
Подрядчики и поставщики. Как выстроить эффективную систему взаимодействия?



Вячеслав Греков



14 июля 2022



vvgrekov@severstal.com

Программа АО «Северсталь Менеджмент»

- 01** Основная информация о Северстали и закупках
- 02** Основные принципы сотрудничества с ГК Северсталь
- 03** Сайт для поставщиков и подрядчиков — единое информационное окно
- 04** Система управления поставщиками/подрядчиками: предквалификация, аудит, оценка деятельности
- 05** Система взаимодействия с подрядными организациями



Немного о себе



Вячеслав Греков

*Руководитель направления
Управление категорийных закупок
АО «Северсталь-менеджмент»*

01 Опыт

- Более 10 лет опыта реализации проектов по трансформации закупок
- (совместно с Accenture, PwC, Kearney, Mckinsey, E&Y)
- Финалист конкурса Лидеры России Про 2020
- Образование:
 - GAP «Qualified negotiator»
 - РАНХиГС «Управление проектами. Инновационное развитие компании»
 - ЧГУ «Инженер-системотехник»
 - НИИ «Спектр», «Экспертиза промышленной безопасности»
 - ФЛЦ СЗФО «ПГС. Аудит организаций»

02 Экспертиза

- Категорийный менеджмент в производстве
- Реинжиниринг закупок
- Переговоры с поставщиками

02 Интересы

- Отец двух дочек
- Водномоторник
- Банпроф

01

Основная информация
о Компании и закупках
Северстали



«Северсталь» в цифрах



53,8

тысяч
сотрудников



10,9

млн тонн
чугуна



18

млн тонн
железорудного
концентрата



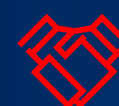
11,6

млн тонн
стали



16

тысяч
продуктов



5

тысяч
клиентов

«Северсталь» — вертикально-интегрированная горнодобывающая и металлургическая компания



-  **Череповецкий металлургический комбинат,**
Вологодская область
-  **Ижорский трубный завод,**
Санкт-Петербург
-  **«Олкон»,**
Мурманская область
-  **«Карельский окатыш»,**
Республика Карелия
-  **Яковлевский ГОК,**
Белгородская область
-  **Метизные предприятия**
Череповец, Орел, Волгоград



130%

железная руда

Самообеспеченность
сырьем



Закупки Северстали в цифрах



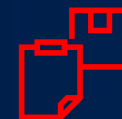
98

тыс.+
закупаемых позиций



7 380+

поставщиков



278+

тыс. заказов
на поставку



6,5

млрд долл.
закупки сырья,
ТМЦ и услуг у
сторонних
предприятий



12%

всех закупок –
из регионов
присутствия
компании
Северсталь



63%

закупок
у российских
поставщиков



Управление функцией



Как выглядит процесс закупок сегодня



В чем заключается категорийный менеджмент? Каковы его ключевые составляющие?



Подход к управлению категорией



>350 групп закупок = 103 категории

~60 категорий (89% затрат) находятся в стратегическом управлении

Топ-категории закупок

- Авто (карьерная техника) и з/ч к ним
- Фабричное оборудование
- ОТО (Сталь)
- З/ч к ОТО (Сталь)
- ГШО/ВШТ

- Ферросплавы и цветные металлы
- Огнеупоры
- Полимерные покрытия
- Электроды
- Взрывчатые вещества

- Валки листовые
- ИТ
- Буровое оборудование
- Сменное и нестандартное оборудование
- Электротехника

- Топливо
- Масла и смазки
- Шины
- Конвейерное оборудование и з/ч к нему
- КИПиА

Последствия санкций, вводимых после 24.02.2022



Ключевые проблемы



Разрушение цепей поставок



**Отказ от сотрудничества
ключевых деловых
партнеров**



Банковские «сбои»



Что делаем сейчас

- Импортозамещение (развитие взаимоотношений с отечественными предприятиями)
- Реинжиниринг
- Поиск и развитие каналов поставок импортных позиций
- Работа с аналогами
- Изменения внутренних процессов

02

Основные принципы сотрудничества с ГК Северсталь



Принципы нашей работы



01 Доверие, Качество, Честность
Высокий уровень Сервиса

02 Профессионализм и честность

03 Этика и открытость взаимодействия

04 Уважение к нашим партнерам и поставщикам

05 Высокие стандарты безопасности, охраны
здоровья и окружающей среды

06 Правдивая информация о нашей продукции,
услугах и ценах



07 Обеспечение высочайшего уровня
конфиденциальности

08 Соблюдение договоренностей

09 Нулевая толерантность к оскорблениям и
унижениям сотрудников и деловых партнеров в
любой форме

10 Нулевая толерантность к коррупции

11 Отказ от знаков особого внимания и подарков,
если они ставят или могут поставить
принимающую сторону в зависимое положение

12 Исключение ситуаций, которые могут
потенциально вызвать конфликт интересов



Что мы ожидаем от наших партнеров

Для эффективного и успешного взаимодействия мы ожидаем, что партнеры будут

01

Объединять усилия в препятствовании коррупции

Сообщать о подозрениях в коррупционном проявлении

02

Соблюдать требования безопасности

- Соблюдать правила промышленной безопасности
- Не допускать несчастных случаев и травматизма
- Соблюдать требования законодательства

03

Соблюдать права человека, уважать права своих сотрудников

- Оплачивать труд, соблюдать нормы МОТ
- Не допускать любых форм дискриминаций и принудительного труда

04

Стремиться соблюдать все свои обязательства и достигнутые договоренности

05

Работать с нашей компанией открыто и профессионально

06

Информировать своих работников о правилах и принципах работы с ГК Северсталь



Коммуникации о нарушениях

Компания ожидает, что Контрагенты будут сообщать о любых подозрениях или случаях коррупционных правонарушений, произошедших в рамках взаимодействия, в Комитет по этике Компании:

- По адресу электронной почты komitet@severstal.com
- По почтовому адресу: 127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 2, ПАО «Северсталь».

Компания гарантирует полную конфиденциальность информации и качественный анализ обращения, а также защиту от преследования (мер воздействия) в отношении лиц, добросовестно сообщивших о возможных нарушениях.

