



Приложение  
к приказу ОАО "Воронежсинтезкаучук"  
от «31»декабря 2013 г. №1056

Дата введения  
«31»декабря 2013 г.

Владелец процесса  
Заместитель Председателя  
Правления-Исполнительный ди-  
ректор

Менеджер процесса  
Директор по обеспечению  
производства

**ВСК 31-ПР02-01**

## **Порядок управления категориями МТР**

**Редакция 1.0**

**г. Воронеж**

**2013 г.**

<b>1. Область применения .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Ссылочные документы .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Термины, определения и сокращения .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Основные принципы выполнения процедур .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Описание выполнения процедур .....</b>	<b>10</b>
5.1 <i>Определение стратегических приоритетов .....</i>	<i>10</i>
5.2 <i>Формирование категорийной группы .....</i>	<i>17</i>
5.3 <i>Формирование закупочной группы .....</i>	<i>19</i>
5.4 <i>Разработка категорийной стратегии .....</i>	<i>21</i>
5.5 <i>Разработка закупочной стратегии .....</i>	<i>36</i>
<b>6. Ключевые показатели .....</b>	<b>48</b>
6.1 <b>Показатели эффективности и результативности .....</b>	<b>48</b>
6.2 <i>Риски .....</i>	<i>49</i>
<b>Приложение № 1. Схема выполнения процедур .....</b>	<b>52</b>
<b>Приложение № 2. Перечень документов .....</b>	<b>53</b>
<b>Приложение № 3. Требования «Проведение ABC и XYZ анализа» .....</b>	<b>56</b>
<b>Приложение № 4. Требования «Определение возможности по получению дополнительной ценности» .....</b>	<b>56</b>
<b>Приложение № 5. Требования «Проведение анализа затрат в цепи поставок» .....</b>	<b>56</b>
<b>Приложение № 6. Требования «Оценка совокупной стоимости владения» .....</b>	<b>56</b>
<b>Приложение № 7. Требования «Разработка закупочной стратегии» .....</b>	<b>56</b>
<b>Приложение № 8. Требования «Формирование подходов к ценообразованию» .....</b>	<b>56</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. №1056

## 1. Область применения

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

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

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

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

## 2. Ссылочные документы

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

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

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

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

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

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

### **3. Термины, определения и сокращения**

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

3.1.1. Договор;

3.1.2 Заявка на закупку;

3.1.3 Инвестиционный проект;

3.1.4 Конкурс;

3.1.5 Материально-технические ресурсы (МТР);

3.1.6 Общество – ОАО «СИБУР Холдинг»;

3.1.7 Управляющая организация –ООО «СИБУР»;

3.1.8 Предприятие - ОАО «Воронежсинтезкаучук»;

3.1.9 Поставщик;

3.1.10 Продукция;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**3.1.28 МПФЗ** - Матрица приоритетов Функции в области Закупки.

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

**3.1.30 НРФ** - направление развития функции обеспечения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **4. Основные принципы выполнения процедур**

4.1. Процесс нацелен на определение и реализацию основных приоритетов функции закупки, распределение зон ответственности между уровнями Закупочной функции, выявление проблем и возможностей по получению дополнительной ценности по категории МТР, формирование наиболее эффективного подхода к осуществлению закупки.

4.2. Основными задачами процесса «Управление категориями МТР» являются:

- Определение порядка формирования Матрицы приоритетов Функции в области Закупки;

- Определение порядка формирования Перечней МТР;
- Определение порядка формирования межфункциональных групп – категорийной и закупочной группы;
- Определение порядка формирования категорийной и закупочной стратегии.

#### 4.3. В настоящем Порядке описаны:

- основные действия, состав и роли участников процесса в ходе формирования и утверждения стратегических приоритетов функции закупок;
- основные действия категорийных и закупочных групп, а так же других участников процесса, необходимых для разработки категорийных и закупочных стратегий;
- последовательность формирования категорийной и закупочной стратегий и отчетности об их реализации.

#### 4.4. Подход к формированию категорийной и закупочной стратегии:

- Категорийная стратегия разрабатывается в случае выявления возможности получения дополнительной ценности и дополнительного эффекта от объединения МТР в категории и последующего управления сформированными категориями;
- категорийная стратегия разрабатывается для категории МТР в целом;
- закупочная стратегия может быть разработана для категории МТР и для одной или более подкатегорий МТР (в т.ч. для отдельной номенклатурной позиции), входящих в соответствующую категорию МТР;
- для категории МТР может быть сформирована одна или более закупочных стратегий;
- решение о разработке закупочной стратегии содержится в Матрице приоритетов Функции в области Закупки (МПФЗ), либо отдельно утверждается Ответственным руководителем (вне МПФЗ);
- базой для выделения категорий и подкатегорий МТР является используемый каталог МТР;
- категория МТР, как правило, формируется на уровне Класса 1 в соответствии с DO.070 Методика классификации. Автоматизированная система ведения нормативно-справочной информации (АСВ НСИ) ОАО «СИБУР Холдинг»;

- подкатегория, как правило, формируется на следующих уровнях: Класс 2, Класс 3, Класс 4 в соответствии с ДО.070 Методика классификации. Автоматизированная система ведения нормативно-справочной информации (АСВ НСИ) ОАО «СИБУР Холдинг»;
- включение подкатегорий в соответствующую категорию МТР производится посредством сегментации подкатегорий по общности технических и коммерческих признаков (рынок поставщиков, возможность применения единых подходов к обеспечению потребности);
- категорийная закупочная стратегии могут быть разработаны для части номенклатуры и не покрывать весь объем номенклатуры закупаемых МТР;
- категорийная стратегия, как правило, формируется на бессрочный период, но может пересматриваться по мере необходимости;
- наличие, либо отсутствие закупочной стратегии не отменяет выполнение, регламентированных СТП ВСК 31-ПР01-01 «Порядок выбора поставщика» и СТП ВСК 31-ПР01-02 «Порядок проведения конкурентных процедур» действий по обоснованию применяемых способов выбора поставщика;

