

Трансформация процессов управления закупками ТМЦ и услуг на базе ВРМ-платформы (ГК Свеза).

Аннотация

Последние несколько лет закупочные службы почти всех российских компаний столкнулись с серьезными вызовами. Что делать, когда производители используемого оборудования в одночасье отказываются от сотрудничества и поставок оригинальных запчастей? Когда зарубежные поставщики материалов либо боятся угрозы санкций, либо не могут получить нашу оплату?

Идея создания диверсифицированной воронки поставщиков давно витала в Свезе, но политические реалии вынудили экстренно приступить к запуску этого проекта. Лесопромышленный комплекс переживал и переживает серьезное давление, а мы не могли себе позволить рост расходов на закупку материалов, сырья и услуг и расширять штат. Компании был жизненно необходим инструмент, который позволит цифровизовать внесистемные процессы проведения закупочных процедур, найти новых поставщиков и сохранить уровень качества сырья, материалов запчастей.

В рамках это проекты мы решали следующие бизнес-задачи:

1. Снижение закупочных цен на товары и услуги.
2. Снижение трудозатрат на работу с заявками и техническими заданиями: сканирование рынка, поиск новых поставщиков, обработку коммерческих предложений, проведение и подведение итогов тендерных процедур, заключение контрактов, присвоение источника поставки на уровне SAP ERP.
3. Снижение трудозатрат на аккредитацию поставщика, аттестацию поставщика, аудит и оценку поставщика, работу с поставщиком для всех типах закупочных процедур.
4. Увеличение количества активных поставщиков, развитие конкуренции в закупках.

У нас получился интересный, сложный проект, который совместил в себе не только разработку и внедрение ит-системы, но с трансформацию роли службы закупок в Свезе.

Не все получилось так, как планировалось, но главных целей все таки удалось достичь:

- Эффект достигнутой экономии по контрактам составил 2,5%, это более 60 млн.руб за год. Инвестиции окупались менее, чем за 1 год использования.

- Закупщики отмечают снижение трудозатрат на работу с заявками на 30%. Реализация проекта помогла выполнить целевое значение OTIF(on time in full, точность поставок) при кадровом дефиците около 15%.

Введение

Группа «Свеза» — один из мировых лидеров в производстве березовой фанеры и ключевых игроков российского лесопромышленного комплекса. Компания специализируется на деревообработке, производстве картонно-бумажных изделий, выпуске упаковочных материалов и внедрении инновационных решений на основе искусственного интеллекта. Продукция «Свезы» известна своим высоким качеством и находит широкое применение в различных отраслях по всему миру.

Миссия компании — раскрывать потенциал леса, создавая экологичные и высокотехнологичные решения для устойчивого лесопользования. Продукция «Свезы» создает возможности для декарбонизации ряда направлений промышленности: от строительства небоскребов до производства высокоскоростных поездов и экологичной мебели.

Березовая фанера «Свезы» — экологичная альтернатива традиционным строительным материалам. При ее производстве образуется меньше выбросов CO₂, чем при выпуске бетона, а древесина, из которой она сделана, сохраняет поглощенный углерод и может быть переработана или естественно разложиться без вреда для природы.

«Свеза» стремится к безотходному производству, перерабатывая древесные остатки в биотопливо и древесностружечные плиты. Компания внедряет энергоэффективные технологии и развивает использование возобновляемых источников энергии. Важное направление — внедрение принципов циклической экономики, что приближает «Свезу» к модели с минимальным экологическим воздействием.

«Свеза» активно развивает инновационные направления, включая разработку новых продуктов и технологий. Создаваемые решения не только отвечают запросам рынка, но и устанавливают новые стандарты в области устойчивого производства. Компания уделяет внимание цифровизации и автоматизации процессов. Это способствует повышению их эффективности, сохранению здоровья сотрудников и снижению воздействия на окружающую среду.

Бизнес-контекст

На старте проекта в компании отсутствовала единая цифровая экосистема для управления закупочной деятельностью. Ключевая проблема заключалась в том, что большая часть бизнес-процессов велась вне информационных систем, что препятствовало прозрачности и оперативному контролю.

Процедуры поиска поставщиков и проведения тендеров не были автоматизированы: не существовало системы, которая отслеживала бы полный цикл выбора контрагента и помогала определять победителя на основе объективных данных. Как следствие, информация о проведенных конкурсах и аналитика по поставщикам были разрозненны — они хранились в различных источниках, преимущественно в локальных Excel-файлах у отдельных специалистов. Такое исполнение процесса ставило под угрозу одну из ключевых целей компании – человекоцентричность. Наши закупщики были перегружены мелкими ручными операциями и были вынуждены практически ежедневно перерабатывать.

