

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

27.03.02 Управление качеством
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление качеством в производственных системах
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по оценке и выбору поставщиков (на примере ООО «Альфа»)

Студент

А.Ю. Андропова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Ю. Кузнецова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.Ю. Андропова.

Тема работы: Разработка мероприятий по оценке и выбору поставщиков (на примере ООО «Альфа»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Кузнецова Е.Ю.

Цель исследования – повысить качество поставляемых материалов и комплектующих и эффективность процесса управления поставщиками за счет совершенствования методики оценки и выбора поставщиков организации ООО «Альфа».

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические подходы к совершенствованию процедуры оценки и выбора поставщиков на предприятии;
2. Провести анализ процесса оценки и выбора поставщиков ООО «Альфа»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию методов оценки и выбора поставщиков ООО «Альфа» и экономически обосновать эффективность их внедрения.

Объект исследования: ООО «Альфа».

Предмет исследования: методика оценки и выбора поставщиков предприятия.

Методы исследования – общенаучные методы познания (анализ и синтез, индукция и дедукция, моделирование, эмпирический анализ и другие); частно-научные методы (формально-юридический, сравнительный).

Краткие выводы по бакалаврской работе. В бакалаврской работе оценка и выбор поставщиков рассмотрены на примере ООО «Альфа». На предприятии наблюдается увеличение издержек из-за проблем в управлении процессами, связанными с выбором поставщиков. В рамках работы предложены мероприятия, направленные на создание системы оценки поставщиков, основанной на балльном методе.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные мероприятия по совершенствованию оценки и выбора поставщиков могут быть использованы для повышения эффективности деятельности предприятия.

Научную и теоретическую основу бакалаврской работы составляют труды отечественных и зарубежных ученых таких как: Александрова А.В., Бабич Т.Н., Гаджинский А.М., Галлямова Л. М., Зайцев Л.Г., Елиферов В.Г., Нарижняк М. О., Пуховский Т. Н. и другие.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы, без приложений, составляет 67 страниц, включая 30 таблиц, 10 рисунков.

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты оценки и выбора поставщиков.....	8
1.1 Понятие процесса выбора поставщиков на предприятии.....	8
1.2 Методы оценки поставщиков.....	16
1.3 Совершенствование оценки и выбора поставщиков.....	29
2. Анализ процедуры оценки и выбора поставщиков ООО «Альфа».....	33
2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия.....	33
2.2 Критерии выбора поставщиков ООО «Альфа».....	37
3. Разработка мероприятий по совершенствованию методов оценки и выбора поставщиков ООО «Альфа».....	53
3.1 Мероприятия по оценке и выбору поставщиков ООО «Альфа».....	53
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	58
Заключение.....	62
Список используемой литературы.....	64
Приложение А Форма панели поставщиков.....	67
Приложение Б Организационная структура ООО «Альфа».....	68
Приложение В Проект внутреннего стандарта «Оценка и выбор поставщиков».....	69
Приложение Г Форма журнала рекламаций по качеству сырья.....	75
Приложение Д Критерии оценки поставщиков (поставка сырья и поставка готовой продукции).....	76
Приложение Е Панель поставщиков сырья, продукции и услуг на текущий год.....	77
Приложение Ж Чек-лист аудита поставщика.....	78

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что качество услуг или продуктов организации и, следовательно, ее конкурентоспособность, во многом зависят от качества поставок, поскольку материалы и компоненты являются неотъемлемой частью продукции, и качество конечного продукта будет зависеть от качества поставки материалов и компонентов. Закупленные в настоящее время материалы и комплектующие представляют собой наиболее важную часть структуры себестоимости большинства российских, а также западных компаний. Исходя из этого, процессу закупок уделяется большое внимание в управлении бизнесом. Дефектные материалы, приобретенные у поставщика, в конечном итоге, могут привести к некачественной продукции. Этот факт может привести к уменьшению количества заказов, что приведет к уменьшению прибыли компании.

В целях повышения эффективности процесса предоставления материальных ресурсов, необходимо разработать политику сотрудничества с поставщиками, которая позволит поставщикам вовлекаться в работу компании.

Одним из компонентов управления качеством продукции является управление поставщиками материальных ресурсов и услуг. Работа поставщиков оказывает существенное влияние на производительность, качество продукции и конкурентоспособность компании. На данном этапе экономического развития гораздо эффективнее покупать компоненты, материалы и т.д., чем производить их самостоятельно в рамках создания конечного продукта, для этого требуется постоянный контроль поставщиков. Работа над эффективностью процесса закупок, включая, среди прочего, общение с поставщиками и позволит организации минимизировать затраты и, самое большее, повысить качество продукции и производительность, которая неизбежно приведет к повышению конкурентоспособности организации на рынке.

Цель исследования – повысить качество поставляемых материалов и комплектующих и эффективность процесса управления поставщиками за счет совершенствования методики оценки и выбора поставщиков организации ООО «Альфа».

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические подходы к совершенствованию процедуры оценки и выбора поставщиков на предприятии;
2. Провести анализ процесса оценки и выбора поставщиков ООО «Альфа»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию методов оценки и выбора поставщиков ООО «Альфа» и экономически обосновать эффективность их внедрения.

Объект исследования: ООО «Альфа».

Предмет исследования: методика оценки и выбора поставщиков предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные мероприятия по совершенствованию оценки и выбора поставщиков могут быть использованы для повышения эффективности деятельности предприятия.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первом разделе рассмотрена сущность оценки и выбора поставщиков. Определена классификация поставщиков по выбранным критериям, которые важны и необходимы для качественной работы и сотрудничества организации. Также представлены основные этапы выбора поставщика, проведен анализ эффективности оценки и выбора поставщиков.

Во втором разделе приведена организационно-экономическая характеристика ООО «Альфа», включающая анализ динамики основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Альфа» за 2017-

2019 г., оценку поставщиков предприятия по выбранным критериям, расчет индекса качества поставок, сравнительный анализ ценовой политики поставщиков-конкурентов организации ООО «Альфа»,

В третьем разделе представлены мероприятия по совершенствованию оценки и выбора поставщиков ООО «Альфа», поскольку качество производимого продукта напрямую зависит как от качества закупаемых материалов, так и от качества работы привлекаемых поставщиков.

В заключении сделаны выводы о проведенном в работе исследовании.

В списке используемой литературы представлены библиографические источники по теме исследования.

1. Теоретические аспекты оценки и выбора поставщиков

1.1 Понятие процесса выбора поставщиков на предприятии

В современных условиях конкуренции между организациями, а также динамики потребительского спроса и колебания рыночных тенденций, каждая организация ищет новые способы повышения своей конкурентоспособности для удовлетворения потребностей потребителей. Для этого необходимо обратить внимание на сферу закупок, поскольку именно в ней заложен один из потенциалов снижения затрат, что позволяет повысить конкурентоспособность организации [23].

В сложившейся экономической ситуации основной задачей менеджеров, занимающихся снабжением организации, является правильный выбор поставщика, который отличается качеством предоставляемых услуг и товаров и стабильностью ценовых категорий, представленных в этом сегменте рынка [2].

Современная система управления качеством основана на цикле PDCA Эдварда Деминга (Рисунок 1). Цикл представляет собой алгоритм действий, которые способствуют достижению устойчивого развития организации, качества продукции и ее эффективной деятельности.

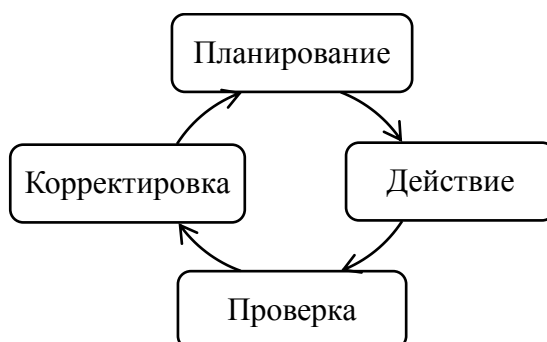


Рисунок 1 – Цикл PDCA

Организационные мероприятия формируются на основе этого цикла. Цикл Деминга – это инструмент управления качеством, который позволяет планировать, обеспечивать качество и постоянно улучшать его. На этапе планирования разрабатываются планы продаж, планы поставок, качество продукции и т.д. Стадия «Действие» обозначает производственные процессы, заключение договоров, в том числе с поставщиками. Шаг «Проверка» позволяет проверить и оценить результаты предпринятых действий. «Коррекция» означает внесение изменений в процесс для повышения его эффективности и результативности. Как известно, качество продукции определяется качеством материалов и компонентов, входящих в состав продукции [14].

Работа с поставщиками также формируется на основе этого цикла:

- планирование и создание списка закупаемых материалов и комплектующих;
- действие и исследование и оценка поставщиков;
- проверка и мониторинг деятельности поставщиков в сотрудничестве с ними;
- корректировка и тренинг по оценке поставщиков, который дает рекомендации по работе с одним из поставщиков.

Поставщик – физическое или юридическое лицо, которое поставляет запасы для производства товаров и услуг.

В соответствии с ISO 9000 (словарь терминов), поставщиком или поставщиком является организация, которая предоставляет продукт или услугу. Например, это может быть производитель, дистрибьютор, продавец или продавец товаров и услуг.

Поставщик по отношению к организации может быть как внутренним, так и внешним.

Классификация поставщиков приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация поставщиков

Критерий	Классификация
Территориальный признак	Местные (городские)
	Областные
	Региональные
	Федеральные
	Республиканские
	Европейские
	Азиатские
Принадлежность к той или иной хозяйственной системе	Трансатлантические
	Внутрисистемные (работающие в той же системе, где работает покупатель)
По форме частной собственности	Внесистемные
	Частные
	Муниципальные
	Государственные
	Кооперативные
По видам продукции	Других форм собственности
	Поставщики сырья и материалов
	Поставщики оборудования
	Поставщики образовательных услуг
	Поставщики услуг по ремонту оборудования

Из таблицы 1 видно, что у менеджеров, осуществляющих закупочную деятельность, имеется множество критериев для выбора правильного поставщика, который будет удовлетворять всем требованиям организации [10].

Анализ качества продукции проводится в соответствии с методологией 5М, которая предполагает, что качество товара напрямую зависит от следующих параметров: человек, машина, материал, метод, измерение. При планировании производства по каждому параметру определяется определенный уровень качества, сочетание которого приведет к качеству продукта. Заметно, что приобретенные материалы напрямую влияют на качество продукта, поэтому поставщики сырья, материалов и компонентов являются одной из наиболее важных категорий организаций для бизнеса [4].

Цепочка поставок – это взаимосвязанная система взаимоотношений между поставщиками материалов и услуг, охватывающая весь

производственный цикл, начиная с преобразования сырья, компонентов и сырья в готовую продукцию, а также доставки этих материалов для конечного потребителя. Цепь поставок состоит из поставщиков 1 уровня (поставщики, которые поставляют материалы и комплектующие непосредственно организации), поставщиков 2 уровня (поставщики, которые поставляют материалы и комплектующие поставщикам 1 уровня), поставщиков 3 уровня (поставщики, которые поставляют материалы и комплектующие поставщикам 2 уровня) и так далее (Рисунок 2) [22].

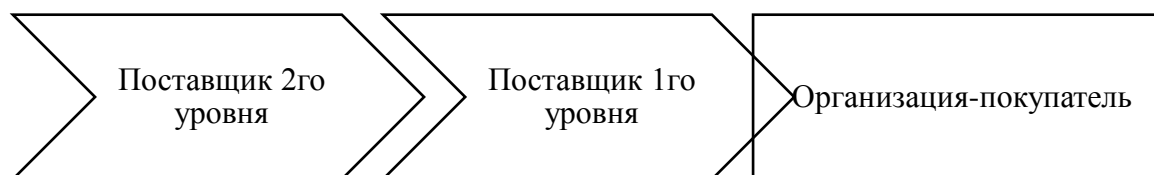


Рисунок 2 – Цепь поставок

Стандарты ИСО серии 9000 устанавливают ряд требований относительно действий организации, связанных с потребителями. В соответствии с пунктом 8.4. «Управление процессами, продуктами и услугами, поставляемыми внешними поставщиками» стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 «Организация должна определить и применять критерии оценки, выбора, мониторинга результатов деятельности, а также повторной оценки внешних поставщиков, исходя из их способности выполнять процессы или поставлять продукцию и услуги в соответствии с требованиями» [1].

Таким образом, стандарт отражает важность работы по оценке и выбору поставщиков, а также мониторингу их деятельности в процессе работы.

Другим важным аспектом в процессе выбора поставщика является управление. Управление поставщиками – процесс, обеспечивающий

соблюдение коммерческих требований контрактов с поставщиками и выполнение договорных обязательств всеми сторонами (Рисунок 3) [12].

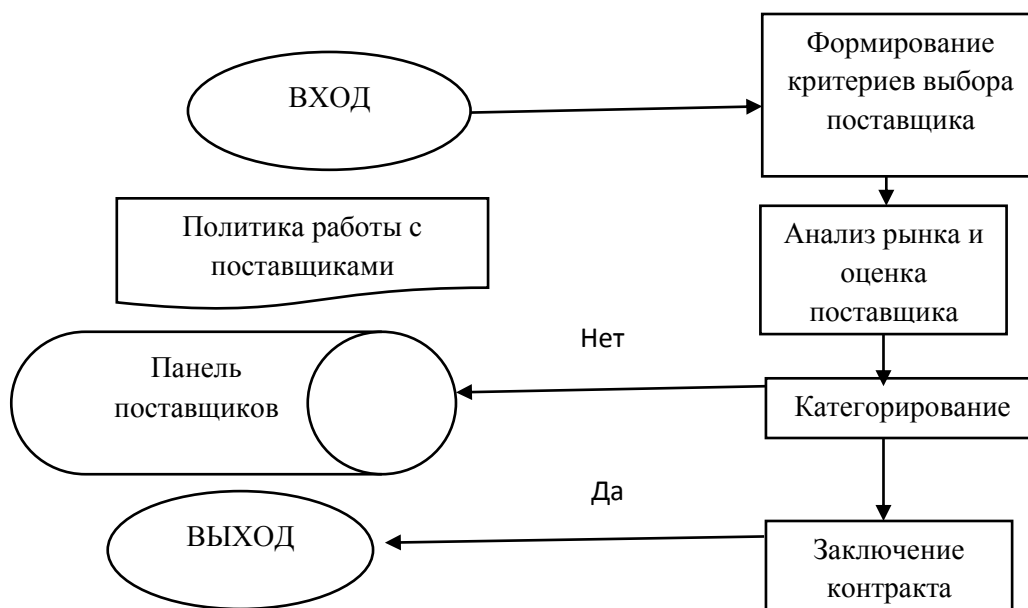


Рисунок 3 – Процесс управления поставщиками

Ученые считают, что во многих компаниях около половины проблем с качеством производимой продукции и услуг связаны с сырьем и материалами, поставляемыми поставщиками, сотрудничающими с компанией. В связи с этим решение проблем, возникающих в процессе выбора поставщика, является основой успеха любой организации.