#### 4.5. предлагаемые в закупочной стратегии способы проведения выбора поставщиков

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

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

## 5. Описание выполнения процедур

### 5.1 Определение стратегических приоритетов

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.1.1. Анализирует затраты</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Руководитель направления закупок Управляющей организации</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>15 рабочих дней с момента завершения бизнес-планирования/ появления необходимости оперативного изменения Перечней/МПФЗ</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (получено);</p> <p>Заявка на закупку (получено);</p> <p>Информация о фактической потребности за прошедший год (получено);</p> <p>Каталог МТР;</p> <p>План потребности будущих периодов (получено);</p> <p>План потребности текущего года (получено);</p> <p>Разделительная ведомость (утверждено);</p> <p>Сводный экспресс-анализ (форма ВСК 31-ПР02-01/07).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Целью данного шага является распределение закупаемой номенклатуры МТР на группы, дифференцированные по объемам затрат и выявление тенденций в потреблении МТР.</p> <p>Информация о фактической потребности, план потребности на текущий год, а также план потребности будущих периодов (при наличии) передается Группой сопровождения Руководителю направления закупок Управляющей организации для проведения анализа. При необходимости получения дополнительной информации, либо при отсутствии у Группы сопровождения всех необходимых данных, запрос на предоставление информации может быть направлен Заказчику.</p> <p>Руководитель направления закупок УО, экспертным путем, анализирует данные по затратам, на основании данных, представленных Заказчиками Управляющей организации/Предприятия. Анализ должен охватывать затраты на МТР по всем предприятиям.</p> <p>Руководитель направления закупок УО получает и анализирует каталог МТР и список текущих Перечней МТР (разделительную ведомость).</p> <p>Руководитель направления закупок УО анализирует динамику</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>изменения затрат на закупки и определяет наиболее материальные (относящиеся группе А) группы / подгруппы МТР либо с применением Требований «Проведение ABC и XYZ анализа» (Приложение №3), либо экспертным путем.</p> <p>Результаты анализа заносятся в соответствующие разделы Шаблона «Сводный экспресс-анализ» (ВСК 31-ПР02-01/07).</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Сводный экспресс-анализ (заполнены соответствующие разделы).</p>
<p>5.1.2. Проводит экспресс-анализ/ Формирует предложения по повышению эффективности</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Руководитель направления закупок Управляющей организации</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>10 рабочих дней с момента проведения анализа затрат</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (получено);</p> <p>Заявка на закупку (получено);</p> <p>Информация о критичности номенклатуры для производства / проекта (получено);</p> <p>Информация о лучшей практике в области закупок;</p> <p>Информация о применяемом подходе к закупкам;</p> <p>Информация о рынках МТР;</p> <p>Информация о фактической потребности за прошедший год (получено);</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>Отчет о реализации категорийной стратегии (утверждено);</p> <p>План потребности будущих периодов (получено);</p> <p>Сводный экспресс-анализ (заполнены соответствующие разделы);</p> <p>Способы повышения эффективности (форма ВСК 31-ПР02-01/08).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Целью данного шага является разработка предложений по повышению эффективности закупок.</p> <p>Разработка предложений по повышению эффективности производится экспертным путем на основе заполненного шаблона «Сводный экспресс-анализ».</p> <p>Шаблон «Сводный экспресс-анализ» заполняется экспертным путем. Процесс заполнения шаблона может включать в себя следующие</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>щие действия, выполняемые Руководителем направления закупок:</p> <p>1. В части анализа потребности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— определяет потребность в разрезе предприятий;</li> <li>— определяет критичность номенклатуры для основного производства / проекта;</li> <li>— определяет периодичность потребления в целом по всем предприятиям;</li> <li>— определяет ритмичность поставок;</li> <li>— определяет возможность среднесрочного прогнозирования будущих объемов;</li> <li>— определяет наличие однотипной потребности и возможности по ее консолидации;</li> <li>— определяет, предпринимались ли мероприятия направленные на повышение эффективности закупок (унификация потребности по категории, оптимизация потребляемой номенклатуры по категории);</li> <li>— собирает информацию о требованиях Заказчика и возможностях по улучшению.</li> </ul> <p>2. В части анализа рынка, Руководитель направления закупок УО:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— определяет фактических поставщиков;</li> <li>— определяет количество поставщиков на рынке по подгруппе МТР;</li> <li>— определяет уровень рынка (локальный, региональный, федеральный, глобальный);</li> <li>— определяет уровень конкуренции на рынке (конкуренция, ограниченная конкуренция, олигополия, монополия, монопосония);</li> <li>— определяет расстановку сил на рынке (рынок поставщика или рынок покупателя);</li> <li>— определяет возможность влияния покупателя на цену.</li> </ul> <p>3. Проводит анализ текущей категорийной стратегии и анализ текущего подхода к закупкам. В частности, анализируется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— текущий способ взаимодействия с поставщиками / рынком;</li> </ul>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– применение процесса квалификации поставщиков;</li> <li>– использование консолидации объемов;</li> <li>– способы распределения (конкурентный, прямой);</li> <li>– применяемые параметры коммерческой оценки;</li> <li>– используемые типы договоров;</li> <li>– сроки договоров;</li> <li>– используемые типы ценообразования;</li> <li>– способы управления изменением цены.</li> </ul> <p>По итогам проведенных действий, Руководитель направления закупок УО оформляет результаты проведенных анализов в соответствии с шаблоном «Сводный экспресс-анализ и определяет возможности для получения дополнительной эффективности или минимизации рисков по категории, определяет факторы, способствующие созданию дополнительной эффективности и необходимые мероприятия. Для фиксирования предложений по повышению эффективности закупок, в случае необходимости, может быть использован шаблон «Способы повышения эффективности» (форма ВСК 31-ПР02-01/ 08).</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Сводный экспресс-анализ (заполнено);</p> <p>Способы повышения эффективности (заполнено).</p>
<p>5.1.3. Приоритезирует МТР/Проводит распределение по Перечням</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Руководитель направления закупок Управляющей организации</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 5 рабочих дней после проведения Экспресс-анализа/ Формирования предложений по повышению эффективности</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>Обоснованные предложения Заказчиков, Управляющей организации/ Предприятий по изменению Перечней (получено);</p> <p>Обоснованные предложения категорийных менеджеров, руководителя НРФ, руководителя Функции, Проектов по изменению Перечней (получено);</p> <p>Разделительная ведомость (утверждено);</p> <p>Сводный экспресс-анализ (заполнено);</p> <p>Способы повышения эффективности (заполнено);</p> <p>Требования Заказчиков и перечень возможностей по улучшению</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>закупок (получено).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Целью данного шага является формирование предложений по изменению Перечней.</p> <p>Руководитель направления закупок на основе заполненного шаблона «Сводный экспресс-анализ» приоритезирует номенклатуру по уровню дополнительного эффекта с учетом дополнительной ценности, рисков и возможности консолидации.</p> <p>Руководитель направления закупок УО получает и анализирует поступившие предложения по изменению Перечней, формирует предложения о необходимости изменения Перечней, определяет, какая номенклатура будет отнесена к Перечню 1, Перечню 2, Перечню 3, а также к другим, существующим на этот момент Перечням, определяет необходимость создания нового Перечня.</p> <p>Руководитель направления закупок УО проводит сравнение предложений по изменению Перечней с уже существующими Перечнями. Если результаты проведенных анализов, а также поступившие предложения не предполагают необходимости изменения существующих перечней, Руководитель направления закупок УО приступает к формированию МПФЗ. Если результаты проведенных анализов, а также поступившие предложения предполагают необходимость изменения существующих перечней, Руководитель направления закупок УО приступает к формированию разделительной ведомости.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Предложения по изменению Перечней МТР (сформировано).</p>
<p>5.1.4. Формирует разделительную ведомость</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Руководитель НРФ Управляющей организации</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 2 рабочих дней после рассмотрения перечней МТР</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Предложения по изменению Перечней МТР (сформировано);</p> <p>Разделительная ведомость (утверждено).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Руководитель НРФ УО:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— консолидирует все поступившие предложения по изменению Перечней;</li> <li>— корректирует действующую разделительную ведомость;</li> <li>— передает сформированную разделительную ведомость на утвер-</li> </ul>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>ждение Руководителю закупочной Функции УО;</p> <p>— передает консолидированные предложения по изменению Перечней для ознакомления Руководителю закупочной Функции УО.</p> <p>Итогом рассмотрения, является доработанная разделительная ведомость (шаблон ВСК 31-ПР2-01/ 09) и, при необходимости, отдельная разделительная ведомость по Проектам. Отдельная разделительная ведомость по Проектам формируется с учетом распределения по Перечням в разделительной ведомости (шаблон ВСК -31-П02-01/09).</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Разделительная ведомость (сформировано).</p>
<p>5.1.5. Утверждает разделительную ведомость</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Руководитель закупочной Функции Управляющей организации</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 5 рабочих дней после формирования разделительной ведомости</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Предложения по изменению Перечней МТР (сформировано);</p> <p>Разделительная ведомость (сформировано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Целью данного шага является утверждения Разделительной ведомости МТР и Перечней МТР как ее составной части.</p> <p>Руководитель закупочной Функции УО рассматривает Предложения по изменению Перечней и принимает решение об утверждении сформированной (доработанной) Разделительной ведомости МТР, либо не утверждает сформированную (доработанную) Разделительную ведомость МТР.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Разделительная ведомость (утверждено).</p>
<p>5.1.6. Формирует МПФЗ по направлению закупок</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Руководитель направления закупок Управляющей организации</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 5 рабочих дней после утверждения разделительной ведомости, либо в течение</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>МПФЗ (форма ВСК 31-ПР02-01/12);</p> <p>Отчет о реализации категорийной стратегии (утверждено);</p> <p>Предложения по повышению эффективности закупок (получено);</p> <p>Разделительная ведомость (утверждено);</p> <p>Сводный экспресс-анализ (заполнено);</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5 рабочих дней после завершения приоритезации МТР</p>	<p>Способы повышения эффективности (заполнено).</p> <p><u><b>Требования к выполнению действия:</b></u></p> <p>Целью данного шага является формирование списка приоритетов функции закупок.</p> <p>Руководитель направления закупок УО (с учетом результатов Сводного экспресс-анализа и предложений по повышению эффективности) производит планирование приоритетных задач по категориям с учетом потенциальных рисков по категориям, механизмов по снижению и управлению рисками по категориям.</p> <p>Руководитель направления закупок УО формирует предложения о необходимости разработки категорийных стратегий и формировании категорийных групп, необходимости разработки закупочных стратегий и формировании закупочных групп.</p> <p>Руководитель направления закупок УО формирует предложения по основным задачам.</p> <p>Руководитель направления закупок УО формирует сводный перечень предложений по реализации приоритетных задач в составе матрицы приоритетов функции закупок (МПФЗ) согласно шаблону ВСК 31-ПР02-01/ 12. В МПФЗ указывается необходимость разработки категорийной / закупочной стратегии по категориям МТР, необходимость создания категорийной / закупочной группы, устанавливаются КПЭ по категории.</p> <p><u><b>Результат:</b></u></p> <p>МПФЗ (заполнено в части направления закупок).</p>
<p>5.1.7. Консолидирует МПФЗ по направлениям закупок</p> <p><u><b>Исполнитель:</b></u></p> <p><b>Руководитель НРФ Управляющей организации</b></p> <p><u><b>Срок:</b></u></p> <p>В течение 3 рабочих дней после формирования МПФЗ по направлению закупок</p>	<p><u><b>Используемая информация:</b></u></p> <p>МПФЗ (заполнено в части направления закупок).</p> <p><u><b>Требования к выполнению действия:</b></u></p> <p>Целью данного шага является формирование консолидированной Матрицы приоритетов Функции в области Закупок.</p> <p>Руководитель НРФ УО консолидирует предложения по реализации приоритетных задач Функции в области закупок и на их основе составляет консолидированную Матрицу приоритетов Функции в области Закупок (МПФЗ). По итогам формирования, МПФЗ передается на согласование Руководителям направлений закупок. МПФЗ является основанием для подготовки пакетов документов о создании категорийных групп и закупочных групп, категорийных и закупоч-</p>

