

ЗАДАЧИ ВЫБОРА И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЛОГИСТИКЕ ЗАКУПОК

СОДЕРЖАНИЕ

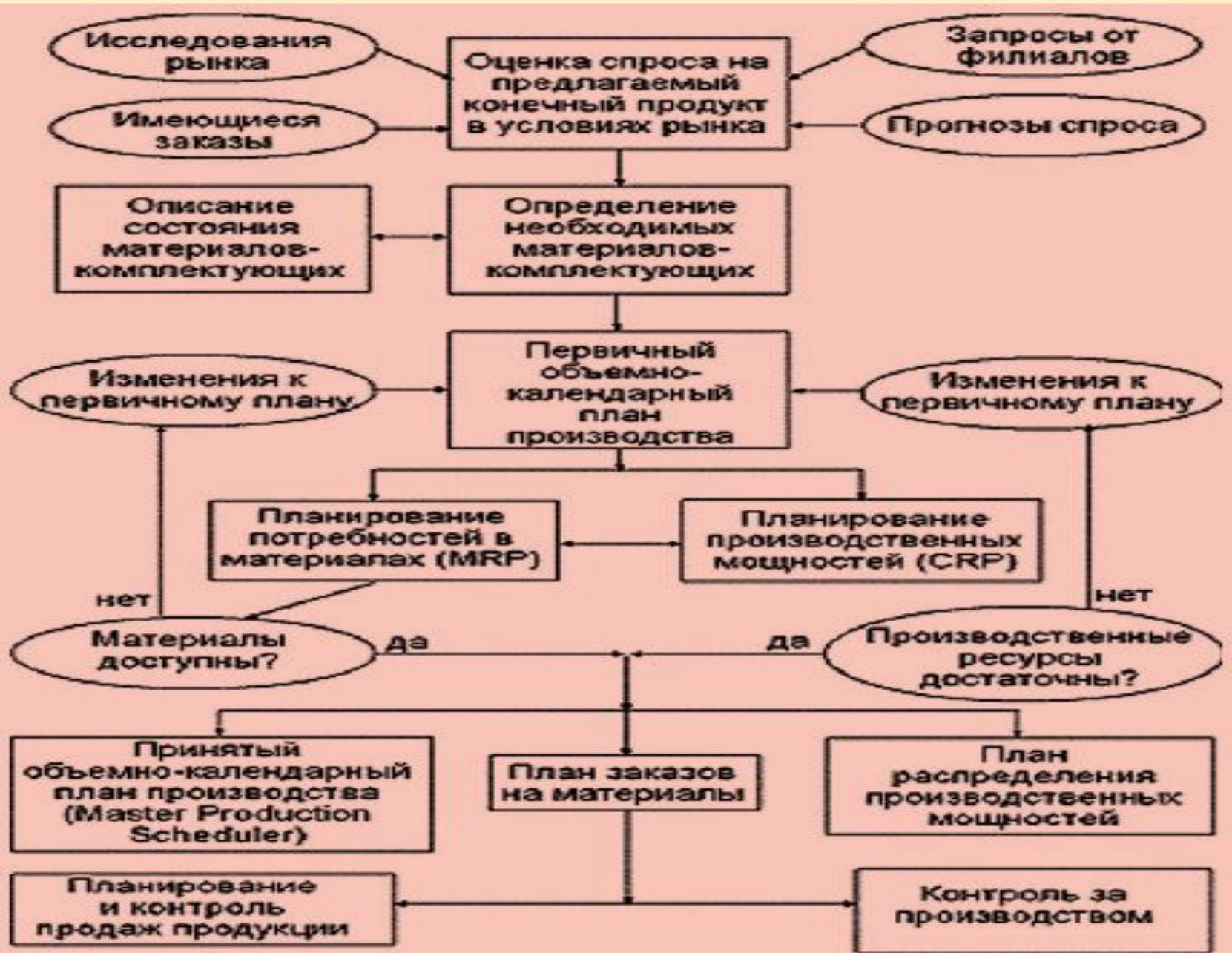
1. Определение потребности и объема закупок
2. Выбор форм и методов закупок
3. Задача «сделать или купить» и ее решение
4. Определение источников закупок
5. Выбор поставщика

1 Этап: Определение потребности в материальных ресурсах.

