организации / Предприятия и получение дополнительных экономических выгод.

**1.3.22 Конкурсная комиссия** – коллегиальный совещательный орган на уровне Управляющей организации или Предприятия, созданный на основании приказа руководителя Управляющей организации или Предприятия, и принимающий решения по процессам организации и проведения процедур выбора контрагентов в соответствии с операционными лимитами (лимитной стоимостью).

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

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

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

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

**1.3.27 Ответственный закупщик** – роль, которую исполняет работник Функции, осуществляющей закупки, Управляющей организации / Предприятия, являющийся ответственным лицом, отвечающим за формирование подходов к закупке, организацию процедур закупки, формирование рекомендаций о выборе контрагента (в соответствии с МРП) и управление эффективностью деятельности контрагентов.

**1.3.28 Ответственный руководитель в области закупок МТР, работ, услуг (Ответственный руководитель)** – роль, которую исполняет руководитель Управляющей организации/ ОАО « Воронежсинтезкаучук» (в соответствии с МРП), имеющий право окончательного принятия решений по процессу закупки.

**1.3.29 Открытые процедуры выбора** – конкурентные процедуры выбора контрагента, к участию в которых приглашается неограниченный круг претендентов посредством размещения информации в открытых источниках (также для повышения эффективности проводимой процедуры одновременно может производиться адресное оповещение потенциальных контрагентов).

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

**1.3.31 Переторжка** - способ регулирования ценового предложения участника процедуры выбора контрагента, при котором он может снизить цену своего ТКП / заявки без изменения остальных условий или повысить цену при договорах продажи.

**1.3.32 Перечень МТР/Услуг** – список номенклатурных позиций, закупка которых осуществляется через один из следующих каналов закупок: Управляющая организация / ОАО» Воронежсинтезкаучук», региональный центр закупок, проектные команды, подрядчики, для обеспечения основной деятельности Управляющей организации / ОАО» Воронежсинтезкаучук. При определении перечня учитывается уровень централизации закупок: централизованная на уровне Управляющей организации / ОАО» Воронежсинтезкаучук», централизованная на уровне региона, децентрализованная закупка.

**1.3.33 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).

**1.3.34 Подкатегория работ, услуг** - совокупность работ, услуг, сформированная на основании общности технических и коммерческих признаков.

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

**1.3.36 Потенциальный контрагент** – любое юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, способное осуществить поставку МТР, выполнить работы, оказать услуги.

**1.3.37 Предмет закупки** – МТР, работы, услуги, иные блага, приобретаемые Управляющей организацией / Обществом / Предприятием. Под иными благами понимаются права аренды, права использования объектов интеллектуальной собственности, права использования товарного знака или знака обслуживания.

**1.3.38 Процедура выбора** – последовательность действий для реализации способа выбора контрагента при осуществлении закупки.

**1.3.39 Прямой выбор контрагента** – неконкурентный способ выбора, применяемый, если проведение конкурентного способа выбора является нецелесообразным.

1.3.40 **Работа** – деятельность, результаты которой имеют материальное выражение и могут быть реализованы для удовлетворения потребностей организации и (или) физических лиц.

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

1.3.42 Способ выбора поставщика – определение оптимального предложения на рынке, обусловленного совокупностью внутренних и внешних условий.

1.3.43 **Стоимость закупки** – это определённая на конкретную дату денежная сумма, которую Управляющая организация / Общество / ОАО «Воронежсинтезкаучук» обязано оплатить контрагенту за поставку МТР / выполнение работ / оказание услуг в рамках одного гражданско-правового договора или дополнительного соглашения к нему.

1.3.44 **Тендер** – регламентированный конкурентный способ выбора контрагента, при которой Тендерная группа (комитет / отдел) является ее организатором, в том числе обменивается информацией с потенциальными контрагентами в рамках процедуры выбора, а решение о выборе контрагента принимает Конкурсная комиссия.

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

1.3.46 **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 контрагента.

1.3.47 **Техническая оценка** – анализ всех некоммерческих условий ТКП / заявок потенциальных контрагентов в соответствии с выбранной методикой.

1.3.48 **Технические переговоры** – обсуждение некоммерческих условий ТКП / заявок с участниками процедуры выбора с целью их уточнения.

1.3.49 **Услуга** – деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности.

1.3.50 **Управление категориями (МТР, работ, услуг)** – процесс, посредством которого определяется и реализуется оптимальный способ обеспечения потребности по категориям МТР, работ, услуг. Значимость категорий МТР, работ, услуг определяется экспертным путем.

**1.3.51 Управление эффективностью деятельности контрагентов (УЭДК)** – процесс, посредством которого Управляющая организация / ОАО «Воронежсинтезкаучук» управляет достижением требуемых результатов деятельности контрагентов и постоянным их улучшением.

**1.3.52 Функция, осуществляющая закупки (Закупочная функция)** – роль, которую выполняет Управление МТОП ОАО «Воронежсинтезкаучук», ответственное за осуществление закупок определенной номенклатуры МТР, работ, услуг.

**1.3.53 Функция «Экономика и финансы» – Финансово-экономическое управление ОАО «Воронежсинтезкаучук».**

**1.3.54 Финансовые рынки** – рынки, предоставляющие любые виды финансовых услуг.

## **2. Стратегические цели закупок**

### **2.1 Цели закупок**

2.1.1 Основной целью процесса закупки является непрерывное обеспечение деятельности ОАО «Воронежсинтезкаучук» МТР, работами, услугами надлежащего качества в установленные сроки на оптимальных условиях.

2.1.2 Задачами процесса закупки МТР, работ, услуг являются:

- обеспечение своевременной поставки МТР, работ, услуг требуемого качества и количества;
- обеспечение эффективного расходования денежных средств на закупку МТР, работ, услуг;
- получение экономически обоснованных затрат на закупку МТР, работ, услуг;
- предотвращение ошибочных действий и возможных злоупотреблений.

### **2.2 Показатели эффективности**

2.2.1 Ключевые показатели эффективности по процессу закупки для Функций, осуществляющих закупки МТР, работ, услуг, устанавливаются в функциональном контракте Функции.

2.2.2 Ключевые показатели в области закупок МТР, работ, услуг формулируются по следующим направлениям:

- своевременное и качественное удовлетворение потребности Заказчика в МТР, работах, услугах;

- минимизация совокупных затрат на закупку при условии обеспечения требуемого качества МТР, выполнения работ, оказания услуг;
- развитие конкуренции среди потенциальных контрагентов по поставке МТР, выполнению работ, оказанию услуг;
- развитие взаимодействия с ключевыми контрагентами для рациональной совместной работы и создания добавленной ценности в рамках всей цепочки поставок.

### **3. Основные требования к функциональной области**

#### **3.1 Общие положения**

3.1.1 В настоящем Положении приведено описание логически взаимосвязанных процессов, описывающих закупку МТР, работ, услуг, начальным событием для которой является получение информации о необходимости осуществления закупки МТР, работ, услуг для удовлетворения потребности ОАО «Воронежсинтезкаучук», а результатом выполнения является полное исполнение обязательств по договору поставки МТР, выполнения работ, оказания услуг.

3.1.2 Группа процессов «Управление закупками» включает следующие процессы:

- выбор контрагента;
- управление категориями;
- проведение квалификации;
- управление обязательствами;
- управление эффективностью деятельности контрагентов.

3.1.3 Порядки «Квалификация поставщиков», «Выбор поставщика», «Управление обязательствами» являются обязательными к применению всеми Функциями, осуществляющими закупки. Порядки «Управление категориями МТР» и «Управление эффективностью деятельности поставщиков» являются опциональными и применяются по решению руководителя Функции, осуществляющей закупки.

3.1.4 В целях регламентации процессов закупки МТР Функция, осуществляющая закупки, может использовать СТП ВСК 31-ПР01-01, СТП ВСК 31-ПР02-01, СТП ВСК 31-ПР03-01, СТП ВСК 31-ПР04-01, СТП ВСК 31-ПР05-01 либо разработать отдельные локальные нормативные акты, соответствующие настоящему Положению о закупках. Решение о применении перечисленных выше СТП, либо о разработке новых локальных нормативных актов принимает руководитель Функции, осуществляющей закупки.