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

## 5.2 Формирование категорийной группы

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.2.1. Назначает руководителя категорийной группы</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Руководитель закупочной Функции Управляющей организации</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 1 рабочего дня после утверждения МПФЗ</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>МПФЗ (утверждено);</p> <p>Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (форма ВСК 31-ПР02-01/10);</p> <p>Разделительная ведомость (утверждено).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Руководитель закупочной Функции УО назначает руководителя категорийной группы из Ответственных закупщиков Функции. Решение фиксируется руководителем закупочной Функции УО по шаблону, входящему в состав документа «Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы» (шаблон ВСК 31-П03/10).</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Информация о решении о назначении руководителя категорийной группы (принято).</p>
<p>5.2.2. Формирует документы о категорийной группе</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Информация о решении о назначении руководителя категорийной</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p><u><b>Исполнитель:</b></u></p> <p><b>Руководитель категорийной группы Управляющей организации</b></p> <p><u><b>Срок:</b></u></p> <p>В течение 3 рабочих дней после назначения руководителя категорийной группы</p>	<p>группы (принято);</p> <p>МПФЗ (утверждено);</p> <p>Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (форма ВСК 31-ПР02-01/10).</p> <p><u><b>Требования к выполнению действия:</b></u></p> <p>Руководитель КГ УО, в соответствии с МПФЗ, определяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Цели и задачи категорийной группы;</li> <li>– Функционал категорийной группы;</li> <li>– Состав категорийной группы (основной и расширенный в случае необходимости);</li> <li>– Роли, обязанности и сферу ответственности каждого участника категорийной группы;</li> <li>– График работы категорийной группы;</li> <li>– Формат и сроки отчетности категорийной группы.</li> </ul> <p>Далее Руководитель КГ УО по шаблону «Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы» составляет пакет документов, регламентирующий работу категорийной группы.</p> <p>Состав категорийной группы согласовывается с Руководителями функций, работники которых включены в состав категорийной группы.</p> <p><u><b>Результат:</b></u></p> <p>Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (сформировано).</p>
<p>5.2.3. Утверждает категорийную группу</p> <p><u><b>Исполнитель:</b></u></p> <p><b>Руководитель закупочной Функции Управляющей организации</b></p> <p><u><b>Срок:</b></u></p> <p>В течение 1 рабочего дня после формирования пакета документов о категорийной</p>	<p><u><b>Используемая информация:</b></u></p> <p>Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (сформировано).</p> <p><u><b>Требования к выполнению действия:</b></u></p> <p>Руководитель Функции УО утверждает Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы.</p> <p>Руководители членов КГ согласуют Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы.</p> <p><u><b>Результат:</b></u></p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
группе	Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (утверждено).

### 5.3 Формирование закупочной группы

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.3.1. Выдвигают предложения о формировании закупочной группы</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Закупочная группа,</p> <p>Ответственный закупщик Предприятия,</p> <p>Ответственный руководитель Предприятия</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>По мере возникновения потребности</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>МПФЗ (утверждено);</p> <p>Разделительная ведомость (утверждено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Ответственный руководитель Предприятия, Ответственный закупщик Предприятия/ члены действующей ЗГ в соответствии с МПФЗ готовит предложение о создании закупочной группы.</p> <p>Предложение о создании закупочной группы может быть сформировано при необходимости закупки МТР, критичных для производства, либо в случае необходимости закупки большого объема МТР.</p> <p><u>Результат:</u></p> <p>Предложение о формировании закупочной группы (сформировано).</p>
<p>5.3.2. Назначает руководителя закупочной группы</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Руководитель закупочной Функции Предприятия</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>В течение 1 рабочего дня после получения МПФЗ и/или Предложения о формировании закупочной группы</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>МПФЗ (утверждено);</p> <p>Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (форма ВСК 31-ПР02-01/11);</p> <p>Предложение о формировании закупочной группы (сформировано).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Руководитель закупочной Функции Предприятия назначает руководителя закупочной группы из Ответственных закупщиков Функции Предприятия. Решение фиксируется в разделе «Состав закупочной группы», входящего в «Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы» (шаблон ВСК 31-ПР02-01/ 11).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Информация о решении о назначении руководителя закупочной группы (принято).</p>
<p>5.3.3. Формирует документы о закупочной группе</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Руководитель закупочной группы Предприятия</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после назначения руководителя закупочной группы</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Информация о решении о назначении руководителя закупочной группы (принято);</p> <p>МПФЗ (утверждено);</p> <p>Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (форма ВСК 31-ПР02-01/11).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Руководитель ЗГ Предприятия в соответствии с МПФЗ определяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– цели и задачи закупочной группы;</li> <li>– функционал закупочной группы;</li> <li>– состав закупочной группы (основной и расширенный);</li> <li>– роли, обязанности и сферу ответственности каждого участника закупочной группы;</li> <li>– график работы закупочной группы;</li> <li>– формат и сроки отчетности закупочной группы.</li> </ul> <p>Руководитель ЗГ формирует «Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы». Состав закупочной группы согласовывается с руководителями функций, работники которых включены в состав закупочной группы.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (сформировано).</p>
<p>5.3.4. Утверждает закупочную группу</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Руководитель закупочной Функции Предприятия</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (сформировано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Руководитель закупочной Функции утверждает Пакет докумен-</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
В течение 1 рабочего дня после формирования пакета документов о закупочной группе	<p>тов, регламентирующих деятельность закупочной группы.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (утверждено).</p>

