

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Наличие эффективной цепочки поставок на основе ответственного подхода является важной составляющей нашего бизнеса. Мы уделяем особое внимание обеспечению соответствия наших практик осуществления закупок всем нормам действующего законодательства и принятым у нас принципам этики.

Дирекция по снабжению ЕВРАЗа способствует достижению стратегических целей Группы и предоставляет технику, материалы и услуги для реализации производственных программ и программ по модернизации оборудования. Дирекция по снабжению вместе с промышленными предприятиями выявляет оптимальные технологии и продукцию для закупки в целях удовлетворения производственных нужд и обеспечения непрерывного сокращения производственных затрат и повышения эффективности.

Начиная с 2013 года основным нормативным документом, регламентирующим осуществление закупок, является

Политика об основных принципах деятельности в области снабжения. Данная политика устанавливает общий подход и основополагающие принципы реализации закупочного процесса. Действие документа распространяется на все сегменты Группы.

➔ Политика размещена в открытом доступе для заинтересованных сторон на нашем официальном сайте: <http://www.evraz.com/ru/about/suppliers/policy-of-procurement/> (документ доступен только на русском языке).

Помимо общей верхнеуровневой политики, в Группе реализована система отдельных нормативных документов, регулирующих процессы управления цепочкой поставок в зависимости от типа процесса, а также уровня планирования и реализации закупок (уровень Управляющей компании и сегментов ЕВРАЗа).

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ

- Изменение структуры управления в рамках проекта по трансформации цепочки поставок
- Разработка категорийных стратегий на уровне сегментов
- Успешная реализация проектов разработки дорожных карт цепочки поставок на 2018–2020 годы

Для организации цепочки поставок используется вертикально интегрированная структура с установленными линиями подчинения между Управляющей компанией и сегментами. В 2018 году в ходе реализации проекта по трансформации цепочки поставок была проанализирована и пересмотрена организационная структура. Фронт-, мидл- и бэк-офисы были распределены на уровне Управляющей компании и сегментов. Ответственность за стратегическое планирование и обеспечение организации эффективной цепочки поставок была закреплена за менеджерами по эффективности на уровне Управляющей компании. Все технические вопросы и спецификации относятся к сфере ответственности сегментов. В отчетном году в целях планирования и контроля за снабжением в рамках инвестиционных проектов и проектов по капитальному ремонту была создана отдельная функция, отвечающая за управление цепочкой поставок по проектам.

Регионы Урал и Сибирь Стального сегмента полностью интегрированы в систему управления цепочкой поставок под руководством Управляющей компании. Предприятия по производству ванадия и Угольный сегмент применяют общий подход, принятый Группой в отношении закупочной деятельности. Кроме того, все существенные вопросы и решения обсуждаются с Управляющей компанией. ЕВРАЗ планирует интегрировать все сегменты в систему управления цепочкой поставок Группы.

Группа стремится по максимуму использовать существующие IT-системы для обеспечения высокого уровня прозрачности и эффективности управления цепочкой поставок. В состав основной системы управления цепочкой поставок входит электронная торговая платформа (ЭТП) на базе системы SAP SRM (система управления взаимодействием с поставщиками). Система выступает в качестве площадки для проведения электронных закупочных процедур для поставщиков сырья и материалов, оборудования и других запасов для производственных нужд.

ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕВРАЗА В ОБЛАСТИ СНАБЖЕНИЯ

- Принцип честности и партнерских отношений**
 - Мы действуем открыто и прозрачно, укрепляя доверие и завоевывая уважение поставщиков.
 - Мы стремимся к установлению отношений путем организации совместных разработок и поддержки внедрения прогрессивных технологий.
- Принцип экономичности**
 - Группа приняла на себя обязательства по осуществлению закупочных процедур наиболее эффективными способами, с минимально возможными затратами и без потери качества.
- Принцип открытости и равноправия**
 - Любая российская или зарубежная компания может стать нашим поставщиком на условиях свободной конкуренции и при условии соблюдения всех наших требований с точки зрения безопасности, надежности и следования нормам действующего законодательства.
- Принцип минимизации запасов ТМЦ**
 - За счет оптимальной организации производственных и снабженческих процессов мы стремимся к минимизации запасов ТМЦ. При этом абсолютным приоритетом для нас является безопасность и непрерывность технологического процесса.