3.1.5 При организации и проведении процедур закупок работники Управляющей организации / Предприятия должны руководствоваться следующими принципами:

- **Эффективность** – достижение оптимального результата закупок, то есть своевременное приобретение МТР, работ, услуг требуемого количества, с оптимальным соотношением качества и стоимости закупки с учетом затрат на осуществление закупочных процессов.
- **Справедливость** – обеспечение равного и беспристрастного отношения к потенциальным контрагентам.
- **Состязательность** – проведение закупок на конкурентной основе путем сравнения предложений по утверждённым критериям и выбору наилучшего предложения.
- **Информационная открытость** – использование общедоступных источников информации и современных информационно-телекоммуникационных технологий при проведении процедур выбора;
- **Прозрачность** – применение единых принципов, обоснование и документирование решений в процессе закупки, применение внутренней системы мониторинга за осуществлением процедур закупки.

3.1.6 В рамках организации и проведения процессов закупки МТР, работ, услуг должны выполняться следующие требования:

- **Закрепление ответственности** - за исполнение каждого действия и принятие решений закрепляется единый ответственный (конкретный исполнитель, коллегиальный орган или межфункциональная группа);
- **Распределение полномочий** - разграничение полномочий между участниками процесса за функционал планирования закупок, исполнение закупок, принятие решений и контроль исполнения процессов закупки. Ответственные за принятие решений по процессу закупки должны быть определены в соответствии с уровнем риска, характерным для такого решения.
- **Документирование** - все решения, принимаемые в рамках закупочных процедур, должны фиксироваться с указанием ответственного за принятие такого решения.
- **Мониторинг и оценка** - для каждого процесса закупочной деятельности определяются контрольные процедуры, позволяющие Владелец процесса получать объективную информацию о ходе реализации процесса и выявлять зоны для улучшения;

- **Недопустимость Конфликта интересов<sup>1</sup>** – при осуществлении процедур закупки любых МТР, работ или услуг, Работники обязаны действовать в интересах Общества, Управляющей организации и ОАО «Воронежсинтезкаучук», ставить их выше своих личных интересов, принимать меры по недопущению возникновения Конфликта интересов. Работники не имеют права принимать участие или влиять прямо или косвенно на любое решение по закупке МТР, работ или услуг, в случае наличия у них Конфликта интересов.

3.1.7 Распределение функционала и общий порядок взаимодействия участников процессов «Управление закупками» и «Закупки МТР» определяется в соответствии с Приложением 1 «Требования к распределению ролей в процессе закупочной деятельности» к настоящему Положению.

3.1.8 Лимиты ответственности при выборе контрагентов устанавливаются документом «Матрица операционных лимитов (лимитной стоимости) по выбору контрагента в ООО «СИБУР» и на предприятиях ОАО «СИБУР Холдинг». Указанный документ содержит значения лимитной стоимости закупки МТР, работ, услуг, определяющие границы зон ответственности за принятие решений между Функциями.

3.1.9 Применяемые Функцией, осуществляющей закупки, процессы, делегирование и распределение полномочий Руководителя Функции по всем уровням корпоративного управления, фиксируется в «Матрице распределения полномочий Функции, осуществляющей закупки» (в соответствии с Приложением 2 к настоящему Положению). МРП Функции, осуществляющей закупки, формируется в соответствии с операционными лимитами, содержащимися в утвержденной Матрице операционных лимитов (лимитной стоимости) по выбору контрагента в ООО «СИБУР» и на предприятиях ОАО «СИБУР Холдинг».

## **3.2 Управление категориями МТР, работ, услуг**

3.2.1 Управление категориями МТР, работ, услуг состоит из 2 направлений:

Определение стратегических приоритетов Функции в области закупок, включает:

- 1) определение стратегических целей и задач Функции в области закупок и мероприятий по их достижению;
- 2) разделение номенклатуры МТР, видов работ, услуг на Перечни.

Управление категориями МТР, работ, услуг, включает:

- 1) разработку и реализацию Категорийной стратегии;
- 2) разработку и реализацию Закупочной стратегии.

3.2.2 Определение стратегических целей и задач Функции в области закупок и мероприятий по их достижению.

---

<sup>1</sup> Понятие Конфликта интересов определяется Кодексом корпоративной этики ОАО «Воронежсинтезкаучук» и локальными нормативными актами Управляющей организации / Предприятий ОАО «Воронежсинтезкаучук».

3.2.2.1 Руководитель Функции, осуществляющей закупки, анализирует цели в области закупок, поставленные перед Функцией в Системе Управления Эффективностью Управляющей организации/ Предприятия (СУЭ), функциональном контракте Функции, и принимает решение относительно применяемых закупочных процессов и практик, оптимальных способов и принципов достижения целей с учетом уровня развития Функции в области закупок, совокупного бюджета на закупки, расходов, компетенции персонала, уровня зрелости организации, процессов и систем.

3.2.2.2 Руководитель Функции, осуществляющей закупки, организует и контролирует выполнение работ по каскадированию целей, формированию приоритетных задач на период, планированию оптимального распределения ограниченных ресурсов Функции по набору задач и доведению их до исполнителей и всех заинтересованных сторон. Рекомендуемый горизонт планирования – 3 года, но не менее чем 1 год.

3.2.2.3 В случае если имеет место высокий уровень развития в области закупок (определяется методом экспертной оценки Руководителем Функции, осуществляющей закупки) и применяются принципы категорийного управления, то рекомендуемым к использованию инструментом является «Матрица приоритетов Функции в области закупок» (форма ВСК 31-ПР03-01/12).

3.2.3 Разделение номенклатуры МТР, работ, услуг на перечни.

3.2.3.1 Для получения максимального экономического эффекта и осуществления централизованного контроля над закупкой критичных и высокостоймых номенклатурных позиций номенклатура МТР, работ, услуг разделяется на Перечни. Каждая Функция, осуществляющая закупки, может формировать свой Перечень/Перечни МТР, работ, услуг в соответствии со структурой, представленной в п.3.2.3.4 настоящего Положения.

3.2.3.2 Для каждого Перечня МТР, работ, услуг определяется уровень корпоративного управления, осуществляющий закупку отнесенной к данному Перечню номенклатуры (канал закупки).

3.2.3.3 Критериями отнесения МТР, работ, услуг к тому или иному Перечню является возможность получения дополнительной ценности для Управляющей организации / Предприятия через повышение эффективности закупочной деятельности и уровень риска от несвоевременной поставки МТР, некачественного выполнения работ и оказания услуг, влияющий на осуществление основного производственного процесса и/или инвестиционной деятельности.

3.2.3.4 Виды Перечней МТР, работ, услуг включают, но не ограничиваются следующими:

- Перечень 1 – консолидированная высокостоимостная<sup>2</sup> и/или критичная для основной деятельности Управляющей организации/ Предприятия номенклатура МТР, работ, услуг. Данный перечень обладает наибольшим потенциалом по повышению эффективности закупок. Коммерческая проработка данной категории и выбор контрагента осуществляется централизованно в Управляющей организации.
- Перечень 2 – неконсолидированная номенклатура МТР, работ, услуг, не относящаяся к Перечню 1. Коммерческая проработка данной категории и выбор контрагента осуществляется при самостоятельной закупке на уровне ОАО» Воронежсинтезкаучук»
- Перечень 3 - номенклатура МТР, работ, услуг, переданные на закупку в проектную команду (за исключением организационных проектов) в соответствии с разделительной ведомостью Проекта при реализации инвестиционных проектов, корпоративных программ, программ по поддержанию основных фондов с выделением проектной команды.

3.2.3.5 Распределение номенклатуры МТР, работ, услуг по Перечням устанавливается в Разделительной ведомости (форма ВСК 31-ПР03-01/09).

3.2.3.6 Список Перечней может быть расширен в рамках разработки / изменения разделительной ведомости.

3.2.3.7 Нумерация Перечней осуществляется с использованием нумерованного списка. Каждому новому Перечню соответствует следующий номер по порядку.

3.2.4 Операционные полномочия по определению стратегических приоритетов Функции в области закупки фиксируются в Матрице распределения полномочий Функции, осуществляющей закупки.

3.2.5 Определение стратегических приоритетов Функции в области закупки (в том числе, корректировка, согласование и утверждение Разделительной ведомости МТР) производится в соответствии с Приложением 1 к настоящему Положению «Требования к распределению ролей в процессе закупочной деятельности».