Кодекс делового партнерства

ПАО «Северсталь»
и связанных
юридических лиц



Политика
противодействия
коррупции
ПАО «Северсталь»
и связанных
юридических лиц



Политика «Подарки
и деловое
гостеприимство»



Политика
противодействия
коррупции для
контрагентов компании
Северсталь



Система закупок направлена на:

Создание равных условий между участниками

Любое заинтересованное лицо, удовлетворяющее требованиям, имеет возможность участия в закупочных процедурах

Обеспечение справедливой конкуренции

Обеспечение условий добросовестной ценовой и неценовой конкуренции между участниками закупок



Комитет по разрешению конфликтов (КРК)

Вопросы, которые рассматривает КРК:

Жалобы на порядок, сроки, качество, результаты проведенных закупочных процедур.

Место расположения и контакты КРК:

АО «Северсталь Менеджмент», Москва

Ваше обращение Вы можете направить на адрес: claim_committee@severstal.com

03

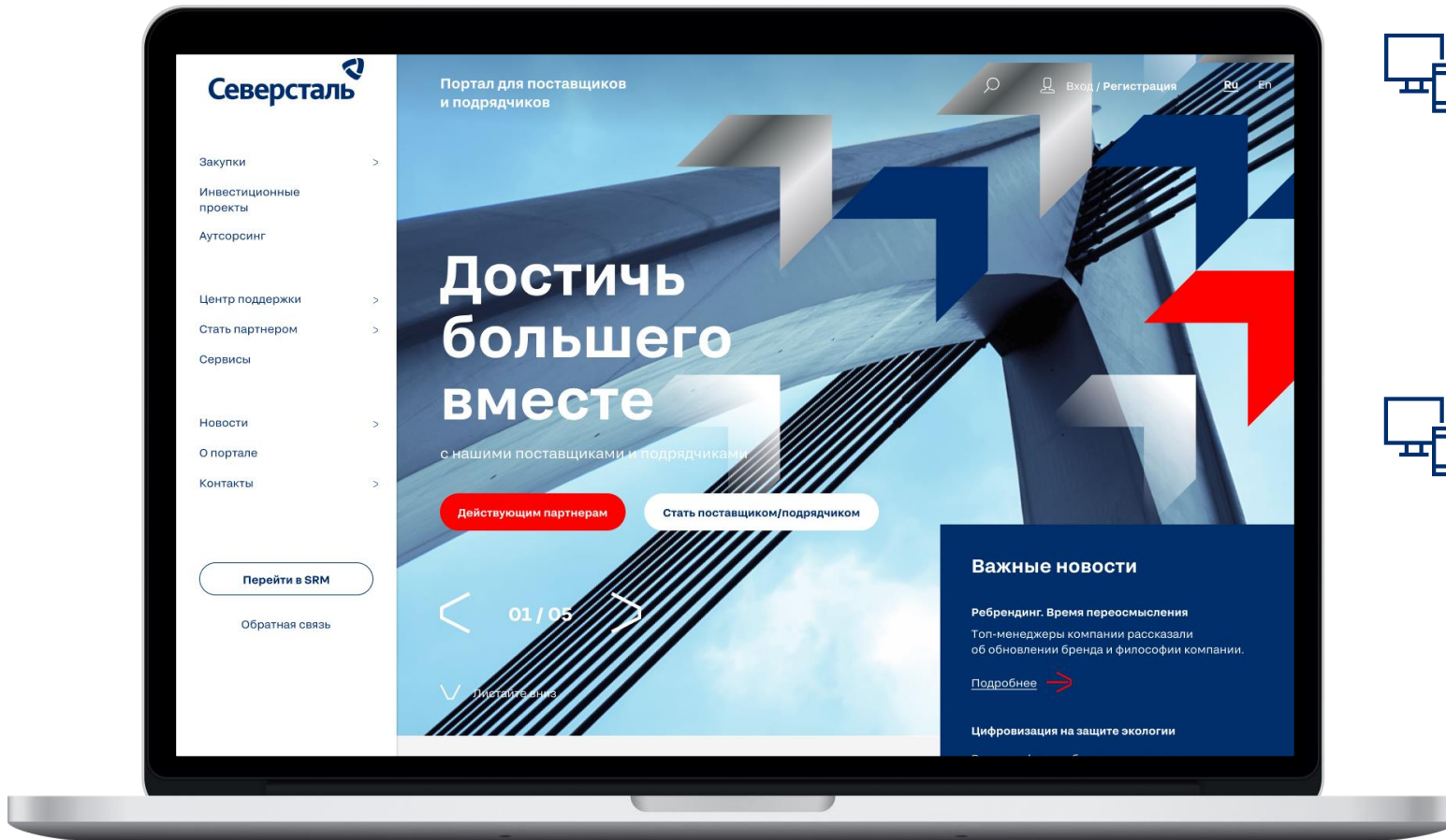
**Сайт для поставщиков
и подрядчиков – единое
информационное окно**



С целью повышения информированности действующих и расширения пула потенциальных поставщиков с мая 2021 запущен информационный сайт для поставщиков и подрядчиков



supplier.severstal.com



Преимущества нового Портала:

- Централизованная база управления общедоступной информацией
- Привлечение новых партнеров
- Своевременное уведомление поставщиков об изменениях
- Улучшение коммуникации с поставщиками и подрядчиками



Дальнейшее развитие

- Развитие «закрытой части» **Личного кабинета** поставщика с возможностью получать ограниченную информацию только для действующих поставщиков
- Электронная **очередь для проезда** на территорию
- Оформление **пропусков** (транспортных, личных) для всех БЕ
- Оформление **входящих поставок** через Портал
- Разработка сервиса «**Мониторинг ресурсной загрузки подрядчиков**»

Полезные ссылки на разделы сайта для поставщиков и подрядчиков



Основные разделы, которые представлены на сайте, разделены по темам.