Кроме перегруза закупщиков, такое исполнение процесса приводило к отсутствию единого достоверного источника данных о динамике цен, что делало невозможным качественный анализ рынка: каталоги поставщиков не были унифицированы по всем бизнес-единицам и также велись вне информационной системы.

Из-за ручного сбора данных и отсутствия «цифрового следа» на большинстве этапов закупок, консолидация и анализ информации требовали значительных трудозатрат, которые зачастую превышали усилия на проведение самой конкурсной процедуры. В совокупности эти факторы лишали компанию возможности эффективно управлять закупками в режиме реального времени и внедрять категорийный подход на всех комбинатах ГК «Свеза».

Что обнаружила компания с процессной точки зрения:

1. Не все процессы покрыты регламентами.
2. Регламенты устаревают быстрее, чем согласовываются.
3. Унификация процессов между бизнес-единицами существует только «на бумаге».
4. Не всё из регламента можно перенести в систему.
5. Часть целевых процессов пришлось изобретать с нуля (формат «как должно быть»).

Большим подспорьем для проекта трансформации стали результаты проекта «Процессы помогают». В компании уже было сформировано процессное мышление у руководителей всех уровней, были определены границы основных процессов, зафиксированы регламентами входы и выходы и

разработаны к ним ключевые показатели эффективности. Четкое понимание периметра и целей процесса обеспечения определило периметр и цели проекта, а также ключевых стейкхолдеров.

Понимание зон развития процессов привело команду к решению использовать BPM-технологии. Команда проекта разработала набор критериев оценки, в которые входили не только технические возможности платформы, но и наличие экспертизы в области цифровизации закупочной деятельности и аналогичных проектов в портфолио вендора. На тот момент наиболее подходящим вендором стал Comindware.

Бизнес-процесс

Трансформация процессов управления закупками позволила компании выйти на качественно новый уровень управления закупочной деятельностью. Настроенная SRM(Supplier Relationship Management) на базе BPM-платформы Comindware стала фундаментом для реализации стратегии развития функции закупок: прежде всего, за счет централизации процессов и повышения прозрачности всей цепочки отбора поставщиков удастся добиться реального снижения закупочных цен как по операционным, так и по инвестиционным статьям.

Система начала обеспечивать достижение целевых показателей операционной эффективности. Автоматизация наиболее трудоемких рутинных процессов высвобождает время сотрудников и повышает организационную эффективность, что напрямую сказывается на производительности труда как внутри функции закупок, так и в смежных подразделениях, участвующих в закупочных процедурах.

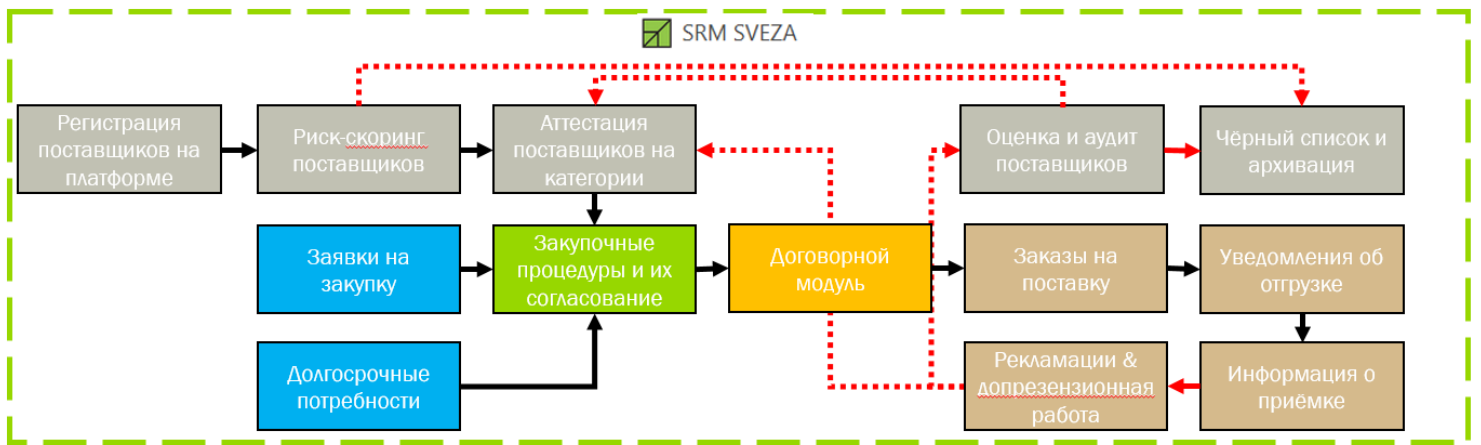
SRM покрывает следующие блоки укрупнённого бизнес-процесса на схеме ниже. Детальная проработка бизнес-процессов по шагам осуществлялась на этапах формирования функционально-технических требований и технического задания.