3.2.6 Детальное описание действий процесса «Определение стратегических приоритетов» в области закупки МТР приведено в СТП ВСК 31-ПР02-01 «Порядок управления категориями МТР».

3.2.7 Разработка и реализация Категорийной стратегии.

3.2.7.1 Категорийная стратегия разрабатывается для Категории МТР, работ, услуг.

---

<sup>2</sup> Определяется экспертным путем, либо посредством проведения ABC анализа (требования к проведению ABC анализа приведены в Приложении № 3 к СТП ВСК 31-ПР02-01 «Порядок управления категориями МТР»)

3.2.7.2 Категорийная стратегия определяет оптимальную модель поведения на рынке категории МТР, работ, услуг для получения максимального эффекта для Управляющей организации/ Предприятия в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

3.2.7.3 Основания для формирования Категорийной стратегии:

- высокая стоимость закупаемых МТР, работ, услуг;
- высокая степень влияния своевременности поставки и качества МТР, выполнения работ, оказания услуг на производственную и инвестиционную деятельность Управляющей организации/ Предприятия.
- возможность получения дополнительного экономического эффекта за счет использования новых технологий, развития рынков и альтернативных МТР, работ, услуг в категории.

3.2.7.4 Категорийная стратегия разрабатывается на бессрочный период и подлежит обязательному ежегодному пересмотру с учетом новых рыночных тенденций. Категорийная стратегия может актуализироваться в течении года по мере поступления дополнительных сведений по управляемой категории.

3.2.7.5 Категорийная стратегия разрабатывается Категорийным менеджером (или соответствующей Категорийной группой) и в некоторых случаях может подвергаться независимой оценке со стороны сторонних экспертов.

3.2.8 Разработка и реализация Закупочной стратегии.

3.2.8.1 Закупочная стратегия закрепляет основные цели, принципы и нормы организации закупок МТР, работ, услуг, устанавливает вид и форму проведения процедуры выбора контрагентов и нацелена на получение оптимальных коммерческих условий при заключении договоров.

3.2.8.2 Закупочная стратегия может быть разработана для Категории МТР, работ, услуг и для одной или более Подкатегорий МТР, работ, услуг, входящих в соответствующую Категорию МТР, работ, услуг.

3.2.8.3 Для Категории МТР, работ, услуг может быть сформирована одна или более Закупочных стратегий.

3.2.8.4 Основания для разработки закупочной стратегии:

- сложность рынка закупаемых МТР, работ, услуг;
- высокая степень влияния своевременности поставки и качества МТР, выполнения работ, оказания услуг на производственную и инвестиционную деятельность Управляющей организации/ Предприятия;

- высокая стоимость закупаемых МТР, работ, услуг.

#### 3.2.8.5 Существует два вида закупочных стратегий:

- разовые стратегии;
- стратегии на период, определяющие оптимальный подход к выбору контрагента по однотипной номенклатуре МТР, работ, услуг.

3.2.8.6 Закупочная стратегия разрабатывается Ответственным закупщиком Функции, осуществляющей закупки МТР, работ, услуг, или соответствующей Закупочной группой.

3.2.8.7 Наличие либо отсутствие закупочной стратегии не отменяет выполнение регламентированных настоящим Положением, СТП ВСК 31-ПР01-01 «Порядок выбора поставщика», СТП ВСК 31-ПР01-02 «Порядок проведения конкурентных процедур» действий по обоснованию применяемых способов выбора контрагента.

3.2.8.8 Предлагаемые в закупочной стратегии способы проведения выбора контрагентов 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».

3.2.9 Операционные полномочия по принятию решений в процессе разработки и реализации Категорийных и Закупочных стратегий фиксируются в Матрице распределения полномочий Функции, осуществляющей закупки.

3.2.10 Формирование, изменение, согласование и утверждение Категорийных и Закупочных стратегий осуществляется в соответствии с Приложением 1 «Требования к распределению ролей в процессе закупочной деятельности» к настоящему Положению.

3.2.11 Детальное описание действий процесса разработки Категорийных и Закупочных стратегий для МТР приведено в СТП ВСКПР02-01 «Порядок управления категориями МТР».

### **3.3 Квалификация потенциальных контрагентов**

3.3.1 Цель процесса квалификации - минимизация рисков, связанных с невыполнением контрагентом обязательств перед Управляющей организацией / Предприятием по поставке МТР, выполнению работ, оказанию услуг и формирование пула потенциальных контрагентов.

3.3.2 Процедура квалификации потенциальных контрагентов направлена на получение максимально полной и актуальной информации о рыночных возможностях.

3.3.3 В процессе проведения квалификации осуществляется проверка соответствия потенциального контрагента требованиям Управляющей организации / Предприятия в части технологических и технических возможностей, экономического и финансового положения, юридических аспектов деятельности, организационного и кадрового потенциала и прочих существенных характеристик.

3.3.4 Квалификация может проводиться до процедуры выбора или в рамках проведения процедур выбора.

3.3.5 Предпочтительным является вариант, когда квалификация проводится до процедур выбора, является открытой, направленной на обеспечение постоянного и равного доступ для всех игроков рынка, желающих принять участие в квалификационных процедурах.

3.3.6 (1) До 01.04.2014 г., квалификация поставщиков может проводиться как с использованием корпоративного портал <http://b2b.sibur.ru>, так и с применением альтернативных инструментов для размещения информации о проведении квалификации и приема документации от участников, например, адресная рассылка, открытые источники;

(2) с 01.04.2014 г., обязательным инструментом проведения квалификации потенциальных контрагентов является корпоративный портал <http://b2b.sibur.ru>: размещение информации о проведении процедур квалификации и прием документации от участников в обязательном порядке проводятся с использованием корпоративного портала;

3.3.7 Критерии квалификации носят объективный характер, оценка критериев основывается на принципе «соответствует / не соответствует» или на подсчете баллов.

3.3.8 Для проведения квалификации используются внешние данные, предоставленные потенциальным контрагентом, и накопленные сведения о выполнении им своих обязательств (при наличии).

3.3.9 При необходимости, информация, предоставленная потенциальным контрагентом, проходит проверку посредством проведения технических аудитов.

3.3.10 По результатам квалификации потенциальному контрагенту присваивается один из четырех квалификационных статусов:

- «квалифицирован»;
- «условно квалифицирован», при условии выполнения Плана корректирующих мероприятий;
- «не квалифицирован»;
- «дисквалифицирован».

3.3.11 Операционные полномочия по принятию решений о квалификации потенциальных контрагентов фиксируются в Матрице распределения полномочий Функции, осуществляющей закупки.

3.3.12 Процесс квалификации реализуется в соответствии с Приложением 1 «Требования к взаимодействию Функций распределению ролей в процессе закупочной деятельности» к настоящему Положению.

3.3.13 Детальное описание действий процесса квалификации поставщиков МТР приведено в СТП ВСК-ПР03-01 «Порядок проведения квалификации контрагентов».

### **3.4 Выбор контрагента**

3.4.1 Целью процесса выбора контрагента является определение контрагента, способного предоставить технически приемлемое и оптимальное по цене предложение.

3.4.2 Выбор производится только среди квалифицированных контрагентов, за исключением следующих случаев:

- проведения прямого выбора при малоценной закупке (квалификация потенциальных контрагентов не является обязательной);
- проведения прямого выбора в случае возникновения аварийной потребности (квалификация потенциальных контрагентов не является обязательной);
- проведение безальтернативного выбора (потенциальные контрагенты, включенные в список безальтернативных, являются квалифицированными в силу статуса и не проходят процедуру квалификации).

3.4.3 В остальных случаях решение о квалификации контрагента всегда принимается до решения о выборе контрагента МТР, работ, услуг в соответствии с утвержденной Матрицей распределения полномочий Функции, осуществляющей закупки.

3.4.4 Различают конкурентные и неконкурентные способы выбора контрагентов:

3.4.4.1 к конкурентным способам выбора относятся:

- запрос предложений: применяется при стоимости закупаемой продукции ниже утвержденной лимитной стоимости, зафиксированной в Матрице операционных лимитов (лимитной стоимости) по выбору контрагента в ООО «СИБУР» и на предприятиях ОАО «СИБУР Холдинг»;

- тендер: применяется при стоимости закупаемой продукции выше или равной утвержденной лимитной стоимости, зафиксированной в Матрице операционных лимитов (лимитной стоимости) по выбору контрагента в ООО «СИБУР» и на предприятиях ОАО «СИБУР Холдинг»;
- конкурс: является разновидностью торгов и его проведение регулируется статьями 447 - 449 части первой и статьями 1057 - 1061 части второй ГК РФ.