#### 5.4 Разработка категорийной стратегии

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.4.1. Определяет цели и задачи категорийной стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Категорийная группа,</p> <p>Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 1 рабочего дня после формирования категорийной группы/ утверждения решения о необходимости корректировки КС/утверждения МПФЗ</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Аналитическая информация о тенденциях развития МТР;</p> <p>Информация о решении о корректировке категорийной стратегии (утверждено);</p> <p>Категорийная стратегия (форма ВСК 31-ПР02-01/13);</p> <p>МПФЗ (утверждено);</p> <p>Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы (утверждено);</p> <p>План потребности будущих периодов (получено);</p> <p>Разделительная ведомость (утверждено);</p> <p>Сводный экспресс-анализ (заполнено).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>КГ или категорийный менеджер формулирует высокоуровневые цели осуществления процесса закупки, либо уточняет цели и задачи категорийной стратегии, если принималось решение о ее корректировке. Цели должны быть направлены на обеспечение дополнительной ценности для Предприятий и Управляющей организации. Категорийная стратегия является документом, определяющим концепцию управления категорией МТР и способ обеспечения потребности МТР.</p> <p>Категорийная стратегия, как правило, формируется на бессрочный период, но может быть пересмотрена по мере необходимости.</p> <p>Категорийная стратегия составляется по шаблону «Категорийная стратегия» ВСК 31-ПР02-01/ 13.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано).
<p>5.4.2. Анализирует потребности МТР</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p><b>Категорийная группа,</b></p> <p><b>Категорийный менеджер</b></p> <p><b>Управляющей организации</b></p> <p><u>Срок:</u></p> <p>В течение 10 рабочих дней после определения целей и задач категорийной стратегии</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Анализ фактической и плановой потребности (форма ВСК 31-ПР02-01/01);</p> <p>Анализ характеристики МТР в категории (форма ВСК 31-ПР02-01/14);</p> <p>Возможности удовлетворения требований Заказчика (форма ВСК 31-ПР02-01/06);</p> <p>Динамика предложения по категории МТР (форма ВСК 31-ПР02-01/05);</p> <p>Динамика предложения по категории МТР на рынке (форма ВСК 31-ПР02-01/04);</p> <p>Информация о фактической потребности за прошедший год (получено);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);</p> <p>Качественный анализ спроса (форма ВСК 31-ПР02-01/03);</p> <p>Количественный анализ спроса (форма ВСК 31-ПР02-01/02);</p> <p>План потребности будущих периодов (получено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Целью данного подпроцесса является определение динамики изменения потребности в МТР в среднесрочной перспективе и определение основных направлений управления МТР в рамках категории для формирования выводов и предложений по достижению дополнительной ценности.</p> <p>КГ или Категорийный менеджер производит следующие действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— запрашивает информацию о стабильности потребления, вносит ее в шаблон ВСК 31-ПР02-01/ 01;</li> <li>— анализирует динамику и стабильность потребления номенклатуры МТР;</li> <li>— определяет наиболее материальные и часто потребляемые категории МТР с использованием Требований «Проведение ABC и</li> </ul>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>XYZ анализа» (Приложение №3);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— оценивает потенциал изменения объемов потребности;</li> <li>— оценивает технические характеристики МТР и требования Заказчиков (их соответствие, либо необходимость улучшения применяемых МТР, либо использование альтернативных МТР), в том числе критичность МТР с использованием шаблона «Возможности удовлетворения требований Заказчика» ВСК 31-ПР02-01/ 06;</li> <li>— оценивает степень конкуренции на рынке и силу Управляющей организации / Предприятия на рынке;</li> <li>— анализирует показатели эффективности деятельности поставщиков, проводит анализ взаимоотношения с поставщиками.</li> </ul> <p>КГ/ Категорийный менеджер по результатам проведенных действий формирует список факторов, способствующих созданию дополнительной ценности.</p> <p>КГ / Категорийный менеджер заполняет соответствующий раздел документа «Категорийная стратегия», в котором консолидируется вся информация из шаблонов, заполняемых КГ / Категорийным менеджером после каждого проведенного анализа. КГ / Категорийный менеджер включает таблицы и графики в соответствующий раздел документа «Категорийная стратегия».</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Анализ фактической и плановой потребности (сформировано);</p> <p>Возможности удовлетворения требований Заказчика (сформировано);</p> <p>Динамика предложения по категории МТР (сформировано);</p> <p>Динамика предложения по категории МТР на рынке (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);</p> <p>Качественный анализ спроса (сформировано);</p> <p>Количественный анализ спроса (сформировано).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.4.3. Проводит анализ рынка при разработке категорийной стратегии</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p><b>Категорийная группа,</b></p> <p><b>Категорийный менеджер Управляющей организации</b></p> <p><u>Срок:</u></p> <p>В течение 10 рабочих дней после окончания проведения анализа потребности МТР</p>	<p><u><b>Используемая информация:</b></u></p> <p>Информация о поставщиках на рынке;</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);</p> <p>Определение возможности по получению дополнительной ценности (форма ВСК 31-ПР02-01/15);</p> <p>Сводный экспресс-анализ (заполнено).</p> <p><u><b>Требования к выполнению действия:</b></u></p> <p>Цель проведения анализа – сформировать перечень возможностей по получению дополнительной ценности от повышения эффективности функции снабжения. Задачи подпроцесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение основных тенденций отрасли категории МТР;</li> <li>– анализ расстановки сил на рынке (определение лидеров и аутсайдеров рынка);</li> <li>– определение рыночной силы Управляющей организации и ее позиционирования на рынке (сильные и слабые стороны, угрозы и возможности);</li> <li>– формирование предложений по взаимодействию с поставщиками;</li> <li>– формирование предложений по получению дополнительной ценности для Управляющей организации;</li> <li>– определение перечня мероприятий по получению дополнительной ценности.</li> </ul> <p>Анализ рынка проводится КГ/ Категорийным менеджером в соответствии с Требованиями «Определение возможности по получению дополнительной ценности» (Приложение №4).</p> <p>Анализ представляет собой инструмент интеграции основных выводов количественных анализов и качественных анализов для определения возможностей по получению дополнительной ценности.</p> <p>КГ/ Категорийный менеджер оформляет результаты анализа в</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>соответствии с шаблонами ВСК 31-ПР02-01/15 к документу Требования «Определение возможности по получению дополнительной ценности». Далее, заполненные шаблоны переносятся в соответствующий раздел документа «Категорийная стратегия».</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);</p> <p>Определение возможности по получению дополнительной ценности (заполнено).</p>
<p>5.4.4. Проводит анализ затрат в цепи поставок</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Категорийная группа,</b></p> <p><b>Категорийный менеджер</b></p> <p><b>Управляющей организации</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 10 рабочих дней после проведения анализа рынка</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Анализ затрат в цепи поставок (форма ВСК 31-ПР02-01/16);</p> <p>Информация о затратах в цепи поставок аналогичных МТР;</p> <p>Информация о затратах поставщиков (на сырье и материалы, производственные затраты, затраты на транспортировку и хранение, норму прибыли);</p> <p>Информация о структуре затрат на владение МТР;</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>КГ/ Категорийный менеджер УО проводит анализ затрат в цепи поставок в соответствии с Требованиями «Проведение анализа затрат в цепи поставок» (Приложение №5).</p> <p>В составе анализа затрат в цепи поставок КГ/ Категорийный менеджер, в том числе, анализирует цены на закупаемые МТР (динамику, структуру), проводит сравнение закупочных цен с рыночными ценами, определяет совокупную стоимость владения МТР в соответствии с Требованиями «Оценка совокупной стоимости владения» (Приложение №6), используя шаблон ВСК 31-ПР02-01/26, определяет динамику изменения статей затрат на владение МТР и проводит сравнение с динамикой изменения цен на рынке.</p> <p>В рамках проведения данного анализа КГ/ Категорийный мене-</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>дженер УО запрашивает Заказчиков о наличии проблем в цепи поставок и предложений по получению дополнительной ценности. Данный запрос может проводиться в виде опросов, совещаний, телефонных переговоров и т.д.</p> <p>КГ/ Категорийный менеджер УО разрабатывает шаблон запроса информации и запрашивает поставщиков о структуре их ценообразования и структуре ценообразования предыдущего звена в цепи поставок (поставщик поставщика).</p> <p>Результаты анализа затрат в цепи поставок (шаблон ВСК 31-ПР02-01/16) Категорийная группа/ Категорийный менеджер УО включает в соответствующий подраздел раздела «Анализ истории затрат и плановой потребности» документа «Категорийная стратегия». В раздел вносятся таблицы и графики из соответствующих шаблонов.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано).</p>
<p>5.4.5. Проводит анализ применения способов закупки</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Категорийная группа,</b></p> <p><b>Категорийный менеджер</b></p> <p><b>Управляющей организации</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после проведения анализа затрат в цепи поставок</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Возможности удовлетворения требований Заказчика (сформировано);</p> <p>Информация об эффективности деятельности поставщиков (обновлено);</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>Отчет о реализации категорийной стратегии (утверждено);</p> <p>Применяемые способы закупки (форма ВСК 31-ПР02-01/27);</p> <p>Сводный экспресс-анализ (заполнено).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>КГ/ Категорийный менеджер УО анализирует следующую информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сумму закупок по категории за последние 3 года (при наличии соответствующей информации, либо за 1 год);</li> <li>– критичность МТР для основного производства / проекта;</li> <li>– периодичность потребления МТР;</li> <li>– использование практики консолидации объемов;</li> </ul>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– используемые параметры коммерческой оценки;</li> <li>– применяемые способы распределения (конкурентный, прямой);</li> <li>– используемые типы договоров (например, рамочный договор, разовый договор со спецификацией);</li> <li>– сроки заключаемых договоров (разовый, краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный);</li> <li>– применяемый тип ценообразования (фиксированная цена; твердая фиксированная цена с корректировкой; поощрительная фиксированная цена; издержки плюс фиксированное вознаграждение; заданная цена с максимальной стоимостью; на компенсационной основе; на компенсационной основе со стимулами; на компенсационной основе с фиксированным вознаграждением);</li> <li>– управление изменением цены (формула, не применяется, прочее).</li> </ul> <p>Результаты анализа вносятся в соответствующий шаблон «Применяемые способы закупки» ВСК 31-ПР02-01/27 и соответствующие разделы категорийной стратегии.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия, подраздел «Применяемые способы закупки»;</p> <p>Применяемые способы закупки (заполнено).</p>
<p>5.4.6. Определяет возможности по получению дополнительной ценности</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Категорийная группа,</b></p> <p><b>Категорийный менеджер</b></p> <p><b>Управляющей организации</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после проведения анализа применения способов закупки</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);</p> <p>Определение возможности по получению дополнительной ценности (форма ВСК 31-ПР02-01/15);</p> <p>Применяемые способы закупки (заполнено).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p><u><b>Требования к выполнению действия:</b></u></p> <p>Детальное описание способов определения возможностей по получению дополнительной ценности описывается в Требованиях «Определение возможности по получению дополнительной ценности» (Приложение №4).</p> <p>При выполнении данного шага используются следующие инструменты (детальное описание приведено в Приложении №4):</p> <p>Анализ рыночной ситуации с использованием модели пяти сил М. Портера – анализ, направленный на определение расстановки сил на рынке и способности организации как покупателя влиять на поставщиков. Компонентами анализа являются: рыночная сила поставщика, барьеры для входа новых игроков на рынок, рыночная сила покупателя, товары-заменители, уровень конкуренции на рынке.</p> <p>Анализ PESTLE – анализ, направленный на выявление аспектов внешней среды, которые могут повлиять на позиционирование организации на рынке (ее рыночную силу) и способность организации как покупателя влиять на поставщиков. Аспектами внешней среды являются: политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social), технологические (Technological), правовые (Legal), и экологические (Environmental) факторы.</p> <p>SWOT-анализ – анализ, направленный на определение механизмов влияния организации на рынок, а также способов противостояния внешним угрозам. SWOT-анализ проводится в части внешних факторов (в разрезе возможностей и угроз) и внутренних факторов (в разрезе сильных и слабых сторон).</p> <p>Определение возможностей по получению дополнительной ценности предусматривает выполнение следующих задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Получение входных данных для осуществления анализа;</li> <li>– Заполнение матрицы пяти сил М. Портера;</li> <li>– Заполнение матрицы PESTLE;</li> <li>– Перенос данных из матриц пяти сил М. Портера и матрицы PESTLE в матрицу SWOT;</li> <li>– Заполнение матрицы расстановки сил на рынке;</li> <li>– Интерпретация матрицы SWOT;</li> <li>– Заполнение матрицы корреляционного SWOT-анализа;</li> </ul> <p>Далее, категорийная группа / Категорийный менеджер консоли-</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>дирует предложения по получению дополнительной ценности и заполняет следующие шаблоны: ВСК 31-ПР02-01/08 «Способы повышения эффективности», «Перечень механизмов для повышения эффективности». Для заполнения соответствующих шаблонов, КГ/ Категорийный менеджер проводит расчет экономического обоснования предлагаемых мероприятий по получению дополнительной ценности с учетом возможных рисков.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Возможности по получению дополнительной ценности» (сформировано).</p>