Необходимость оценки и выбора поставщиков возникает в нескольких случаях: покупка новых видов продукции, реформирование состава имеющихся поставщиков из-за изменения условий работы компании или на рынке, появление новых поставщиков на рынке [3].

Исходя из вышперечисленного, решение проблемы выбора поставщика имеет два варианта (Таблица 2):

Таблица 2 – Анализ вариантов выбора поставщиков

Поставщики, с которыми уже были заключены контракты	Поставщики, ранее не имевшие контрактов с организацией
В предложенных условиях выбор основывается на опыте работы с поставщиком	В предложенных условиях необходимо провести сбор информации о потенциальном поставщике, что подразумевает высокую ресурсозатратность. Таким образом, применение методики, включающую полную оценку по всем показателям целесообразно только к поставщикам основных ресурсов

Исходя из таблицы 2, можно сделать вывод, что менеджер, осуществляющий закупочную деятельность, делает выбор в пользу того варианта выбора поставщика, который принесет организации прибыль и, вследствие чего, конкурентоспособность на рынке.

Таким образом, производя выбор поставщиков, необходимо учитывать следующие критерии:

- конкурентоспособность товаров,
- цена необходимых товаров,
- условия расчетов,
- надежность поставщика,
- условия поставки,
- удаленность поставщика [17].

С учетом этих факторов представлены основные этапы выбора поставщика в таблице 3.

Таблица 3 – Основные этапы выбора поставщика

Название этапа	Описание этапа
Установление собственных потребностей	Управление закупками начинается с определения руководством организации перечня необходимых материалов и комплектующих. Перечень формируется на основе плана продаж. Также необходимо учесть необходимость в товарах для обеспечения деятельности организации [5]
Анализ заявок потребителей	На следующем этапе необходимо определить количество и качество закупаемых материальных ресурсов. Для этих целей разрабатываются спецификации с указанием номенклатуры и ее параметров. Также необходимо определить способы организации поставок.
Определение типа закупок	В современных условиях используется три типа проведения закупок: <ul style="list-style-type: none"> – установившиеся закупки, – периодически модифицируемые закупки, – новые закупки
Анализ рынка	Анализ рынка включает в себя мониторинг поставщиков в определенном сегменте рынка, их компетентность и другие необходимые критерии. Для каждого из типов рынка (монополистическом, олигополистическом, высококонкурентном) анализируются отдельные типы показателей, для определения наиболее выгодных условий
Идентификация всех вероятных поставщиков	Этот этап призван определить каким-либо образом всех возможных поставщиков номенклатуры, которые готовы гарантировать исполнения условий заказчика. Следует учесть, что идентифицировать следует и тех поставщиков, с кем организация ранее не сотрудничала [6]
Предварительный анализ вероятных поставщиков	Специалист по закупкам и техническая служба организации должны провести сравнительный анализ возможностей потенциальных поставщиков с требованиями организации. После проведения анализа выбирается поставщик, с которым заключается договор
Поставка товаров и сопровождающее обслуживание	Этап поставки товаров включает в себя непосредственно передачу номенклатуры товаров со складов поставщика заказчику с оформлением всех сопутствующих документов. Иногда на этом этапе формируется новая схема поставки, которая согласовывается с поставщиком [7]
Контроль и оценка исполнения закупок	Необходимым условием приемки товара со склада поставщика является входной контроль материальных ресурсов, который призван выявить несоответствия в поставке. При необходимости провести коррекцию поставки и всего процесса закупки материальных ресурсов [8]

Таким образом, в компании имеется широкий перечень поставщиков, поставляющих различные товары и услуги, но одной из важнейших

категорий являются поставщики материалов и комплектующих, т.к. работа с ними напрямую влияет на качество производимой продукции. Согласно требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 необходимо регулярно проводить оценку поставщиков и мониторинг их деятельности. Также для поставщиков каждого вида продукции необходимо определять методы и критерии оценки, которые будут полностью характеризовать его работу.

Выбор и оценка поставщиков является важным процессом в СМК компании, поскольку он влияет на: качество поставляемых материалов и комплектующих, дисциплину доставки, затраты на наращивание и хранение акций [27].

Чтобы организовать эффективную работу с поставщиками, необходимо классифицировать всех поставщиков по критерию значимости и влияния на качество продукции.

Для поставщиков, которые непосредственно влияют на качество продукции (поставщики материалов и комплектующих), необходимо применять передовые методы оценки и отбора поставщиков, которые позволят снизить стоимость товаров и затраты на хранение материалов и комплектующих [18].

Существующие методы управления качеством, такие как 5М, Диаграммы Исикавы и Цикл PDCA, позволяют нам сделать вывод, что качество продукции напрямую зависит от материалов и комплектующих, предоставляемого поставщиками. Управление поставщиками и поставками материалов и комплектующих является важной задачей, чтобы гарантировать качество продукции. Управление поставщиками начинается с оценки их способности обеспечивать качество материалов и комплектующих. Для этого необходимо применять методы оценки поставщика [25].

1.2 Методы оценки поставщиков

В научной среде имеются разные подходы к определению оценки поставщиков, так Л.М. Галлямова [8] под оценкой понимает корректировку перечня поставщиков и выявление возможностей обновления условий сотрудничества, а А.М. Гаджинский [7] считает, что оценка поставщиков представляет собой процесс классификации всех поставщиков по признаку оценки надежности поставщика по различным критериям.

Целью оценки поставщиков является формирование перечня поставщиков, на основе которого организация может принимать решения о сотрудничестве с тем или иным контрагентом [19].

Выбор поставщика – это процесс, позволяющий из всего многообразия компаний на рынке выбрать оптимальную, которая сможет гарантировать поставки материалов и комплектующих в необходимом объеме, в необходимые сроки и необходимого качества. Целью выбора поставщиков является заключение договора на поставку по оптимальным условиям.

Согласно требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 организация должна определить методы оценки поставщиков, которые будут полностью описывать способность поставщика поставлять продукцию и выполнять условия поставки [28].

К составляющим управления качеством в процессе закупок относят оценку и подбор поставщиков, которые готовы гарантировать необходимый уровень качества поставляемых материалов и комплектующих. Заказчик принимает во внимание цену, качество, репутацию поставщика, предыдущий опыт работы с ним, послепродажный сервис, расположение, стремление и возможность поставщика реагировать на изменение спроса [15].

В ходе оценки и подбора поставщика компания должна убедиться в том, что:

- производитель имеет представление о принципах работы, которых придерживается потребитель, и активно поддерживает с ним стабильные взаимоотношения, производитель имеет устойчивой концепцией управления и имеет хорошие отзывы у своих потребителей;
- производитель обладает производственными мощностями необходимого технического уровня и согласен вводить промышленные нововведения в перспективе;
- производитель имеет возможность поставить материалы и комплектующие, соответствующие условиям покупателя к качеству продукта, и обладает необходимыми технологическими возможностями;
- производитель имеет возможность осуществлять контроль за объемом производства и способен вложить ресурсы, обеспечивающие выпуск требуемого количества продукции;
- разглашение конфиденциальной информации со стороны производителя невозможна, производитель определяет подходящую для потребителя стоимость поставляемых изделий и осуществляет поставки точно в срок;
- взаимоотношения с производителем исключают возникновение трудностей при перевозке продукции и предусматривают четко организованную связь;
- производитель способен соблюдать контрактные обязательства и выполнять их [16].

Существует множество методик оценки поставщиков, основанных как на экспертной, так и на квалиметрической оценке. Одними из основных методов оценки поставщиков можно назвать: Выбор ключевых поставщиков методом, основанным на изучении характеристик, отражающих репутацию поставщика (Таблица 4).

Таблица 4 – Характеристики репутации поставщика

Характеристика	Перечень показателей
Дисциплинированность	Расширение рынков реализации продукта, создание долгосрочных отношений с потребителями, обеспечение безопасности в области экологии, экономия ресурсов при производстве и утилизации; защита интеллектуальной собственности и безопасность бизнеса; работа по контрактам, договорам, графикам поставок по принципу «точно в срок»
Партнерство	Формирование цепей поставок, позиция доступности для общества, использование внешних связей поддержка помощь общественным проектам; участие в кооперациях с другими поставщиками и (или) потребителями
Перспективность	Лидирующая позиция в сегменте; освоение новейших технологий; внедрение информационных технологий; использование современных методик менеджмента и маркетинга, финансового менеджмента; поставки на рынок новых продуктов; формирование элементов логистической системы товародвижения; совершенствование организационной структуры предприятия

Данный метод заключается в мониторинге рынка поставщиков необходимой продукции для производства [13].

В мониторинг данного метода входит изучение характеристик, отражающих репутацию поставщика, а именно аудит СМК поставщика (Рисунок 4).

Аудит СМК поставщика проводится для достижения следующих целей [21]:

- оценки поставщиком возможности производства качественной продукции в своем звене цепочки поставок и принятия на себя ответственности;
- устранение поставщиком замечаний, которые определил потребитель для обеспечения производства качественной продукцией;
- получения поставщиком постоянной обратной связи от системы управления потребителя [19].

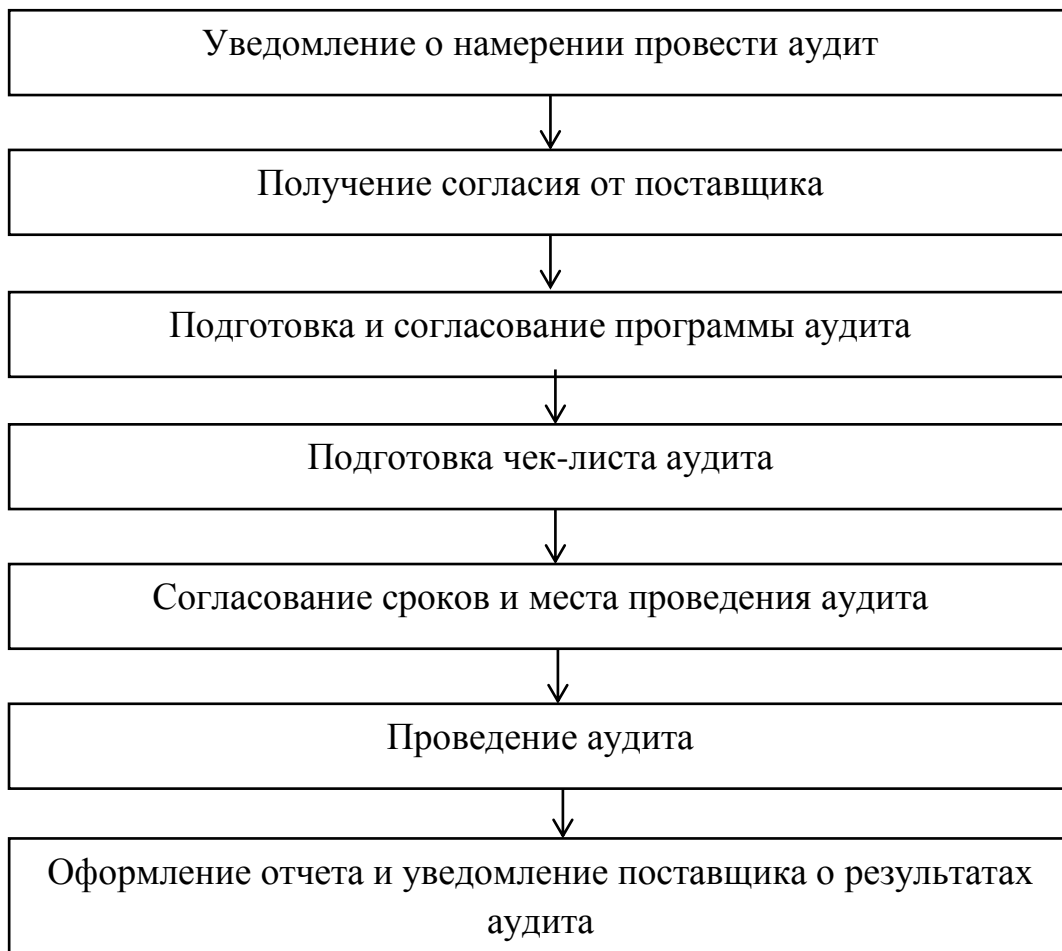


Рисунок 4 – Схема проведения аудита

Проверка СМК поставщика производится, как правило, следующим образом: организация-покупатель направляет уведомление о намерении провести аудит, получая согласие от поставщика, разрабатывается программа аудита и чек-лист, на основании которого будет проводиться проверка. Аудит может быть очным и заочным, на усмотрение организации-покупателя, а также проводится в несколько этапов. Поставщик представляет запрошенные документы, свидетельства сведения производственного процесса, при необходимости – доступ на производственную площадку. Специалисты заказчика анализируют полученную информацию, на основании записей в чек-листах и готовят отчет, в котором указывают сильные и слабые стороны потенциального поставщика, а также вывод о возможности или невозможности сотрудничества [24].

Проверка системы менеджмента качества позволяет заказчику сформировать представление о состоянии компании-поставщика, получить сведения об уровне развития системы качества и предприятия в целом, составить мнение о возможности производства поставщиком качественных товаров. Но применение исключительно этого метода не позволяет получить целостное представление о деятельности производителя.

Получить полное представление о деятельности поставщика помогает всесторонний анализ его функционирования. Для этого компании необходимо разработать показатели оценки поставщика, отражающие значимые аспекты сотрудничества. Обычно такие характеристики делят на две группы: отражающие ресурсы поставщика и относящиеся к его деятельности в области качества. Также необходимо сделать выборку ключевых поставщиков по форме таблицы 5.

Таблица 5 – Форма анализа поставщиков предприятия

Поставщик	Характеристика

По итогу отбора ключевых поставщиков можно сделать вывод с кем предприятию будет выгодно сотрудничать по необходимым критериям.

1. Балльная оценка работы поставщиков по выбранным критериям.

Данная балльная оценка работы поставщиков производится с помощью экспертного метода, который является субъективным, и представляет собой проведение следующих оценок:

– оценка работы поставщиков по необходимым и важным критериям для предприятия (Таблица 6).

Анализ данных таблицы 6 позволяет сделать вывод о стабильности работы поставщиков и обозначить их сильные и слабые стороны.