3.4.4.2 к неконкурентным способам выбора относятся:

- прямой выбор контрагента;
- безальтернативный выбор контрагента.

3.4.5 Конкурентные способы выбора контрагента и соответствующие процедуры могут быть закрытыми либо открытыми:

- открытые процедуры выбора контрагента характеризуются неограниченным списком участников, при этом заявку на участие может подать любой претендент;
- закрытые процедуры выбора контрагента характеризуются ограниченным списком участников, которым рассылается приглашение к участию.

3.4.6 Конкурентные способы выбора являются предпочтительными, так как основаны на анализе альтернативных рыночных предложений и выборе контрагента, представившего наиболее технически приемлемое и оптимальное по цене предложение.

3.4.7 Неконкурентные способы выбора следует применять только после подтверждения невозможности, либо нецелесообразности конкурентного выбора. Проведение неконкурентных процедур проводится только при наличии задокументированного обоснования такого выбора. Виды неконкурентных способов выбора приведены в п. 3.4.8 – 3.4.10 настоящего Положения.

3.4.8 Применение безальтернативного способа выбора может быть обусловлено выполнением одного или нескольких из следующих условий:

- контрагент является естественным монополистом, который официально зарегистрирован регулирующим / антимонопольным органом, или официальным дилером указанного контрагента, что подтверждается договором между ними; или контрагент реализует МТР, выполняет работы, оказывает услуги по государственным регулируемым тарифам и соответствующий рынок закрыт для конкуренции;

- контрагент – государственный орган или орган местного самоуправления, при этом соответствующий рынок закрыт для конкуренции;
- контрагентом является ООО «СИБУР», ОАО «СИБУР Холдинг» или Предприятие ОАО «СИБУР Холдинг» (в случае закупки готовой продукции);
- контрагент является собственником или арендатором земельных участков, на которых расположены (строятся, планируются к строительству) объекты собственности Управляющей организации/ Предприятия (в случае закупки МТР, работ, услуг, неразрывно связанных с использованием / эксплуатацией такого земельного участка).

3.4.9 Выбор контрагента в рамках безальтернативного способа выбора может быть проведен только из утвержденного Перечня безальтернативных контрагентов (БАК). Перечень БАК проходит процедуру ежегодного пересмотра и утверждения.

3.4.10 Применение прямого способа выбора может быть обусловлено выполнением одного или нескольких из следующих условий:

3.4.10.1 возникновение аварийной потребности вследствие происшествия, которому сопутствуют следующие критичные риски или потери Управляющей организации / Предприятия:

- нанесение ущерба здоровью и создание угрозы безопасности работников;
- утрата Управляющей организацией / Предприятием имущества, либо нанесения ущерба собственности Управляющей организации/ Предприятия;
- угроза причинения вреда окружающей среде;
- производственные потери, другие критичные потери Управляющей организации/ Предприятия;

3.4.10.2 при наличии уникального сочетания условий ТКП потенциального контрагента (технология, цена, качество, сервис, сроки) в частности:

- при проведении дополнительных закупок, когда по соображениям стандартизации и унификации, а также для обеспечения совместимости МТР или преемственности работ, услуг с ранее приобретенными, новые закупки должны быть сделаны только у того же контрагента;
- при приобретении дополнительных работ или услуг, не включенных в первоначальный проект договора, но не отделяемых от основного договора без значительных трудностей и необходимых ввиду непредвиденных обстоятельств;

- если закупка посредством проведения прямого выбора позволят достичь экономически более выгодных условий для Управляющей организации / Предприятия, чем при проведении конкурентной процедуры;
- если конкурентная процедура закупки признана несостоявшейся в связи с наличием единственного предложения, а указанное предложение и подавший его участник признаны приемлемыми;

3.4.10.3 при незначительных суммах закупки (малоценная закупка), когда расходы на поиск и отбор контрагентов могут быть несопоставимо большими, нежели цена приобретаемой продукции. Размер закупки по данному пункту определяется лимитами, зафиксированными в утвержденной Матрице операционных лимитов (лимитной стоимости) по выбору контрагента в ООО «СИБУР» и на предприятиях ОАО «СИБУР Холдинг»;

3.4.10.4 участие в процедурах продаж, организованных третьими лицами. Такие закупки могут проводиться, если закупаемая продукция может быть приобретена только в ходе таких процедур, либо ее приобретение таким образом является наиболее эффективным.

3.4.11 Все способы выбора состоят из последовательного набора действий, в результате сочетания которых определяется оптимальный порядок проведения процедуры выбора контрагента. Выделяется минимально необходимый и расширенный набор действий.

3.4.12 Минимально необходимый набор действий является достаточным для обеспечения приемлемого уровня прозрачности выполнения процедуры выбора контрагента и обеспечения экономического эффекта при осуществлении низко- и среднестоймостных закупок на простых рынках. К минимально необходимым действиям выбора контрагента относятся:

- подготовка Закупочной документации;
- размещение / рассылка Закупочной документации и получение ТКП/конкурсных заявок потенциальных контрагентов;
- оценка ТКП / конкурсных заявок, включая техническую и коммерческую оценки;
- разработка рекомендаций о выборе контрагента, включая условия поставки МТР, выполнения работ, оказания услуг, стоимость закупки, условия оплаты, существенные условия;
- принятие решения о выборе контрагента.

3.4.13 Дополнительные действия используются для получения максимального экономического эффекта при осуществлении закупок. Они могут использоваться

любое количество раз в рамках прохождения одной процедуры выбора контрагента. К необязательным действиям выбора контрагента относятся:

- технические переговоры;
- коммерческие переговоры, переторжка.

3.4.14 Рекомендуемый способ выбора контрагента, перечень и последовательность действий выбора контрагента определяется в Закупочной стратегии по данной категории МТР, работ, услуг. При отсутствии Закупочной стратегии – Ответственным закупщиком. Предлагаемый способ выбора контрагента и существенные условия выбора проходят процедуру согласования и утверждения в соответствии с Матрицей распределения полномочий Функции, осуществляющей закупки.

3.4.15 Организацию и проведение процедуры выбора контрагентов осуществляет:

- Тендерная отдел (в случае проведения конкурса или тендера);
- Ответственный закупщик (в остальных случаях).

3.4.16 Обязательным инструментом проведения конкурентных способов выбора контрагента является корпоративный портал <http://b2b.sibur.ru>.

3.4.17 Функция Обеспечения Производства использует корпоративный портал <http://b2b.sibur.ru> как обязательный инструмент конкурентного выбора поставщика (в рамках лимита ФОП в соответствии с Матрицей операционных лимитов по выбору контрагента) только в случае подписания акта по приемке-передаче работ по доработке корпоративного портала до технического уровня, описанного в техническом задании по доработке.

3.4.18 Процесс выбора контрагента реализуется в соответствии с Приложением 1 «Требования к распределению ролей в процессе закупочной деятельности» к настоящему Положению.

3.4.19 Операционные полномочия по принятию решений о выборе контрагента фиксируются в Матрице распределения полномочий Функции, осуществляющей закупки.

3.4.20 Детальное описание, порядок и сроки проведения процедур выбора поставщиков МТР предусматривается СТП ВСК 31-ПР01-01 «Порядок выбора поставщика».

### **3.5 Управление обязательствами**

3.5.1 Целью процесса Управление обязательствами является обеспечение выполнения договора по поставке МТР, выполнению работ, оказанию услуг

Управляющей организации/ Предприятию требуемого качества, в соответствии с условиями договора в нужном количестве/ комплектами и в необходимые сроки.

3.5.2 Процесс управления обязательствами включает следующие действия:

- размещение заказа;
- мониторинг выполнения заказа;
- закрытие заказа.

3.5.3 Процесс управления обязательствами реализуется в соответствии с Приложением 1 «Требования к распределению ролей в процессе закупочной деятельности» к Положению.

3.5.4 Операционные полномочия по принятию решений в процессе управления обязательствами фиксируются в Матрице распределения полномочий Функции, осуществляющей закупки.