Любая закупка начинается с определения общей потребности компании и индивидуальных потребностей каждого ее подразделения. Имея такую информацию, можно получить материальные ресурсы со склада либо путем перемещения избытка товаров из другого подразделения, либо покупая новые товары.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ И ОБЪЕМА ЗАКУПОК

Под потребностью в материальных ресурсах понимается их количество, необходимое к определенному сроку на установленный период для обеспечения выполнения заданной программы производства или имеющихся заказов



Виды потребностей в материальных ресурсах

```
graph TD; A[Виды потребностей в материальных ресурсах] --> B[Потребность в зависимости от учета наличных запасов материалов:]; A --> C[Потребность в зависимости от очередности выполнения заказа:];
```

Потребность в зависимости от учета наличных запасов материалов:

материалов:

общая потребность
брутто-потребность или валовая потребность;
нетто-потребность или чистая потребность.

Потребность в зависимости от очередности выполнения заказа:

первичная потребность;
вторичная потребность;
третичная потребность.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ И ОБЪЕМА ЗАКУПОК

- ▣ **Общая потребность** включает валовую потребность на производственную программу и зарезервированный объем сырья, материалов и комплектующих для специального использования.
- ▣ **Валовая, или брутто-потребность**, - это потребность на производственную программу без учета имеющихся производственных запасов и готовой продукции.
- ▣ **Чистая, или нетто-потребность**, - это потребность в сырье, материалах, комплектующих на производственную программу с учетом имеющихся заделов на рабочих местах и запасов готовой продукции.

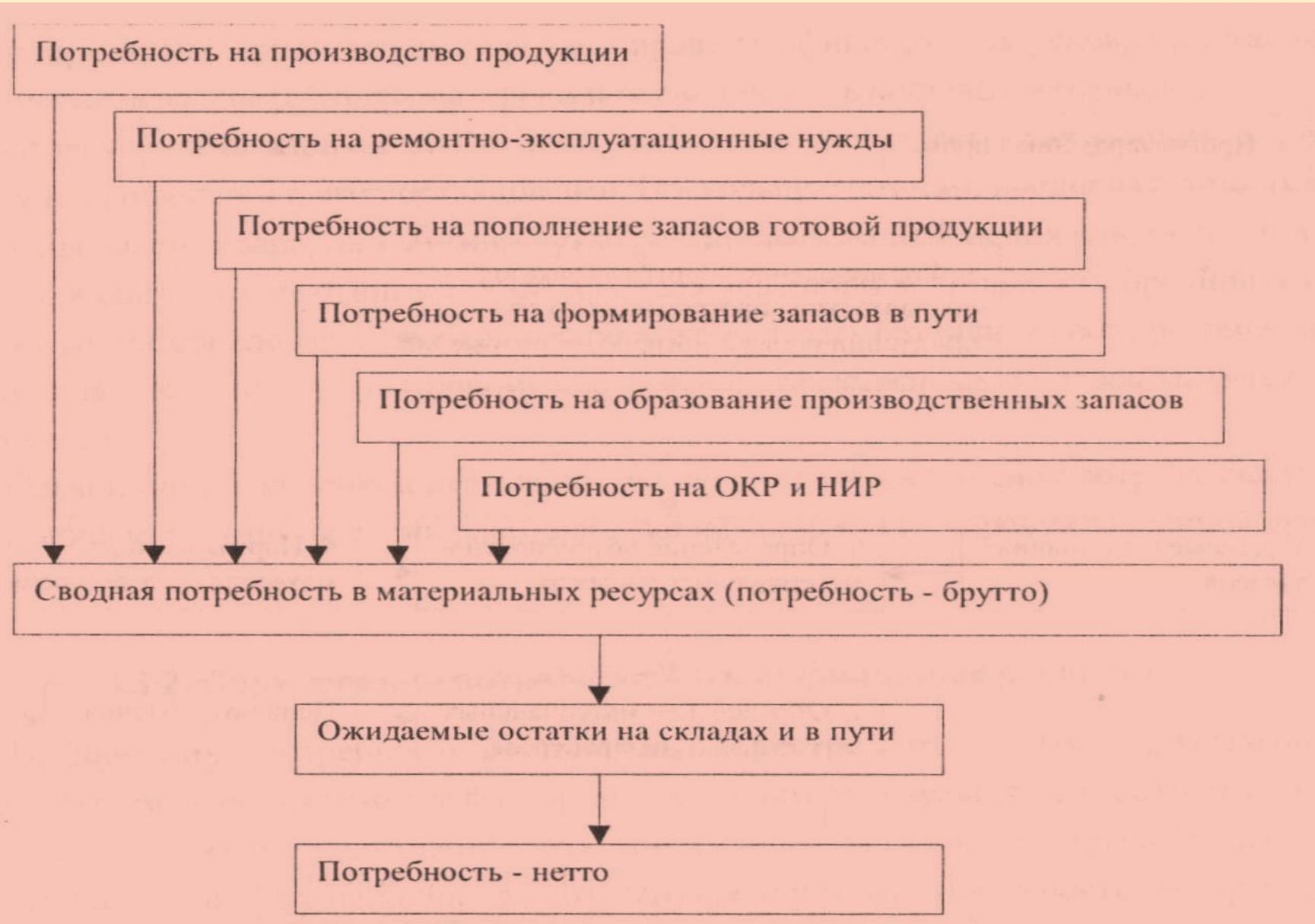
1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ И ОБЪЕМА ЗАКУПОК