В рамках этого проекта бизнес-аналитики столкнулись с большим вызовом.

- Разработали регламенты и схемы **23-х бизнес-процессов** разного уровня для того, чтобы «один-в-один» переложить их в BPMS-платформу Comindware (из них примерно **85%** пришлось неоднократно пересматривать и обновлять)
- Провели полный реинжиниринг процесса закупки услуг в SAP ERP-системе: переработали справочник номенклатур, интегрировали его в смежные модули, где заказчики формируют потребности
- Прошли несколько итераций повышения качества мастер-данных и развили зрелость этих процессов

- Разработали и реализовали более 50 мероприятий и инициатив по упрощению закупочных процессов и процедур для того чтобы сократить leadtime от потребности до поставки



Инновационность

Первым ключевым преимуществом, которое получила Свеза, стала консолидация всей информации о поставщиках, каталогах товаров и контрактах в едином защищенном пространстве. Это позволило отказаться от разрозненных файлов и баз данных, обеспечив быстрый доступ к актуальной информации. Благодаря этому сократилось время на поиск нужных товаров и поставщиков с требуемыми характеристиками, а также упростились процессы планирования закупок и централизованного взаимодействия с контрагентами во всей цепи поставок. Говоря простым языком, закупщики получили возможность в несколько кликов собирать набор надежных поставщиков в закупочную процедуру, коммерческие предложения автоматически перерабатываются платформой и собираются в критериальную таблицу.

Такая платформа не могла существовать и быть эффективной в вакууме, поэтому обеспечена бесшовная интеграция через более чем 100 endpoint'ов (точек подключения). Это позволило отражать финансовые операции, управлять договорами, заявками и отчетами в едином контуре.

Второе ключевое преимущество этого проекта – принципиально новые инфраструктурные возможности:

- Потянув за один конец «процессной ниточки» мы можем размотать весь клубок за счёт применения графовой СУБД вместо традиционной реляционной.
- Такой подход также открывает возможности внедрения аналитических решений класса process-mining в более короткие сроки и с меньшим TCO, чем классические монолиты за счёт наличия BPM-идеологии, вшитой в ДНК платформы.
- Поскольку это WEB-приложение, то пользоваться им можно с любого смартфона, что значительно расширяет диапазон пользовательских сценариев как в закупочных процессах, так и во взаимодействии со смежными функциями
- Платформа легко поддерживает дифференцированные настройки процессов для разных закупочных категорий, что позволяет гибко варьировать их в соответствии с потребностью бизнеса, а не загоняя «всё под одну гребёнку»

И третье ключевое преимущество нашего проекта - это трансформация парадигмы и роли функции. Наша цель — превратить закупки из функции, которая экономит деньги, в функцию, которая создает ценность и генерирует деньги для компании. И такая SRM-платформа — это не просто IT-инструмент, это инфраструктура для этой трансформации. Подтверждением

инновационности новой модели закупочной функции Свезы стала победа в номинации «Модернизация закупочной деятельности» премии «Лидер конкурентных закупок» в 2025 году. С результатами можно ознакомиться со ссылкой <https://premia-zakupki.ru/award/2025/> .

Трудности

Спонсором проекта был директор по закупкам. Его вовлеченность поддерживалась с помощью регулярных встреч 2 раза в месяц, где обсуждался статус проекта и блокираторы. Он также взял на себя задачу поддержки заинтересованности топ-команды.

Для управления сопротивлением в смежных подразделениях был разработан план по управлению изменениями по ADKAR. Эта методология используется в Свезе последние пару лет и показала хороший результат на других проектах.

Дополнительно для снижения сопротивления внутри дирекции по закупкам также применялась методология ADKAR. Ключевыми активностями, в рамках которых происходило осознание изменений и формировалось желание изменений, стали интервью по описанию процессов и сессий по формированию версий to be. Во время интервью по описанию процессов сотрудники делились болями и проблемами в своей работе, это помогло сформировать понимание необходимости изменений. Когда дошла очередь до встреч по формированию целевых версий процессов, то сотрудники пришли с предложениями по улучшению, они уже чувствовали себя создателями нового продукта и нового будущего. Часто они были противоречивыми, но это была мощная основа для обсуждения и навыки фасилитации встреч помогли бизнес-аналитикам сбалансировать требования к процессам и сформировать дизайн, максимально удовлетворяющий потребностям компании.