3.5.5 Детальное описание, порядок и сроки проведения процедур управления обязательствами по закупке МТР предусматривается СТП ВСК31ПР04-01 «Порядок управления обязательствами».

### **3.6 Управление эффективностью деятельности контрагентов**

3.6.1 Целью процесса УЭДК является обеспечение соответствия деятельности контрагентов заданному уровню результативности и повышения эффективности в рамках среднесрочных и долгосрочных взаимоотношений.

3.6.2 Процесс УЭДК является непрерывным, охватывает все аспекты взаимоотношений с контрагентами и является инструментом повышения эффективности деятельности и развития взаимоотношений с контрагентами.

3.6.3 Процесс УЭДК включает в себя следующие действия:

- разработка показателей эффективности деятельности, мотивации и мониторинга для контрагента;
- мониторинг эффективности деятельности контрагентов;
- оценка эффективности деятельности контрагента.

3.6.4 Показатели эффективности деятельности контрагента разделяются на операционно-финансовые и показатели развития.

3.6.5 Операционно-финансовые показатели определяют требованию к выполнению условий заключаемых договоров, устанавливаются на категорию МТР / работ / услуг и являются существенными условиями договора.

3.6.6 Показатели развития определяются Категорийной стратегией и определяют возможности среднесрочных и долгосрочных взаимоотношений с контрагентом.

3.6.7 Результаты оценки эффективности деятельности контрагентов являются источником информации для управления категорийными и закупочными стратегиями, пересмотра квалификационного статуса контрагента.

3.6.8 Процесс УЭДК реализуется в соответствии с Приложением 1 «Требования к распределению ролей в процессе закупочной деятельности» к Положению.

3.6.9 Операционные полномочия по принятию решений в процессе УЭДК фиксируются в Матрице распределения полномочий Функции, осуществляющей закупки.

3.6.10 Детальное описание, порядок и сроки проведения процедур управления эффективностью деятельности поставщиков МТР предусматривается СТП ВСК 31-ПР05-01 «Порядок управления эффективностью деятельности поставщиков».

#### **4. Ресурсы для достижения стратегических целей функциональной области**

##### **4.1 Коллегиальные органы**

4.1.1 Коллегиальным органом предприятия является Конкурсная комиссия.

4.1.2 Основными задачами Конкурсной Комиссии являются:

- обеспечение объективности и беспристрастности проведения процедур выбора контрагентов в интересах ОАО «Воронежсинтезкаучук»
- обеспечение эффективного проведения процедур по выбору контрагентов в интересах ОАО «Воронежсинтезкаучук»
- осуществление выбора контрагентов.

4.1.3 Конкурсная Комиссия выполняет следующие функции:

- принимает решение о проведении конкурса;
- утверждает конкурсную документацию;
- принимает решения в ходе проведения процедур тендера и конкурса;
- принимает решение о результатах проведения процедуры выбора при стоимости закупки выше операционного лимита (за исключением аварийной закупки) и о результатах конкурса (вне зависимости от суммы закупки);

- принимает другие решения, направленные на повышение эффективности и прозрачности процедуры.

4.1.4 Детальное описание функций Конкурсной Комиссии содержится в Положении о Конкурсной комиссии ООО «СИБУР» / Предприятий ОАО «СИБУР Холдинг».

## **4.2 Межфункциональные группы**

4.2.1 Для решения отдельных задач в процессе закупок могут создаваться межфункциональные группы. Выделяется два вида межфункциональных групп:

- Категорийная группа (КГ);
- Закупочная группа (ЗГ).

### **4.2.2 Категорийная группа**

4.2.2.1 Инициатором создания/ изменения Категорийных групп являются: Функция, осуществляющая закупки, Заказчик, Профильные эксперты. Создание/ изменение Категорийной группы в обязательном порядке согласуется с руководителями Функций, работники которых входят в состав КГ. Утверждение создания/ изменения КГ осуществляется решением уполномоченного руководителя.

4.2.2.2 Процесс формирования/ изменения состава, определения целей и задач Категорийных групп реализуется в соответствии с Приложением 1 «Требования к распределению ролей в процессе закупочной деятельности» к Положению.

4.2.2.3 Детальное описание, порядок и сроки формирования / изменения состава Категорийной группы, ответственной за номенклатуру МТР, предусматривается СТП ВСК 31-ПР02-01 «Порядок управления категориями МТР».

4.2.2.4 Деятельность Категорийной группы регламентируется документацией, сформированной Руководителем КГ. В регламентирующей документации должны быть зафиксированы цели и задачи Категорийной группы, функционал, состав (основной и расширенный, в случае необходимости), роли, обязанности и сфера ответственности каждого участника КГ, график работы, формат и сроки отчетности.

4.2.2.5 Мониторинг достижения целей и задач Категорийной группы осуществляет руководитель КГ, Руководитель направления и Руководитель Функции, осуществляющей закупку МТР, работ, услуг, через анализ отчетности.

4.2.2.6 Руководителем Категорийной группы, как правило, назначается Руководитель Направления закупок Функции, осуществляющей закупки, на уровне Управляющей организации/Предприятия. Основные функции:

- организация комплекса работ, направленных на разработку стратегий, их согласование и утверждение;

- согласование результатов деятельности Категорийной группы в рамках своих полномочий;
- коммуникация между Категорийными группами;
- урегулирование разногласий, возникших между участниками Категорийной группы.

4.2.2.7 Категорийная группа является межфункциональной, в ее состав могут входить как работники Функции, осуществляющей закупку МТР, работ, услуг, так и работники других Функций.

4.2.2.8 Основные функции участников КГ из числа работников Функции, осуществляющей закупку МТР, работ, услуг связаны с реализацией операционных задач группы в части:

- выполнения комплекса действий, направленных на составление коммерческой части стратегии;
- поиска и внедрения лучших закупочных практик по категории в России и мире;
- свода данных, полученных от других членов Категорийной группы в единую стратегию.

4.2.2.9 Основные функции участников КГ из числа работников других Функций, связаны с реализацией операционных задач группы в части:

- оценки технологической эффективности закупаемых МТР, работ, услуг;
- определения производственных результатов при реализации стратегий;
- поиска новых технологических решений, включая, лучшие мировые и Российские практики;
- обеспечения коммуникации между Предприятиями ОАО «СИБУР Холдинг» (в случае если в лице заказчика выступает работник Управляющей организации);
- взаимодействия с другими техническими специалистами Управляющей организации/Предприятия.
- Для решения сложных специфических задач, в расширенный состав Категорийной группы могут привлекаться работники других Функций на уровне Управляющей организации/ Предприятия. Решение о привлечении дополнительных ресурсов согласовывается с Руководителями функций, работники которых планируются к включению в состав КГ.

### 4.2.3 Закупочная группа

4.2.3.1 Инициатором создания/ изменения Закупочных групп являются: Функция, осуществляющая закупки, Заказчик, Профильные эксперты. Создание/ изменение Закупочной группы в обязательном порядке согласуется с руководителями Функций, работники которых входят в состав ЗГ. Утверждение создания/ изменения ЗГ осуществляется решением уполномоченного руководителя.

4.2.3.2 Процесс формирования/ изменения состава, определения целей и задач Закупочных групп реализуется в соответствии с Приложением 1 «Требования к распределению ролей в процессе закупочной деятельности».

4.2.3.3 Детальное описание, порядок и сроки формирования / изменения состава Закупочной группы, ответственной за номенклатуру МТР, предусматривается СТП ВСК 31-ПР02-01 «Порядок управления категориями МТР».

4.2.3.4 Деятельность Закупочной группы регламентируется документацией, сформированной Руководителем ЗГ. В регламентирующей документации должны быть зафиксированы цели и задачи Закупочной группы, функционал, состав (основной и расширенный), роли, обязанности и сфера ответственности каждого участника ЗГ, график работы, формат и сроки отчетности.

4.2.3.5 Мониторинг достижения целей и задач Закупочной группы осуществляет руководитель ЗГ, Руководитель направления и Руководитель Функции, осуществляющей закупку МТР, работ, услуг через анализ отчетности.

4.2.3.6 Руководителем Закупочной группы назначается работник Функции, осуществляющей закупки, на уровне Управляющей организации/Предприятия, по соответствующей категории. Основные функции:

- участие в постановке целей и задач Закупочной группы;
- руководство разработкой закупочных стратегий, их согласование;
- согласование результатов деятельности Закупочной группы в рамках своих полномочий;
- урегулирование разногласий, возникших между участниками Закупочной группы.