- ▣ **Первичная потребность** определяется как потребность в изделиях, договоры на производство и поставку которых уже заключены, т.е. в изделиях, выпуск которых имеет приоритет.
- ▣ **Вторичная потребность** - потребность в изделиях, подлежащих изготовлению в рамках производственной программы, но договоры на поставку которых еще не заключены.
- ▣ **Третичная потребность** - потребность на производственную программу во вспомогательных материалах производственного назначения.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ И ОБЪЕМА ЗАКУПОК

Определение потребности в материальных ресурсах можно осуществлять тремя методами:

- 1) **детерминированным** - для расчета вторичной потребности в материальных ресурсах при известной первичной на основе планов производства и нормативов расхода;
- 2) **стохастическим** - для расчета потребности на основе вероятностного прогноза с учетом тенденции изменения потребностей за прошлые периоды;
- 3) **экспертным** - для расчета потребности на основе опытно-статистической оценки экспертов.



1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ И ОБЪЕМА ЗАКУПОК

Общая потребность в группе товарно-материальных ценностей, относящихся к сырью и материалам, складывается из потребностей в конкретном виде сырья и материалов на все возможные цели:

$$P_{\text{общі}} = P_{\text{прі}} + P_{\text{ксі}} + P_{\text{нті}} + P_{\text{рзі}} + P_{\text{техні}} + P_{\text{нзпі}}$$

где $P_{\text{общі}}$ - общая потребность в i -ом наименовании товарно-материальных ценностей, единиц;

$P_{\text{прі}}$ - потребность в i -ом наименовании товарно-материальных ценностей на выполнение плана производства и продаж, единиц;

$P_{\text{ксі}}$ - потребность в i -ом наименовании товарно-материальных ценностей на капитальное строительство, единиц;

$P_{\text{нті}}$ - потребность на внедрение новой техники, единиц;

$P_{\text{рзі}}$ - потребность в i -ом наименовании товарно-материальных ценностей на ремонтно-эксплуатационные нужды, единиц;

$P_{\text{техні}}$ - потребность в i -ом наименовании товарно-материальных ценностей на изготовление технологической оснастки и инструментов, единиц;

$P_{\text{нзпі}}$ - потребность в i -ом наименовании товарно-материальных ценностей на прирост незавершенного производства, единиц.