В каждом из них содержится информация по направлению, ссылки на ЛНА/инструкции/шаблоны документов/регламенты/стандарты, контактная информация и др

Общая информация по работе с закупками

[Общая информация по работе с закупками — Северсталь. Для поставщиков и подрядчиков \(severstal.com\)](#)

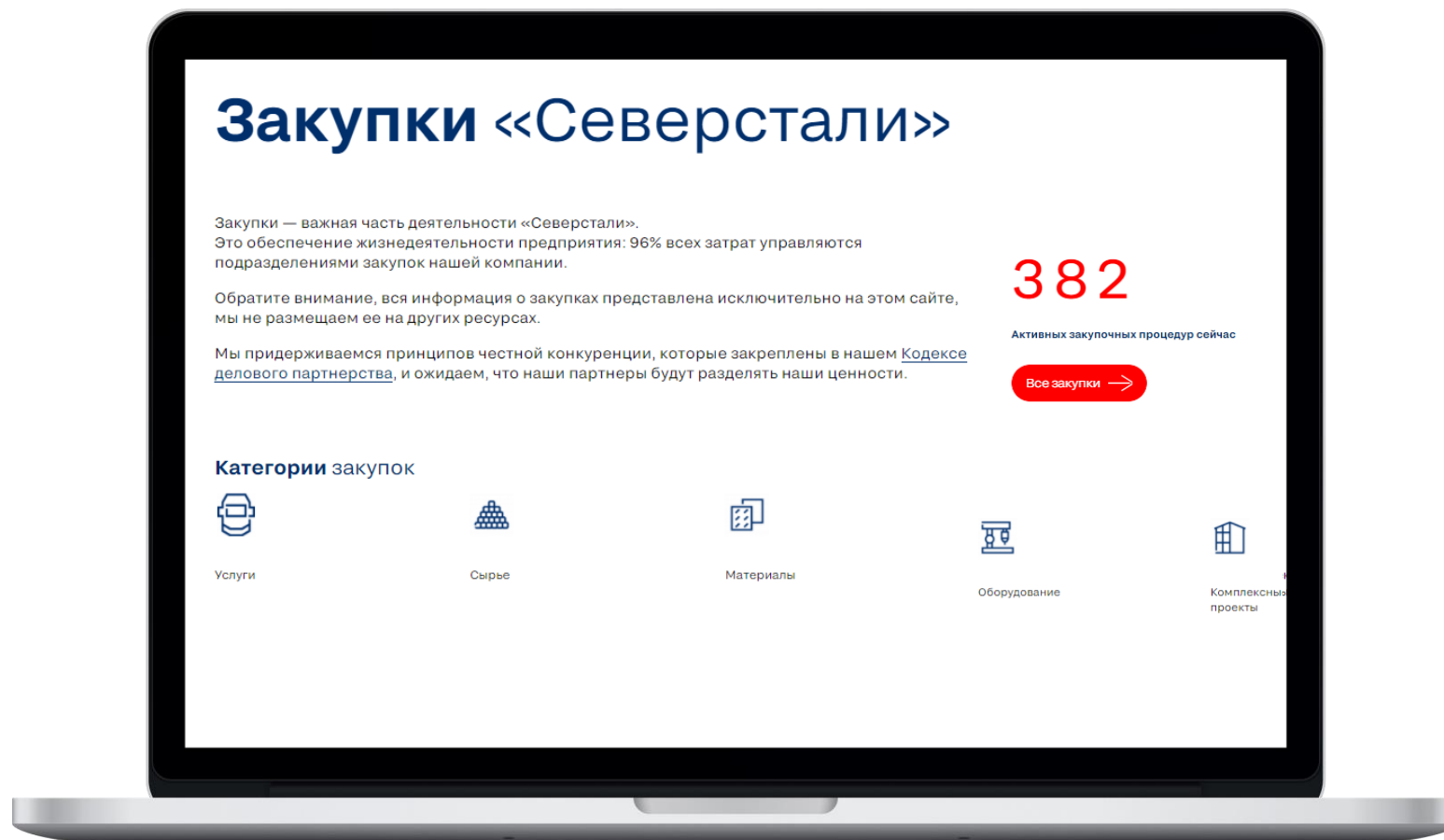
Работа с SRM Работа с SRM — Северсталь. Для поставщиков и подрядчиков (severstal.com)	Электронный документооборот Электронный документооборот — Северсталь. Для поставщиков и подрядчиков (severstal.com)	Требования по ОТиПБ Требования по охране труда и промышленной безопасности (ОТ и ПБ) — Северсталь. Для поставщиков и подрядчиков (severstal.com)	Полезные материалы Полезные материалы для подрядчиков — Северсталь. Для поставщиков и подрядчиков (severstal.com)
Актуальные закупочные процедуры и технические задания Закупки — Северсталь. Для поставщиков и подрядчиков (severstal.com)	Инвестиционные проекты Инвестиционные проекты — Северсталь. Для поставщиков и подрядчиков (severstal.com)	Контакты Контакты — Северсталь. Для поставщиков и подрядчиков (severstal.com)	Комитет по разрешению конфликтов Комитет по разрешению конфликтов — Северсталь. Для поставщиков и подрядчиков (severstal.com)

Также на сайте предусмотрен поиск по ключевым словам, создана форма обратной связи, в которой можно задать вопрос по теме. А регистрация в личном кабинете сайта позволит подписаться на актуальные закупочные процедуры, новости и оставаться в курсе последних событий.



Закупочные процедуры группы компаний «Северсталь» проводятся в электронном виде в автоматизированной системе управления взаимоотношениями с поставщиками SAP SRM (Supplier Relationship Management).

Важные для нас направления закупок — это оборудование, сырье, материалы, а также услуги.