4.2.3.7 Закупочная группа является межфункциональной, в ее состав могут входить как работники Функции, осуществляющей закупку МТР, работ, услуг, так и работники других Функций.

4.2.3.8 Основные функции участников ЗГ из числа работников Функции, осуществляющей закупку МТР, работ, услуг связаны с реализацией операционных задач Закупочной группы в части:

- анализа рынка, потребности;
- формирования закупочных стратегий;
- разработки критериев квалификации и проведения оценки участников квалификации;
- участия в реализации закупки;
- участия в реализации договора и управлении эффективностью деятельности контрагентов.

4.2.3.9 Основные функции участников Закупочной группы из числа работников других Функции, связаны с реализацией операционных задач ЗГ в части:

- определения технических требований к МТР, работам, услугам для достижения поставленных производственных целей;
- участия в реализации закупки;
- участия в процессе квалификации;
- участия в реализации договора и управлении эффективностью деятельности контрагентов.

4.2.3.10 Для решения сложных специфических задач, в расширенный состав Закупочной группы могут привлекаться работники других Функций на уровне Управляющей организации/ Предприятия. Решение о привлечении дополнительных ресурсов согласовывается с Руководителями функций, работники которых планируются к включению в состав ЗГ.

### **4.3 Управляемые процессы**

4.3.1 К управляемым бизнес-процессам относятся:

- выбор контрагентов;
- управление категориями;
- проведение квалификации;
- управление обязательствами;
- управление эффективностью деятельности контрагентов.

### **4.4 Финансовое обеспечение**

4.4.1 Бюджет для обеспечения процесса должен включать:

- затраты на закупку МТР, работ, услуг для обеспечения операционной, инвестиционной и административно-хозяйственной деятельности Управляющей организации / ОАО «Воронежсинтезкаучук».
- затраты на мероприятия по совершенствованию и распространению единых закупочных процессов, практик и методологии в Управляющей организации / ОАО «Воронежсинтезкаучук».

## 5. Риски

Риск	Причины	Последствия
Риск приобретения МТР, работ, услуг, несоответствующих потребности ОАО «Воронежсинтезкаучук» (не соответствие техническим требованиям, требованиям в области охраны труда, промышленной безопасности, экологии, закупка излишних объемов)	Недостаточная проработка закупочной документации в рамках подготовки процедур выбора	Отказ Заказчика от приобретенных МТР, работ, услуг  Увеличение сроков удовлетворения потребности вследствие проведения повторных процедур выбора  Неэффективное управление рабочим капиталом вследствие увеличения складских запасов  Дополнительные финансовые и ресурсные затраты на проведение повторных процедур выбора
Риск получения некачественных МТР, работ, услуг (брак)	Недостаточная проработка рынка (анализ рыночной ситуации, анализ игроков на рынке)  Недостаточная проработка критериев квалификации контрагентов  Несвоевременный / недостаточный контроль выполнения поставки	Отказ Заказчика от приобретенных МТР, работ, услуг  Увеличение сроков удовлетворения потребности вследствие проведения повторных процедур выбора  Дополнительные финансовые затраты на осуществление повторной поставки  Убытки и аварии вследствие некачественного выполнения работ, услуг

Риск	Причины	Последствия
Риск несвоевременного получения МТР, работ, услуг	<p>Длительное проведение процедур закупки</p> <p>Несвоевременный / недостаточный контроль выполнения поставки</p>	<p>Увеличение запасов вследствие отказа Заказчика от приобретенных МТР</p> <p>Дополнительные финансовые затраты вследствие проведения срочной закупки</p> <p>Убытки за счет невыполнения производственной программы, сдвига сроков остановочных ремонтов, реализации инвестиционных проектов с опозданием</p>
Риск не получения оптимального соотношения цена / качество для закупаемых МТР, работ, услуг	<p>Недостаточная проработка рынка (анализ рыночной ситуации, анализ игроков на рынке)</p> <p>Применение неоптимального способа выбора контрагента</p> <p>Некорректная оценка предложений контрагента</p>	<p>Увеличение затрат на закупку МТР, работ, услуг</p>
Риск возникновения Конфликта интересов	<p>Личная заинтересованность</p> <p>Использование ресурсов Управляющей организации / Предприятия для получения личных выгод</p>	<p>Ущерб вследствие лоббирования интересов отдельного поставщика, умышленного искажения информации, получения неоптимальных условий</p>

Риск	Причины	Последствия
Риск несоблюдения требований законодательства (в частности, Федеральные законы Российской Федерации № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», №324 от 30.12.2012 г. «О внесении изменений в Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».)	Невыполнений требований процесса закупки в части соответствия требованиям законодательства	Получение претензий и исков Выплата штрафов
Риск потери ООО «СИБУР» и ОАО» Воронежсинтезкаучук» ОАО «СИБУР Холдинг» деловой репутации	Несоблюдение условий договора Нарушение достигнутых договоренностей с контрагентами Разглашение коммерческой информации контрагентов Непрозрачность осуществления выбора контрагентов	Потеря контрагентов Получение невыгодных условий от контрагентов

Для управления и минимизации рисков, характерных для процесса закупки МТР, работ, услуг, могут быть использованы следующие формы процедур внутреннего контроля (включая, но не ограничиваясь):

- проведение план-факт анализа достижения поставленных целей / выполнения планов работ;
- проведение выборочных проверок;
- организация и проведение процедур технических аудитов контрагентов;
- независимая экспертиза (привлечение профильных экспертов к выработке решений).

## 6. Ответственность

6.1 Владелец процесса закупки МТР, работ, услуг обеспечивает:

6.1.1 достижение целей процесса, его результативность и эффективность;

6.1.2 внедрение вертикально-интегрированных процессов закупки и соответствующих нормативных документов на ОАО «Воронежсинтезкаучук»;

6.1.3 проведение мониторинга процесса, измерение, анализ (тестирование) и улучшение процедур процесса, необходимых для постоянного повышения результативности;

6.1.4 достоверность показателей, по которым оцениваются процессы в целом и работа каждого участника процесса в отдельности;

6.1.5 объективность, достоверность и своевременность сведений по процессу представленных руководству Управляющей организации / Предприятия;

6.1.6 выполнение требований по идентификации проблем и инцидентов процесса, принятие своевременных корректирующих мер для эффективного и результативного функционирования процесса;

6.1.7 надлежащее (качественное и своевременное) выполнение возложенных на него обязанностей по управлению процессом.

6.2 Ответственность за реализацию процессов закупки и применение закупочных практик несет Руководитель Функции, осуществляющей закупку МТР / работ / услуг.

## Приложение № 1

### Требования к распределению ролей в процессе закупочной деятельности

1. Описание ролей и принципы распределения полномочий.

1.1. Разделение ролей по процессам закупочной деятельности основано на модели РАСИ, в соответствии с которой:

- Р – разрабатывает/ формирует/ предлагает решение;
- А – акцептует предложение/ принимает решение / утверждает решение;
- С – согласовывает решение/ имеет право вето при обсуждении решений;
- И – предоставляет информацию для разработки решения / оказывает экспертную поддержку.

1.2. Детальное содержание всех действий закупочного процесса и функционал участников описывается в соответствующих нормативных документах Общества, осуществляющих закупочную деятельность.

1.3. Для целей унификации процесса, описанного в данном Положении, ответственность за выполнение действий по процессам определена в терминах следующих ролей:

Роль	Описание
Ответственный руководитель в области закупок МТР, работ, услуг	Руководитель Управляющей организации/ Предприятия (в соответствии с МРП), имеющий право окончательного принятия решений по процессу закупки.
Функция, осуществляющая закупки	Функция в Управляющей организации/ структурное подразделение на Предприятии, ответственная за закупку МТР, работ, услуг для обеспечения производственно-технологической, инвестиционной, административно-хозяйственной деятельности Управляющей организации /Общества / Предприятий ОАО «СИБУР Холдинг».
Категорийная группа (роль применяется при наличии КГ по категории МТР, работ, услуг)	Межфункциональное объединение профильных специалистов Управляющей организации/ Предприятия, созданные с целью решения межфункциональных проблем в области управления категориями МТР, работ, услуг.
Закупочная группа (роль применяется при наличии ЗГ по категории МТР, работ, услуг)	Межфункциональное объединение профильных специалистов Управляющей организации/ Предприятия, созданные с целью решения межфункциональных задач в области закупки МТР, работ, услуг.
Тендерная группа	Тендерный комитет в Управляющей организации, Тендерная группа/отдел на Предприятии.
Конкурсная комиссия	Коллегиальный совещательный орган на уровне Управляющей организации или Предприятия, созданный на основании приказа руководителя Управляющей организации или Предприятия и принимающий решения по процессам организации и проведения процедур выбора контрагентов в соответствии с операционными лимитами (лимитной стоимостью).