1. Определение потребности и объема закупок

Оптимальный размер заказа – это количество партии товаров, которая позволит сократить до минимума ежегодную общую сумму расходов на выполнение заказа

$$O = \sqrt{\frac{2C_1V}{C_2}}$$

O - оптимальный размер заказа;
C₁ - затраты, связанные с выполнением заказа;
C₂ – затраты, связанные с содержанием запаса;
V – годовая потребность.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ И ОБЪЕМА ЗАКУПОК

Ограничивающие условия:

- применяется для одного вида товара;
- уровень спроса постоянен ,т.е это группа X;
- интервал времени и время доставки постоянно;
- каждый заказ поставляется в виде одной партии. Т.е партия приходит полностью без разбиения ее на более мелкие партии;
- затраты на размещение заказа и цены закупки постоянны;
- отсутствуют ограничения по складским мощностям;
- отсутствуют потери от дефицита;
- с поставщиком можно договориться об оптимальной величине партии.

Определив размер заказа, можно определить:

- *число заказов, размещаемых в течении года:*

$$n = \frac{V}{O}$$

- *точное время между заказами:*

$$T = \frac{D}{n}$$

D – число рабочих дней в периоде

- *общие годовые затраты (стоимость логистической системы):*

$$C = \frac{C1 * V}{O} + \frac{O * C2}{2}$$

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ И ОБЪЕМА ЗАКУПОК

При равномерном потреблении величина партий закупок увязывается с показателем среднесуточного потребления материальных ресурсов следующим образом (4.3):

$$P_{\text{зак}} = R_{\text{зак}} * t_{\text{зак}},$$

где $P_{\text{зак}}$ - величина партии закупки, натуральное измерение;

$t_{\text{зак}}$ - интервал закупки, дней;

$R_{\text{зак}}$ - среднесуточное потребление материала, натуральное измерение.

При неравномерном потреблении сроки и размеры партий закупок устанавливаются на основе графиков производства продукции.

2.ВЫБОР ФОРМ И МЕТОДОВ ЗАКУПОК

Формы снабжения предприятия материальными ресурсами:

- 1) **транзитную** форму поставок – когда материальные ресурсы поступают непосредственно со склада поставщика на склад предприятия- потребителя;
- 2) **складская** форма поставок – когда материальные ресурсы поступают на предприятие потребитель через промежуточный склад.

2.ВЫБОР ФОРМ И МЕТОДОВ ЗАКУПОК

В настоящее время существует 3 основных *типа организации закупок* материальных ресурсов в зависимости от продолжительности и сложности:

- постоянные закупки;
- модифицированные закупки (в которых меняется или поставщик или параметры закупаемых ресурсов);
- новые закупки, вызванные новыми потребностями.

2.ВЫБОР ФОРМ И МЕТОДОВ ЗАКУПОК

Основными *методами закупок* являются:

- оптовые закупки (закупка товара одной партией);
- регулярные закупки мелкими партиями;
- закупки по мере необходимости;
- различные комбинации перечисленных методов.

