

Подход к управлению

Благодаря ответственному и эффективному управлению цепочкой поставок ЕВРАЗ обеспечивает непрерывность деятельности и поддерживает устойчивое функционирование всей цепочки создания стоимости. Мы уделяем особое внимание обеспечению соответствия всем нормам действующего законодательства и нашим принципам осуществления закупок.

Наша стратегическая цель – стать лидером в горнодобывающей и металлургической отрасли России по следующим показателям:

- качество сервиса для производственных объектов;
- управление затратами на закупки;
- стоимость содержания функции снабжения.

Для достижения данной цели мы выявили основные области развития функции снабжения (см. таблицу).

Цепочкой поставок ЕВРАЗа руководит Дирекция по снабжению управляющей компании, в функционал которой входит внедрение стратегических целей в повседневную деятельность и обеспечение слаженного функционирования сегментов Группы. Функции цепочки поставок Угольного сегмента, а также регионов Урал и Сибирь Стального сегмента вместе создают единую систему цепочки поставок под руководством управляющей компании. Предприятия по производству ванадия также получают поддержку со стороны управляющей компании в отношении процедур, связанных с цепочкой поставок. В долгосрочной перспективе ЕВРАЗ намерен интегрировать все предприятия в единую систему цепочки поставок Группы.

Подход ЕВРАЗа к достижению стратегических целей функции снабжения

БЫТЬ ЛИДЕРАМИ СРЕДИ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Фокус на категорийное управление и кросс-функциональное взаимодействие

Развитие потенциала работников функции снабжения

Внедрение лучших практик в сфере закупок и проведение сравнительного анализа с конкурентами

В **Политике об основных принципах деятельности в области снабжения**, принятой в 2013 году, описан общий подход к закупкам для всех предприятий Группы.



Политика размещена в открытом доступе для заинтересованных сторон на нашем официальном сайте: <https://www.evraz.com/ru/sustainability/supply-chain/#approach-and-policies>

В течение отчетного года ЕВРАЗ внес изменения в основной документ – Положение о закупках – с целью установления четкой системы правил проведения закупочных процедур. Данный документ планируется утвердить в 2020 году и применять во всех бизнес-подразделениях, чтобы процессы закупок стали едиными во всех сегментах.

В 2019 году Группа расширила перечень нормативных документов, регулирующих управление цепочкой поставок за счет принятия:

- матрицы авторизации решений о закупках, содержащей алгоритм принятия решений (утверждена в октябре 2019 года);
- официального подхода по Группе к экономии, включая постановку целей на основании результатов сравнительного анализа.

Создание системы единых нормативных документов с четкими требованиями является важным шагом к повышению прозрачности закупочных процессов.

ЕВРАЗ также стремится создать благоприятные условия для профессионального развития работников функции снабжения. В течение отчетного периода Группа провела оценку персонала, результаты которой были использованы при подготовке Программ развития персонала на 2020 год.