ПРИМЕРЫ ОСНОВНЫХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ ПО ВОПРОСАМ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЗАКУПОК

Документ	Область применения
Регламент по основному процессу управления цепочкой поставок: планирование, управление товарными запасами, движение запасов, управление закупками и категориальный менеджмент	Управляющая компания, регионы Урал и Сибирь Стального сегмента
Регламент по закупкам услуг для нужд Управляющей компании (непроизводственные услуги)	Управляющая компания
Регламент по процессу организации и осуществления закупок работ и услуг	Регионы Урал и Сибирь Стального сегмента
Регламент по процессу организации и проведения тендерных процедур для крупных инвестиционных проектов и ремонтных работ	Управляющая компания, регионы Урал и Сибирь Стального сегмента, Угольный сегмент

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК



Отбор и оценка поставщиков

Подход ЕВРАЗа к оценке поставщиков основан на двух типах снабжения: а) категорийные стратегии, заключающиеся в определении видов продукции, которая является дорогостоящей и критически значимой для обеспечения стабильности производства; б) запасы за рамками категорийных стратегий. В 2018 году реализовывались шесть стратегий по товарным категориям на уровне Управляющей компании и 20 – на уровне регионов.

В рамках категорийного менеджмента процедура проверки потенциальных поставщиков на допуск к закупочным процедурам выполняется в ходе разработки стратегий по товарным категориям в соответствии с применимыми нормативными и административными документами. Объем работ по предварительной оценке поставщика определяется при разработке стратегий по товарным категориям и состоит из следующих этапов:

- проверка компетенций поставщика в части поставки определенного продукта или услуги;
- выездные проверки или аудиты поставщика;
- проверка финансового состояния поставщика;
- мониторинг обратной связи по поставщику или изучение отрицательных отзывов о нем.

Требования к потенциальным поставщикам на этапе предварительной оценки определены нормативными и административными документами Управляющей компании и сегментов, в том числе в отношении охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

По результатам оценки составляется перечень предварительно отобранных поставщиков, который используется в качестве основы для рассылки приглашений принять участие в соответствующей закупочной процедуре (открытой, закрытой и т. п.). Данный перечень утверждается как неотъемлемая часть соответствующей стратегии по товарным категориям.

В отношении запасов за рамками категорийных стратегий перечень предварительно отобранных поставщиков составляется на основе решения Тендерного комитета. В основе решения лежит уровень значимости и критичности закупок.

Перечень предварительно отобранных поставщиков составляется в рамках разработки карты категорийного менеджмента.

В 2018 году регион Урал Стального сегмента провел 11 аудитов поставщиков, а регион Сибирь Стального сегмента – 12 проверок.

Ответственное управление цепочкой поставок

Будучи крупным потребителем товаров и услуг, ЕВРАЗ может оказывать положительное влияние в части снижения социальных и экологических рисков в цепочке поставок. Группа стремится сотрудничать с поставщиками, принявшими на себя обязательство соблюдать принципы устойчивого развития.

В целях реализации ответственного подхода к ведению бизнеса по всем договорам поставки мы включаем в них положения, разъясняющие отношение Группы к правам человека, в том числе нашу политику категорического неприятия детского труда, всех форм рабства, а также

других вопросов, более подробно изложенных в Кодексе поведения ЕВРАЗа. Согласно стандартному контракту соблюдение Кодекса поведения ЕВРАЗа является неотъемлемой частью договорных отношений с поставщиками. В договоры также включены положения по противодействию коррупции.

□ Подробнее о нашей антикоррупционной деятельности см. раздел «Этика и деловое поведение» стр. 16–17.

Для подтверждения соблюдения поставщиками всех норм действующего природоохранного законодательства мы регулярно проводим экологический аудит поставщиков, отбираемых по критериям стоимости закупки и значимости.