В процессе описательной деятельности был пойман критически важный инсайт: поставщик является не просто внешним контрагентом, он является ключевым участником процесса и его потребности на платформе также важно учитывать. Этот инсайт потянул за собой пул сложных архитектурных задач. В течение месяца ото дня ко дню количество пользователей могла меняться от 50-70 до 500 в день. Важно было разработать механизмы динамической балансировки используемых серверных ресурсов. т.к. резервирование мощностей под максимальную нагрузку существенно увеличивала стоимость обслуживания.

Результаты

SRM стало основой для осуществления перехода от пассивного сорсинга поставщиков к активному. Управление воронкой поставщиков, которая через интеграцию с внешней электронной торговой площадкой обеспечивает наполнение воронок по категориям и повышает качество закупочных процедур и более конкурентные цены. Эффект достигнутой экономии по контрактам составил 2,5%, это более 60 млн.руб за год. Инвестиции окупились менее, чем за 1 год использования.

Закупщики отмечают снижение трудозатрат на работу с заявками на 30%. Lead time процесса обработки заявки закупщиком сократился с 15 дней до 10. При подключении дополнительных внешних торговых площадок время на обработку заявок будет еще больше сокращаться. Мы смогли вернуть нашим закупщикам свободное время и сохранить их лояльность к компании. Кроме этого, реализация проекта помогла выполнить целевое значение OTIF(on time in full, точность поставок) при кадровом дефиците около 15%. За счет автоматизации мы создали «запас человеческого ресурса»

Трансформация процессов закупок создала условия для более эффективного управления всей цепочкой поставок существующими методами и инструментами. Прозрачность данных и автоматизация аналитики уже позволяют руководству быстро и обоснованно принимать управленческие решения в части обеспечения материалами и услугами, что начинает приводить к сокращению общего цикла поставки — от возникновения потребности до поступления материалов на склад.

Информационные технологии

Проект отличается крайне широким технологическим стеком.

Бизнес-аналитики проводили формирование схем процессов as is и to be, а также регламентов процессов с помощью Business Studio 5.1. Процессная модель Свезы описана с помощью нотаций IDEF0 и BPMN. Примеры схем приведены в разделе Приложения.



Для возможности динамически подключать и освобождать серверные мощности были выбраны не физические сервера Инфокома, а Яндекс.Облако. Авторизация сотрудников компании Свеза реализована через Active Directory, а внешних пользователей(сотрудников поставщиков) настроена через 2-факторную аутентификацию с помощью смс для соблюдения всех требований информационной безопасности.

Важную роль выполнил почтовый сервер MS Exchange, на основе которого с через smpt-протокол реализована шифрованная отправка уведомлений и сервиса lazy approval. Использование данного сервиса позволило значительно сократить количество лицензий для работы на платформы и расходы на их приобретение и последующую техническую поддержку.

В связи с тем, что SRM является «надстройкой» над используемой в компании схемой закупочного процесса, были реализованы двухсторонние интеграции в модулями SAP – MM и MDG. Для ускорения процесса аккредитации поставщика реализована интеграция с сервисом SPARK.

Ключевой целью проекта трансформации закупочных процессов было создание управляемой воронки поставщиков, поэтому в первой версии была

сразу же реализована интеграция с внешней электронной торговой площадкой «B2B-центр».

Одной изюминкой проекта стала односторонняя интеграция с сайтом ЦБ РФ. Ежедневно в SRM импортировались курсы валют для расчета приведенной стоимости предложения в рублях для корректного выбора поставщика по совокупности факторов. Также на стороне SRM производится накопление данных о курсах для возможности анализа динамики цен поставщика на длинных периодах.

SRM не содержит аналитический модуль, все данные автоматически выгружаются в корпоративное DWH(Data Ware House), дополняют собой уже имеющиеся в компании данные и дашборды.

Партнер

«Северсталь Инфоком» оказал колоссальную поддержку при развертывании инфраструктуры для настройки SRM, а также полностью реализовал интеграции с модулями SAP. Коллеги внесли большой вклад в разработку архитектуры интеграций, дополнили наши знания о реализации процессов в SAP MM и SAP MDG. Консультанты SAP помогли заранее спроектировать архитектуру для подключения дополнительных электронных торговых площадок таким образом, чтобы для последующего расширения реализовывать механизмы гибкой маршрутизации заявок на закупку и закупочных процедур на наиболее подходящую.

Отдельно стоит отметить вклад команды DevOps и архитектора ИТ-инфраструктуры. Своим профессионализмом они скомпенсировали ключевой недостаток большинства российских продуктов - практически полное отсутствие CI/CD-процессов на стороне вендора. Также DevOps-инженеры разработали и реализовали механизмы горизонтального масштабирования при росте количества активных пользователей.

Приложение 2. Часть схемы процесса А3.3.3.1 Создание и утверждение заявки на закупку в нотации BPMN.