Таблица 6 – Оценка работы поставщиков ООО «Альфа»

Критерии оценки поставщиков	Важность фактора	Бальная оценка поставщика					Итоговая оценка				
		X1	X2	X3	X4	X5	X1	X2	X3	X4	X5
Цена											
Качество товара											
Условия платежа											
Качество поставок											
Возможность внеплановых поставок											
Финансовое состояние поставщика											
ИТОГО											

– расчет индекса качества поставок. Данная оценка является довольно популярным методом. Ее применение подразумевает сотрудничество поставщика и потребителя. Производитель предоставляет образцы собственной продукции, которая подвергается испытаниям, проверке и анализу и на их основе делаются выводы о всей продукции.

Сумма весов всех трех показателей индекса качества равна единице. На основании экспертных данных организации установлены следующие веса (X): для показателя качества – 0,53, для показателя уровня цены – 0,31, для показателя своевременной поставки – 0,16. Индекс качества поставок конкретного поставщика определяется как сумма показателей по формуле (1):

$$Ик = Пк + Пц + Псв + По , \quad (1)$$

где $Пк$ - показатель качества продукции;

$Пц$ – показатель уровня цены;

$Псв$ – показатель своевременности поставок;

P_0 – показатель обслуживания.

Показатель качества определяется следующим образом по формуле (2):

$$U_{p_k} = X \times (OЧ_{изд.приемл.кач.}) / (OЧ_{провер.изд.}), \quad (2)$$

где U_{p_k} - уровень показателя качества;

X – вес качества;

$OЧ_{изд.приемл.кач.}$ – общее число изделий приемлемого качества;

$OЧ_{провер.изд.}$ – общее число проверенных изделий.

Показатель уровня цены рассчитывается как средневзвешенное по результатам нескольких поставок по формуле (3).

$$U_{p_c} = X \times (Ц_{самаядеш.оферта.}) / (Ц_{пост.}), \quad (3)$$

где U_{p_c} - показатель уровня цены;

X – вес уровня цены;

$Ц_{самаядеш.оферта.}$ – цена самой дешевой оферты;

$Ц_{пост.}$ – цена поставщика.

При оценке своевременности поставки используется шкала, в которой показывается значение данного показателя в зависимости от соблюдения или несоблюдения сроков поставки (Таблица 7).

Таблица 7 – Шкала определения показателя своевременности поставки

Отклонение от согласованного срока, дни	Запаздывание	Опережение
1	2	3
0-7	0,16	0,16
8-14	0,14	0,15

Продолжение таблицы 7

1	2	3
15-21	0,12	0,14
22-35	0,10	0,13
36-42	0,8	0,12
43-49	0,6	0,11
50-56	0,4	0,10
57-63	0,2	0,9
свыше 63	0	0,8

По конкретным данным поставщиков разных товаров за рассматриваемый период мы определяем наиболее неподходящие. Исходные данные расчетов и расчет показателей приведены в таблицах 8-9.

Таблица 8 – Исходные данные

Исходные данные	Поставщики				
	X1	X2	X3	X4	X5
Общее число изделий приемлемого качества					
Общее число проверенных изделий					
Число принятых изделий					
Цена самой дешевой оферты					
Цена поставщика					
Запаздывание по срокам поставок (дней)					

Таблица 9 – Расчет показателей

Расчетные показатели	Поставщики				
	X1	X2	X3	X4	X5
1	2	3	4	5	6
Показатель качества					
Показатель цены					
Показатель своевременности поставок					
Показатель обслуживания					
Индекс качества поставок					

Анализ значений показателей «Индекс качества поставок» этих поставщиков покажет «больные» места. В то же время, прежде чем

принимать решение о нецелесообразности будущего сотрудничества организации с поставщиком, необходимо оценить уровень поставок других организаций.

После того, как определены индекс качества, цены и сроки поставок, результаты можно посмотреть по шкале оценки поставщика и сделать соответствующие выводы.

2. Сравнительный анализ ценовой политики поставщиков.

Данный анализ представляет собой сравнение ценового диапазона поставляемого товара (Таблица 10).

Таблица 10 – Сравнительный анализ ценовой политики поставщиков-конкуренентов коммерческой организации ООО «Альфа»

Товарная группа	Конкурирующая организация				
	X1	X2	X3	X4	X5
Ценовой диапазон					
Трубы, руб.					
Арматура, руб.					
Швеллер, руб.					
Балка, руб.					
Круг, руб.					
Уголок, руб.					
Листовой металл, руб.					

Вывод из данного анализа позволит определить ценовой диапазон по рассмотренным товарным группам у поставщиков. Так же с его помощью есть возможность проанализировать объем закупок у поставщиков в т.р. и объемы закупок в товарных единицах, а по итогу отметить колебания закупочных цен продукции у поставщиков.

3. Метод ABC-анализа поставщиков.

Проведение ABC анализа поставщиков – метод, позволяющий проводить классификацию параметров по степени их важности. Применимо к поставщикам метод позволяет оценить работу поставщика и отнести его в

одну из трех групп, каждая из которых служит рекомендацией для работы с ним.

В рамках ABC анализа определяются критерии, по которым специалист по закупкам будет проводить оценку. Примерами критериев могут служить:

- качество поставляемых материалов,
- стабильность объемов и сроков поставок,
- цена,
- репутация поставщика,
- состояние СМК,

Специалист по закупкам заполняет панель поставщиков (Приложение А), в которой указывает контактные данные организации, затем проводит оценку согласно приведенной ниже методике.

Каждому критерию специалист по закупкам совместно с руководством компании присваивает коэффициент весомости по степени значимости критерия. Сумма всех коэффициентов должна быть равна единице.

Поставщику по каждому из критериев выставляется оценка от 10 до 30 в соответствии с оценкой работы поставщика (Таблица 11, приложение Д).

Далее специалист по закупкам рассчитывает оценку поставщика по формуле (4):

$$O = \sum_{k=1}^n K_{\text{вес}} \times O_{\text{крит.}}, \quad (4)$$

где O – оценка;

$K_{\text{вес}}$ – коэффициент весомости;

$O_{\text{крит.}}$ – оценка по критерию.

Таблица 11 – Критерии оценки поставщиков

Критерий	Балл		
	30	20	10
Качество поставляемых материалов	Претензий по качеству не выявлены	Претензий по качеству менее 10% от объемов поставок (в руб.)	Претензии по качеству более 10% (в руб.).
Стабильность объемов и сроков поставок	Объемы и сроки поставок соблюдаются	Имеются единичные отклонения в сроках и поставках	Объемы и сроки поставок систематически
Цена	Отсрочка платежа	Оплата по факту	Предоплата
Репутация поставщика	Ведущий поставщик отрасли	Репутация поставщика противоречива по разным источникам	Поставщик не заслуживает доверия как деловой партнер/ подрыв доверия
Состояние СМК	Имеется СМК	Имеются внедренные элементы СМК	Не внедрена СМК
Отзывчивость	Незамедлительное реагирование	В течении 1 дня	Более 1 дня
Наличие складских запасов	Вся продукция хранится на складе	Часть продукции хранится на складе	Отсутствует склад

После получения численных значений, специалист по закупкам распределяет поставщиков по классам (Таблица 12).

Таблица 12 – Распределение оценок поставщиков по классам

Класс поставщика	Баллы	Критерии оценки
Класс А	30-27 баллов	«Превышающие критерии ожидания поставщики»
Класс В	26-20 баллов	«Рекомендуемые к использованию поставщики»
Класс С	менее 20 баллов	«Использовать в крайних случаях»

После анализа данного метода следуют соответствующие выводы о качестве поставщиков и присвоении поставщикам класса для того, чтобы определить с кем выгоднее работать и какой из поставщиков подходит под выбранные критерии больше остальных.

4. Балльная оценка поставщиков.

Балльная оценка поставщиков по критериям качества, сроков и стоимости поставок представляет собой метод, при котором поставщики оцениваются по выбранным критериям, а итоговая оценка рассчитывается путем суммирования выставленных поставщику оценок по каждому из критериев. Шкала оценки разрабатывается специалистом по закупкам, как правило, оценки выставляются от 1 (очень плохо) до 10 (отлично). Таким образом, наивысшую оценку получает поставщик, у которого по каждому из критериев имеется наивысшая оценка. Этот метод не учитывает значимости критерия, принимая, что все критерии равнозначны (Таблица 13).

Таблица 13 – Балльная оценка поставщиков

Типичные требования, предъявляемые к поставщику	Параметр	Значимость по 10-ти балльной шкале
1	2	3
Качество продукции	Качество	
Цена должна соответствовать ожиданиям потребителей	Цена	
Согласованный срок должен надежно соблюдаться	Вероятность поставок	
Соответствие плановым потребностям клиентов	Время поставок	
Необходимо кратчайшее изменение сроков и объем поставок	Гибкость	
Быстрая и компетентная выдача справочных данных	Информация	
Отсутствие краткосрочных изменений параметров качества продукции	Надежность	
Техническая консультация	Консультация	
Собственный цикл развития частично длиннее, чем уровень инноваций.	Инновация	

Наибольшую эффективность процесс оценки и выбора поставщика достигается при комплексной оценке поставщика, когда используются все перечисленные методы совместно.

Оценка и выбор поставщиков необходим для улучшения технико-экономических показателей (ТЭП) процесса управления закупками материалами и комплектующими.

Ключевые показатели приведены в таблице 14, методика расчета приведена в разделе 2.

Таблица 14 – Ключевые показатели процесса поставок материалов и комплектующих

Наименование показателя	Динамика показателя (рост или снижение)
1	2
Выручка, тыс. руб.	Рост
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	Рост
Оборотные активы	Снижение
Рентабельность производства, %	Рост
Уровень дефектности при поставках материалов и комплектующих	Снижение
Затраты на устранение дефектов и несоответствий при поставках материалов и комплектующих	Снижение
Выполнение графика поставок материалов и комплектующих в % (цель 100 %)	Рост
Простои производство по причине перебоев в поставках в часах (цель 0 часов)	Снижение
Затраты на транспортировку в переводе на 1 ед. продукции	Снижение
Надежность цепи поставок	Рост

Оценка поставщиков играет важную экономическую роль в процессе управления организацией и обеспечения качества и конкурентоспособности, а именно:

- выявляет недобросовестных поставщиков, которые поставляют некачественную продукцию;
- снижает затраты на формирование и хранение материалов и комплектующих;
- повышает оборачиваемость запасов.

Анализ существующих технико-экономических показателей позволяет оценить существующие в организации процессы управления поставками и

поставщиками, а также, в частности эффективность применения методик оценки и выбора поставщиков.

Таким образом, перечень поставщиков распределяется по группам, которые дают однозначную оценку надежности поставщика и возможности с ним работать.

Оценка и мониторинг деятельности поставщика – важный процесс в организации и одно из требований к системе менеджмента качества организации, согласно требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015, исходя из этого необходимо регулярно оценивать способность поставщика гарантировать и производить поставки материалов и комплектующих.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что управление качеством продукции в СМК обеспечивается за счет управления поставками материалов и комплектующих.

Управления качеством поставок материалов и комплектующих основывается на методах оценки поставщиков и количественных технико-экономических показателях процесса обеспечения материалами и комплектующими. Анализ ТЭП в организации позволит сделать вывод о качестве и эффективности процесса управления поставками и поставщиками.

1.3 Совершенствование оценки и выбора поставщиков

В настоящее время большое внимание уделяется проблемам эффективности экономической деятельности, в частности, проблемам совершенствования оценки и выбора поставщиков.

Актуальность вопросов оценки и отбора поставщиков в последние годы неуклонно растет, в основном за счет развития инфраструктуры внутреннего рынка для основных товаров, увеличения оборота и усиление конкуренции на экономических рынках, поскольку работа любой

организации зависит от наличия сырья, товаров и услуг, которые ему предоставляют поставщики.

Эффективная оценка и выбор поставщика могут быть важным источником конкурентного преимущества. Жесткие конкурентные условия, сложившиеся на современном экономическом рынке, заставляют организации активно искать новые способы создания и доставки ценностей для клиентов. Именно в этом контексте оценка и выбор поставщика в качестве одного из подходов к стратегическому управлению закупками приобрели большое значение в течение последних двух десятилетий [11].

Назначение функции оценки и выбора поставщиков характеризуется необходимостью специализации бизнеса. Невозможно найти компанию, способную производить все материальные ресурсы, используемые ею в процессе производства.

Основной целью оценки и выбора поставщика является планирование, организация и контроль поставок товаров для основного производства в определенный временной режим с минимальными общими затратами, т.е. оптимальное приобретение и быстрая доставка на производство. На этом этапе необходимо принимать решения для согласования интересов поставщиков и потребителей.

Таким образом, оценка и выбор поставщиков охватывают информационные и управленческие мероприятия, процессы транспортировки и хранения товаров, интеграция которых обеспечивает надежное и качественное снабжение производственных и коммерческих предприятий материальными ресурсами и товарами [15].

В процессе решения задач оценки и выбора поставщиков большое внимание уделяется снижению общих затрат, поскольку стоимость поставок в различных отраслях варьируется от 40-60 % в структуре себестоимости продукции и готового изделия. Наибольшая часть затрат, связанных с оценкой и выбором поставщиков, составляет: стоимость материальных

ресурсов, транспортные расходы, наличие складов поставщиков для хранения заказанной продукции и так далее.

В настоящее время две концепции управления закупками считаются наиболее прогрессивными в мировой практике при оценке и выборе поставщиков: JIT (Just-In-Time) и планирование производственных ресурсов (Manufacturing Resources Planning, MRPII).

Цели JIT и MRPII, по самой сути, одинаковы: улучшить обслуживание клиентов, сократить запасы и повысить производительность. Однако подходы к решению этих проблем различны.

Основная цель планирование производственных ресурсов заключается в том, чтобы обеспечить наличие необходимого количества закупаемого сырья и компонентов в течение всего периода планирования, а также возможное сокращение постоянных запасов. Система планирования производственных ресурсов работает «наоборот»: сначала она определяет период продажи готовой продукции, затем начинает планировать операции более низкого уровня.

Работа точно в срок (JIT) предлагает другой метод планирования. Все мероприятия организованы так, чтобы они выполнялись в то время, когда это необходимо. Суть системы заключается в отказе от производства продукции в больших количествах. Вместо этого создается предметное производство в непрерывном потоке [26].

Две концепции управления процессом закупок при оценке и выборе поставщиков направлены на оптимизацию процесса закупок и производства. Основным преимуществом JIT является его простота, а основным преимуществом MRP II является возможность относительно быстро и эффективно создавать сложные графики и планы, а также отслеживать текущее состояние производства и выполнять заказы материалов и комплектующих.

Таким образом, для правильного функционирования производства необходима хорошо налаженная материально-техническая поддержка, посредством которой оценивается и отбирается наиболее квалифицированная, ответственная и необходимая организация, совершающая поставки товаров для производства.