2.ВЫБОР ФОРМ И МЕТОДОВ ЗАКУПОК

Периодичность закупок ресурсов

Регулярная

Нерегулярная

Точное количество

Объем партии закупок

Ориентировочное количество

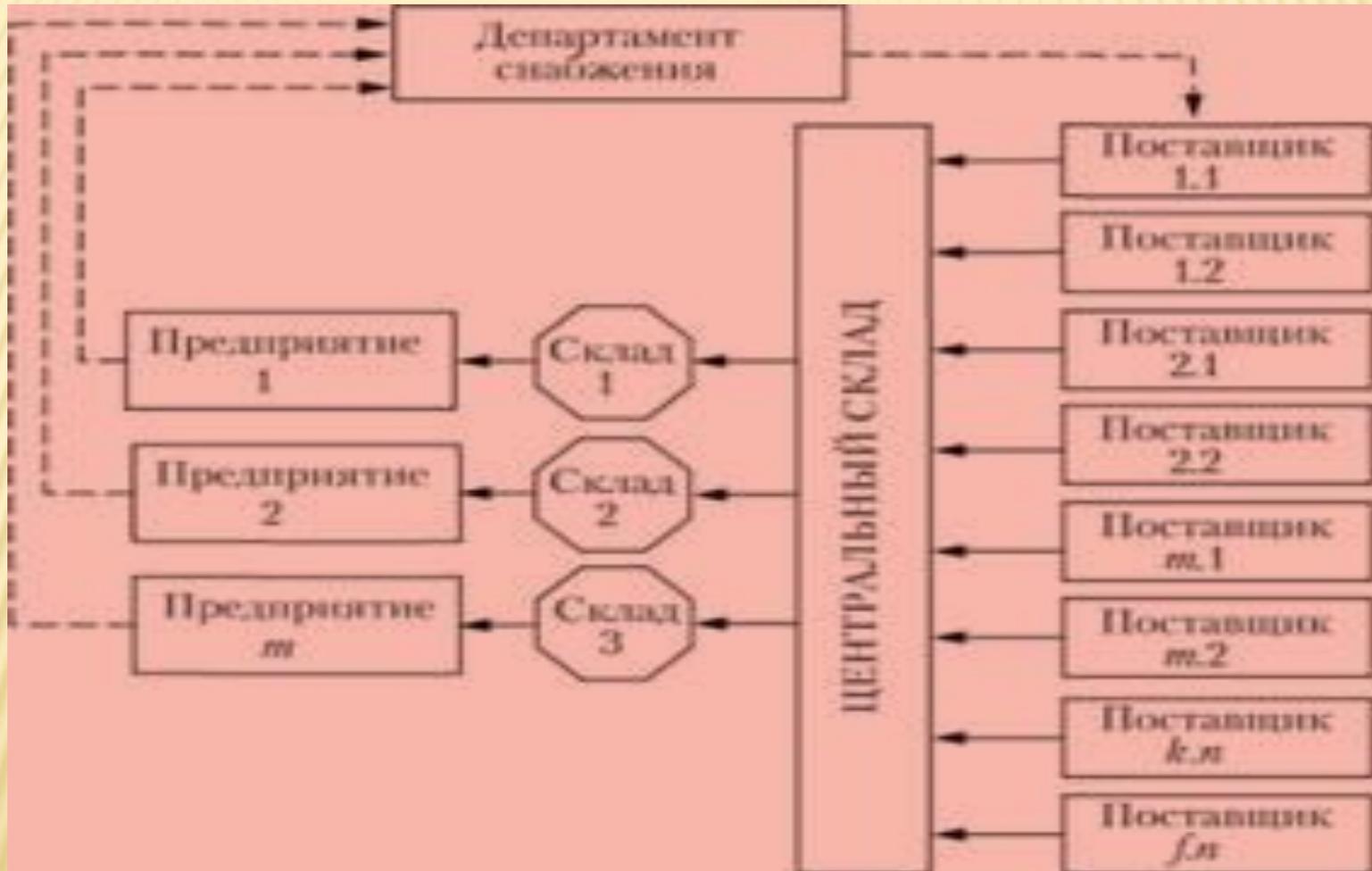
Закупка ресурсов: (а) одной партией; (б) мелкими партия- ми	Закупка ресурсов с заказом на поставку
Закупка ресурсов по котировочным ведомостям	Закупка ресурсов по мере необходимо- сти

2.ВЫБОР ФОРМ И МЕТОДОВ ЗАКУПОК

Формы возможной организации закупочной можно сгруппировать в виде трех основных систем корпоративного снабжения:

- централизованная система снабжения;
- децентрализованная система снабжения;
- комбинированная (смешанная) система снабжения

2. ВЫБОР ФОРМ И МЕТОДОВ ЗАКУПОК



2. ВЫБОР ФОРМ И МЕТОДОВ ЗАКУПОК

Преимущества организации снабжения по централизованному принципу заключается в укрупнении масштаба закупочной деятельности всего предприятия, что дает возможность:

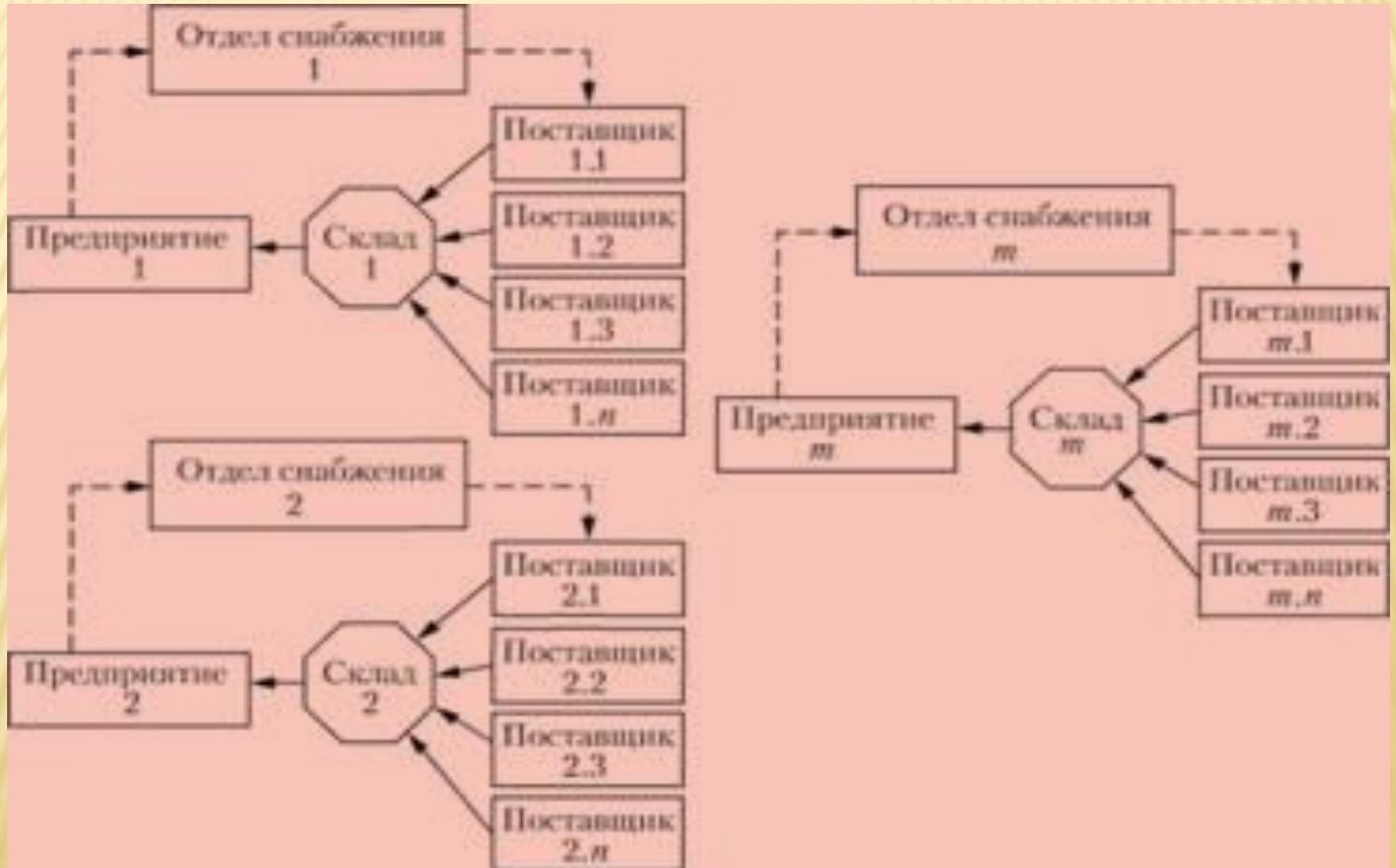
- исключить из цепей поставок большое количество посреднических организаций;
- получить дополнительные оптовые скидки на объемы ;
- сократить транспортные затраты;
- сократить долю постоянных затрат в себестоимости;
- сократить административно-управленческие расходы в части фонда оплаты труда сотрудников служб снабжения подразделений холдинга;
- повысить прозрачность финансовых потоков, упростить процедуру контроля и мониторинга поставок;
- развивать долгосрочные партнерские отношения между поставщиками и покупателями.