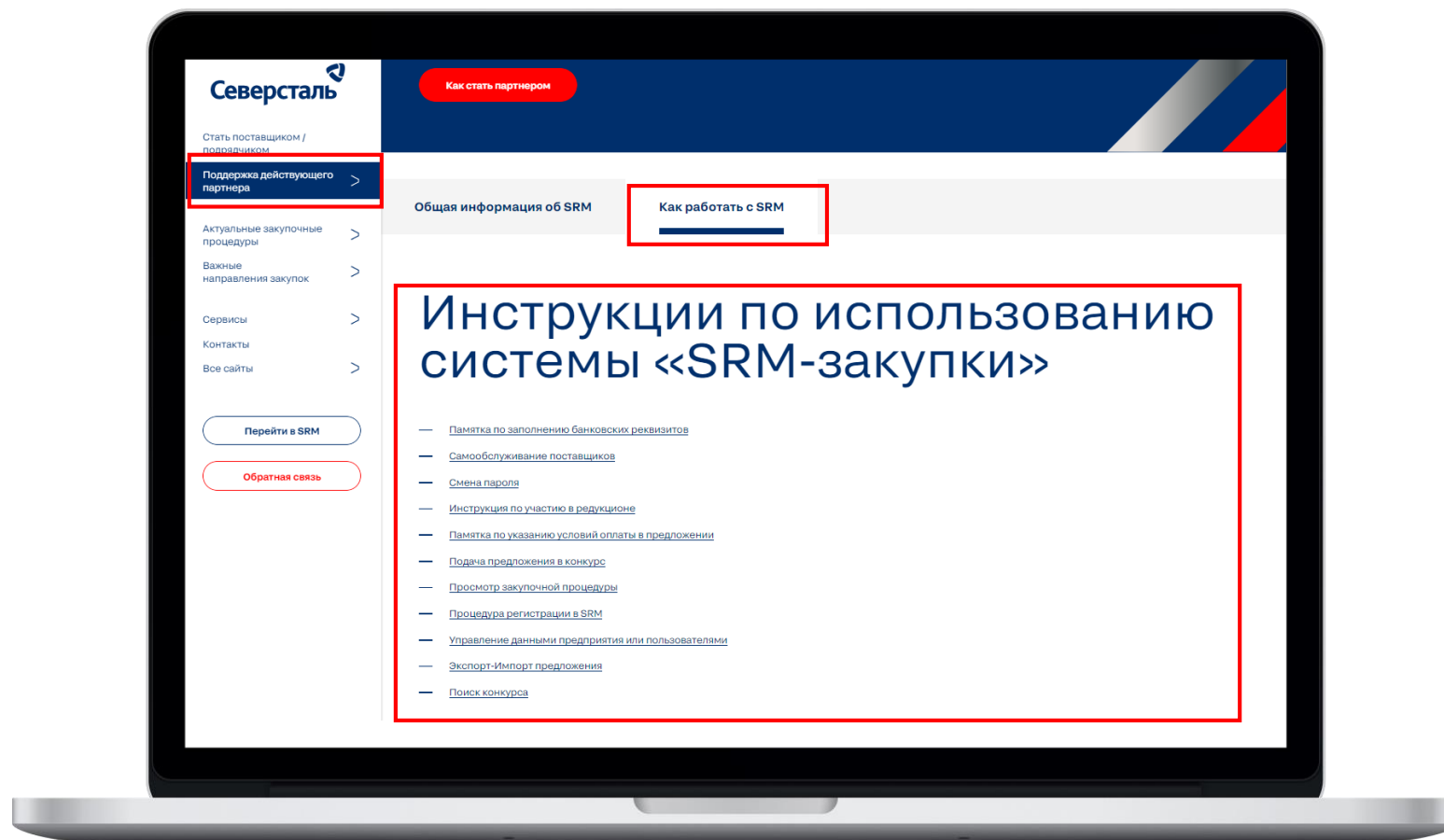


Инструкции по работе на SRM



Более подробное описание заполнения всех полей в предложении Вы найдете в [инструкции](#), расположенной на портале ГК Северсталь

[Инструкции по разделам](#)

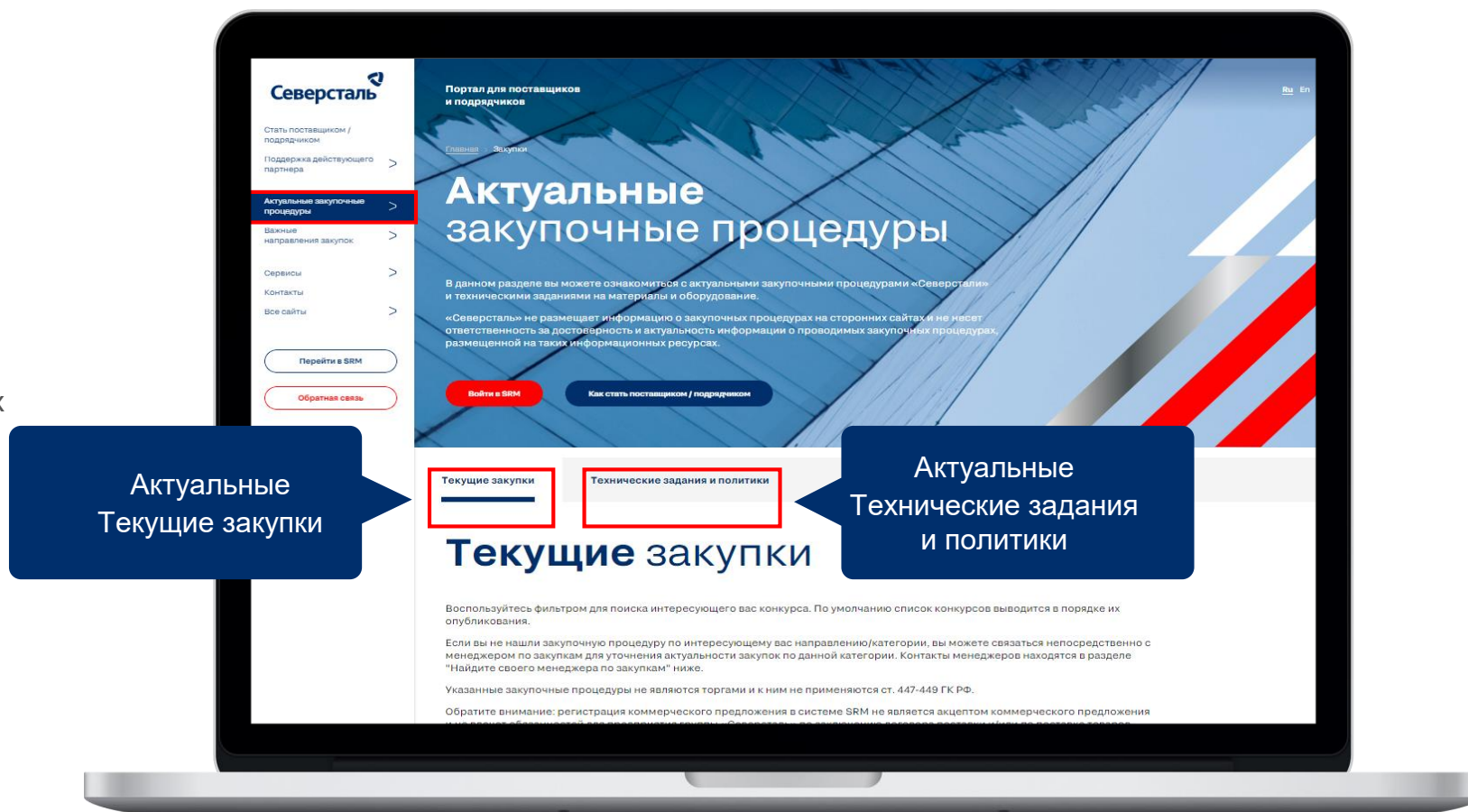


Поиск закупочной процедуры на Портале для поставщиков и подрядчиков



Все проходящие в данный момент ЗП размещены по [ссылке](#).