<p>5.4.7. Проводит подготовку экономического обоснования категорией стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Категорийная группа,</b></p> <p><b>Категорийный менеджер Управляющей организации</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 2 рабочих дней после определения возможностей по получению дополнительной ценности</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Возможности по получению дополнительной ценности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);</p> <p>Экономическое обоснование категорией / закупочной стратегии (форма ВСК 31-ПР02-01/18).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>КГ/Категорийный менеджер в соответствии с ранее сформированными разделами категорией стратегии готовит экономическое обоснование категорией стратегии по шаблону ВСК 31-ПР02-01/18 «Экономическое обоснование категорией стратегии».</p> <p>Экономическое обоснование определяет затраты и ожидаемые доходы от реализации категорией стратегии, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– факторы роста прибыли (повышение надежности продукции, дополнительные направления роста доходов);</li> <li>– факторы снижения затрат (уменьшение цены, сокращение оборотного капитала, снижение издержек по прочим направлениям);</li> </ul>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>– направления операционной деятельности, где ожидается получение положительного экономического эффекта и дополнительной ценности.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Экономическое обоснование категорийной стратегии» (сформировано).</p>
<p>5.4.8. Определяет риски и пути их минимизации (в рамках разработки категорийной стратегии)</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Категорийная группа,</b></p> <p><b>Категорийный менеджер</b></p> <p><b>Управляющей организации</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после подготовки экономического обоснования стратегии</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Возможности по получению дополнительной ценности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Экономическое обоснование категорийной стратегии» (сформировано);</p> <p>Матрица рисков и способов их минимизации (форма ВСК 31-П02-01/17).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>КГ/ Категорийный менеджер проводит анализ рисков, связанных с реализацией каждого мероприятия по созданию дополнительной ценности (перечень мероприятий оформляются в соответствии с ВСК 31-ПР02-01/08 «Способы повышения эффективности», «Перечень механизмов для повышения эффективности»). Результаты анализа вносятся в соответствующий шаблон «Матрица рисков и способов их минимизации» (ВСК 31-ПР02-01/17). По результатам проведенного анализа, КГ / Категорийный менеджер производит оценку последствий рисков для операционной деятельности и возможности их возникновения; определяет меры снижения рисков.</p> <p>Категорийная группа по результатам анализа рисков, оценки последствий рисков для операционной деятельности и определения мер по снижению рисков заполняет шаблоны «Матрица рисков и способов их минимизации».</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	Категорийная стратегия, раздел «Матрица рисков и способов их минимизации» (сформировано).
<p>5.4.9. Разрабатывает категорийную стратегию</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p><b>Категорийная группа,</b></p> <p><b>Категорийный менеджер Управляющей организации</b></p> <p><u>Срок:</u></p> <p>В течение 3 рабочих дней после определения рисков и путей их минимизации</p>	<p><u><b>Используемая информация:</b></u></p> <p>Категорийная стратегия, подраздел «Анализ затрат в цепи поставок» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ истории затрат и плановой потребности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Анализ требований Заказчика» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Возможности по получению дополнительной ценности» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Матрица рисков и способов их минимизации» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Цели Категорийной стратегии» (сформировано);</p> <p>Категорийная стратегия, раздел «Экономическое обоснование категорийной стратегии» (сформировано).</p> <p><u><b>Требования к выполнению действия:</b></u></p> <p>Категорийная группа / Категорийный менеджер в соответствии с шаблоном «Категорийная стратегия» (шаблон ВСК 31-П02-01/13) осуществляет формирование итогового документа «Категорийная стратегия».</p> <p><u><b>Результат:</b></u></p> <p>Категорийная стратегия (сформировано).</p>
<p>5.4.10. Проводит подготовку плана на переходный период</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p><b>Категорийная группа,</b></p> <p><b>Категорийный менеджер Управляющей организации</b></p> <p><u>Срок:</u></p> <p>В течение 2 рабочих дней по-</p>	<p><u><b>Используемая информация:</b></u></p> <p>Категорийная стратегия (сформировано);</p> <p>План на переходный период (форма ВСК 31-ПР02-01/19).</p> <p><u><b>Требования к выполнению действия:</b></u></p> <p>При сложной реализации категорийной стратегии КГ / Категорийный менеджер, в целях снижения выявленных рисков, готовит план на переходный период (шаблон ВСК 31-ПР02-01/19 «План на переходный период»).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>сле разработки категорией стратегии</p>	<p>В плане указываются высокоуровневые задачи, функциональные обязанности, сроки выполнения задач, а также процедура по управлению изменениями.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>План на переходный период (подготовлен).</p>
<p>5.4.11. Проводят экспертную оценку при разработке категорией стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Профильные эксперты</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 5 рабочих дней после подготовки плана на переходный период и привлечения в качестве экспертов</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия (сформировано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>В случае если категория МТР несет высокие риски (критична) для обеспечения производственного процесса, по решению Руководителя КГ или Ответственного руководителя Управляющей организации, уполномоченного утверждать категорическую стратегию, допускается привлечение к независимой оценке профильных экспертов, не участвовавших в подготовке документа.</p> <p>Привлечение профильных экспертов осуществляется на основании запроса руководителя КГ или Ответственного руководителя Управляющей организации.</p> <p>Профильные эксперты проводят анализ сформированной категорической стратегии и при необходимости дают обоснованные комментарии и замечания в отношении категорической стратегии в части своей экспертизы.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Комментарии профильных экспертов в отношении категорической стратегии;</p> <p>Обоснование отказа от включения замечаний профильных экспертов в категорическую стратегию.</p>
<p>5.4.12. Проводят корректировку категорической стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Категорийная группа,</b></p> <p><b>Категорийный менеджер Управляющей организации</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 2 рабочих дней по-</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия (сформировано);</p> <p>Комментарии профильных экспертов в отношении категорической стратегии.</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>КГ / Категорийный менеджер рассматривает обоснованные комментарии / предложения профильных экспертов и, при необходимости, корректирует положения категорической стратегии. Решение о необходимости дальнейшей доработки категорической стратегии в</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>сле проведения экспертных оценок</p>	<p>соответствии с комментариями экспертов принимает ответственный руководитель, уполномоченный утверждать данную категорию стратегию.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов).</p>
<p>5.4.13. Проводит планирование реализации категорией стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Категорийная группа, Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 2 дней с момента завершения корректировки категорией стратегии</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов);</p> <p>Категорийная стратегия (сформировано);</p> <p>План реализации категорией стратегии (форма ВСК 31-ПР02-01/20).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>В целях достижения своевременных и качественных результатов от реализации категорией стратегии КГ / Категорийный менеджер в соответствии с шаблоном ВСК 31-ПР02-01/20 готовит план реализации категорией стратегии. План содержит задачи с указанием работников, ответственных за их выполнение, даты начала и окончания, результаты выполнения задач. План согласовывается с руководителем Функции, работники которой будут задействованы в реализации стратегии.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>План реализации категорией стратегии (сформировано).</p>
<p>5.4.14. Согласовывает категорией стратегию</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Согласующий в соответствии с МРП Управляющей организации</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 дней после окончания планирования реализации категорией стратегии</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов);</p> <p>Категорийная стратегия (сформировано);</p> <p>План реализации категорией стратегии (сформировано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Руководитель категорией группы направляет категорией стратегию на согласование Согласующему в соответствии с МРП.</p> <p>Согласующий в соответствии с МРП проводит анализ сформированной категорией стратегии и Плана ее реализации на предмет полноты и достаточности, корректности сформированных выводов и</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>целесообразности мероприятий. При необходимости, Согласующий в соответствии с МРП направляет проект категорийной стратегии на доработку.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия (согласовано);</p> <p>План реализации категорийной стратегии (согласовано).</p>
<p>5.4.15. Утверждает категорийную стратегию</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Руководитель закупочной Функции Управляющей организации</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 дней после завершения согласования категорийной стратегии</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия (согласовано);</p> <p>План реализации категорийной стратегии (согласовано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Согласующий в соответствии с МРП направляет согласованную категорийную стратегию на утверждение руководителю закупочной Функции Управляющей организации.</p> <p>Руководитель закупочной Функции УО анализирует категорийную стратегию на предмет соответствия целям в области закупки МТР, получения максимального эффекта в среднесрочной и долгосрочной перспективе, эффективности предлагаемых решений и мероприятий, полноты и достаточности.</p> <p>По результатам анализа Руководитель Функции Управляющей организации утверждает категорийную стратегию, либо направляет ее на доработку. Руководитель Функции Управляющей организации вправе предварительно направить категорийную стратегию на рассмотрение профильных экспертов.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>План реализации категорийной стратегии (утверждено).</p>
<p>5.4.16. Проводит подготовку ежеквартального отчета о реализации категорийной стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Категорийная группа,</p> <p>Категорийный менеджер Управляющей организации</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>Отчет о реализации категорийной стратегии (форма ВСК 31-ПР02-01/21);</p> <p>План реализации категорийной стратегии (утверждено).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Категорийная группа / Категорийный менеджер ежеквартально</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p><u><b>Срок:</b></u></p> <p>В течение 3 рабочих дней после окончания квартала</p>	<p>готовит отчеты о реализации категорийной стратегии с целью определения степени достижения целевых показателей. Данный отчет предоставляется на рассмотрение и утверждение Руководителю закупочной Функции Управляющей организации. Отчет составляется по шаблону «Отчет о реализации категорийной стратегии».</p> <p><u><b>Результат:</b></u></p> <p>Отчет о реализации категорийной стратегии (направлен Руководителю закупочной Функции УО).</p>
<p>5.4.17. Формирует предложения о пересмотре категорийной стратегии</p> <p><u><b>Исполнитель:</b></u></p> <p>Заказчик,</p> <p>Категорийная группа,</p> <p>Категорийный менеджер Управляющей организации</p> <p><u><b>Срок:</b></u></p> <p>В течение 3 рабочих дней после рассмотрения отчета о реализации категорийной стратегии</p>	<p><u><b>Используемая информация:</b></u></p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>Отчет о реализации категорийной стратегии (направлен Руководителю закупочной Функции).</p> <p><u><b>Требования к выполнению действия:</b></u></p> <p>В случае существенного отклонения показателей категорийной стратегии от утвержденных целевых показателей, категорийная группа должна исследовать причины такой ситуации и оценить необходимость пересмотра категорийной стратегии.</p> <p>Категорийная группа проводит анализ и оценку всех возможных причин, препятствовавших достижению намеченных показателей, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— непредвиденное изменение конъюнктуры рынка;</li> <li>— неправильное планирование потребности;</li> <li>— отсутствие серьезных учетных факторов стоимости;</li> <li>— переоцененное влияние на составляющие стоимости;</li> <li>— переоцененные возможности по созданию дополнительной ценности;</li> <li>— возникновение непредвиденных рисков, недооценка рисков или невыполнение задач по их снижению;</li> <li>— низкая эффективность деятельности поставщиков;</li> <li>— другие причины.</li> </ul> <p>Для анализа и оценки указанных причин категорийная группа вправе привлечь работников других Функций.</p> <p>В случае существенного влияния факторов изменений на целевые показатели категорийной стратегии Категорийная группа / Катего-</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>рийный менеджер готовит предложения по корректировке категорической стратегии (свободная форма). Предложения предоставляются на рассмотрение ответственного руководителя. Все изменения и дополнения категорической стратегии утверждаются в порядке, предусмотренном для утверждения основного документа.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Предложения о пересмотре категорической стратегии (сформировано).</p>
<p>5.4.18. Принимает решение о корректировке категорической стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Ответственный руководитель Управляющей организации</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после получения предложений о пересмотре категорической стратегии</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Категорическая стратегия (утверждено);</p> <p>Предложения о пересмотре категорической стратегии (сформировано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Ответственный руководитель УО на основании полученных предложений о пересмотре КС утверждает /не утверждает решение о корректировке КС.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Информация о решении о корректировке категорической стратегии (утверждено).</p>