2.ВЫБОР ФОРМ И МЕТОДОВ ЗАКУПОК

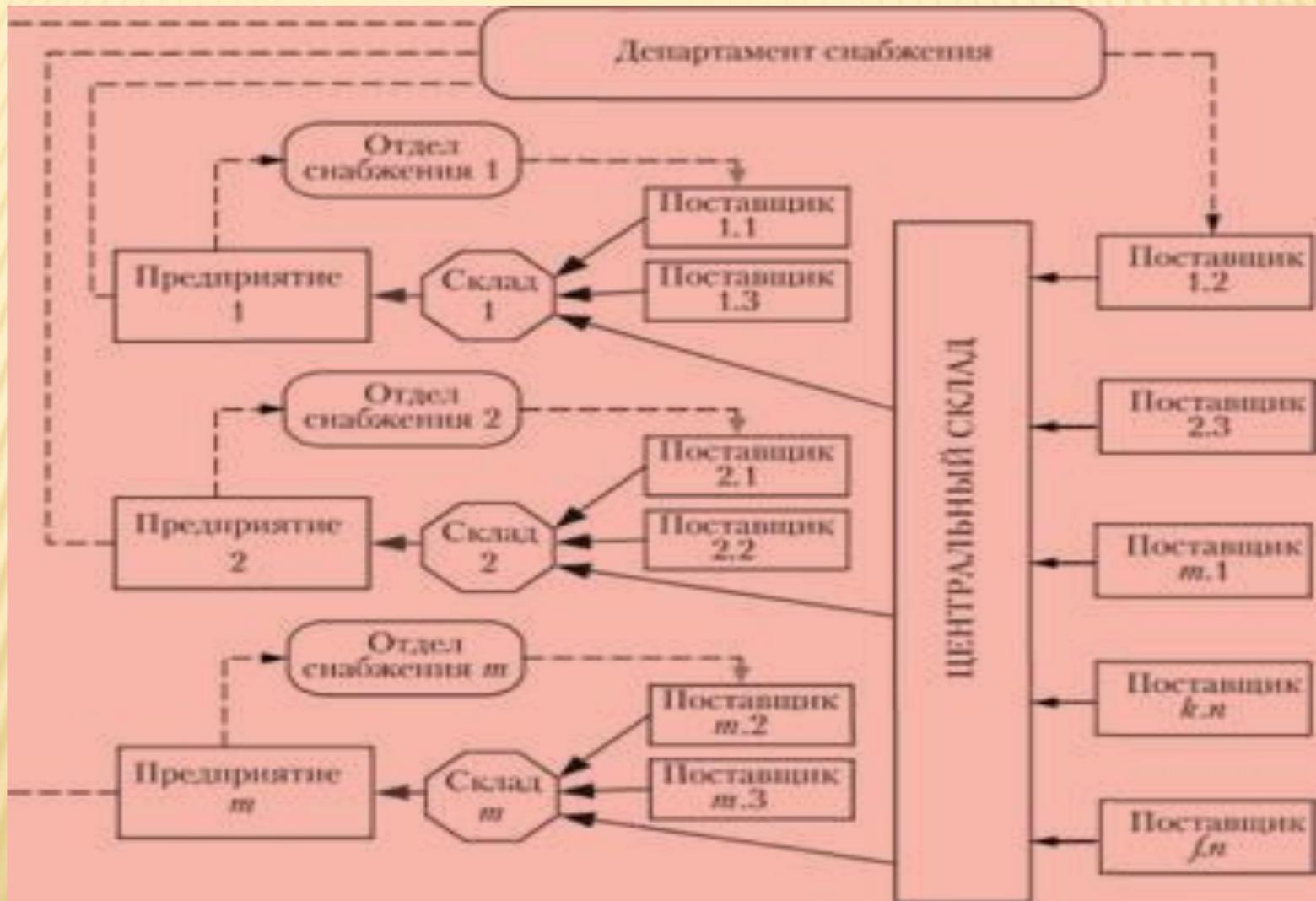
Недостатки централизации снабжения:

- увеличение времени на планирование потребности и размещение заказов,
- большие объемы капиталовложений в складские запасы,
- снижение их скорости обращения и рост количества неликвидов.