Если на данный момент вы не зарегистрированы на торговой площадке SAP SRM Severstal и вам необходимо получить информацию о проходящих закупочных процедурах, вы можете обратиться к [Порталу для поставщиков и подрядчиков](#)



04

Система управления поставщиками



Что такое управление взаимоотношениями с поставщиками?

Управление взаимоотношениями с поставщиками – скоординированная программа действий между Поставщиком и Покупателем, направленная на повышение эффективности общих показателей функционирования и снижение издержек цепи поставок



ЦЕЛИ

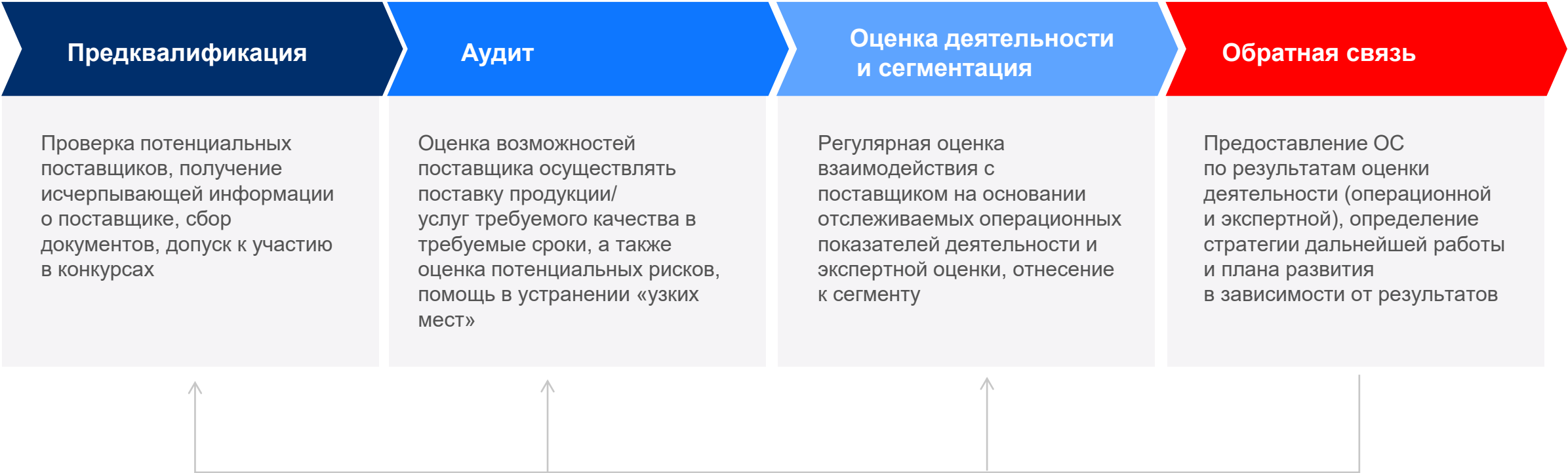
- Повышение прозрачности работы с поставщиками
- Сокращение сроков поставки/выполнения работ
- Совместная инновационная деятельность
- Рост общей эффективности бизнеса
- Минимизация рисков для сторон
- Повышение качества
- Обмен знаниями



Выстраивание стратегических и долгосрочных отношений с поставщиками ТМЦ и услуг требует системного подхода



Управление взаимоотношениями с поставщиками включает в себя следующие этапы:



 Обязательный процесс  При необходимости



Предквалификация

Этапы предквалификации поставщика в SRM



Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4	Шаг 5
Саморегистрация участника Прохождение поставщиком процедуры саморегистрации на электронной площадке SRM (с выбором категории ТМЦ/ видов работ) Как начать с нами работать Анкета саморегистрации	Проверка I этапа Автоматическая проверка на наличие дубликата в системе по указанным кодам ИНН и КПП	Аккредитация поставщика Заполнение поставщиком анкет квалификации (ТМЦ, Услуги, ТМЦ + Услуги) в зависимости от выбора на этапе регистрации Вложение поставщиком при заполнении анкеты пакета необходимых документов Регулярность обновления аккредитации 1 раз в 18 месяцев	Проверка II этапа/ квалификация на тендер Анализ данных анкеты квалификации (в т.ч. пакета документов) Оценка на соответствие требованиям ГК Северсталь на основании данных анкеты квалификации и пакета документов	ОС по итогам предквалификации Использование полученных данных в процессе выстраивания дальнейших отношений с поставщиком
Результат: Отправка поставщиком анкеты	Результат: Утверждается анкета саморегистрации и создается запись с основными данными поставщика. Поставщику направляется: 1) Ссылка для создания учетной записи администратора 2) Пароль для временной учетной записи 3) Ссылка на заполнение квалификационной анкеты	Результат: Поставщик получает статус «Аккредитован» Открывается для работы вкладка «Конкурсы и аукционы», появляется возможность просматривать конкурсные процедуры, но подавать предложения поставщик не может	Результат: Процедура предквалификации завершена. Поставщик может участвовать в конкурсных процедурах (подавать предложения)	Результат: Результат всех процессов системы управления взаимоотношениями с поставщиками (предквалификация, аудит, оценка) компания видит в личном кабинете SRM

Анкета квалификации включает несколько разделов с набором обязательных и необязательных вопросов



3

Аккредитация поставщика

Для чего необходима анкета квалификации:

- Подписание/ознакомление с обязательными документами для работы на площадке
- Формирование актуальной и обновляемой информационной базы по поставщику
- Наличие актуального пакета документов поставщика
- Упрощение процесса запроса и хранения документов (уход от пересылок по электронной почте)



Поддержка поставщиков по заполнению анкет квалификации осуществляется по единому номеру и электронной почте



Для поддержки контрагентов в ГК Северсталь функционирует единый номер и электронный адрес

Номер **8 800 700 82 80** (доб 1 – 1) – позволяет получить консультацию по работе с площадкой, если решение вопроса не требует видеть экран поставщика и ошибку которая возникает в ходе работы

Эл.адрес srm@severstal.com - используется как основной ящик по запросам контрагентов, предоставлению информации о проблемах