Важность выбора поставщика объясняется не только тем, что на современном рынке действует большое количество поставщиков одних и тех же материальных ресурсов, но и тем, что он должен быть прежде всего надежным партнером производителя в реализации своей стратегии организации производства [20].

Большое количество и разнообразие потенциальных поставщиков, необходимые материальные ресурсы приводят к тому, что особое внимание уделяется оценке и проблеме выбора тех, кто мог бы наилучшим образом обеспечить успех поставок и маркетинговой деятельности бизнеса.

Основные критерии, по которым рекомендуется строить систему выбора поставщиков: качество продукции, надежность поставщика (честность, отзывчивость и так далее), цена, качество обслуживания, условия оплаты.

Как показывает практика, несколько поставщиков могут соответствовать установленной системе критериев. В этом случае необходимо классифицировать их по влиянию прямых контактов с представителями поставщиков.

2. Анализ процедуры оценки и выбора поставщиков ООО «Альфа»

2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия

В параграфе приводится характеристика компании, а также ключевые технико-экономические показатели процесса поставок материалов и комплектующих, которые связаны с экономическими показателями деятельности компании.

Компания ООО «Альфа» крупнейшая компания города Тольятти, занимающихся проектированием и производством противопожарных дверей.

Спектр продукции ООО «Альфа» включает:

- стальные противопожарные двери,
- стальные противопожарные люки,
- стальные противопожарные ворота,
- стальные противопожарные конструкции.

Также компания предлагает модификацию противопожарных и технических дверей.

Организационная структура управления ООО «Альфа» представлена в Приложении Б. Организационная структура управления носит линейный характер.

В ней можно выделить стремление директора управлять всеми процессами в организации, согласованность принятия решений, т.к. сформировано линейное подчинение всех должностей, это отнесем к положительным сторонам организации ООО «Альфа», недостатками же являются единоличная власть руководителя, этим обусловлены высокие требования к нему, т.к. в его работе необходимо разбираться во всех вопросах и аспектах деятельности компании.

Динамика основных технико-экономических показателей и показателей процесса поставок ООО «Альфа» представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика основных технико-экономических показателей ООО «Альфа» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение					
				2017-2018гг.		2018-2019гг.		2017-2019г.г.	
				Абс. откл.	Темп прироста, %	Абс. откл.	Темп прироста, %	Абс. откл.	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Экономические показатели									
Выручка, т.р.	34460 4	37051 7	41349 5	25913	6,99	4297 8	11,60	68891	19,99
Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	38725	31239	38884	-7486	23,9 7	7645	24,47	15898 3	0,41
Оборотные активы	37880	13928	19819	- 23952	- 171, 97	5891	42,30	- 18060	-47,68
Рентабельность производства, %	102,2 3	224,2 9	196,1 9	122,0 6	119, 39	- 28,1 0	- 12,53	93,96	91,91
Показатели процесса поставок									
Уровень дефектности при поставках материалов и комплектующих /на 1000 шт.	15	12	11	-3	- 25,0 0	-1	-8,33	-4	-26,67
Затраты на устранение дефектов и несоответствий при поставках материалов и комплектующих	50000	42536	40875	-7464	- 17,5 5	- 1661	-3,90	-9125	-18,25

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показатели процесса поставок									
Выполнение графика поставок МиК в % (цель 100 %)	95,00	96,00	98,00	1,00	1,04	2,00	2,08	3,00	3,16
Простои производства по причине перебоев в поставках в часах (цель 0 часов)	100	43	35	-57	-132,56	-8	-18,60	-65	-65,00
Затраты на транспортировку в переводе на 1 ед. продукции	1800	1963	2075	163	8,30	112	5,71	275	15,28
Надежность цепи поставок	0,95	0,96	0,98	0,01	1,04	0,02	2,08	0,03	3,16

На основе анализа показателей видно, что выручка от реализации продукции, работ, услуг ООО «Альфа» продемонстрировала положительную динамику. За 2017-2019 гг. данный показатель увеличился на 19,99 %.

Прибыль за 2017-2019 годы увеличилась на 0,41 %, хотя в 2018 году наблюдалось уменьшение прибыли, оборотные активы за исследуемый период уменьшились на 47,68 %, но при этом рентабельность производства выросла на 91,91 %.

В качестве технических показателей, рассмотрим показатели процесса поставок материалов и комплектующих. Из приведенных данных видим, что уровень дефектности поставляемых материалов и комплектующих, который рассчитывается как отношение поступивших дефектных материалов и комплектующих к общему числу поступивших материалов и комплектующих, за 2017-2019 годы снизился на 26,67 %, за тот же период

уровень затрат на устранение дефектов (отношение суммы потраченных средств на устранение дефектов к общему количеству дефектов) также снизился на 18,25 %.

Выполнение графика поставок материалов и комплектующих (отношение количества поставок, пришедших вовремя, к общему числу поставок) выросло на 3,16 % при стабильно высоких показателях в исследуемом периоде.

Простои производства по причине перебоев в поставках (количество часов простоя оборудования по причине отсутствия материалов и комплектующих на складе) за 2017-2019 годы снизился на 65 %, а затраты на перевозку 1 единицы продукции выросли на 15,28 %.

Из анализа всех представленных показателей, получаем, что надежность цепи поставок за 2017-2019 годы в целом выросла 3,16 %.

В таблице 16 приведены методики для расчета экономических и технических показателей деятельности ООО «Альфа».

Таблица 16 – Методы расчета технико-экономических показателей

Показатель	Методика расчета
1	2
Выручка, тыс. руб.	Себестоимость (или закупочная цена) + добавленная стоимость
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	Валовая прибыль - Коммерческие расходы - Управленческие расходы
Оборотные активы	Активы компании, которые потребляются в течение одного производственного цикла
Рентабельность производства, %	Прибыль (убыток) от продаж / Оборотные активы
Уровень дефектности при поставках материалов и комплектующих	Поступившие дефектные материалы и комплектующих / общее число поступивших материалов и комплектующих

Продолжение таблицы 16

1	2
Затраты на устранение дефектов и несоответствий при поставках материалов и комплектующих	Сумма потраченных средств на устранение дефектов / общее количество дефектов
Выполнение графика поставок материалов и комплектующих в % (цель 100 %)	Количество поставок, пришедших вовремя/ общее число поставок
Простои производство по причине перебоев в поставках в часах (цель 0 часов)	Количество часов простоя оборудования по причине отсутствия материалов и комплектующих на складе
Затраты на транспортировку в переводе на 1 ед. продукции	Сумма затрат на транспортировку / Количество перевезенных изделий
Надежность цепи поставок	Количество удовлетворительных поставок / Общее количество поставок

Из таблицы 16 видно, что повышается уровень дефектности при поставках материалов и комплектующих, простои оборудования и количество затрат на устранение несоответствий по причине поставки материалов и комплектующих.

На основе этих данных можно сделать вывод о том, что необходимо внести изменения в существующую систему управления поставщиками, а именно вводить прогрессивные методы оценки и выбора поставщиков, которые позволят выявить недобросовестных и ненадёжных поставщиков и улучшить количественные ТЭП процесса поставки материалов и комплектующих.

2.2 Критерии выбора поставщиков ООО «Альфа»

Поставщики – это юридические и физические лица, которые обеспечивают предприятие и, возможно, его конкурентов товарами, предназначенными для продажи. Основная задача работы с поставщиками заключается в том, чтобы наладить такие отношения, которые способствовали непрерывности поставок в нужное время и в требуемом объеме. А это, в свою очередь, является неотъемлемым фактором удовлетворения потребительских предпочтений.

На данный момент, на предприятии ООО «Альфа» используется балльный метод оценки поставщиков.

Выбор этого метода обусловлен минимальными затратами времени на проведение оценки, возможностью специалиста самому разработать шкалу, включив в нее необходимые и важные параметры.

Рассмотрим ключевых поставщиков ООО «Альфа», представленных в таблице 17.

Таблица 17 – Поставщики ООО «Альфа»

Поставщик	Характеристика
1	2
ООО «Металлоб аза»	Один из крупных поставщиков металлопроката в Самарской области. Склад базируется в г. Тольятти. К числу преимуществ компании относятся: – Наличие железнодорожной ветки с фронтом выгрузки до 5 вагонов; – Удобные автомобильные подъезды к базе и накопительная площадка для грузовых и легковых автомобилей; – Наличие всех коммуникаций и связи, а также КТП и мощностей по электроэнергии от 150КВа; – Наличие автоматических линий поперечной рубки рулонного металлопроката и оборудования для его резки
ООО «Арсенал»	Крупнейший торгово-складской комплекс Перми по хранению и переработке металлопродукции. Основной вид деятельности компании - оптовая продажа металла. На складах компании представлены наиболее востребованные позиции металлопроката: трубы, арматура, швеллер, балка, круг, уголок, нержавейка, а также цветные металлы. Склад базируется в г. Пермь
ООО «Промстройметалл»	Поставщик металла из города Санкт-Петербург. Основные направления деятельности компании – оптовая и розничная поставка листового металла, а также услуги металлообработки. Склад базируется в г. Санкт-Петербург
ООО «Севзапро мэнерго»	Является ведущим производителем деревянной модельной оснастки на Северо-Западе РФ. Собственная производственная база, высокая квалификация, богатый опыт модельщиков и специалистов в области литейно-модельных технологий, а также высокая организация производственного процесса гарантируют производство оснастки в полном соответствии с требованиями технической документации и в максимально сжатые сроки

Продолжение таблицы 17

1	2
ООО «Трубосталь»	Это современное трубное предприятие, специализирующееся на изготовлении профильных и круглых водогазопроводных электросварных труб для разнообразных металлоконструкций, газовых и водопроводных систем, успешно закрепившее свои позиции на рынках Украины, стран СНГ и Европейского союза

Данные поставщики, представленные в таблице 17, это те, с которыми сотрудничает предприятие ООО «Альфа». Не маловажно так же оценить работу этих сетей с помощью экспертного метода.

На совещании Директор и Административный директор обсуждают перечень факторов, которые важны при сотрудничестве с компанией-поставщиком. По итогам совещания, Административный директор формирует критерии оценки поставщиков, как правило, критерии используются следующие:

- качество товара,
- цена,
- условия платежей,
- качество поставок,
- возможность внеплановых поставок,
- финансовое состояние поставщиков.

Административный директор, основываясь на конкретных результатах сотрудничества, оценивает каждого поставщика по сформированным критериям, выставляя оценку по шкале от 1 до 10, где 10 – максимальная оценка. При возникновении вопросов в выставлении оценки, административный директор уточняет информацию у ответственных сотрудников или директора.

После присвоения всех оценок Административный директор суммирует результат, занося итоговую оценку в форму оценки поставщика (Таблица 18).

Таблица 18 – Оценка работы поставщиков ООО «Альфа»

Критерии оценки поставщиков	Важность фактора	Балльная оценка поставщика					Итоговая оценка				
		ПСМ	А	МБ	СПЭ	ТС	ПСМ	А	МБ	СПЭ	ТС
Цена	1,00	9	8	8	8	7	9,00	7,00	8,00	8,00	7,00
Качество товара	1,00	9	9	9	9	9	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Условия платежа	0,90	9	9	8	8	9	8,10	8,10	7,20	7,20	8,10
Качество поставок	0,80	9	7	9	8	6	7,20	5,60	7,20	6,40	4,80
Возможность внеплановых поставок	0,80	6	6	6	6	6	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80
Финансовое состояние поставщика	1,00	8	8	8	8	8	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
ИТОГО		50	47	48	47	45	46,10	42,40	44,20	43,40	41,70

Руководство исследуемого предприятия в течение всего периода деятельности выбрало для поставок товаров следующие предприятия: ООО «Металлобаза» (МБ), ООО «Арсенал» (А), ООО «Промстройметалл» (ПСМ), ООО «Севзаппромэнерго» (СПЭ), ООО «Трубосталь» (ТС). Данные фирмы являются ближайшими и основными поставщиками.

Анализ данных таблицы 18 позволяет сделать вывод о том, что работу выбранных поставщиков можно назвать стабильной, но существуют и слабые стороны. Деятельность компании ООО «Промстройметалл» оценена наивысшей оценкой. Наибольшее значение данная компания уделяет цене, качеству товаров, условиям платежа и качеству поставок. Но практически отсутствует возможность внеплановых поставок, по этому критерию данное предприятие получило 4,80 баллов. Основная причина может заключаться в том, что финансовое состояние поставщика не стабильно. Также следует заметить, что наименьший балл по качеству поставок у поставщика ООО «Трубосталь». Это свидетельствует о не гармоничных отношениях с поставщиком, поэтому для дальнейшего, более плодотворного сотрудничества необходимо наладить и сгладить сложившуюся ситуацию. Так же очень важно пересмотреть условия внеплановой поставки товаров, сделав упор на долговременное и не ущемляющее друг друга сотрудничество.

После подсчета всех результатов, Административный директор сортирует всех поставщиков по порядку: от тех, кто получил самую высокую оценку, до тех, у кого оценка оказалась самой низкой.

На основе полученной таблицы строится график, который отражает позицию каждого поставщика по каждому критерию.

На основе оценки была составлена диаграмма, изображенная на рисунке 5.

На основе проведенной оценки видим, что наивысшую оценку – 9 балла, а значит, звание самого надежного поставщика компании получила ООО «Промстройметалл», хотя она уступает по качеству поставок и возможности внеплановых поставок.

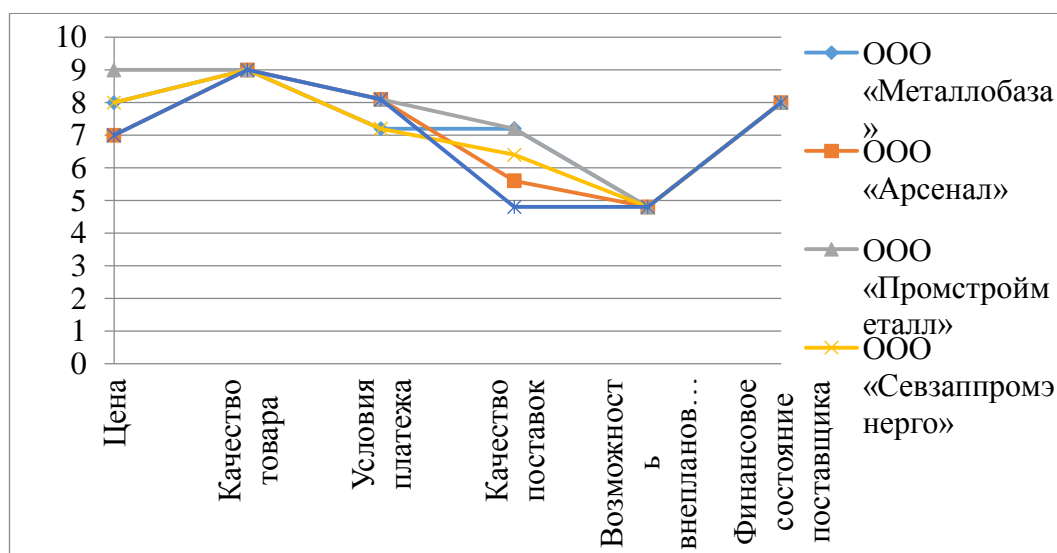


Рисунок 5 – Диаграмма оценки поставщиков

Коммерческая организация, осуществляющая поставки товаров и услуг и вступающая на рынок, прежде всего, сталкивается с препятствием, которое заставляет ее четко подстраивать и регулировать свою деятельность под параметры рынка. Это препятствие – другие организации, так же осуществляющие свою деятельность на данном рынке, то есть конкуренты. Взаимоотношения между ними определяют понятием «конкуренция».