Заказчик МТР, работ, услуг	Функция в Управляющей организации / Общество / структурное подразделение на Предприятии, отвечающее за бизнес-процесс Управляющей организации / Общества / Предприятия, при реализации которого используется закупаемые МТР, работы, услуги.
Профильные эксперты	Функция, коллегиальный орган или отдельный работник Управляющей организации/ Предприятия, являющиеся экспертом в области предмета закупки.
Функция, ответственная по заказу на поставку МТР, выполнение работ, оказание услуг	Функция в Управляющей организации/ структурное подразделение на Предприятии, ответственная за своевременное размещение заказа на потребность, мониторинг и контроль поставки МТР выполнения работ, оказания услуг.

1.4. Детальное содержание всех действий закупочного процесса и функционал участников приведен в соответствующих внутренних нормативных документах Функций, осуществляющих закупочную деятельность, и не должны противоречить настоящей схеме «Взаимодействия Функций в процессе закупочной деятельности».

1.5. Для формализации и последующей стандартизации подходов к закупке в Управляющей организации/ УМТОП ОАО» Воронежсинтезкаучук», осуществляющим закупочную деятельность необходимо сформировать Матрицу распределения полномочий в соответствии с Примером «Матрица распределения полномочий» в Приложении №2 к настоящему Положению. Согласование Матрицы распределения полномочий осуществляется всеми заинтересованными сторонами, полномочия которых включены в МРП, и Функцией, осуществляющей контроль, в рамках зоны своей ответственности. Утверждение МРП осуществляется Руководителем Функции, осуществляющей закупки.

## 2. Действия закупочной деятельности и функционал участников.

### 2.1. Определение стратегических приоритетов Функции в закупках.

#### 2.1.1. Определение применяемых процессов в области закупок.

Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Формирует предложения по применяемым процессам закупки МТР / работ /услуг.
Ответственный руководитель	А	Утверждает решение о применяемых процессах закупки МТР / работ /услуг.

#### 2.1.2. Формирование / изменение разделительной ведомости.

6. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Формирует предложения по изменению разделительной ведомости на основании статистических данных о закупках за предыдущий период (номенклатура, количество, сроки потребления, затраты) и оценки критичности закупаемых МТР, работ, услуг. При необходимости запрашивает/ уточняет информацию у Заказчика.

Заказчик	И	Участвует в доработке изменения в разделительной ведомости (в случае формирования отдельной разделительной ведомости по Проектам/ Программам).
Профильные эксперты	И	Формируют предложения по пересмотру перечней МТР / работ /услуг.
Ответственный руководитель	А	Утверждает изменения в разделительной ведомости.

### 2.1.3. Формирование Матрицы приоритетов Функции закупки (МПФЗ).

в. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Формирует сводный перечень предложений по реализации приоритетных задач в составе матрицы приоритетов функции закупок (МПФЗ) в т.ч. необходимость разработки Категорийной / Закупочной стратегии по категориям МТР / услуг, необходимость создания Категорийной / Закупочной группы, КПЭ по категории.
Ответственный руководитель	А	Утверждает МПФЗ.

## 2.2. Управление категориями.

2.2.1. Формирование и роспуск Категорийной группы. Создание Категорийной группы не является обязательным действием процесса закупки, а служит инструментом для решения сложных специфических задач.

г. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Иницирует создание, изменение состава и роспуск Категорийной группы; Формирует цели и задачи Категорийной группы;  Делает предложения по составу Категорийной группы.
Заказчик	С/И	Назначает своих представителей в Категорийную группу, оценивает достижимость целей, задач и значений ключевых показателей эффективности Категорийной группы в рамках своей ответственности.
Профильные эксперты	С/И	Назначают своих представителей в Категорийную группу, оценивают достижимость целей, задач и значений ключевых показателей эффективности Категорийной группы в рамках своей ответственности.
Ответственный руководитель	А	Утверждает создание, изменение, роспуск Категорийной группы, состав и целевые значения ключевых показателей эффективности Категорийной группы.

2.2.2. Формирование и роспуск Закупочной группы. Создание Закупочной группы не является обязательным действием процесса закупки, а служит инструментом для решения сложных специфических задач.

д. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Иницирует создание, изменение состава и роспуск Закупочной группы; Формирует цели и задачи Закупочной группы; Делает предложения по составу Закупочной группы.
Заказчик	С/И	Назначают своих представителей в Закупочную группу, оценивают достижимость целей, задач и значений ключевых показателей эффективности Закупочной группы в рамках своей ответственности.
Профильные эксперты	С/И	Назначают своих представителей в Закупочную группу, оценивают достижимость целей, задач и значений ключевых показателей эффективности Закупочной группы в рамках своей ответственности.
Ответственный руководитель	А	Утверждает создание, изменение, роспуск Закупочной группы, состав и целевые значения ключевых показателей эффективности Закупочной группы.

2.2.3. Разработка и изменение Категорийной/ Закупочной стратегии. Создание Категорийной/Закупочной стратегии не является обязательным действием процесса закупки, а служит инструментом для решения сложных специфических задач.

е. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Проводит: анализ статистических данных о закупках за предыдущий период (номенклатура, количество, сроки потребления, затраты);  анализ рынка по категории.  На основании полученных данных разрабатывает Категорийную/ Закупочную стратегию по категории МТР, работ, услуг (при необходимости запрашивает/ уточняет информацию от Заказчика).
Категорийная группа/ Закупочная группа (при наличии)	Р	Проводит: анализ статистических данных о закупках за предыдущий период (номенклатура, количество, сроки потребления, затраты);  анализ рынка по категории.  На основании полученных данных разрабатывает Категорийную/ Закупочную стратегию по категории МТР, работ, услуг (при необходимости запрашивает/ уточняет информацию от Заказчика).
Заказчик	И	Предоставляет данные по затратам за предыдущие периоды и обобщенную будущую потребность (при необходимости).

Профильные эксперты	И	Предоставляют информацию о перспективах использования новых/альтернативных технологий.
Ответственный руководитель	А	Утверждает Категорийную/ Закупочную стратегию

## 2.3. Квалификация контрагентов

### 2.3.1. Разработка критериев квалификации контрагента.

ж. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Разрабатывает критерии квалификации, консолидирует информацию, полученную от Профильных экспертов, выносит критерии квалификации на согласование.
Закупочная группа (при наличии)	Р	Разрабатывает критерии квалификации, консолидирует информацию, полученную от Профильных экспертов, выносит критерии квалификации на согласование.
Профильные эксперты	И	Формируют критерии / предоставляют экспертную поддержку при разработке критериев в рамках зоны своей компетенции.
Ответственный руководитель	А/С	Согласовывает (если необходимо в соответствии с МРП) /утверждает набор критериев для квалификации контрагента.

### 2.3.2. Утверждение результатов квалификации контрагента

з. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Проводит оценку квалификационной документации, консолидирует информацию, полученную от Профильных экспертов. Готовит и выносит проект решения о квалификации на согласование и утверждение.  Информирует контрагентов о результатах квалификации.
Закупочная группа (при наличии)	Р	Проводит оценку квалификационной документации, консолидирует информацию, полученную от Профильных экспертов. Готовит и выносит проект решения о квалификации на согласование и утверждение.
Профильные эксперты	И	Проводят оценку / предоставляют экспертное мнение в рамках зоны своей компетенции.
Ответственный руководитель	А/С	Согласовывает (если необходимо в соответствии с МРП) /утверждает решение о квалификации контрагента.

