

# Снабжение



## ОСНОВНОЕ СОБЫТИЕ 2017 ГОДА

В 2017 году «Норникель» стал компанией года в области конкурентных закупок и обладателем Гран-при премии «Лидер конкурентных закупок» за проект комплексной трансформации закупочной деятельности, который получил самые высокие оценки экспертов. Снабжению отведена одна из ключевых ролей в реализации принятой Программы повышения эффективности и оптимизации удельных издержек Компании до 2020 года.

Цель работы подразделений, отвечающих за снабжение в Компании, — своевременное, эффективное и полное обеспечение потребности в ресурсах для стабильной работы производственных подразделений, что предполагает соблюдение оптимальных условий закупок.

Многообразие направлений деятельности предприятий Группы (от строительства Быстринского ГОКа до реконструкции аэропорта Норильска в условиях Крайнего Севера), а также географическое положение многих предприятий обуславливают сложность задач, которые приходится решать в ходе закупок для нужд Группы.

План снабжения охватывает 48 агрегированных закупочных категорий — от закупки строительного-монтажных работ и оборудования до закупки продуктов питания; только машин и оборудования общепромышленного назначения в Группе приобретают примерно по 200 подкатегориям.

Снабжение осуществляется по реке Енисей и Северному морскому пути с использованием собственного флота в период навигации, а также по воздуху.

Железнодорожное и автомобильное сообщение между Таймырским полуостровом и материковой частью России отсутствует, что делает доставку материально-технических ресурсов в Норильский промышленный район по земле невозможной.

Управление снабжением Компании включает:

- планирование потребности и управление запасами;
- закупочную деятельность.

## Планирование потребности и управление запасами

Точность планирования и обеспеченность запасами играют ключевую роль в бесперебойном функционировании предприятий «Норникеля». При этом перед Компанией стоит задача оптимизации уровня запасов в целях минимизации оборотного капитала. При образовании свободного запаса определяется его востребованность для производства. В зависимости от полученной оценки согласуется порядок дальнейшей работы с запасом, а именно:

- использование в производстве при возникновении потребности;
- продажа возникшего запаса;
- списание и утилизация.

**Перед Компанией стоит задача оптимизации уровня запасов в целях минимизации оборотного капитала**

В целом в 2017 году были реализованы оптимизационные мероприятия в области планирования и обеспечения потребностей основных производственных площадок «Норникеля». Изменения в структуре производственных активов оказали влияние на объем и состав запасов Компании. При этом на крупнейших производственных площадках Заполярного филиала и Кольской ГМК удалось достичь снижения уровня запасов по основной деятельности на 3,06% — до абсолютного уровня 380 млн долл. США (22,2 млрд руб., согласно управленческим данным), при сохранении высокого показателя обеспечения потребностей производственных, ремонтных и прочих подразделений. Несмотря на рост промышленных активов, уровень запасов, согласно финансовой отчетности Группы, также снизился относительно прошлого года на 3,5% и составил 701 млн долл. США (42,5 млрд руб.).

На этапе планирования потребности формируются требования в области промышленной и экологической безопасности, охраны труда, иные обязательные и желательные требования к продукции, в том числе наличие свидетельств, разрешений, лицензий, сертификатов. Далее в ходе проведения закупочных процедур предложения поставщиков проверяются на соответствие требованиям Компании.

## Закупочная деятельность

Закупки в «Норникеле» осуществляются в соответствии с регламентированными процедурами и политиками, в том числе с соблюдением требований федерального законодательства в области организации закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц (Федеральный закон от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»), а также Кодекса деловой этики ПАО «ГМК «Норильский никель», Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области антикоррупционной деятельности, Положения о порядке подготовки и проведения закупок продукции, актуализированного в 2016 году, и иных регламентирующих документов Компании.

Для отдельных материально-технических ресурсов разрабатываются закупочные политики, в которых установлены обязательные для исполнения принципы и подходы к проведению закупок по отдельным товарным группам. В 2017 году на основании закупочных политик по товарным категориям было приобретено около 33% материально-технических ресурсов для основной деятельности (в 2016 году — 24%, в 2015 году — 17%).