### 5.5 Разработка закупочной стратегии

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.5.1. Определяет цели и задачи закупочной стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Закупочная группа,</b></p> <p><b>Ответственный закупщик Предприятия</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 1 рабочего дня после формирования закупочной группы/ утверждения решения о необходимости корректировки ЗС/ утверждения</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия (форма ВСК 31-ПР02-01/23);</p> <p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);</p> <p>Заявка на закупку (принято в работу);</p> <p>Категорическая стратегия (утверждено);</p> <p>МПФЗ (утверждено);</p> <p>Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы (утверждено);</p> <p>Разделительная ведомость (утверждено).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>МПФЗ/ утверждения решения, что закупка не критична для производства, либо не большого объема</p>	<p><u><b>Требования к выполнению действия:</b></u></p> <p>Закупочная стратегия - это утвержденный уполномоченным руководителем документ, определяющий подход к осуществлению закупок МТР на определенный временной горизонт.</p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия в соответствии с необходимостью решения задачи по закупке МТР и получения дополнительной ценности для Предприятия по отдельности и в целом, определяет цели и задачи закупочной стратегии.</p> <p>Цели стратегии должны обеспечивать фокусирование закупщика не на получении сиюминутной прибыли от единичной закупки, а на получении максимальной долговременной прибыли с учетом всего жизненного цикла ТМЦ, вопросов экологии и безопасности, тенденций рынка и применения технологических инноваций.</p> <p>Закупочная стратегия формируется в соответствии с документом «Разработка закупочной стратегии» (Приложение №7) и оформляется согласно шаблона ВСК 31-ПР02-01/23. В зависимости от уровня и объема решения задачи, срока действия выделяют следующие типы закупочных стратегий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— разовая стратегия;</li> <li>— краткосрочная стратегия; - среднесрочная стратегия;</li> <li>— долгосрочная стратегия.</li> </ul> <p><u><b>Результат:</b></u></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано).</p>
<p>5.5.2. Проводит анализ затрат и плановой потребности МТР</p> <p><u><b>Исполнитель:</b></u></p> <p><b>Закупочная группа,</b></p> <p><b>Ответственный закупщик</b></p> <p><b>Предприятия</b></p> <p><u><b>Срок:</b></u></p> <p>В течение 3 рабочих дней после определения целей и задач закупочной стратегии</p>	<p><u><b>Используемая информация:</b></u></p> <p>Анализ фактической и плановой потребности (форма ВСК 31-ПР02-01/01);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);</p> <p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);</p> <p>Заявка на закупку (принято в работу);</p> <p>Информация о динамике потребности (получено);</p> <p>Информация о фактической потребности за прошедший год (полу-</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>чено);</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>План потребности будущих периодов (получено).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия осуществляет анализ фактических затрат в разрезе: номенклатуры, поставщиков, внутренних заказчиков, анализа плановой потребности и динамики потребности в МТР. Для проведения необходимых анализов, закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия должны использовать соответствующую методологию, применяемую для формирования категорийной стратегии, либо информацию, содержащуюся в разделе «Анализ фактической и плановой потребности» категорийной стратегии (СТП ВСК 31-ПР02-01/01).</p> <p>По результатам анализа закупочная группа в соответствии с шаблоном формирует соответствующий раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» в составе электронного документа «Закупочная стратегия». Все шаблоны, полученные по итогам проведенных анализов, вносятся в соответствующий раздел документа «Закупочная стратегия».</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано).</p>
<p>5.5.3. Проводит анализ рынка при разработке закупочной стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Закупочная группа,</b></p> <p><b>Ответственный закупщик</b></p> <p><b>Предприятия</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 5 рабочих дней после завершения анализа затрат и плановой потребности МТР</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);</p> <p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);</p> <p>Заявка на закупку (принято в работу);</p> <p>Информация о рынках МТР;</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>Определение возможности по получению дополнительной ценности (заполнено).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия проводит количественный анализ рынка по методологии, разработанной для формирования категорийной стратегии (шаблон ВСК 31-ПР02-01/15), обобщает информацию о количестве поставщиков на рынке, основных тенденциях рынка, динамике изменения цены на МТР. Проводит анализ расстановки сил на рынке и рыночной силы Управляющей организации / Предприятия.</p> <p>Результаты анализа и соответствующие заполненные шаблоны вносятся в раздел «Анализ рынка» в составе электронного документа «Закупочная стратегия».</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано).</p>
<p>5.5.4. Проводит анализ путей повышения эффективности закупочной деятельности</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после завершения анализа рынка</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);</p> <p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);</p> <p>Заявка на закупку (принято в работу);</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>Способы повышения эффективности (форма ВСК 31-ПР02-01/08).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия рассматривает возможные варианты повышения эффективности и формирует перечень мероприятия для реализации.</p> <p>Результаты анализа вносятся в раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» в составе электронного документа «Закупочная стратегия».</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» (сформировано).</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>5.5.5. Определяет подход к контрактованию и структуре ценообразования</p> <p><u>Исполнитель:</u></p> <p>Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><u>Срок:</u></p> <p>В течение 5 рабочих дней после завершения анализа путей повышения эффективности закупочной деятельности</p>	<p><u>Используемая информация:</u></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» (сформировано);</p> <p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);</p> <p>Заявка на закупку (принято в работу);</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено).</p> <p><u>Требования к выполнению действия:</u></p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия производят формирование настоящего подраздела закупочной стратегии в соответствии с Требованиями «Разработка закупочной стратегии» (Приложение №7). Закупочной группе / Ответственному закупщику Предприятия рекомендуется также использовать методологию, разработанную для формирования категорийной стратегии.</p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия определяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— критерии квалификации и подход к оценке результатов квалификационного отбора поставщиков;</li> <li>— основные механизмы ценообразования, используемые на рынке, приводит рекомендации по использованию механизмов ценообразования согласно Требованиям «Формирование подходов к ценообразованию» (Приложение №8);</li> <li>— основные принципы формирования лотов и эффективного размещения потребности на рынке;</li> <li>— основные направления заключения договоров, критичные условия, содержащиеся в договорах, условия смены поставщика;</li> <li>— основной подход к проведению переговоров с поставщиками. Подход формируется на основании шаблона ВСК 31-ПР02-01/24 «Стратегия ведения переговоров»;</li> <li>— основные принципы заключения договоров для горизонта фор-</li> </ul>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>мируемой ЗС (долгосрочная / среднесрочная / краткосрочная / разовая), выделяет предпочтительные способы проведения отбора поставщиков для каждого горизонта.</p> <p>Результаты вносятся в раздел «Подход к контрактowaniu и структуре ценообразования» в составе документа «Закупочная стратегия».</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Подход к контрактowaniu и структуре ценообразования (сформировано).</p>
<p>5.5.6. Определяет риски и пути их минимизации (в рамках разработки закупочной стратегии)</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Закупочная группа,</b></p> <p><b>Ответственный закупщик</b></p> <p><b>Предприятия</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 2 рабочих дней после формирования графика подготовки и заключения договора</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);</p> <p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);</p> <p>Заявка на закупку (принято в работу);</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>Технологические требования Заказчика (получено).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия проводит анализ рисков, связанных с реализацией закупочной стратегии, в том числе с подготовкой, заключением, исполнением договоров.</p> <p>По результатам анализа рисков закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия производит оценку последствий рисков и возможности их возникновения; определяет меры снижения рисков.</p> <p>По результатам проведенного анализа, закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия формируют раздел «Определение рисков и путей их минимизации» (шаблон ВСК 31-ПР02-01/17 «Матрица рисков и способов их минимизации») в составе документа «Закупочная стратегия».</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение рисков и путей их минимизации» (сформировано).</p>
<p>5.5.7. Проводит подготовку экономического обоснования закупочной стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после определения рисков и путей их минимизации</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение рисков и путей их минимизации» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Подход к контрактрованию и структуре ценообразования» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» (сформировано);</p> <p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);</p> <p>Заявка на закупку (принято в работу);</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено);</p> <p>Экономическое обоснование категорийной / закупочной стратегии (форма ВСК 31-ПР02-01/18).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия проводит расчет экономического обоснования ЗС в соответствии с документом «Экономическое обоснование категорийной стратегии» (шаблон ВСК 31-ПР02-01/18).</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Экономическое обоснование закупочной стратегии» (сформировано).</p>
<p>5.5.8. Формирует график подготовки и заключения договоров</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой по-</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p><b>Закупочная группа,</b></p> <p><b>Ответственный закупщик</b> <b>Предприятия</b></p> <p><u><b>Срок:</b></u></p> <p>В течение 1 рабочего дня после формирования подхода к контрактрованию и структуре ценообразования</p>	<p>требности МТР» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение рисков и путей их минимизации» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Подход к контрактрованию и структуре ценообразования» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Экономическое обоснование закупочной стратегии» (сформировано);</p> <p>Заявка для определения технических параметров, подлежащего закупке оборудования (принято в работу);</p> <p>Заявка на закупку (принято в работу);</p> <p>Категорийная стратегия (утверждено).</p> <p><u><b>Требования к выполнению действия:</b></u></p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия с учетом результатов пп.1-7 настоящего процесса формирует график подготовки и заключения договоров поставки с указанием требуемого срока поставки, планируемого способа закупки (выбора), плановой даты начала процедур, планируемой даты заключения договоров. Данный график согласовывается с руководителями Функций, работники которых включены в процесс подготовки и заключения договора поставки.</p> <p><u><b>Результат:</b></u></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «График подготовки и заключения договоров» (сформировано).</p>
<p>5.5.9. Консолидирует закупочную стратегию</p> <p><u><b>Исполнитель:</b></u></p> <p><b>Закупочная группа,</b></p> <p><b>Ответственный закупщик</b> <b>Предприятия</b></p> <p><u><b>Срок:</b></u></p>	<p><u><b>Используемая информация:</b></u></p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ рынка» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Анализ фактической и плановой потребности МТР» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «График подготовки и заключения договоров» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение рисков и путей их ми-</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
<p>В течение 3 рабочих дней после завершения подготовки экономического обоснования стратегии</p>	<p>нимизации» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Определение целей и задач закупочной стратегии» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Подход к контрактowaniu и структуре ценообразования (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Пути повышения эффективности закупочной деятельности» (сформировано);</p> <p>Закупочная стратегия, раздел «Экономическое обоснование закупочной стратегии» (сформировано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия в соответствии с результатами действий 5.5.1- 5.5.8 настоящего процесса, по шаблону «Закупочная стратегия», осуществляет подготовку консолидированной версии закупочной стратегии.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия (сформировано).</p>
<p>5.5.10. Проводят экспертную оценку при разработке закупочной стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Профильные эксперты</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 5 рабочих дней после консолидации Закупочной стратегии</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия (сформировано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>В случае, если категория МТР несет высокие риски для обеспечения производственного процесса, по решению руководителя ЗГ или ответственного руководителя допускается привлечение к независимой оценке профильных экспертов, не участвовавших в подготовке документа.</p> <p>Привлечение профильных экспертов осуществляется на основании запроса руководителя ЗГ или уполномоченного руководителя, который будет утверждать закупочную стратегию. ЗГ рассматривает комментарии профильных специалистов. По результатам рассмотрения, принимается решение о необходимости корректировки ЗС.</p> <p>В случае, если комментарии не учтены ЗГ, руководитель ЗГ направляет на утверждение закупочную стратегию с приложением комментариев экспертов и обоснования не включения данных комментариев в ЗС. Решение о необходимости дальнейшей доработки ЗС в соответствии с комментариями экспертов принимает должностное лицо, утверждающее данную закупочную стратегию.</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов);</p> <p>Комментарии профильных экспертов в отношении закупочной стратегии;</p> <p>Обоснование отказа от включения замечаний профильных экспертов в закупочную стратегию.</p>
<p>5.5.11. Согласовывает закупочную стратегию</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Согласующий в соответствии с МРП Предприятия</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после проведения экспертных оценок</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия (доработано по итогам комментариев и предложений профильных экспертов);</p> <p>Закупочная стратегия (сформировано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия направляет закупочную стратегию на согласование в соответствии с МРП.</p> <p>Согласующий в соответствии с МРП проводит анализ сформированной закупочной стратегии на предмет полноты и достаточности, корректности сформированных выводов и целесообразности мероприятий. При необходимости, Согласующий в соответствии с МРП направляет проект категорийной стратегии на доработку.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия (согласовано).</p>
<p>5.5.12. Утверждает закупочную стратегию</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p><b>Ответственный руководитель Предприятия</b></p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после завершения согласования</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия (согласовано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Согласующий в соответствии с МРП направляет закупочную стратегию на утверждение ответственного руководителя.</p> <p>Ответственный руководитель Предприятия анализирует закупочную стратегию на предмет соответствия целям в области закупки МТР, эффективности и целесообразности предлагаемых подходов к выбору поставщика, получения оптимальных коммерческих условий при заключении договоров, эффективности предлагаемых решений и мероприятий.</p> <p>По результатам анализа Ответственный руководитель Предприятия</p>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<p>тия утверждает Стратегию, либо направляет ее на доработку. Ответственный руководитель Предприятия вправе предварительно направить закупочную стратегию на рассмотрение профильным экспертам.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия (утверждено).</p>
<p>5.5.13. Проводит подготовку ежеквартального отчета о реализации закупочной стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после окончания квартала/ по мере необходимости для разовой стратегии</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>График подготовки и заключения договоров;</p> <p>Закупочная стратегия (утверждено);</p> <p>Отчет о реализации закупочной стратегии (форма ВСК 31-ПР02-01/25).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия ежеквартально готовит отчеты о реализации закупочной стратегии с целью определения степени достижения целевых показателей. Данный отчет предоставляется на рассмотрение и утверждение Руководителю закупочной Функции. Отчет составляется по шаблону ВСК 31-ПР02-01/25 «Отчет о реализации закупочной стратегии».</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Отчет о реализации закупочной стратегии (направлен Руководителю закупочной Функции).</p>
<p>5.5.14. Формируют предложения о пересмотре закупочной стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Закупочная группа, Ответственный закупщик Предприятия</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после подготовки ежеквартального отчета о реализации закупочной стратегии</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия (утверждено);</p> <p>Отчет о реализации закупочной стратегии (направлен Руководителю закупочной Функции).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>В случае существенного отклонения показателей закупочной стратегии от утвержденных целевых показателей, закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия должна исследовать причины такой ситуации и оценить необходимость пересмотра закупочной стратегии. Закупочная группа / Ответственный закупщик Предприятия проводит анализ и оценку всех возможных причин, препятствовавших достижению намеченных показателей, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– непредвиденное изменение конъюнктуры рынка;</li> </ul>