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК

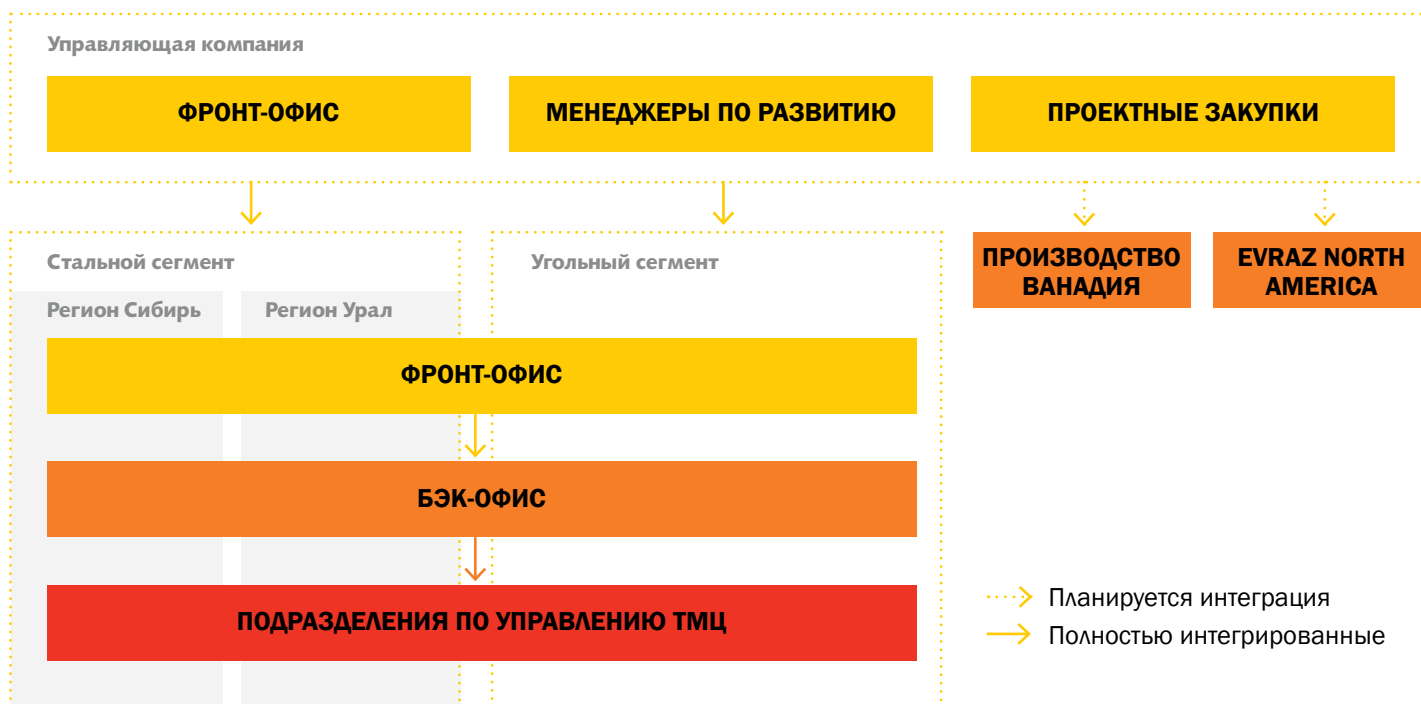
Трансформация цепочки поставок ЕВРАЗа основана на трех принципах: стандартизации, унификации и автоматизации.

Области развития функции снабжения ЕВРАЗа



В течение отчетного года Группа продолжила проект трансформации функции, при этом вертикально интегрированная структура управления цепочкой поставок претерпела ряд изменений. Новая организационная модель функции снабжения включает только фронт- и бэк-офисы; функции существовавших прежде мидл-офисов переданы фронт-офисам. В 2020 году также планируется дальнейшая передача стандартных операционных функций бэк-офисам.

Обновленная организационная структура цепочки поставок ЕВРАЗа¹



---> Планируется интеграция
 —> Полностью интегрированные

Кроме того, Группа продолжает пересматривать распределение обязанностей в структуре цепочки поставок: в 2019 году Угольный сегмент и регион Сибирь Стального сегмента передали функционал по закупке работ и услуг управляющей компании.

ЕВРАЗ стремится максимально автоматизировать этапы закупок, чтобы обеспечить высокий уровень прозрачности и эффективности. В 2019 году до 80% закупок было осуществлено через электронные торговые платформы (ЭТП):

- внутренние ЭТП на базе системы SAP SRM (управление отношениями с поставщиками),

охватывающие взаимодействия с поставщиками ТМЦ, оборудования и других запасов;

- внешние ЭТП, охватывающие взаимодействия с поставщиками услуг и общее расширение рынка подрядчиков.

Еще одним важным шагом Группы в направлении создания централизованной функции снабжения является внедрение ряда ключевых показателей эффективности (КПЭ) для оценки результативности бизнес-процессов. Эффективность деятельности отделов закупок Группы в настоящее время рассчитывается на основании разработанных показателей на ежемесячной основе для целей внутреннего бенчмаркинга. Таким образом, создается

конкурентная среда, работники стремятся повышать собственную результативность, а также общую эффективность функциональных подразделений в сегментах.

В 2019 году была проведена внешняя независимая оценка функции снабжения Группы с целью выявления областей для развития. На основании сравнительного анализа крупнейших компаний России и мира была определена степень зрелости функции снабжения ЕВРАЗа. По результатам анализа были разработаны целевое состояние функции снабжения и трехлетняя дорожная карта по его достижению.

¹ На данной схеме должность менеджеров по развитию соответствует должности менеджеров по эффективности, указанной в Отчете об устойчивом развитии за 2018 год.