Конкурсная комиссия	А	<p>Принимает решение о квалификации контрагента в рамках утвержденных в МРП лимитов (в случае квалификации в рамках проведения процедур выбора). Если квалификация проводится отдельным действием конкурентной процедуры выбора, то решение о квалификации принимается в рамках отдельного заседания Конкурсной комиссии.</p> <p>Если проводится одноэтапная конкурентная процедура, то решение о квалификации контрагентов и решение о результатах процедуры выбора принимается в рамках одного заседания Конкурсной комиссии.</p>
---------------------	---	---

## 2.4. Выбор контрагента

2.4.1. Решения о способе выбора (включая существенные условия) и результатах выбора контрагента принимается в соответствии с Матрицей операционных лимитов (лимитной стоимости) по выбору контрагента в ООО «СИБУР» и на предприятиях ОАО «СИБУР Холдинг».

2.4.2. Определения способа осуществления выбора контрагента (включая существенные условия).

2.4.2.1 Распределение полномочий по определению способа выбора контрагента (включая существенные условия) осуществляется в соответствии со следующими правилами:

- 1) проведение прямого выбора при аварийной потребности (вне зависимости от стоимости закупки) – решение принимает Ответственный руководитель;
- 2) проведение конкурса (вне зависимости от стоимости закупки) – решение принимает Конкурсная комиссия;
- 3) стоимость закупки подпадает под критерий малой стоимости – утверждения решения о способе выбора не требуется;
- 4) контрагент содержится в Перечне безальтернативных контрагентов – утверждения решения о способе выбора не требуется;
- 5) стоимость закупки ниже операционного лимита (за исключением случаев, предусмотренных подпунктов 1-4) – решение принимает Ответственный руководитель;
- 6) стоимость закупки выше операционного лимита (за исключением случаев, предусмотренных подпунктов 1-4) – решение принимает Руководитель Тендерной группы (комитета / отдела) / Председатель Конкурсной комиссии / Конкурсная комиссия (в соответствии с распределением лимитов в Матрице операционных лимитов).

2.4.2.2. В случае принятия решения Конкурсной Комиссией процесс реализуется следующим образом:

Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Формирует проект решения о способе выбора контрагента, в том числе существенные условия способа выбора.
Конкурсная комиссия	А	Принимает решение о способе выбора контрагента и существенных условиях проведения процедуры выбора.

2.4.2.3. В случае принятия решения Председателем Конкурсной комиссии процесс реализуется следующим образом:

и. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Формирует проект решения о способе выбора контрагента, в том числе существенные условия способа выбора.
Председатель Конкурсной комиссии	А	Принимает решение о существенных условиях проведения процедуры выбора.

2.4.2.4. В случае принятия решения Руководителем Тендерной группы (комитета / отдела) процесс реализуется следующим образом:

к. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Формирует проект решения о способе выбора контрагента, в том числе существенные условия способа выбора.
Руководитель Тендерного отдела	А	Принимает решение о существенных условиях проведения процедуры выбора.

2.4.2.5. В случае принятия решения Ответственным руководителем процесс реализуется следующим образом:

л. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Формирует проект решения о способе выбора контрагента, в том числе существенные условия способа выбора.
Ответственный руководитель	А	Утверждает решение о способе выбора контрагента и существенных условиях проведения процедуры выбора.

2.4.3. Выбор контрагента .

2.4.3.1 Распределение полномочий по принятию решения о выборе контрагента осуществляется в соответствии со следующими правилами:

- 1) проведение прямого выбора при аварийной потребности (вне зависимости от стоимости закупки) – решение принимает Ответственный руководитель;
- 2) проведение конкурса (вне зависимости от стоимости закупки) – решение принимает Конкурсная комиссия;
- 3) стоимость закупки ниже операционного лимита (за исключением случаев, предусмотренных подпунктов 1-2) – решение принимает Ответственный руководитель;
- 4) стоимость закупки выше операционного лимита (за исключением случаев, предусмотренных подпунктов 1-2) – решение принимает Конкурсная комиссия.

2.4.3.2. В случае принятия решения Конкурсной Комиссией процесс реализуется следующим образом:

м. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Проводит оценку предложений контрагентов, формирует рекомендации по выбору контрагента. Организует проведение неконкурентных процедур выбора.
Заказчик	И	Участвует при проведении технической оценки ТКП и при проведении технических переговоров.
Профильные эксперты	И	Проводят оценку / предоставляют экспертное мнение в рамках зоны своей компетенции (при необходимости).
Тендерный отдел	И	Организует и проводит конкурентные процедуры; обеспечивает деятельность Конкурсной комиссии.
Конкурсная комиссия	А	Принимает решение о выборе контрагента.

2.4.3.3. В случае принятия решения Ответственным руководителем процесс реализуется следующим образом:

н. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Организует и проводит процедуру выбора; Проводит оценку предложений контрагентов; формирует рекомендации по выбору контрагента.
Заказчик	И	Участвует при проведении технической оценки ТКП и при проведении технических переговоров.
Профильные эксперты	И	Проводят оценку / предоставляют экспертное мнение в рамках зоны своей компетенции (при необходимости).
Ответственный руководитель	А	Утверждает решение о выборе контрагента.

2.4.4. Ведение перечня безальтернативных контрагентов:

о. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	Формирует предложения по изменению перечня безальтернативных контрагентов. Составляет проект перечня безальтернативных контрагентов.
Ответственный руководитель	А	Утверждает Перечень безальтернативных контрагентов.

2.5. Управление обязательствами

п. Роль	Действие	Описание действия
Функция, ответственная по заказу	Р	<p>Подготавливает и принимает ключевые решения по процессу управления обязательствами: формирует заказ на поставку МТР, выполнение работ, оказание услуг;</p> <p>осуществляет взаимодействие с поставщиком и Заказчиком в рамках исполнения заказа;</p> <p>осуществляет мониторинг поставок МТР, выполнения работ, оказания услуг;</p> <p>инициирует претензионно-исковую работу (при необходимости);</p> <p>инициирует изменение обязательств по договору (при необходимости).</p>
Ответственный руководитель	А	Принимает решение об изменении обязательств по договору.

## 2.6. Управление эффективностью деятельности контрагентов

### 2.6.1. Разработка показателей эффективности деятельности контрагентов

р. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	<p>Разрабатывает показатели эффективности деятельности контрагентов (операционно-финансовые и показатели развития). Консолидирует информацию, полученную от Профильных экспертов.</p> <p>Выносит проект показателей эффективности деятельности контрагентов на согласование и утверждение.</p>
Закупочная группа (при наличии)	Р	<p>Разрабатывает показатели эффективности деятельности контрагентов (операционно-финансовые и показатели развития). Консолидирует информацию, полученную от Профильных экспертов.</p> <p>Выносит проект показателей эффективности деятельности контрагентов на согласование и утверждение.</p>
Профильные эксперты	И	Разрабатывают показатели эффективности деятельности контрагентов / предоставляют экспертное мнение в рамках зоны своей компетенции.
Ответственный руководитель	А/С	Согласовывает (если необходимо в соответствии с МРП) /утверждает показатели эффективности деятельности контрагентов.

### 2.6.2. Проведение оценки эффективности деятельности контрагентов

с. Роль	Действие	Описание действия
Функция, осуществляющая закупки	Р	<p>Проводит анализ результатов деятельности контрагентов в части выполнения показателей эффективности деятельности, консолидирует информацию, полученную от Профильных экспертов.</p> <p>Разрабатывает рекомендации относительно дальнейшей работы с контрагентом.</p> <p>Готовит проект оценки эффективности деятельности контрагентов за период и выносит его на согласование и утверждение.</p> <p>Предоставляет контрагентом обратную связь по результатам оценки деятельности.</p>
Закупочная группа (при наличии)	Р	<p>Проводит анализ результатов деятельности контрагентов в части выполнения показателей эффективности деятельности, консолидирует информацию, полученную от Профильных экспертов.</p> <p>Разрабатывает рекомендации относительно дальнейшей работы с контрагентом.</p> <p>Готовит проект оценки эффективности деятельности контрагентов за период и выносит его на согласование и утверждение.</p>
Профильные эксперты	И	Проводят анализ деятельности контрагентов / предоставляют экспертное мнение в рамках зоны своей компетенции.
Ответственный руководитель	А/С	Согласовывает (если необходимо в соответствии с МРП) /утверждает результаты оценки эффективности деятельности контрагентов.

## Приложение № 2

### Пример матрицы распределения полномочий Функции в области закупок



Ш 1. Матрица  
распределения полн

Менеджер процесса

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