Закупочная деятельность осуществляется как централизованно, так и самостоятельно структурными подразделениями Главного офиса, филиалами Компании и предприятиями Группы. В зависимости от плановой стоимости предмета закупки она может быть проведена в форме тендера, простой закупки и упрощенной закупки.

К проведению закупочной процедуры могут привлекаться закупочные коллегиальные органы разного уровня: тендерный комитет, тендерные комиссии Главного офиса, закупочные и тендерные комиссии филиалов и компаний Группы. В 2017 году тендерный комитет и тендерные комиссии Главного офиса, в зону ответственности которых включены наиболее дорогостоящие закупки материально-технических ресурсов, проектов полного цикла и ИТ-продуктов, провели закупки на общую сумму более 325 млн долл. США (19 млрд руб.). Основные усилия тендерного комитета Компании направлены на повышение эффективности мероприятий по выявлению надежных поставщиков качественной продукции, гарантирующих поставки по справедливой рыночной цене.

В «Норникеле» организовано сопровождение тендерных процедур по закупкам услуг российскими дочерними обществами и филиалами. Всего в 2017 году было организовано сопровождение тендерных процедур по закупкам услуг российскими дочерними обществами и филиалами Компании на сумму около 343 млн долл. США (20 млрд руб.).

**701**  
млн долл. США

уровень запасов  
по Группе в 2017 году

−3,5%

## Поставщики и подрядчики Компании // шт.



По итогам 2017 года было заключено более 4 тыс. договоров/контрактов на поставку материально-технических ресурсов по централизованным закупкам, что составило около 1,6 млрд долл. США. Общее ценовое снижение при закупке необходимых объемов оборудования и материалов составило 5%, что ниже показателей Федеральной службы государственной статистики.

Закупочный процесс Компании сертифицирован и соответствует требованиям ISO 9001 и ISO 14001. В 2017 году были продолжены разработка и введение в действие нормативных регламентирующих документов в области процессов снабжения, унифицирована нормативная база по закупкам в российских дочерних предприятиях и филиалах Компании, включая закупку работ и услуг.

## Автоматизация закупочного процесса, расширение конкуренции

В «Норникеле» внедрена и применяется автоматизированная система управления взаимоотношениями с поставщиками – SAP SRM. Также Компания активно использует функционал независимых электронных торговых площадок, таких как «Фабрикант.ру» и B2B-center. Использование указанных инструментов направлено на повышение прозрачности выбора поставщиков и расширение конкурентной среды в ходе проводимых закупочных процедур.

«Норникель» уделяет большое внимание развитию отношений с надежными российскими поставщиками и подрядчиками. Иностранцы привлекаются преимущественно для поставки уникального оборудования или систем, не имеющих отечественных аналогов.

На конец 2017 года количество российских поставщиков превышало количество зарубежных в 14 раз.

**–5%**

общее ценовое снижение при закупке необходимых объемов оборудования и материалов

## Предотвращение коррупции и других злоупотреблений в закупочной деятельности

Блоком корпоративной защиты «Норникеля» проводится проверка деловой репутации, благонадежности и платежеспособности потенциальных контрагентов для снижения возможных рисков при взаимодействии.

В целях предотвращения возможных злоупотреблений в ходе закупочной процедуры и получения максимальной выгоды за счет объективного выбора наилучшего предложения в «Норникеле» соблюдаются следующие правила:

- закупочный процесс организован с применением принципа разделения ролей (исполнитель закупки, заказчик и секретарь закупочного коллегиального органа);
- коммерческие или технико-коммерческие предложения квалифицированных поставщиков сравниваются по объективным и измеримым показателям, утвержденным до приглашения поставщиков к участию в закупочной процедуре;
- результаты квалификационного отбора и выбор победителя закупочной процедуры для материальных закупок утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании.

Закупки отдельных дочерних предприятий «Норникеля» подпадают под действие Федерального закона от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Для этих предприятий в целях противодействия коррупции дополнительно предусмотрено размещение в единой информационной системе следующих сведений:

- о годовом объеме закупки, которую заказчик обязан осуществить у малого и среднего предпринимательства;
- о количестве и об общей стоимости договоров, заключенных заказчиком по результатам закупки у малого и среднего предпринимательства.