Действие (процедура) / Исполнитель / Срок	Входящая информация / Требования к выполнению действия (процедуры) / Результат
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изменение производственной программы / потребностей;</li> <li>– фактическая результативность поставщиков при исполнении договоров;</li> <li>– изменение внешней среды (курсы валют, процентные ставки);</li> <li>– перераспределение расстановки сил на рынке;</li> <li>– появление новых игроков на рынке;</li> <li>– перераспределение загрузки мощностей поставщиков на рынке;</li> <li>– другие причины. Для анализа и оценки указанных причин закупочная группа (либо Ответственный закупщик Предприятия) вправе привлечь работников других Функций.</li> </ul> <p>В случае существенного влияния факторов изменений на целевые показатели закупочной стратегии закупочная группа (либо Ответственный закупщик Предприятия) готовит предложения по корректировке закупочной стратегии. Предложения предоставляются на рассмотрение ответственного руководителя.</p> <p>Все изменения и дополнения закупочной стратегии утверждаются в порядке, предусмотренном для утверждения основного документа.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Предложения о пересмотре закупочной стратегии (сформировано).</p>
<p>5.5.15. Принимает решение о корректировке закупочной стратегии</p> <p><b><u>Исполнитель:</u></b></p> <p>Ответственный руководитель Предприятия</p> <p><b><u>Срок:</u></b></p> <p>В течение 3 рабочих дней после формирования предложений о пересмотре ЗС</p>	<p><b><u>Используемая информация:</u></b></p> <p>Закупочная стратегия (утверждено);</p> <p>Предложения о пересмотре закупочной стратегии (сформировано).</p> <p><b><u>Требования к выполнению действия:</u></b></p> <p>Ответственный руководитель Предприятия на основании полученных предложений о пересмотре ЗС утверждает/не утверждает решение о корректировке ЗС.</p> <p><b><u>Результат:</u></b></p> <p>Информация о решении о корректировке закупочной стратегии (утверждено).</p>

## 6. Ключевые показатели

### 6.1 Показатели эффективности и результативности

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

## 6.2 Риски

№ п/п	Риски	Контрольные процедуры рисков процесса	Тесты контрольных процедур
1	<p>Некорректное формирование МПФЗ</p> <p>Описание:</p> <p>Установление ошибочных приоритетов Функции в области Закупки</p> <p>Причины:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование некорректных данных для проведения анализов;</li> <li>2. Некорректное применение методологического аппарата для проведения анализов;</li> <li>3. Некорректная интерпретация результатов проведенных анализов.</li> </ol> <p>Последствия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необоснованное формирование категорийных и закупочных групп;</li> <li>2. Потеря контроля над закупкой стратегически значимых категорий МТР;</li> <li>3. Не достижение возможностей получения дополнительной ценности и дополнительного эффекта закупочной функцией;</li> <li>4. Отвлечение ресурсов на проработку некорректных целей, зафиксированных в МПФЗ.</li> </ol> <p>Держатель риска:</p> <p>Руководитель направления закупок</p>	<p>1/1</p> <p>Консолидация МПФЗ по направлениям закупок (раздел 5.1 «Определение стратегических приоритетов», шаг 5.1.7 настоящего Порядка).</p> <p>Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев).</p> <p>Периодичность: в течение 3 рабочих дней после формирования МПФЗ по направлению закупок.</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Руководитель направления развития Функции (Руководитель НРФ).</p>	<p>1/1</p> <p>Утверждение МПФЗ (раздел 5.1 «Определение стратегических приоритетов», шаг 5.1.8 настоящего Порядка).</p> <p>Периодичность: в течение 3 рабочих дней после консолидации МПФЗ по направлениям закупок.</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Руководитель закупочной Функции.</p> <p>1/2</p> <p>Анализ отчетных материалов о результатах мониторинга выполнения запланированных в рамках МПФЗ мероприятий и результатов достижения целевых показателей.</p> <p>Периодичность: 1 раз в полугодие.</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Руководитель закупочной Функции.</p>

