



# УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК

# ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК

Понятие «*качество закупок*» достаточно емкое и может определяться с учетом интересов как внутренних, так и внешних потребителей.

С точки зрения внутреннего потребителя (производственных подразделений) качество закупок может определяться:

- ❖ своевременной поставкой требуемого объема изделий;
- ❖ соответствием поставленных изделий техническим условиям, стандартам, чертежам;
- ❖ возможностью сборки поставленных изделий в более сложные узлы.



# ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК

С точки зрения внешнего потребителя (организации) под качеством закупок могут пониматься следующие ожидания:

- ❖ поставки должны быть своевременными и равномерными (ритмичными);
- ❖ закупки должны производиться по экономически целесообразным ценам;
- ❖ затраты по претензиям потребителей, предъявляемым к организации из-за отказа покупных изделий, не должны подрывать экономическое благосостояние и имидж предприятия на рынке



# ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК

Важнейшими элементами управления качеством в процессе закупок являются:

- 1) определение требований к качеству поставляемых материально-технических ресурсов, комплектующих изделий, продукции; оформление этих требований в соответствующей нормативно-технической документации;
- 2) определение требований к процессам деятельности поставщиков, а также критериев оценки и выбора поставщиков;
- 3) оценка и выбор квалифицированных поставщиков и заключение с ними соглашений по качеству;
- 4) формирование системы партнерских отношений с поставщиками;
- 5) осуществление входного контроля качества.





# ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК

Требования к качеству материалов и комплектующих изделий в общих чертах они включают:

- ❖ точное определение типа и сортности материала;
- ❖ точное описание химического состава и физических свойств материала;
- ❖ требования к упаковке и этикетированию материала;
- ❖ требования к транспортировке материала;
- ❖ требования к срокам поставки;
- ❖ технические условия на лабораторные методы оценки качества материально-технических ресурсов и инструкции по проведению анализов;
- ❖ требование заблаговременно извещать о внесении поставщиком изменений в состав материалов или изделий



# ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК

Требования к материальным ресурсам, необходимым для сервисных организаций, в соответствии со спецификой их деятельности включают требования:

- ❖ к оборудованию и имуществу, обеспечивающему предоставление услуги;
- ❖ ресурсам, необходимым для удовлетворения производственных потребностей, т.е. требующимся складской, транспортной и информационной системам;
- ❖ средствам оценки качества, приборам и программному обеспечению; рабочей и технической документации









# ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК

## Требования по обеспечению качества поставляемой продукции

### Требования, относящиеся к продукции

- Требования к качеству продукции
- Требования к таре, упаковке, хранению, перевозке
- Порядок осуществления входного контроля
- Обращение с продукцией ненадлежащего качества
- Возмещение ущерба за поставку продукции ненадлежащего качества
- Страхование сохранности продукции при перевозке

### Требования, относящиеся к процессам деятельности поставщика

- Порядок осуществления входного контроля качества
- Требования к квалификации персонала
- Требования к наличию определенных процедур, процессов, оборудования
- Требования к СМК

**КЛЮЧ  
К ПОТРЕБИТЕЛЮ**

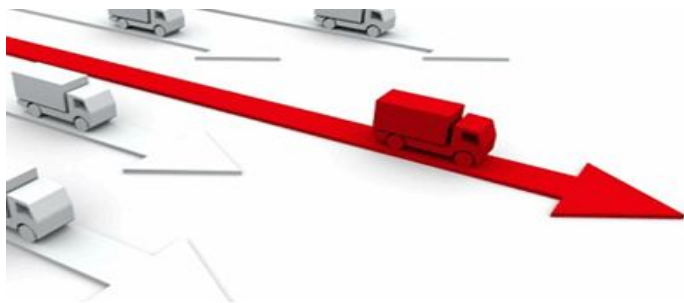


**В ТВОИХ  
РУКАХ!**

# ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК

Наряду с требованиями к качеству поставляемой продукции в контракте необходимо установить также требования к таре, упаковке, хранению и транспортировке продукции. В контракте целесообразно оговорить и порядок проверки качества, а именно:

- ❖ место и время проверки (перед отправкой или при получении, перед погрузкой или при погрузке, после выгрузки, у изготовителя или в месте погрузки, в процессе строительства или после его окончания и т.д.);
- ❖ метод испытаний, измерений, анализа, осмотра, органолептического тестирования и др.;
- ❖ объем проверки (сплошная, выборочная);
- ❖ исполнителя проверки;
- ❖ состав документов, удостоверяющих по результатам проверки;
- ❖ соответствие продукции требованиям контракта