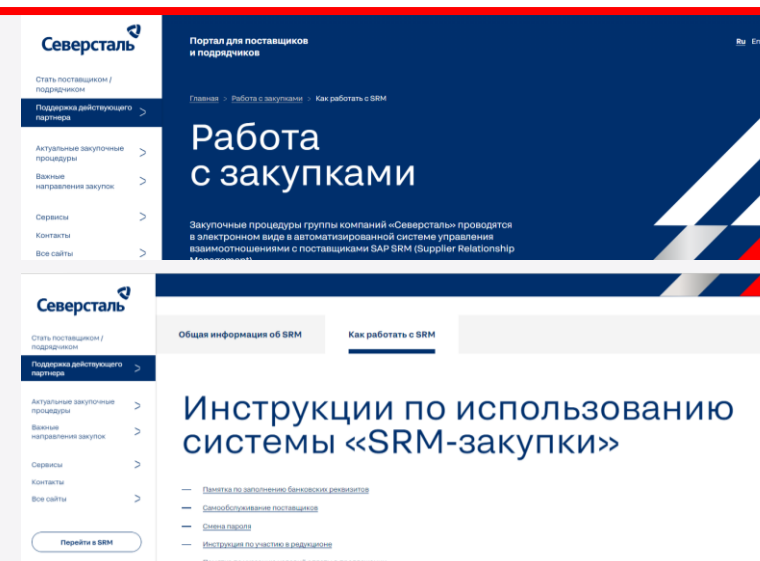
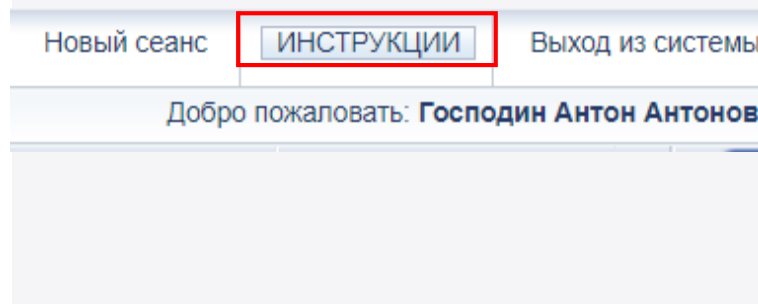
Поддержка осуществляется в рабочее время с 09:00 до 18:00 с понедельника по пятницу.

При направлении запроса на эл.адрес должна быть указана следующая информация:

- ИНН / КПП и Название компании
- описание запроса или проблемы
- скрин экрана с ошибкой или вопросом по странице

Указанные данные позволяют сократить время на обработку запроса и коммуникацию с поставщиком, а так же при первоначальном анализе определить сложность проблемы.

Доступ к инструкциям по работе на площадке возможен как из личного кабинета контрагента, так и на [Портале для поставщиков и подрядчиков](#)





Аудит поставщиков

В чем польза аудита для Покупателя и Поставщика?



Цель аудита – оценить надежность, возможность долговременного сотрудничества при постоянном высоком качестве продукции/услуг и соблюдении дисциплины поставки ТМЦ/выполнения работ/услуг.



Покупатель

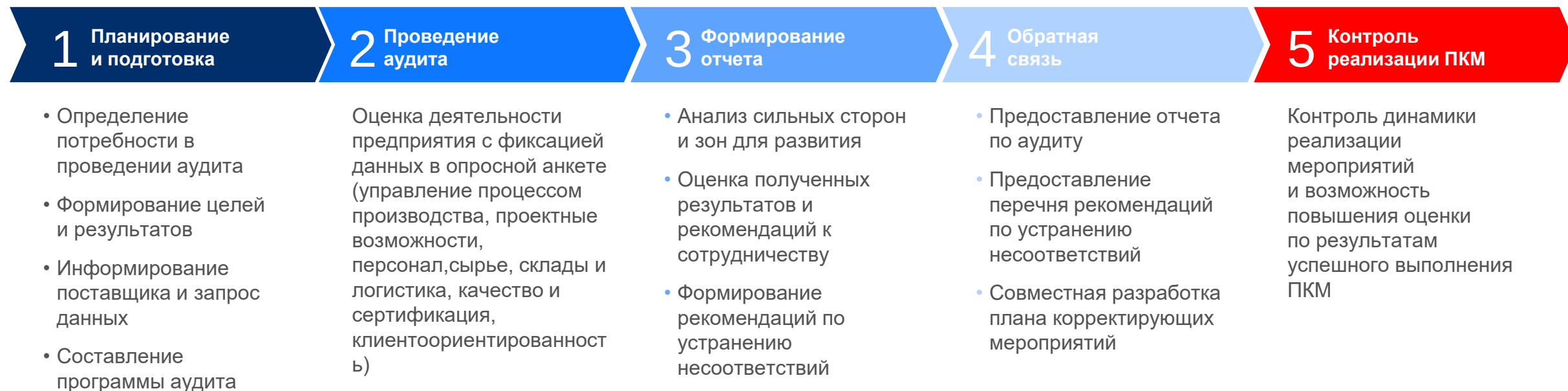
- Представление о ситуации, в которой находится Поставщик
- Изучение слабых и сильных сторон, выявление зон для развития и стратегического потенциала
- Формирование четких требований и исследование способности Поставщика им соответствовать



Поставщик

- Перечень мероприятий для повышения уровня качества и снижения затрат
- Объективные данные о своих слабых местах и предпочтениях Покупателя
- Обмен «ноу-хау»
- Опыт при подготовке к аудиту, проводимому сертифицированными органами (например, по ISO9001)

Аудит Поставщика включает в себя следующие этапы:





Оценка деятельности поставщиков



Для всех поставщиков

Операционная оценка:
как поставщик взаимодействует с нами в рамках договорных отношений.

Операционная оценка формируется автоматически на базе данных SAP (поставки, оплаты, претензии, проблемы прихода). Выводится в личном кабинете поставщика в SRM в виде процентного значения каждый месяц.

Что оцениваем:

1. Своевременность поставок
2. Поставки в полном объеме
3. Предоставление продукции соответствующего качества
4. Предоставление полного пакета документов; отсутствие проблем прихода



Поставщик с
оценкой <60 -
ненадежный
поставщик

Ненадежный
поставщик

Надежный
поставщик



Для стратегически важных поставщиков

Комплексная оценка деятельности поставщика складывается из оценки операционных показателей поставщика и экспертной оценки.