№ п/п	Риски	Контрольные процедуры рисков процесса	Тесты контрольных процедур
2	<p>Некорректное формирование Категорийных стратегий.</p> <p>Описание:</p> <p>Формирование Категорийных стратегий, не способствующих получению дополнительной ценности и дополнительного эффекта для Управляющей организации/Предприятий.</p> <p>Причины:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Игнорирование требований Заказчика при формировании стратегий;</li> <li>2. Игнорирование результатов выполнения текущих стратегий;</li> <li>3. Использование некорректных данных при формировании стратегий;</li> <li>4. Некорректная интерпретация результатов анализов;</li> <li>5. Некорректная интерпретация рыночного положения Управляющей организации/Предприятий.</li> </ol> <p>Последствия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение эффективности закупочной функции;</li> <li>2. Повышение стоимости закупаемых МТР;</li> <li>3. Снижение качества закупаемых МТР;</li> <li>4. Снижение эффективности взаимодействия с поставщиками;</li> <li>5. Низкая эффективности работы категорийных групп.</li> </ol> <p>Держатель риска:</p> <p>Категорийный менеджер.</p>	<p>2/1</p> <p>Согласование категорической стратегии (раздел 5.4 «Разработка категорической стратегии», шаг 5.4.14 настоящего Порядка).</p> <p>Результаты контрольной процедуры фиксируются в ВСК 31-ПР02-01/13 «Категорийная стратегия» (виза согласования), либо формате электронного сообщения (для отражения комментариев)</p> <p>Периодичность: в течение 3 дней после окончания планирования реализации категорической стратегии.</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Согласующий в соответствии с МРП (Руководитель направления закупок УО).</p> <p>2/2</p> <p>Привлечение профильных экспертов к разработке Категорической стратегии (в соответствии с п.5.4.11 настоящего Порядка).</p> <p>Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев).</p> <p>Периодичность: в течение 5 рабочих дней после подготовки плана на переходный период и привлечения в качестве экспертов.</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Профильный эксперт.</p>	<p>2/1</p> <p>Утверждение категорической стратегии (5.4 «Разработка категорической стратегии», шаг 5.4.15 настоящего Порядка).</p> <p>Периодичность: в течение 3 дней после завершения согласования категорической стратегии.</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Руководитель закупочной Функции Управляющей организации.</p> <p>2/2</p> <p>Мониторинг результатов выполнения категорических стратегий (в т.ч. достижение целевых показателей, выполнение плана реализации категорических стратегий).</p> <p>Периодичность – 1 раз в квартал.</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Руководитель закупочной Функции УО.</p>

№ п/п	Риски	Контрольные процедуры рисков процесса	Тесты контрольных процедур
	<p>Некорректное формирование закупочных стратегий.</p> <p>Описание:</p> <p>Формирование закупочных стратегий, не способствующих получению дополнительной ценности и дополнительного эффекта для Управляющей организации/Предприятий.</p> <p>Причины:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Игнорирование требований Заказчика при формировании стратегий;</li> <li>2. Игнорирование результатов выполнения текущих стратегий;</li> <li>3. Использование некорректных данных при формировании стратегий;</li> <li>4. Некорректная интерпретация результатов анализов;</li> <li>5. Некорректная интерпретация рыночного положения Управляющей организации/Предприятий.</li> </ol> <p>Последствия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение стоимости закупаемых МТР;</li> <li>2. Снижение качества закупаемых МТР;</li> <li>3. Низкая эффективности работы закупочных групп.</li> </ol> <p>Держатель риска:</p> <p>Ответственный закупщик.</p>	<p>3/1</p> <p>Согласование закупочной стратегии (раздел 5.5 «Разработка закупочной стратегии», шаг 5.5.11 настоящего Порядка).</p> <p>Результаты контрольной процедуры фиксируются в ВСК 31-ПР02-01/23 «Закупочная стратегия» (виза согласования), либо формате электронного сообщения (для отражения комментариев)</p> <p>Периодичность: в течение 3 рабочих дней после проведения экспертных оценок сформированной закупочной стратегии</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Согласующий в соответствии с МРП</p> <p>3/2</p> <p>Привлечение профильных экспертов к разработке Закупочной стратегии (в соответствии с п.5.5.10 настоящего Порядка).</p> <p>Результаты контрольной процедуры фиксируются в формате электронного сообщения (для отражения комментариев).</p> <p>Периодичность: в течение 5 рабочих дней после консолидации Закупочной стратегии.</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Профильный эксперт.</p>	<p>3/1</p> <p>Мониторинг результатов выполнения закупочных стратегий (в т.ч. достижение целевых показателей, выполнение плана реализации закупочных стратегий).</p> <p>Периодичность – 1 раз в квартал.</p> <p>Ответственный исполнитель:</p> <p>Руководитель закупочной Функции Предприятия.</p>

## Приложение № 1

## Схема процедур

## 5.0 Управление категориями



5.0 Управление  
категориями .xlsx

## 5.1. Определение стратегических приоритетов



5.1 Управление  
стратег. приоритет:

## 5.2. Формирование категорийной группы



5.2 Формирование  
категорийной групп

## 5.3. Формирование закупочной группы



5.3. Формирование  
закупочной группы.

## 5.4. Разработка категорийной стратегии



5.4. Разработка  
категорийной страт

## 5.5. Разработка закупочной стратегии








5.5 Разработка  
закупочной стратег

## Приложение № 2

## Перечень документов

Наименование документа	№ формы	Шаблон
<b>Вводимые данным стандартом на процесс</b>		
Анализ фактической и плановой потребности	ВСК 31-ПР02-01/01	 Ш 01. Анализ фактической и план
Количественный анализ спроса	ВСК 31-ПР02-01/02	 Ш 02. Количественный анализ
Качественный анализ спроса	ВСК 31-ПР02-01/03	 Ш 03. Качественный анализ
Динамика предложения категории МТР на рынке	ВСК 31-ПР02-01/04	 Ш 04. Динамика предложения категории
Динамика предложения по категории МТР	ВСК 31-ПР02-01/05	 Ш 05. Динамика предложения по категории
Возможности удовлетворения требований Заказчика	ВСК 31-ПР02-01/06	 Ш 06. Возможность удовлетворения требований
Сводный Экспресс-анализ	ВСК 31-ПР02-01/07	 Ш.07 Сводный Экспресс-анализ.xls
Способы повышения эффективности	ВСК 31-ПР02-01/08	 Ш.08 Способы повышения эффективности

Наименование документа	№ формы	Шаблон
Разделительная ведомость	ВСК 31-ПР02-01/09	 Ш. Разделительная ведомость.xlsx
Пакет документов, регламентирующих работу категорийной группы	ВСК 31-ПР02-01/10	 Ш 10. Пакет документов, реглам
Пакет документов, регламентирующих работу закупочной группы	ВСК 31-ПР02-01/11	 Ш 11. Пакет документов, реглам
Матрица приоритетов Функции в области Закупки (МПФЗ по направлению закупок)	ВСК 31-ПР02-01/12	 Ш.12 МПФЗ.xlsx
Категорийная стратегия	ВСК 31-ПР02-01/13	 Ш 13. Категорийная страт
Анализ характеристики МТР в категории	ВСК 31-ПР02-01/14	 Ш 14. Анализ характеристики МТР
Шаблоны для Требований «Определение возможности по получению дополнительной ценности»	ВСК 31-ПР02-01/15	 Ш.15 Определение возможности по пол
Анализ затрат в цепи поставок	ВСК 31-ПР02-01/16	 Ш 16. Анализ затрат в цепи поста
Матрица рисков и способов их минимизации	ВСК 31-ПР02-01/17	 Ш 17. Матрица рисков и способов и

Наименование документа	№ формы	Шаблон
Экономическое обоснование категорийной стратегии	ВСК 31-ПР02-01/18	 Ш 18. Экономическое обос
План на переходный период	ВСК 31-ПР02-01/19	 Ш 19. План на переходный период
План реализации категорийной стратегии	ВСК 31-ПР02-01/20	 Ш 20. План реализации категор
Отчет о реализации категорийной стратегии	ВСК 31-ПР02-01/21	 Ш 21. Отчет о реализации категор
Закупочная стратегия	ВСК 31-ПР02-01/23	 Ш 23. Закупочная стратегия.pptx
Стратегия ведения переговоров с Поставщиками	ВСК 31-ПР02-01/24	 Ш 24. Стратегия ведения переговоров
Отчет о реализации закупочной стратегии	ВСК 31-ПР02-01/25	 Ш 25. Отчет о реализации закупоч
Анализ оценки совокупной стоимости владения	ВСК 31-ПР02-01/26	 Ш2 26. Анализ оценки совокупной
Применяемые способы закупки	ВСК 31-ПР02-01/27	 Ш.27 Применяемые способы закупки.do

**Приложение № 3****Требования «Проведение ABC и XYZ анализа»**

Приложение 3.  
Требования «Проведе

**Приложение № 4****Требования «Определение возможности по получению дополнительной ценности»**

Приложение 4.  
Определение возмо:

**Приложение № 5****Требования «Проведение анализа затрат в цепи поставок»**

Приложение 5.  
Проведение анализ:

**Приложение № 6****Требования «Оценка совокупной стоимости владения»**

Приложение 6.  
Оценка совокупной

**Приложение № 7****Требования «Разработка закупочной стратегии»**

Приложение 7.  
Разработка закупоч

## Приложение № 8

## Требования «Формирование подходов к ценообразованию»



Приложение 8.  
Формирование подх

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