Конкуренция – это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке организациями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей [9].

Каждый поставщик товаров и услуг, которая хочет иметь шансы выстоять в случае каких-либо существенных изменений в конкурентной ситуации, должна постоянно анализировать свое конкурентное положение относительно членов своей стратегической группы и других групп. В связи с этим, проведение исследования конкуренции является неотъемлемой задачей службы маркетинга любой организации.

Таким образом, сумма весов всех четырех показателей индекса качества равна единице. На основании экспертных данных организации установлены следующие веса: для показателя качества – 0,53, для показателя уровня цены – 0,31, для показателя своевременной поставки – 0,16. Формулы расчета данных показателей представлены в подразделе 1.2 (1-3).

При оценке своевременности поставки используется шкала, в которой показывается значение данного показателя в зависимости от соблюдения или несоблюдения сроков поставки (Таблица 19).

Таблица 19 – Шкала определения показателя своевременности поставки

Отклонение от согласованного срока, дни	Запаздывание	Опережение
1	2	3
0-7	0,16	0,16
8-14	0,14	0,15

Продолжение таблицы 19

1	2	3
15-21	0,12	0,14
22-35	0,10	0,13
36-42	0,8	0,12
43-49	0,6	0,11
50-56	0,4	0,10

57-63	0,2	0,9
свыше 63	0	0,8

По конкретным исходным данным поставщиков разных товаров (таблица 20) за рассматриваемый период мы определяем наиболее неподходящие. Исходные данные и расчеты показателей приведены в таблицах 20 и 21 соответственно.

Таблица 20 – Исходные данные

Исходные данные	Поставщики				
	ПСМ	А	МБ	СПЭ	ТС
Общее число изделий приемлемого качества	92	73	88	70	66
Общее число проверенных изделий	100	100	100	100	100
Цена самой дешевой оферты, руб.	5047	2743	3761	2599	2237
Цена поставщика, руб.	15393	8462	10530	8033	4025
Запаздывание по срокам поставок, дней	15394	8465	10532	8039	4027

Таблица 21 – Расчет показателей

Расчетные показатели	Поставщики				
	ПСМ	А	МБ	СПЭ	ТС
Показатель качества	0,4876	0,3869	0,4664	0,371	0,3498
Показатель цены	0,3099799	0,3098901	0,3099411	0,3097686	0,309846
Показатель своевременности поставок	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Индекс качества поставщика	0,95758	0,85679	0,936341	0,840769	0,819646

Анализ таблицы 21 свидетельствует о том, что наиболее выгодным и качественным для организации ООО «Альфа» поставщиком является ООО «Промстройметалл», у которого более высокий итоговый показатель индекса качества 0,95758. Самым невыгодным и менее качественным поставщиком является ООО «Трубосталь», у которого итоговый показатель индекса качества поставщика меньше других, а именно 0,819646. В то же время, прежде чем принимать решение о целесообразности будущего

сотрудничества организации с поставщиком, необходимо оценить уровень аналогичной продукции других организаций.

После того, как определены индекс качества, цены и сроки поставок, можно соответствующие выводы: основным поставщиком является ООО «Промстройметалл», по всем показателям, превышающим остальных поставщиков. Слабым поставщиком является ООО «Трубосталь», по всем показателям уступающим другим поставщиком.

Анализ ценовой политики поставщиков-конкурентов представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Сравнительный анализ ценовой политики поставщиков-конкурентов организации ООО «Альфа»

Товарная группа	Конкурирующая организация				
	ООО «Промстройметалл»	ООО «Арсенал»	ООО «Металлобаза»	ООО «Севзаппромэнерго»	ООО «Трубосталь»
1	2	3	4	5	6
Ценовой диапазон					
Трубы, руб.	734,60-801,45	850,00-900,00	823,00-868,50	855,00-912,00	896,30-954,00
Арматура, руб.	172,00-249,90	220,00-289,00	191,00-266,00	221,00-298,50	245,00-327,30
Швеллер, руб.	550,00-648,90	603,00-696,00	588,00-691,00	610,00-705,40	635,00-719,00
Балка, руб.	490,00-545,00	513,00-632,00	500,00-598,00	520,00-639,00	595,00-673,00
Круг, руб.	285,00-369,00	309,00-401,00	290,00-384,00	307,00-413,00	368,00-411,00

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5	6
Листовой металл, руб.	3048,00-4005,00	3085,00-4034,00	3066,00-4017,00	3093,00-4023,00	4010,00-4892,00
Уголок, руб.	121,00-199,00	158,00-236,00	134,00-205,00	163,00-240,00	171,00-290,00

Анализ данных таблицы 22. свидетельствует о том, что ценовой диапазон по рассмотренным товарным группам у перечисленных поставщиков-конкурентов примерно одинаков.

Далее представим сводные данные по объемам закупаемых изделий в 2019 году в денежных единицах на рисунке 6.

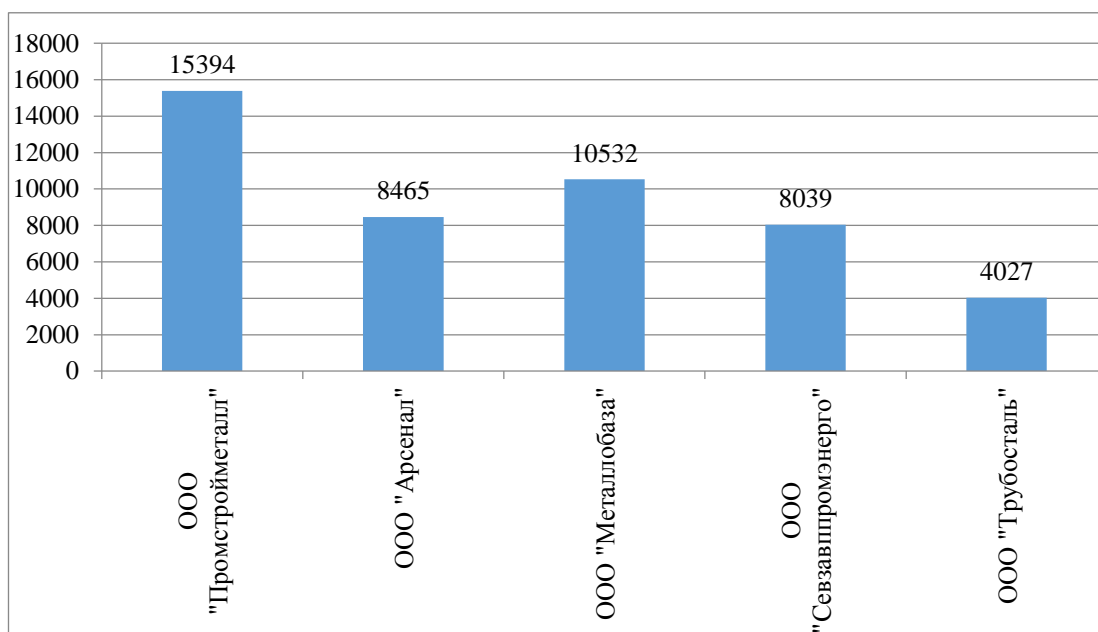


Рисунок 6 – Объемы закупок ООО «Альфа» за 2019 г., т. р.

Как видно из диаграммы, что самый большой объем закупаемой продукции приходится на поставщика ООО «Промстройметалл». У этой компании ООО «Альфа» закупает листовой металл.

Следующим по величине поставляемой продукции идет ООО «Металлобаза». Эта компания поставляет на предприятие всевозможные виды труб, арматуры, швеллеров и балок. Приблизительно равные величины стоимости поставляемой продукции зафиксированы по изделиям от поставщиков ООО «Арсенал», ООО «Севзавпромэнерго», ООО «Трубосталь». Объем закупок в разрезе условных единиц отображены на рисунке 7.

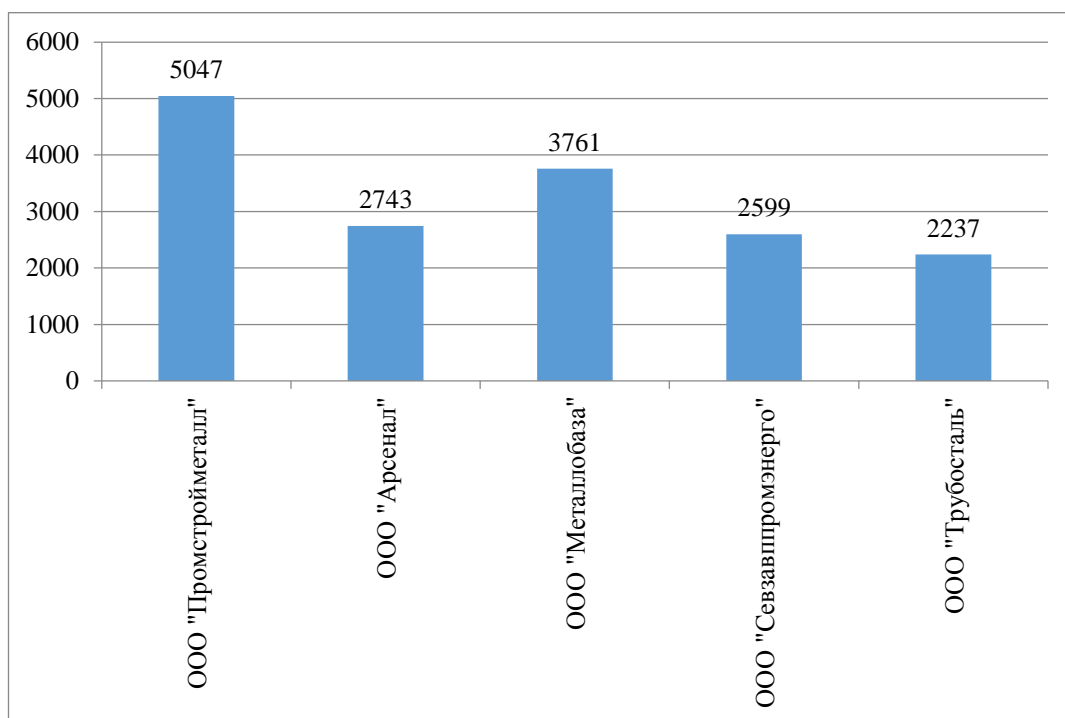


Рисунок 7 – Объемы закупок ООО «Альфа» за 2019 г., шт.

По величине объемов поставляемой продукции в натуральном выражении после компании ООО «Промстройметалл», следует ООО «Металлобаза», поставляющий на ООО «Альфа» всевозможные виды труб, арматуры, швеллеров и балок. Наименьший объем поставок зафиксирован по номенклатуре компании ООО «Трубосталь». Этот поставщик поставляет на предприятие уголки.

На рисунке 8 представлен уровень колебания цен в течение 2019 года на поставляемую продукцию.

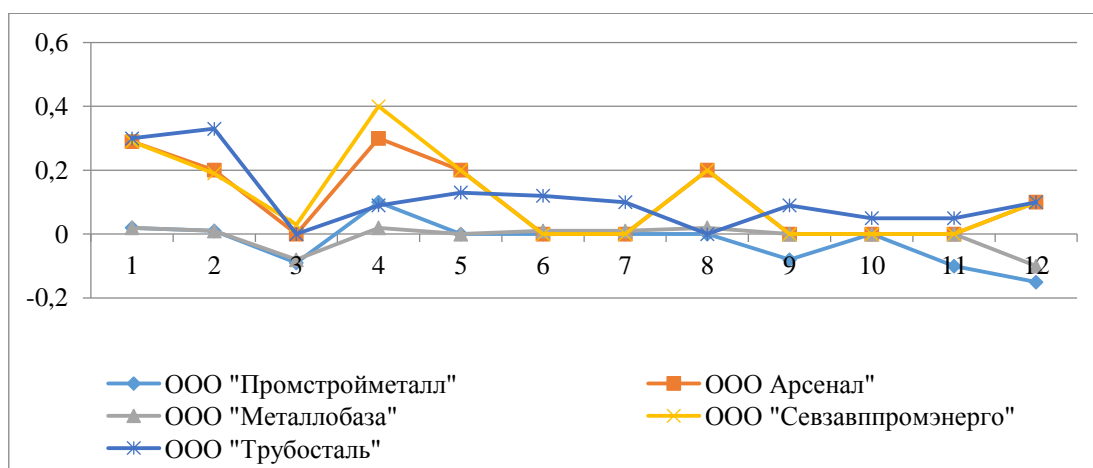


Рисунок 8 – Колебания закупочных цен продукции поставщиков в течение 2019 г.

Наиболее высокий уровень цен замечен за ценой продукции, поставляемой ООО «Севзавппромэнерго». Цены колеблются в радиусе 0,3-0,4 % выше первоначального уровня. Компания ООО «Арсенал» снижала свои цены с апреля по июнь и с августа по ноябрь. У данных поставщиков наблюдаются резкие подъемы цен поставляемой продукции, достигающие отметки выше 0,3 %. Стоимость продукции ООО «Металлобаза» в период с апреля по сентябрь была стабильной без выраженных изменений, но в марте и декабре наблюдаются снижение цен на 0,08 % и 0,1 % соответственно.

Снижение цен замечено у ООО «Промстройметалл» с августа по декабрь. Наиболее стабильными в плане изменения цен на поставляемые материалы и комплектующие оказались компании ООО «Промстройметалл» и ООО «Металлобаза». В целом, почти по всем объемам продукции установлены сильные колебания стоимости, особенно замечено снижение цен в зимний период. Это связано со скидками и распродажей на конец года.

При ABC-анализе каждому критерию специалист по закупкам совместно с руководством компании присваивает коэффициент весомости по степени значимости критерия. Сумма всех коэффициентов должна быть равна единице.