- Операционная оценка формируется автоматически на базе данных SAP (поставки, оплаты, претензии, проблемы прихода). Выводится в личном кабинете поставщика в SRM в виде процентного значения каждый месяц
- Экспертная оценка – инструмент оценки текущей деятельности поставщика на основе экспертного мнения и опыта оценивающих специалистов, учитывающего аспекты взаимодействия с поставщиком и потенциальные возможности развития отношений с ним.

Кластеризация

- Целевые
- Перспективные
- Рядовые
- Проблемные



Что считаем важным

1. Стратегический потенциал
2. Предоставление инновационных решений
3. Предоставление расширенного сервиса
4. Гибкость, клиентоориентированность

Показатели экспертной оценки поставщиков/подрядчиков



ТМЦ

- 1 Клиентоориентированность
- 2 Гибкость и способность реагировать на изменяющиеся условия
- 3 Тестирование/испытания
- 4 Управление запасами
- 5 Прозрачность ценообразования
- 6 Обучение и информационная поддержка
- 7 Инновационная активность поставщика
- 8 Сертификация
- 9 Ваши комментарии по работе с поставщиком

- 2 раза в год – периодичность проведения экспертной оценки
- Заказчик как Эксперт оценивает работу с поставщиком по показателям, которые считает необходимым оценить, по релевантным аспектам

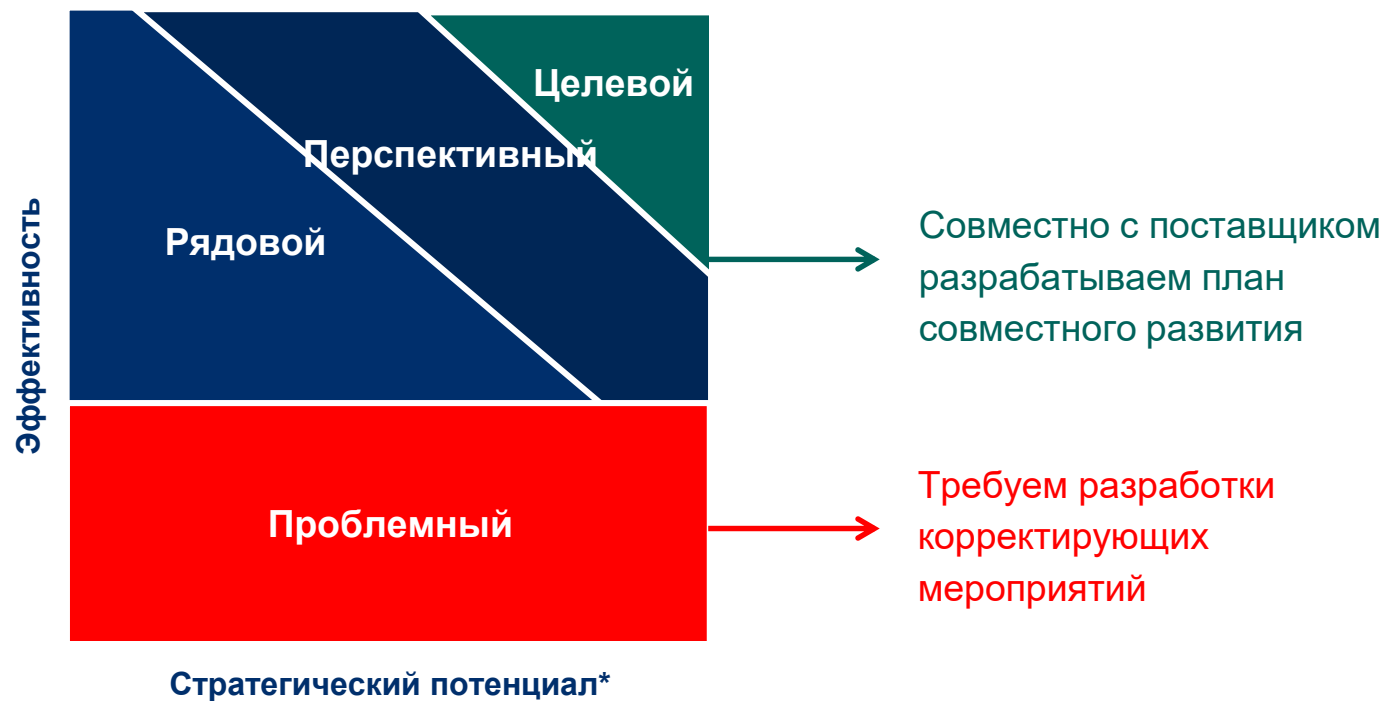
Услуги

- 1 Соблюдение сроков выполнения работ
- 2 Обеспечение высокого качества работ (отсутствие/наличие претензий).
- 3 Соответствие квалификации и подготовки сотрудников выполняемым работам
- 4 Необходимое техническое, инструментальное обеспечение
- 5 Применение современного оборудования, материалов и технологий
- 6 Вовлечение руководителей подрядчика в вопросы ОТ и ПБ
- 7 Учет требований заказчика при планировании и производстве работ
- 8 Честность и открытость во взаимодействии с заказчиком
- 9 Гибкость и готовность пойти навстречу заказчику
- 10 Ответственность за результат (не скрывают недочеты, оперативно устраняют свои недоработки, предоставляют исполнительную документацию в полном объеме.
- 11 Поиск и реализация уникальных (нестандартных) решений, которые превосходят ожидания заказчика
- 12 Мотивированность и вовлеченность персонала
- 13 Эффективное управление персоналом в процессе выполнения работ
- 14 Эффективное взаимодействие с заказчиком в процессе подготовки работ
- 15 Своевременное информирование клиента о выявленных проблемах/дефектах. и согласованность путей решения
- 16 Ваши комментарии по работе с поставщиком



Что происходит дальше?