**КАЧЕСТВО – ЭТО**

**ВЫПОЛНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ**

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

В процессе оценки и выбора поставщика организация-потребитель должна убедиться в том, что:

- 1) поставщик знаком с основными принципами, которыми руководствуется потребитель, и активно на постоянной основе поддерживает с ним взаимоотношения;
- 2) поставщик располагает стабильной системой управления и пользуется хорошей репутацией у других потребителей;
- 3) поставщик располагает производственными мощностями высокого технического уровня и готов внедрять технические новшества в будущем;
- 4) поставщик способен поставить сырье и детали, отвечающие требованиям потребителя к качеству продукции, и располагает необходимыми технологическими возможностями;
- 5) поставщик способен контролировать объем производства и может вложить средства, обеспечивающие выпуск необходимого количества продукции;
- 6) разглашение конфиденциальной информации со стороны поставщика исключается;
- 7) поставщик устанавливает приемлемую для потребителя стоимость поставляемой продукции и осуществляет поставки в заданный срок;
- 8) взаимоотношения с поставщиком исключают возникновение проблем при транспортировке продукции и предусматривают четко отлаженную связь;
- 9) поставщик будет придерживаться контрактных обязательств и выполнять их



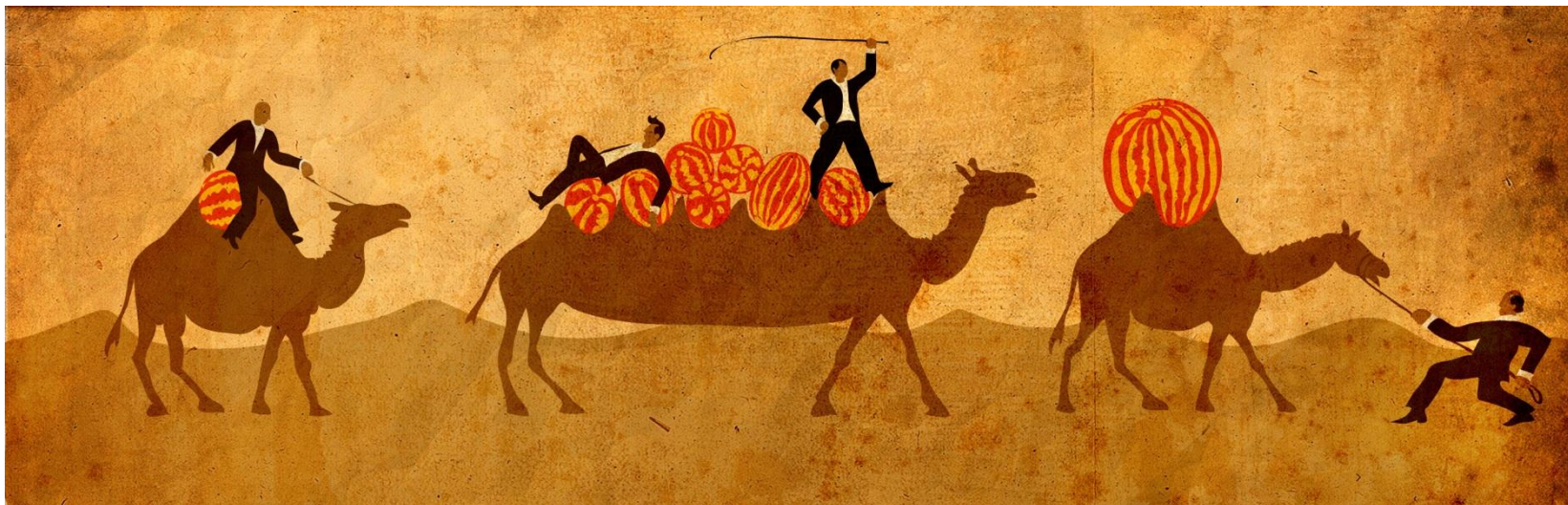
**Проверенный  
поставщик**



# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

В качестве основных методов оценки возможностей поставщиков можно выделить следующие:

- ❖ оценку отдельных образцов поставляемой продукции;
- ❖ оценку на основе опыта аналогичных поставок и опыта других потребителей;
- ❖ оценку возможностей поставщика (метод А. Робертсона);
- ❖ исследование репутации поставщика;
- ❖ аудит СМК;
- ❖ комплексный анализ информации, относящейся к процессам деятельности поставщика



# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

## ***Оценка отдельных образцов продукции***

***Оценка отдельных образцов продукции*** считается достаточно распространенным методом.

*Его использование предполагает обоюдное стремление поставщика и потребителя к сотрудничеству. Организация-поставщик поставляет образцы своей продукции, которая подвергается тщательному контролю, анализу, и на их основе делаются соответствующие выводы о всей продукции.*

*Для оценки отдельных образцов продукции, а также партий изделий могут использоваться различные приемы. Одним из них является методика оценки поставщика путем выделения и классификации дефектов поступающих изделий.*

*Данная методика предусматривает использование штрафных баллов, назначаемых в зависимости от значимости дефекта. Для каждой партии ведется учет, регистрирующий номера деталей, полученное и проверенное количество деталей, общее число штрафных баллов.*

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

## *Оценка отдельных образцов продукции*

Этот показатель рассчитывается ежемесячно или ежеквартально в зависимости от характера поставок следующим образом:

- определяется общее число фактически поставленных изделий;
- суммируются штрафные баллы по всей партии;
- число штрафных баллов делится на число фактически проверенных изделий и умножается на 100.

В результате получается шкала поставщика, выраженная в штрафных баллах на 100 штук изделий. Она может быть преобразована в шкалу, отражающую оценку поставщика.

Например:

100 баллов и менее — отлично;

101—300 баллов — хорошо;

301—600 баллов — на поставщика нужно обратить внимание;

свыше 600 — плохо, на поставщика требуется немедленно обратить внимание или исключить его из списка своих поставщиков





# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

## **Оценка на основе опыта других потребителей**

*Предполагает получение информации о надежности поставщика от его партнеров по договорным обязательствам. Этот метод также может использоваться только в сочетании с другими, особенно в тех случаях, когда в качестве потребителей выступают организации-конкуренты.*



# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

## **Метод оценки возможностей поставщика**

*Предложен английским специалистом в области управления качеством А. Робертсоном, предполагает учет таких составляющих поставки, как качество, цена, своевременность и предоставляемое поставщиком обслуживание.*

Названные выше области оценки распределяются следующим образом:

- качество – 44 балла;
- цена – 30 баллов;
- своевременность поставки – 16 баллов;
- обслуживание – 10 баллов.

Итого – 100 баллов.

Показатель качества определяется следующим образом:

Уровень качества =  $44 \times \frac{\text{Общее число изделий приемлемого качества}}{\text{Общее число проверенных изделий}}$

Данный показатель рассчитывается как среднее взвешенное по результатам нескольких поставок.

Показатель уровня цены =  $30 \times \frac{\text{Цена самой дешевой оферты}}{\text{Цена поставщика}}$



# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

**Шкала определения показателя своевременности поставки  
по методу А. Робертсона, баллы**

Отклонение от согласованного срока, дни	Запаздывание	Опережение
0–7	16	16
8–14	14	15
15–21	12	14
22–35	10	13
36–42	8	12
43–49	6	11
50–56	4	10
57–63	2	9
Свыше 63	0	8

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

## *Метод оценки возможностей поставщика*

Показатель обслуживания может включать такие составляющие, как транспортировка продукции, монтаж, гарантийное обслуживание и т. п.


При наличии любого из видов обслуживания значение показателя принимается равным 10 баллам.

*В целом оценка возможностей поставщика осуществляется путем суммирования показателей качества, цены, своевременности поставки и обслуживания. Чем ближе полученное значение к 100 баллам, тем надежнее поставщик.*

Рассмотренный метод достаточно распространен, хотя значимость показателей оценки, которые в нем используются, может быть различной в зависимости от приоритетов организации-потребителя.

Рассмотренный метод не учитывает репутацию поставщика, поскольку предполагается, что перед размещением заказа было установлено, что он в состоянии выполнить минимальные требования потребителя.

**ПОСТАВЬТЕ ОЦЕНКУ !**

  ОТЛИЧНО

  ХОРОШО

  УДОВЛЕТВ.

  ПЛОХО

  ОЧЕНЬ ПЛОХО

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

## *Исследование репутации поставщика*

### **Организованность:**

- расширение рынков сбыта продукции;
  - формирование круга постоянных потребителей;
  - обеспечение экологической безопасности;
  - ресурсосбережение при производстве и утилизации;
  - защита интеллектуальной собственности и безопасность бизнеса;
- соблюдение контрактов, договоров, графиков поставок по принципу «точно в срок».

### **Партнерство:**

- корпоративные цепочки поставок;
- открытость для общества;
- активизация внешних связей;
- поддержка социальных программ;
- деятельное участие в ассоциации, холдинге, советах;
- кооперация с другими поставщиками и (или) потребителями.



# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

## *Исследование репутации поставщика*

### **Перспективность:**

- лидирующая роль в отрасли;
- освоение новых технологий;
- внедрение информационных технологий;
- использование современных методов маркетинга, финансового менеджмента;
- поставки на рынок новых изделий;
- подготовка элементов логистической системы товародвижения;
- совершенствование организационной структуры предприятия.





# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

## *Аудит СМК поставщика*

Проводится для достижения следующих целей:

- понимания поставщиком роли гарантий качества продукции в своем звене цепочки поставок и принятия на себя ответственности;
- проведения поставщиком эффективных корректирующих действий, запрошенных потребителем в отношении его системы управления или качества продукции;
- получения поставщиком стабильной обратной связи от системы управления потребителя.

*Аудит СМК поставщика позволяет* потребителю получить достаточно подробную информацию о наличии и уровне зрелости такой системы, сделать выводы о способности организации поставлять качественную продукцию. Однако применения только этого метода также недостаточно для получения целостного представления о деятельности поставщика.





# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

*Комплексный анализ информации, относящейся  
к процессам деятельности поставщика*

Рассмотрим перечень характеристик, отражающих ресурсы поставщика.

**Производственно-технологическая база:**

- знания и опыт освоения технологий;
- обеспечение инженерных сооружений;
- возможности технологического оборудования;
- оснащенность метрологической службы.

**Потенциал менеджеров высшего уровня:**

- лидерство;
- профессионализм;
- способность к стратегическому прогнозированию развития;
- навыки в планировании качества;
- знания и навыки управления ресурсами;
- умение укреплять корпоративные связи.

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

## *Комплексный анализ информации, относящейся к процессам деятельности поставщика*

Рассмотрим перечень характеристик, отражающих ресурсы поставщика.

### **Финансовая стабильность:**

- платежеспособность, финансовая устойчивость;
- партнерские отношения с банками;
- фондовая деятельность;
- динамика инвестиций;
- развитие инновационного потенциала.

### **Возможности персонала:**

- структура кадрового состава (менеджеры, специалисты, исполнители в основном, подготовительном и обслуживающих производствах);
- характеристики персонала (образование, квалификация, повышение квалификации, переподготовка, ротации).

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

## *Комплексный анализ информации, относящейся к процессам деятельности поставщика*

Перечень характеристик, отражающих деятельность организации в области качества, включает следующее.

### **Новые проекты (изделия и технологии):**

- сокращение сроков проектирования и внедрения разработок в производство;
- освоение новых технологических процессов, маршрутов, операций;
- расширение ассортимента разработок качественных конкурентоспособных изделий;
- сокращение числа корректирующих действий.

### **Комплектующие изделия:**

- снижение дефектности серийных изделий;
- сокращение цикла изготовления;
- снижение процента потерь;
- снижение процента засоренности продукции;
- повышение устойчивости к сборке;
- обеспечение требований к условиям производства.

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

*Комплексный анализ информации, относящейся  
к процессам деятельности поставщика*

Перечень характеристик, отражающих деятельность  
организации в области качества, включает следующее.

**Традиционная готовая продукция:**

- стабильность уровня качества;
- повышение эксплуатационной надежности изделий;
- снижение цикла изготовления изделия;
- повышение стабильности критических технологических параметров;
- снижение группового брака;
- стабилизация уровня качества изготавливаемого материала.

**Услуги поставщика:**

- сокращение времени обслуживания;
- создание максимальных удобств клиентам;
- внимание к потребителям;
- расширение ассортимента услуг по выпускаемой продукции.



# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОСТАВЩИКОВ

## *Комплексный анализ информации, относящейся к процессам деятельности поставщика*

### Экономические аспекты деятельности:

- выполнение плановых экономических показателей;
- снижение затрат на материалы и энергоносители;
- рост производительности труда;
- увеличение процента выхода годных изделий;
- снижение затрат на 1 руб. произведенной продукции;
- повышение процента сдачи продукции с первого предъявления;
- снижение простоев технологического оборудования;
- непрерывное сокращение издержек;
- сертификация СМК.

Анализ деятельности поставщиков в соответствии с представленными направлениями дает достаточно полную картину и позволяет принять по его результатам решение о выборе. Одним из недостатков этого метода является необходимость получения большого объема данных, что не всегда возможно.

*После выбора поставщика потребитель заключает с ним соответствующий договор, устанавливающий взаимоотношения между организациями на определенный период.*