Поставщику по каждому из критериев выставляется оценка от 10 до 30 в соответствии с оценкой работы поставщика (Таблица 23).

Таблица 23 – Критерии оценки поставщиков

Критерий	Балл														
	30					20					10				
	П С М	А	М Б	С П Э	Т С	П С М	А	М Б	С П Э	Т С	П С М	А	М Б	С П Э	Т С
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Качество поставляемых материалов	+		+				+		+	+					
Стабильность объемов и сроков поставок	+		+				+		+	+					
Цена	+						+	+	+						+
Репутация поставщика	+	+	+	+						+					
Состояние СМК	+		+				+		+	+					

Далее специалист по закупкам рассчитывает оценку поставщика по формуле (4). По данным таблицы 23. рассчитаем оценки поставщиков посредством важности факторов (Таблица 24).

Таблица 24 – Оценки поставщиков посредством важности факторов

Критерий	Важность фактора	Поставщики				
		ПСМ	А	МБ	СПЭ	ТС
1	2	3	4	5	6	7
Качество поставляемых материалов	0,23	6,90	4,60	6,90	4,60	4,60

Продолжение таблице 24

1	2	3	4	5	6	7
Стабильность объемов и сроков поставок	0,23	6,90	4,60	6,90	4,60	4,60
Цена	0,19	5,70	3,80	3,80	3,80	1,90
Репутация поставщика	0,15	4,50	4,50	4,50	4,50	3,0
Состояние СМК	0,12	3,60	2,40	3,60	2,40	2,40
Отзывчивость	0,12	2,40	2,40	2,40	1,20	2,40
Итого	1	30	22,3	28,1	21,1	18,9

Из таблицы 24 следует, что поставщик ООО «Промстройметалл» по всем показателям выделяется как наиболее качественный поставщик и имеет высокую итоговую оценку, которая составляет 30. Тем временем выделяется поставщик ООО «Трубосталь», который по показателям уступает всем другим поставщикам и имеет наименьшую итоговую оценку, которая составляет 18,9. После получения численных значений, специалист по закупкам распределяет поставщиков по классам (таблица 25 и 26).

Таблица 25 – Распределение оценок поставщиков по классам

Класс поставщика	Баллы	Критерии оценки
Класс «А»	30-27 баллов	«Превышающие критерии ожидания поставщики»
Класс «В»	26-20 баллов	«Рекомендуемые к использованию поставщики»
Класс «С»	менее 20 баллов	«Использовать в крайних случаях»

Таблица 26 – Распределение поставщиков по классам

Поставщики	Класс поставщика
ООО «Промстройметалл»	Класс «А»
ООО «Арсенал»	Класс «В»
ООО «Металлобаза»	Класс «А»
ООО «Севзаппромэнерго»	Класс «В»
ООО «Трубосталь»	Класс «В»

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее привлекательными по всем показателям поставщиками для организации ООО «Альфа» является

ООО «Промстройметалл», который имеет наивысшие оценки и наивысший «А» класс как поставщик, и ООО «Металлобаза», который уступает по некоторым позициям критерий качества поставщиков, но тем не менее так же входит в класс «А».

Балльная оценка поставщиков по критериям качества, сроков и стоимости поставок представляет собой метод, при котором поставщики оцениваются по выбранным критериям, а итоговая оценка рассчитывается путем суммирования выставленных поставщику оценок по каждому из критериев. Шкала оценки разрабатывается специалистом по закупкам, как правило оценки выставляются от 1 (очень плохо) до 10 (отлично). Таким образом, наивысшую оценку получает поставщик, у которого по каждому из критериев имеется наивысшая оценка. Этот метод не учитывает значимости критерия, принимая, что все критерии равнозначны (Таблица 27).

Таблица 27 – Балльная оценка поставщиков

Типичные требования, предъявляемые к поставщику	Параметр	Значимость по 10-ти балльной шкале				
		ПСМ	А	МБ	СПЭ	ТС
1	2	3	4	5	6	7
Качество продукции	Качество	9	7	8	7	6
Цена должна соответствовать ожиданиям потребителей	Цена	9	8	8	8	7
Согласованный срок должен надежно соблюдаться	Вероятность поставок	9	9	9	9	9
Соответствие плановым потребностям клиентов	Время поставок	9	9	8	8	9
Необходимо кратчайшее изменение сроков и объем поставок	Гибкость	9	7	9	8	6

Продолжение таблицы 27

1	2	3	4	5	6	7
Быстрая и компетентная выдача справочных данных	Информация	6	6	6	6	6
Отсутствие краткосрочных изменений параметров качества продукции	Надежность	8	8	8	8	8
Техническая консультация	Консультация	8	7	8	7	6
Собственный цикл развития частично длиннее, чем уровень инноваций (нововведений)	Инновация	8	6	7	6	6
Итого	75	67	71	67	63	

Анализ таблицы 27 показывает, что ООО «Промстройметалл» получает больше других поставщиков итоговый балл, который равен 75. По некоторым параметрам балльной оценочной системе поставщиков немного уступает поставщик ООО «Металлобаза» и итоговый балл исследуемого поставщика составляет 71. Меньше всех баллов набрал ООО «Трубосталь», по многим критериям уступающий поставщику ООО «Промстройметалл», и его итоговая оценка составляет 63 балла.

Наибольшую эффективность процесса оценки и выбора поставщика достигается при комплексной оценке поставщика, когда используются все перечисленные методы совместно.

Из данных анализов оценки поставщиков следует отметить, что ООО «Альфа» может продолжать сотрудничать с выбранными поставщиками, так как они зарекомендовали себя достаточно компетентными и надежными предприятиями и итоговые оценки экспертов выстроились примерно на одном уровне, но с некоторыми компромиссными изменениями в слаженности работы. Также необходимо учитывать, что используемая методика не учитывает в полной мере качество поставляемых материалов, уравнивая его в значимости с финансовым состоянием

поставщика. Также используемая методика не влияет на технико-экономические показатели, рассмотренные во второй главе.

Исходя из этого, делаем вывод о том, что необходимо совершенствовать процессы и процедуры оценки поставщиков, необходимо совершенствовать критерии оценки поставщиков, а также необходимо анализировать результат оценки по количественным критериям ТЭП.

Вследствие чего сделаны следующие выводы по анализу эффективности оценки и выбору поставщиков предприятия ООО «Альфа» и выявлены недостатки и пути их устранения (Таблица 28).

Таблица 28 – Недостатки (скрытые резервы) анализа оценки и выбора поставщиков и пути их устранения

Недостатки (скрытые резервы)	Пути устранения
Неполная информация о поставщиках и их производства, которая не позволяет в полной мере оценить выгоду для предприятия ООО «Альфа»	Проведение выездных аудитов и заполнение чек-листа аудита
Документировано неустановленные требования и порядок проведения оценки и выбора поставщиков	Разработка проекта внутреннего стандарта организации «Оценка поставщиков» (приложение В)
Используемая методика оценки и выбора поставщиков некорректна, так как оценка субъективна, а факторы приняты равнозначными	Совершенствование метода оценки поставщиков
Ограниченная выборка поставщиков на рынке необходимых товаров для производства продукции ООО «Альфа»	Исследование рынка необходимых товаров для производства продукции ООО «Альфа» с последующим выбором новых поставщиков

Таким образом, проведя анализ оценки и выбора поставщиков организации ООО «Альфа» был выявлен ряд проблем и предложены мероприятия, после внедрения которых увеличится прибыль исследуемой организации. Выбранные варианты мероприятий будут предложены в следующем разделе 3.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию методов оценки и выбора поставщиков ООО «Альфа»

3.1 Мероприятия по оценке и выбору поставщиков ООО «Альфа»

Посредством выявления недостатков (скрытых резервов) и предоставления путей их устранения были выбраны наиболее результативные мероприятия по совершенствованию методов оценки и выбора поставщиков ООО «Альфа», а именно: проведение выездных аудитов и заполнение чек-листа аудита, а также разработка проекта внутреннего стандарта организации «Оценка поставщиков» (Приложение В).

Оценка поставщиков дает наиболее полную картину о работе предприятия, если основывается на посещении предприятия-поставщика. Для этого, предлагается проведение выездных аудитов специалистами компании (административный директор в сопровождении представителя технического персонала) и заполнение чек-листа аудита.

В рамках формирования процедуры по оценке поставщиков, был предложен чек-лист аудита поставщика, который состоит из 4 разделов, оценивающих работу поставщика по следующим областям: проведение работ по приемке, контролю и хранению материальных ресурсов, производство продукции, хранение готовой продукции, система менеджмента качества. Форма чек-листа аудита поставщика приведена в Приложении Ж .

На основе проведенной оценки, формируется вывод о сотрудничестве с организацией или дальнейшем продолжении работы.

Серия стандартов ИСО серии 9000 устанавливает требования по ведению работы по оценке и мониторингу поставщиков в организации. На основе этого требования, разработаем проект внутреннего стандарта

организации «Оценка поставщиков» (Приложение В). Методику разработаем на основе ABC-анализа и принципа Парето.

Стандарт по оценке и выбору поставщиков включает в себя:

- процедуру анализа деятельности поставщика;
- процедуру оценки и выбора поставщика;
- создание панели действующих поставщиков сырья, продукции и услуг на текущий год.

Процедура анализа деятельности поставщиков производится постоянно в рамках сотрудничества с поставщиками (Рисунок 9). Процедура заключается в своевременном выявлении несоответствий, незамедлительную их регистрацию, разработку корректирующих действий и связь с поставщиком для решения возникших проблем, оформления рекламаций или возврата поставки. По итогам рассмотрения рекламации необходимо сделать отметку об успешности проведенных корректирующих действий. Работа по управлению несоответствиями, также является одним из требований современной системы менеджмента качества.

Вся полученная в ходе анализа деятельности поставщиков информация используется при оценке и выборе поставщиков.

В процедуре участвует административный директор и производственный персонал. В рамках процедуры ведутся следующие записи: журнал регистрации несоответствий и бланки рекламаций. Процедура оценки и выбора поставщиков проводится регулярно – 1 раз в год (Рисунок 10).

В рамках оценки поставщиков, Административный директор разрабатывает или уточняет критерии оценки поставщиков на основе произошедших за год изменений в компании, условиях сотрудничества, выявления новых аспектов деятельности и т.п., проводит расчёт балльной оценки, сформированной в рамках стандарта (Таблица 11). Таблица с расчетами представлена во втором разделе (Таблица 23-26).

После проведенной оценки, Административный директор рассчитывает итоговую оценку поставщика. Итоговая оценка рассчитывается следующим образом: оценка по каждому критерию умножается на значение весового коэффициента, все произведения суммируются (формула 4).



Рисунок 9 – Процедура анализа деятельности поставщиков



Рисунок 10 – Процедура оценки и выбора поставщиков

На основании полученной оценки административный директор распределяет поставщиков в классы А, В или С. Методика ABC это общеизвестная методика разделение группы факторов (например, поставщиков) на подгруппы «А», «В», «С». Подгруппа «А» – это самая значимая подгруппа 80 % по анализируемому критерию (например, количеству баллов). Подгруппы «В» и «С» это менее значимые подгруппы, на которые приходится всего лишь 20 % анализируемого критерия.

Поставщики, имеющие класс оценки «А» и «В», попадают в панель поставщиков (форма панели поставщиков представлена в приложении А) на будущий год, и рекомендованы к сотрудничеству. Поставщики, получившие ранг «С», либо выводятся из панели поставщиков, либо используются в крайних случаях. Также возможно проведение профилактических мероприятий для продолжения дальнейшего сотрудничества.

По приведенной методике, разработанной на основе ABC анализа, проведем оценку поставщиков ООО «Альфа» и сформируем панель поставщиков, т.к. данные о контактных лицах и виде отношений признана в ООО «Альфа» конфиденциальной, не будем указывать эти данные в панели поставщиков (Таблицы 23-26).

Из приведенной оценки видим, что на данный момент имеется два поставщика класса А – ООО «Промстройметалл» и ООО «Металлобаза». Поставщиков класса С не имеется.

На основе предложенной оценки Директор ООО «Альфа» может принять решение о прекращении работы с поставщиком, набравшим наименьшую балльную оценку и попавшим в класс С.

Сформированная панель поставщиков утверждает Директором и на ее основе принимаются решения о сотрудничестве с поставщиками в течение следующего года.

Баллы в таблицах 23-26 рассчитаны на основании первичной конфиденциальной информации о поставщиках.

В процедуре участвуют: директор, административный директор, персонал организации. В рамках процедуры ведутся следующие записи: панель поставщиков.

По итогам разработанной методики было учтено, что качество производимого продукта напрямую зависит как от качества закупаемых материалов, так и от качества привлекаемых поставщиков.

Таким образом, определена методика оценки и выбора поставщиков на основе квалитметрической оценки, принципа Парето и проведения ABC анализа.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Проект внутреннего стандарта организации был разработан в рамках подготовки бакалаврской работы и еще не был внедрен в ООО «Альфа». Но, учитывая, проведенную нами оценку поставщиков, директор ООО «Альфа» внес коррективы в условия сотрудничества с поставщиками, например, снизил долю поставок ООО «Трубосталь», закупая ту же номенклатуру в ООО «Металлобаза». Рассмотрим эффективность предложенных мер на примере анализа показателей (Таблица 29), описанных в разделе 2.

Таблица 29 – Динамика показателей

Наименование показателя	Значение показателя на конец 2019 г.	Значение показателя на конец 1 полугодия 2020 г.	Результат	Результат (руб.)
1	2	3	4	5
Уровень дефектности при поставках материалов и комплектующих, на 1000 шт.	11	9	2	200000

Продолжение таблицы 29

1	2	3	4	5
Затраты на устранение дефектов и несоответствий при поставках материалов и комплектующих	40875	18023	2414,5	2414,5
Выполнение графика поставок материалов и комплектующих в % (цель 100 %)	98,00	99,5	1,5	75000
Простои производства по причине перебоев в поставках в часах (цель 0 часов)	35	7	10,5	262500

Для оценки результата примем следующие параметры: стоимость 1 дефекта при поставке на 1000 изделий – 100000 р., поставка 1 поставки из 100 не по графику (1 %) – 50000 р. стоимость 1 часа простоя равна 25000 р. Данные о затратах и часах простоя за полугодовой период 2019 г. примем равными половине значения за весь год по формуле (5).

$$P = П1 - П2, \quad (5)$$

где P – результат;

П1 – результат деятельности за первое полугодие 2019 г.;

П2 – результат деятельности за первое полугодие 2020 г.

Общий результат внедрения предложенных изменений – 539914,5 р.