1. Уведомление поставщику о результатах оценки
2. Обязательно предоставление Плана корректирующих мероприятий (Проблемные, оценка <60 баллов) и отслеживание динамики, разработка Плана развития (Целевые и Перспективные)
3. Информация об оценке и сегменте в протоколе для принятия решения
4. Дальнейшее выстраивание взаимоотношений



05

**Система взаимодействия
с подрядными организациями**



Система взаимодействия с подрядными организациями





**Выбор
подрядчиков** ➔

Схема работы процесса «Поиск и привлечение подрядчика» после выделения группы сопровождения

Период работы группы:
19.11.2018 – настоящее время

Количество участников группы:
3 специалиста

Функционал группы:
34 операции

Всего запросов:
более 2000 поступивших и
выполненных обращений

**Среднее количество операций,
выполненных специалистом
в день:**
8 шт.

**Среднее время обработки
операции:**
4 дн.



Пример книги нового подрядчика, сформированной в рамках процесса «Адаптация и сопровождение нового подрядчика»



01

Разработать и согласовать ППР

- Перед разработкой ППР уточните у руководителя проекта, на какие работы требуется разработка ППР, а при каких работах достаточно технологических карт.
- Уточните у руководителя проекта, кто от заказчика (Ф.И.О., e-mail, телефон) является согласующим.
- При разработке ППР на капитальный ремонт оборудования Вы должны воспользоваться шаблоном, разработанным ПАО «Северсталь» (запросить шаблон можно у Заказчика, либо у Шихйрова И.А. Из контактной карты данной брошюры).
- При разработке ППР на другие виды работ шаблон является рекомендуемым.

02

Подготовить рабочий (сетевой) график

- При подготовке рабочего графика рекомендуем предварительно договориться о встрече с руководителем проекта и представителями заказчика для его оперативной корректировки и согласования.

03

Согласовать стоимости ТМЦ и оборудования

- Согласовать стоимости ТМЦ и оборудования (стандартная по индексам), связаться с закупщиком (Приложение Е — инструкция по регистрации в АСУ «СЦ»).
- Согласование стоимости услуг (комплексная договорная и по ориентировочной стоимости) связаться с закупщиком.

04

Пройти вводный инструктаж

перед выходом на промплощадку ПАО «Северсталь»

- Проводится специалистом УОТ, ПБ и Э в здании Дирекции по персоналу (ул. Жукова, 4, каб.202)
- Перед прохождением вводного инструктажа представитель подрядной организации направлять список работников, направляемых на инструктаж специалисту УОТ, ПБ и Э дивизиона по электронной почте ea_sorokina1@severstal.com (Приложение Ж — Заявка на прохождение вводного инструктажа)

Книга
подрядчика





Единая система
управления
подрядными
организациями ➔

Модель оценки базовых подрядчиков Северсталь



Блоки системы

Направления

Критерии оценки

%

Кто оценивает

Примечание

Оценка
операционных
показателей,
раз в месяц

1.1. ОТ и ПБ

1.1.1. Рейтинг подрядных организаций по безопасности производства

УОТ, ПБ и Э

Сертификация, LTIFR, наличие НС и нарушений. Динамика изменений

1.2. Операционная
эффективность

1.2.1. КДО, %
1.2.2. КПР, %
1.2.3. Объем работ по нормокартам, %
1.2.4. Стабильность (численность)

СУП ДпР

Данные по показателям собираются из информационных систем ЧерМК и сводятся в единый монитор, в настоящее время в ручном режиме

1.3. Безопасность
предприятия

1.2.1. Нарушения внутриобъектового и пропускного режима
1.2.2. Причинение ущерба
1.2.3. Совершение преступлений и административных правонарушений

СОБ

Отсутствие нарушений режима, нанесения ущерба, совершения преступлений и административных правонарушений

Итоговая оценка, %



Оценка
потенциала
по развитию
бизнес
процессов,
два раза в год

2.1. ОТ и ПБ

2.1.1. Лидерство руководителей
2.1.2. Оценка риска + Визуализация
2.1.3. Обучение и инструктажи
2.1.4. Производственный контроль
2.1.5. Работа с нарушителями

УОТ, ПБ и Э

Аудит СПП - единый аудит с подразделениями ЧерМК

2.2. Качество
(технология и
подготовка ремонтов)

2.2.1. Инфраструктура
2.2.1. Стандарты и регламенты
2.2.3. Качество документации
2.2.4. Компетенции по технологии ремонтов
2.2.5. Подготовка ремонтов и нормокарты

СУП ДпР

Аудит по технологии и подготовке ремонтов, проводит

2.3. Постоянное
совершенствование

2.3.1. Целеполагание
2.3.2. Инструменты ПС

Проектный
офис ДпР

Аудит проводят штатные аудиторы Академии ЦР БСС и Проектного офиса ДпР

2.4. Стабильность
(персонал)

2.4.1. Стабильность кадрового состава
2.4.2. Система мотивации
2.4.3. Развитие навыков

HR

Самооценка руководителями подрядчиков, оценка HR – бизнес партнерами

2.5. Удовлетворенность
клиента

2.5.1. Оценка СУП по ценностям Северсталь

СУП

Оценка подрядчиков экспертами Службы управления подрядчиками ДпР ЧерМК

Итоговая оценка, %

100



Совершенствование системы →

Ключевые результаты внедрения системы взаимодействия с подрядчиками



Ресурсное планирование

- Визуализирован график реализации ГИП и КР 2019
- Определена потребность и дефицит подрядчиков для реализации 100% мероприятий ГИП и КР 2019
- Разработано и внедрено Программное обеспечение по использованию/расстановке ресурса подрядчика на все виды работ
- Разработан и внедрен регламент взаимодействия служб в ходе ресурсного планирования



Выбор подрядчиков

- Сформирована единая база подрядчиков, покрывающая 100% направлений работ для реализации ИП1 и ремонтов
- Сокращено на 30% время поиска и привлечения подрядчика на ИП до 300 млн. руб. и ремонты
- Внедрена единая система коммуникаций с заказчиком и подрядчиком на всем жизненном цикле взаимодействия
- Внедрен процесс «Адаптация и сопровождение подрядчика»
- Книга подрядчика



Система управления

- Сформированы стратегии реализации программ OPEX и CAPEX 2020-2023
- Разработана и внедрена система предквалификации и аудита подрядчиков
- Разработана и внедрена система оценки и сегментации подрядчиков
- Определен состав «Базовых подрядчиков» под программы OPEX и CAPEX
- Разработана и внедрена система мотивации для подрядчиков



Совершенствование системы

- Для сбора обратной связи от организаций создана страница подрядчиков на официальном сайте Компании
- Проводится ежегодная конференция «День подрядчика»
- Процент прикрепления документов качества увеличен на 46%
- На 20% снижена транзакционная нагрузка на закупщиков



**Спасибо
за внимание**



**Вячеслав
Греков**

Руководитель направления

Управление категорийных закупок