Под эффектом понимается разница между результатом экономической деятельности и затратами по осуществлению этой деятельности (формула 6).

$$Э1 = P - З, \quad (6)$$

где Э1 – эффект;

P – результат деятельности;

З – затраты по осуществлению деятельности.

Под эффективностью понимается отношение результата экономической деятельности к затратам по осуществлению этой деятельности (формула 7).

$$\text{Э2} = \text{P}/\text{З}, \quad (7)$$

где Э2 –эффективность;

Р – результат деятельности;

З – затраты по осуществлению деятельности.

Для определения эффекта и эффективности необходимо учитывать сумму затрат на внедрение предлагаемых мероприятий. Оценим затраты, которые понесет ООО «Альфа» по результатам внедрения процедуры оценки поставщиков.

В структуре не определен сотрудник, отвечающий за функционирование системы качества, а значит имеющий компетенции в разработке таких процедур. Оптимальным вариантом будет обращение в консалтинговую компанию.

Консалтинговые компании предлагают широкий спектр услуг по разработке внутренних стандартов организации, обучению персонала, внедрению документов системы менеджмента качества. В Тольятти достаточно широкий выбор таких компаний, также услуги могут быть оказаны дистанционно, то есть рынок расширяется. Необходимо определить необходимое качество и стоимость услуг, учитывая имидж компании и опыт ее работы в производственной сфере. Выберем компании, которые оказывают услуги «на месте», то есть располагающиеся в г. Тольятти.

Стоимость работ по разработке и внедрению процедуры оценки поставщика, в среднем по г. Тольятти, держится на отметке 100000 р. Также необходимо обучить сотрудников работе по процедуре, стоимость такой услуги – 25000 р. Выбор именно этих услуг обусловлен тем, что при

внедрении новых процедур в работе ООО «Альфа», для организации их эффективного функционирования, необходимо развить требуемые компетенции персонала. Таким образом, получаем затраты равные 125000 р.

Рассчитаем эффект и эффективность предложенных мероприятий (Таблица 30).

Таблица 30 – Расчет эффекта и эффективности предлагаемых мероприятий

Показатель	Расчет	Значение показателя
Результат, р.	$200000 + 2414,5 + 75000 + 262500$	539914,5
Затраты, р.	$100000 + 25000$	125000
Эффект, р.	$539914,5 - 125000$	414914,5
Эффективность	$539914,5/125000$	4,3

Эффект составляет 414914 р.50 к.

Эффективность составляет 4,3 раза.

Таким образом, проведя анализ показателей, можно сделать вывод о том, что по всем технико-экономическим показателям исследуемой организации ООО «Альфа» наблюдается положительная динамика, следовательно, внедрение предложенных мероприятий, основанных только на организационных методах по оценке и выбору поставщиков, является экономически целесообразным и эффективным.

Заключение

В данной бакалаврской работе было проведено исследование, посвященное совершенствованию оценки и выбора поставщиков.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрена сущность оценки и выбора поставщиков, определена их классификация по выбранным критериям, которые важны и необходимы для качественной работы и сотрудничества организации.

Во втором разделе рассмотрена организационно-экономическая характеристика организации ООО «Альфа», проведен анализ динамики основных технико-экономических показателей деятельности данного предприятия за 2017-2019 гг., выбор поставщиков для дальнейшей работы, оценка их работы поставщиков по выбранным критериям, рассчитан индекс качества поставок, проведены сравнительный анализ ценовой политики поставщиков-конкурентов организации ООО «Альфа», оценка поставщиков посредством важности факторов и их распределение по классам, балльная оценка поставщиков по критериям качества, сроков и стоимости поставок.

Это позволило выявить недостатки (скрытые резервы) в работе ООО «Альфа» с поставщиками:

1. Неполная информация о поставщиках и их производства, которая не позволяет в полной мере оценить выгоду для ООО «Альфа»;
2. Документировано неустановленные требования и порядок проведения оценки и выбора поставщиков;
3. Используемая методика оценки и выбора поставщиков некорректна, так как оценка субъективна, а факторы приняты равнозначными;
4. Ограниченная выборка поставщиков на рынке необходимых товаров для производства продукции ООО «Альфа».

Решением выявленных проблем являются:

1. Проведение выездных аудитов и заполнение чек-листа аудита;

2. Разработка проекта внутреннего стандарта организации «Оценка поставщиков» (приложение В);
3. Совершенствование метода оценки поставщиков;
4. Исследование рынка необходимых товаров для производства продукции ООО «Альфа» с последующим выбором новых поставщиков.

В третьем разделе были разработаны и обоснованы мероприятия по оценке и выбору поставщиков ООО «Альфа», а именно:

1. Предложен чек-лист аудита поставщика, который состоит из 4 разделов, оценивающих работы поставщика по следующим областям: проведение работ по приемке, контролю и хранению материальных ресурсов, производство продукции, хранение готовой продукции, система менеджмента качества.

2. На основе требования стандарта ИСО серии 9000 разработана методика, включающая: процедуру анализа деятельности поставщика, процедура оценки и выбора поставщика и создание панели действующих поставщиков сырья, продукции и услуг на текущий год.

Внедрение предложенных мероприятий повлияет на основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Альфа» следующим образом: общий результат внедрения предложенных изменений составит 539914 р. 5 к., эффект – 414914 р. 50 к., а эффективность – 4,3 раза.

Таким образом, по всем технико-экономическим показателям деятельности ООО «Альфа» наблюдается положительная динамика, следовательно, внедрение предложенных мероприятий, основанных только на организационных методах по оценке и выбору поставщиков, является экономически целесообразным и эффективным.

Список используемой литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 12.05.2020).
2. Александрова А. В. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. 320 с.
3. Бабич Т. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / Т. Н. Бабич, И. А. Козьева, Ю. В. Вертакова, Э. Н. Кузьбожев. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. 336 с.
4. Баринов В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. М. : ИНФРА-М, 2017. 285 с.
5. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : Учебное пособие / Л. Е. Басовский. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. 260 с.
6. Бердников А. А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации / А. А. Бердников // Молодой ученый. 2018. № 1. С. 327-330.
7. Гаджинский А. М. Логистика : Учебник / А. М. Гаджинский. 20-е изд. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. 484 с.
8. Галлямова Л. М. Управление каналами сбыта на предприятии // Молодой ученый. 2018. № 10. С. 597-600.
9. Галлямова Л. М. Функционально-стоимостный анализ сбытовой деятельности предприятия // Молодой ученый. 2018. № 9. С. 563-567.
10. Глумаков В. Н. Стратегический менеджмент : практикум / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. М. : Вузовский учебник, 2017. 186 с.
11. Гонтарева И. В. Управление проектами : учебное пособие / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. М. : ЛИБРОКОМ, 2017. 384 с.

12. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы : Регламентация и управление : Учебник / В. Г. Елиферов. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. 319 с.
13. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. М. : Магистр, 2017. 528 с.
14. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / А. Т. Зуб. М. : Юрайт, 2017. 375 с.
15. Коротков Э. М. Основы менеджмента : учебное пособие / И. Ю. Солдатова, Э. М. Коротков ; Под ред. И.Ю. Солдатова, М. А. Чернышева. М. : Дашков и К, Академцентр, 2018. 272 с.
16. Курлыкова А. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. В. Курлыкова. М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. 176 с.
17. Курносова Е. А. Инновационное поведение как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий / Е. А. Курносова // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2017 г.). Казань : Бук, 2017. С. 155–158.
18. Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. 2017. № 14. С. 168–170.
19. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. М. : Юрайт, 2017. 507 с.
20. Ляско А. К. Стратегический менеджмент : Современный учебник / А. К. Ляско. М. : ИД Дело РАНХиГС, 2018. 488 с.
21. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г. Минцберг., Б. Альстренд, Дж. Лэмпел Спб. : Питер, 2017. 366 с.
22. Нарижняк М. О. Сущность управленческого решения / М. О. Нарижняк // Молодой ученый. 2017. № 8. С. 590-592.
23. Никитин А. В. Управление предприятием (фирмой) с использованием информационных систем : учебное пособие / А. В. Никитин, И. А. Рачковская, И. В. Савченко. М. : ИНФРА-М, 2016. 188 с.

24. Новиков Д. А. Сетевые структуры и организационные системы. М. : ИПУ РАН (научное издание), 2017. 102 с.
25. Попов С. Г. Основы менеджмента : учебное пособие / С. Г. Попов. М. : Ось-89, 2017. 176 с.
26. Пуховский Т. Н. Маркетинг услуг в управлении предприятием / Т. Н. Пуховский // Молодой ученый. 2017. № 4. С. 413-415.
27. Dmitry Kapranov. Logistics. Distribution, or the game "What? Where? When? [Electronic resource] URL: <http://www.toc-center.ru> (Accessed: 12.05.2020).
28. Polovko A. M. Fundamentals of reliability theory. Workshop / A. M. Polovko, SV Gurov. St. : BHV-Petersburg, 2018. 560.

Приложение А
Форма панели поставщиков

Панель поставщиков
за _____ 20__ г.
(период)

Материалы, комплектующие, услуги	Наименование организаций	Адрес	Контактное лицо или служба	ТЕЛЕ-ФОН/ФАКС	Вид отношений	Электронная почта/Сайт	Критерии оценки поставщика							Оценка	Класс
							Качество поставляемых материалов	Стабильность объемов и сроков поставок	Цена	Репутация поставщика	Состояние СМК	Отзывчивость	Наличие складских запасов		
Поставка сырья и материалов															

Приложение Б
Организационная структура ООО «Альфа»



Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Альфа»

Приложение В

Проект внутреннего стандарта «Оценка и выбор поставщиков»

УТВЕРЖДАЮ

Директор ООО «»

_____ 2019 г.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

ООО «Альфа»

«ОЦЕНКА И ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ»

С 01-01

Разработал:		_____		Дата:
		ПОДПИСЬ		
Согласовано:		_____		Дата:
		ПОДПИСЬ		
		_____		Дата:
		ПОДПИСЬ		
		_____		Дата:
		ПОДПИСЬ		
		_____		Дата:
		ПОДПИСЬ		
Дата издания:		Версия: 01	Всего листов:	

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Стандарт № С 01-01 «1 Оценка и выбор поставщиков» (далее – Стандарт) разработан в соответствии с требованиями:

1. ГОСТ Р 53893-2010 «Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента»;

2. ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования»;

Настоящий Стандарт устанавливает основные принципы и порядок проведения оценки выбора поставщиков ООО «Альфа» (далее – Общество) и содержит руководящие указания по назначению, планированию, и выбору поставщиков

ЦЕЛИ

Настоящий Стандарт разработан с целью обеспечения соответствия СМК Общества установленным требованиям.

ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ

Настоящий Стандарт распространяет действие на деятельность всех работников ООО «Альфа».

Организационные, распорядительные и другие внутренние нормативные документы ООО «Альфа» не должны противоречить настоящему Стандарту.

ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Настоящий Стандарт является внутренним нормативным документом постоянного действия. Вводится в действие, утверждением директора ООО «Альфа».

Ответственность за поддержание настоящего Стандарта в актуальном состоянии возлагается на Административного директора

Контроль за исполнением требований настоящего Стандарта в ООО «Альфа» возлагается на Административного директора

Настоящий стандарт вводится впервые.

1. ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

ОБЩЕСТВО – ООО «Альфа».

СМ – система менеджмента.

СМК – система менеджмента качества.

СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ (СП) – подразделение ООО «Альфа» с самостоятельными функциями, задачами и ответственностью в рамках своих компетенций, определенных положением о структурном подразделении.

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

2.1 Настоящий стандарт устанавливает требования и порядок проведения оценки и выбора поставщиков сырья, готовой продукции и транспортных услуг, которая обеспечивает:

- однозначное определение качества поставок применительно к партии;
- минимизации количества конфликтных ситуаций, связанных с качеством продукции и с несовершенством условий поставки;
- основу взаимовыгодных отношений поставщика и организации;
- обмен информацией о качестве поставок;
- ответственность поставщиков за качество;
- оптимизацию затрат на приемку и сокращение затрат заказчиков и потребителей продукции организации;
- осуществление планомерной работы между поставщиком и организацией, включая ее филиалы, по повышению качества поставок без применения претензионных мер.

2.2 Действия в отношении потенциального поставщика включают:

- сбор данных о наличии у него системы менеджмента качества (СМК), его производственных возможностях, условиях поставки и характере послепродажного взаимодействия;
- предварительный анализ поставщика, если данные о нем признаны положительными;

– введение потенциального поставщика в «Панель поставщиков сырья, продукции и услуг» на текущий год.

2.3 Процедура оценки и выбора поставщиков включает в себя:

- процедуру анализ деятельности поставщика;
- процедуру оценки и выбора поставщика;
- создание панели действующих поставщиков сырья, продукции и услуг на текущий год.

2.4 Ответственным за проведение оценки и выбор поставщика является Административный директор

3 Процедура анализа деятельности поставщика

3.1 Процедура анализа деятельности поставщика приведена в таблице В.1.

Таблица В.1 – Процедура анализа деятельности поставщиков

Действие	Ответственный	Результат
Анализ деятельности поставщика при поставке сырья, продукции и транспортных услуг	Административный директор	Выявленные несоответствия
Выявление несоответствий установленным требованиям к поставкам (по качеству, объему, срокам)	Производственный персонал	
Регистрация выявленных несоответствий в журнале регистрации	Производственный персонал	Журнал регистрации несоответствий (Приложение Г)
Проведение действий по отношению к поставщику: - оформление рекламации; - звонок или выезд к поставщику	Административный директор	Рекламация поставщику
Регистрация в журнале регистрации несоответствий	Административный директор	Журнал регистрации несоответствий

3.2 Несоответствия по качеству и дисциплине поставок закупленной продукции учитывается по каждому поставщику и регистрируется в журнале.

3.3 Информация, зарегистрированная в журнале регистрации и несоответствий, используется при оценке и выборе поставщиков.

4.1 Процедура оценки и выбора поставщиков приведена в таблице В.2.

Таблица В.2 – Процедура оценки и выбора поставщиков

Действие	Ответственный	Результат
Уточнение критериев оценки и их весовых коэффициентов	Административный директор	Критерии оценки и весовые коэффициенты
Проведение расчета балльной оценки по каждому поставщику	Административный директор	Балльная оценка
Проставление рейтинга (класса) поставщика	Административный директор	Панель поставщиков сырья, продукции и услуг
Принятие решения о продлении договора с поставщиком; поиск альтернативного поставщика	Директор	Договор на поставку
Формирование «Панели поставщиков» на текущий год по результатам проведенной оценки предыдущего периода.	Административный директор	Панель поставщиков сырья, продукции и услуг

4.2 Критерием оценки поставщика является его способность выполнять условия контракта в полном объеме и в установленные сроки, включая требования к системе менеджмента качества.

4.3 Оценка поставщиков проводится 1 раз в год. На основании проведенной оценки разрабатывается панель, которой предприятие будет пользоваться весь последующий год. Поставщики группируются по поставкам сырья, готовой продукции и транспортных услуг.

4.4 В организации балльной оценке подвергаются действующие поставщики, имеющие с организацией долговременные деловые связи, а при необходимости могут оцениваться и потенциальные поставщики.

4.5 Оценка поставщиков производится по трехбалльной шкале по критериям, установленным в соответствии с приемлемыми требованиями к качеству поставляемой продукции, срокам и форме поставки, цене, наличию СМК и т. п.

4.6 Каждому поставщику подсчитывается итоговый балл. Итоговые баллы определяются суммированием баллов и перемножением на коэффициент весомости.

4.7 Ранжирование поставщиков на «Классы», в соответствии с установленной градацией, осуществляется на основании полученных итоговых баллов при оценке (таблица 25).

4.8 Поставщики, имеющие класс оценки А и В, попадают в панель поставщиков (форма панели поставщиков представлена в приложении Е) на будущий год, и рекомендованы к сотрудничеству. Поставщики, получившие ранг С, либо выводятся из панели поставщиков, либо используются в крайних случаях. Также возможно проведение профилактических мероприятий для продолжения дальнейшего сотрудничества.

Приложение Г

Форма журнала рекламаций по качеству сырья

Таблица Г.1 – Форма журнала рекламаций по качеству сырья

Место выявления (входной контроль, производство, у потребителя)+Дата выявления	Поставщик сырья	Вид несоответствия	№ входящего документа	Объем брака	Сумма претензии, с НДС, руб.	Описание корректирующих действий	Срок исполнения	Отметка о выполнении

Приложение Д

Критерии оценки поставщиков (поставка сырья и поставка готовой продукции)

Таблица Д.1 – Критерии оценки поставщиков

Критерий	Коэффициент весомости	Балл		
		30	20	10
Качество поставляемых материалов	0,23	Претензий по качеству не выявлены	Претензий по качеству менее 10% от объемов поставок (в руб.)	Претензии по качеству более 10% (в руб.).
Стабильность объемов и сроков поставок	0,23	Объемы и сроки поставок соблюдаются	Имеются единичные отклонения в сроках и поставках	Объемы и сроки поставок систематически
Цена	0,19	Отсрочка платежа	Оплата по факту	Предоплата
Репутация поставщика	0,15	Ведущий поставщик отрасли	Репутация поставщика противоречива по разным источникам	Поставщик не заслуживает доверия как деловой партнер/ подрыв доверия
Состояние СМК	0,12	Имеется СМК	Имеются внедренные элементы СМК	Не внедрена СМК
Отзывчивость	0,12	Незамедлительное реагирование	В течении 1 дня	Более 1 дня

Приложение Е

Панель поставщиков сырья, продукции и услуг на текущий год

Таблица Е.1 – Панель поставщиков сырья, продукции и услуг на текущий год

Панель поставщиков
за _____ 20__ г.
(период)

Материалы, комплектующие, услуги	Наименование организаций	Адрес	Контактное лицо или служба	ТЕЛЕ-ФОН/ФАКС	Вид отношений	Электронная почта/ Сайт	Критерии оценки поставщика							Оценка	Класс
							Качество поставляемых материалов	Стабильность объемов и сроков поставок	Цена	Репутация поставщика	Состояние СМК	Отзывчивость	Наличие складских запасов		
Поставка сырья и материалов															

Приложение Ж
Чек-лист аудита поставщика

Таблица Ж.1 – Чек-лист аудита поставщика

Предприятие:					
Раздел 1 Получение на склад сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, складирование, выдача в производство					
Критерии	Баллы				Примечания
	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно	Оценка	
1	2	3	4	5	6
Состояние (освещённость, отопление) складских помещений, наличие закрытых помещений.	3	1	0		
Наличие оборудованных рабочих мест работников склада, их оснащённость необходимым инструментом.	3	1	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6
Наличие рабочих (должностных) инструкций кладовщиков, грузчиков и других работников склада, и их соблюдение.	3	1	0		
Наличие (и соблюдение) утверждённой планировки склада и его разметки по секторам (зонам): по виду ТМЦ, по особенностям хранения, по мере поступления, наличие изолятора брака сырья и материалов	3	1	0		
Наличие и соблюдение утверждённых НД по условиям складирования, перемещения и хранения сырья и материалов – Инструкции, выписки из ТУ, ГОСТов и т.д.	3	2	0		
Наличие необходимых приборов для контроля условий хранения (температуры, влажности)	3	2	0		
Наличие назначенных ответственных лиц за контроль соблюдения и поддержание условий хранения	2	1	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6
Инструкции по корректирующим действиям в случае выявления несоответствий по условиям хранения. Наличие процедуры, предупреждающая попадание в производство несоответствующих материалов.	3	2	0		
Наличие необходимого для коррекции условий хранения оборудования (осушитель/увлажнитель воздуха, кондиционер)	3	1	0		
Система определения местоположения и идентификации статуса (годный, негодный) нужного вида сырья /материала	3	2	0		
Наличие перечня утвержденных поставщиков для каждой товарной группы	2	1	0		
Наличие перечня номенклатуры, подлежащий входному контролю. Определение критериев, по которым продукция поставщика становится подлежащей входному контролю	4	2	0		
Наличие необходимых для проведения входного контроля оборудования и инструментов, согласованных эталонных образцов с действующим сроком годности	0	0	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6
Процедура, регламентирующая работу с поставщиком несоответствующей продукции.	2	1	0		
Использование принципа «Fi – Fo» («первым поступил – первым вышел») при выдаче сырья и материалов со склада в производство.	3	2	0		
Наличие и хранение необходимой сопроводительной документации на поступающие сырье и материалы, и правильность её оформления; хранение сертификатов качества на поступающее сырье.	3	1	0		
Наличие необходимых упаковочных материалов, тары, поддонов и т.д., обеспечивающих сохранность продукции при складировании и транспортировке внутри завода.	3	1	0		
Наличие необходимой погрузо-разгрузочной техники (автоматизированной или ручной), её состояние.	2	1	0		
Персонал: квалификация, загруженность, сменность работы, наличие матрицы взаимозаменяемости и графиков профессионального обучения.	3	1	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1		2	3	4	5	6
Организация работы склада – оптимизация лишних перемещений грузов, удобство размещения МПЗ.		2	1	0		
Наличие консигнационных складов на территории Покупателей.		0	0	0		
Наличие на складе страховых запасов.		0	0	0		
Уровень восприятия задаваемых вопросов персоналом, участвующим в проведении аудита (уровень квалификации).		3	1	0		
Результаты оценки	Максимально возможное количество баллов	56				
	Набрано по итогам оценки					
Раздел 2 Производство						
Критерии		Баллы				Примечания
		Хорошо	Удовл.	Неуд	Оценка	
Наличие планировок производственных помещений, разделение производственных площадей на зоны/сектора		2	1	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6
Организация рабочих мест производственного персонала: Наличие необходимой нормативной документации:	4	2	0		
- рабочие инструкции (наличие, визуализация, доступность);					
- инструкции по эксплуатации (обслуживанию) оборудования;					
- карты технологических режимов;					
- план контроля или технологические карты процесса.					
Визуализация методов выполнения операций (правильно – неправильно). Визуализация дефектов	2	1	0		
Наличие на рабочих местах контрольных образцов	3	1	0		
Организация рабочих мест (методика «5S»)	2	1	0		
Наличие и соблюдение плана (сменного, суточного, месячного) производства на рабочем месте.	2	1	0		
Проведение предварительного анализа технических условий на продукцию для определения ключевых характеристик, параметров технологических процессов на них влияющих и методов контроля.	3	2	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6
Проведение FMEA процесса, сравнение рабочего технологического процесса с выводами, сделанными по результатам FMEA данного процесса.	0	0	0		
План управления качеством изготавливаемой продукции и отражение его в рабочих инструкциях.	3	2	0		
Запись результатов контроля процесса согласно плану управления качеством и процедура корректирующих мероприятий в случае отклонения от нормы технологического процесса в ходе анализа полученных данных.	4	3	0		
Валидация производственного процесса до запуска продукции в производство.	2	1	0		
Применение статистических методов контроля производственного процесса.	3	1	0		
Соответствие измерительного оборудования и КИП, находящихся на рабочих местах, требованиям технологической документации.	4	2	0		
Соответствие оборудования, применяемого для производства продукции, требованиям НТД.	4	2	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6
Оптимальное размещение производственного оборудования по технологической цепочке, наличие/отсутствие лишних операций, переходов.	2	1	0		
Загроможденность производственных помещений, рабочих мест, проходов и проездов.	2	1	0		
Состояние оборудования и технологической оснастки – исправность, содержание, идентификационные таблички.	5	2	0		
Техническое обслуживание и ремонт оборудования и оснастки. Наличие и соблюдение планов ТО, графики предупредительного и планового ремонтов.	3	1	0		
Договора на выполнение работ, невозможных провести у себя. Проведение оценки качества выполненных работ.	0	0	0		
Персонал: квалификация, загруженность, сменность работы, наличие матрицы взаимозаменяемости и графиков профессионального обучения.	3	1	0		
Идентификация незавершенной продукции для определения уровня технологического перехода и соответствия технологической документации (годная-негодная).	2	1	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6
Наличие изолятора брака - ответственный, учёт, соблюдение графика (завоз-вывоз), минимизация доступа посторонних лиц.	3	1	0		
Наличие процедуры, регламентирующей перепроверку ранее произведенных партий, находящихся на смежных переделах при обнаружении брака.	0	0	0		
Регламент проведения работ по устранению дефектов, обнаруженных в процессе производства продукции.	0	0	0		
Анализ количества и причин внутреннего брака с целью проведения корректирующих мероприятий и оценка их эффективности.	4	2	0		
Информированность персонала о качестве выпускаемой продукции, количестве несоответствующей продукции, рекламациях от потребителей, приказах и распоряжениях руководства (информационные стенды, собрания коллектива)	2	1	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6
<p>Метрологическое обеспечение – наличие службы. Калибровка и поверка мерительного инструмента - договора с аттестованными центрами.</p> <p>Наличие и соблюдение графика поверки (аттестации) мерительного оборудования.</p> <p>Учёт измерительного оборудования.</p> <p>Идентификация измерительных инструментов, приспособлений – бирка о дате поверки, ответственное лицо, инвентарный номер.</p> <p>Наличие страхового запаса на время поверки и ремонта</p>	3	1	0		
<p>Наличие и состояние межоперационной тары, обеспечивающей полуфабрикат от появления дефектов.</p>	3	1	0		
<p>Технологическая оснастка: возможность проектирования и изготовления технологической оснастки, наличие службы.</p> <p>Хранение и идентификация оснастки</p>	2	1	0		
<p>Конструкторско-технологические возможности: наличие конструкторской и технологической служб, базы для проектирования новых видов продукции, использование современных компьютерных программ.</p>	0	0	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6
Уровень восприятия задаваемых вопросов персоналом, участвующим в проведении аудита (уровень квалификации).	3	1	0		
Результаты оценки	Максимально возможное количество баллов	75			
	Набрано по итогам оценки				
Раздел 3 Действия с готовой продукцией: хранение, упаковка, отгрузка, транспортировка					
Критерии	Баллы				Примечания
	Хорошо	Удовл.	Неуд	Оценка	
Соблюдение согласованных с потребителем планов отгрузки готовой продукции.	2	1	0		
Маркировка отгружаемой продукции в соответствии с ТУ и договором поставки.	3	1	0		
Наличие и состояние зоны упаковки и хранения готовой продукции.	2	1	0		
Наличие НД по хранению и соблюдение условий хранения готовой продукции, исключающее её повреждение.	3	1	0		
Наличие условий, исключающих порчу готовой продукции в период хранения на складе. Контроль за сроками хранения. Использование принципа Fi-Fo.	2	1	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6
Организация рабочих мест упаковщиков готовой продукции и работников склада. Наличие рабочих инструкций, материалов, инструмента	2	1	0		
Анализ возникновения дефектов готовой продукции при упаковке, перевозке и распаковке.	4	1	0		
Использование тары для готовой продукции, согласованной с потребителем.	3	1	0		
Оформление необходимой нормативной сопроводительной документации.	3	1	0		
Персонал: квалификация, загруженность, сменность работы, наличие матрицы взаимозаменяемости и графиков профессионального обучения.	2	1	0		
Наличие и состояние необходимых для погрузки - разгрузки транспортных средств (автопогрузчики, электрокары, тележки, поддоны, кран-балки и т.д.).	2	1	0		
Сбор и вывоз бытового мусора и отходов производства.	2	1	0		
Результаты оценки	Максимально возможное количество баллов	30			
	Набрано по итогам оценки			0	

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

Раздел 4 Система менеджмента качества					
Критерии	Баллы				Примечания
	Хорошо	Удовл.	Неуд	Оценка	
Структура Службы качества	2	1	0		
Наличие сертифицированной СМК (наличие актуальных основополагающих документов и их соблюдение) / Наличие плана по подготовке к сертификации СМК (в случае отсутствия сертификата СМК)	5	2	0		
Мониторинг претензий потребителей, разработка корректирующих действий и их реализация	5	2	0		
Внутренний аудит СМК, оценка эффективности мероприятий, внедренных по результатам аудита.	4	2	0		
Организация входного контроля: входной контроль продукции организован в соответствии с требованиями документированной процедуры	5	2	0		
Оборудование контрольных точек (постов): наличие и выполнение рабочих инструкций; визуализация дефектов; наличие и хранение НД	2	1	0		
Наличие аттестованных технологических лабораторий или договоров со сторонними специализированными организациями	3	1	0		
Мониторинг качества выпускаемой продукции, анализ брака и системное решение проблем в случае обнаружения отклонений	5	2	0		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6
Визуализация информации о качестве выпускаемой продукции на информационных стендах. Осведомлённость персонала.	2	1	0		
Наличие обратной связи в отношении претензий со стороны потребителя, разработка корректирующих действий по результатам претензий	2	1	0		
Системное информирование потребителя о любых изменениях в производственном процессе, применяемом сырье и материалах, местах производства продукции	0	0	0		
Работа с поставщиками по качеству: система оценки, проведение аудитов, развитие поставщиков	0	0	0		
Персонал: квалификация, загруженность, сменность работы, наличие матрицы взаимозаменяемости и графиков профессионального обучения.	2	1	0		
Уровень восприятия задаваемых вопросов персоналом, участвующим в проведении аудита (уровень квалификации).	3	1	0		
Результаты оценки	Максимально возможное количество баллов	40			
	Набрано по итогам оценки	0			