2. ВЫБОР ФОРМ И МЕТОДОВ ЗАКУПОК



2. ВЫБОР ФОРМ И МЕТОДОВ ЗАКУПОК



2.ВЫБОР ФОРМ И МЕТОДОВ ЗАКУПОК



3. ЗАДАЧА «СДЕЛАТЬ ИЛИ КУПИТЬ» И ЕЕ РЕШЕНИЕ

Внешние поставки	
Причины осуществления	Связанные с ними риски
Сокращение расходов	-потеря контроля над поставками -непредвиденные дополнительные расходы
Сокращение персонала	Сложность проведения реорганизации предприятия
Сокращение числа процессов деятельности предприятия до уровня ключевой компетенции	Сервисный риск: -низкое качество обслуживания вследствие сосредоточенности поставщика на своей ключевой компетенции -непригодность поставщика вследствие неучета им особенностей бизнеса покупателя
Сокращение логистического цикла производства	Сложность количественного определения выгоды
Использование инновационных технологий	Значительные конверсионные расходы
Повышение эффективности логистики закупок	Разрыв между ожиданиями предприятия и реальной выгодой от использования инноваций

3. ЗАДАЧА «СДЕЛАТЬ ИЛИ КУПИТЬ» И ЕЕ РЕШЕНИЕ

Решение о **выгодности закупок** может быть принято в случае, если:

- потребность в комплектующих невелика;
- отсутствуют необходимые для производства мощности;
- отсутствуют кадры необходимой квалификации.

Решение о **выгодности собственного производства** может быть принято в случае, если

- потребность в комплектующих стабильна и достаточно велика;
- комплектующее изделие может быть изготовлено на имеющемся оборудовании.

При равных возможностях отдается предпочтение «купить», т.к. при этом расширяются производственные возможности предприятия

3. ЗАДАЧА «СДЕЛАТЬ ИЛИ КУПИТЬ» И ЕЕ РЕШЕНИЕ

Принятие решений по проблеме "сделать или купить" (MOB – Make-or-Buy Problem) решается 3 методами:

- 1) *метод ресурсно-ориентированного подхода (RBV), заключающегося в определении границ компетентности компании- качественный метод.*

Для этого происходит оценка внешних (рыночных) и внутренних факторов.

Оценка факторов позволяет принять 3 решения:

- фирма пытается развить внутренние возможности фирмы;
- фирма ищет другую фирму, которая уже имеет искомые возможности;
- фирма может все необходимое закупить у внешнего поставщика

3. ЗАДАЧА «СДЕЛАТЬ ИЛИ КУПИТЬ» И ЕЕ

РЕШЕНИЕ

2) *метод транзакционной стоимости (ТСЕ) предполагает сопоставление затрат на закупку и на собственное производство.*

В целом затраты на закупку определяются *ценой* поставщика, но при этом включают затраты на:

- оформление заказа;
- транспортировку;
- страхование;
- упаковку;
- складирование;
- обработку (переработку, сортировку и т. п.);
- оплату персонала, связанного с закупками.

Затраты на собственное производство состоят из:

- *затрат на производство*: стоимость сырья, энергии, рабочей силы, хранения, накладных расходов;
- *возможных капитальных затрат* на организацию требуемого производства (покупка, доставка, монтаж оборудования, обучение рабочих).

Таблица Сравнительный анализ двух альтернатив (закупка или собственное производство)

Релевантные расходы	Компонент					
	А		Б		В	
	производство	закупка	производство	закупка	производство	закупка
Расходы основных материалов на единицу продукции, грн.	8	-	10	-	4	-
Расходы на оплату труда основных производственных рабочих (на единицу продукции), грн.	16	-	18	-	8	-
Прямые расходы на единицу продукции, грн.	4	-	6	-	2	-
Импортная закупочная цена, грн.	-	27.5	-	42	-	20
Всего релевантные расходы на единицу продукции, грн.	28	27.5	34	42	14	20

3. ЗАДАЧА «СДЕЛАТЬ ИЛИ КУПИТЬ» И ЕЕ РЕШЕНИЕ

3) Данную задачу также можно решить на основе метода определения порога рентабельности продукции:

$$O = \text{Спост} / (\text{Ц} - \text{Спер})$$

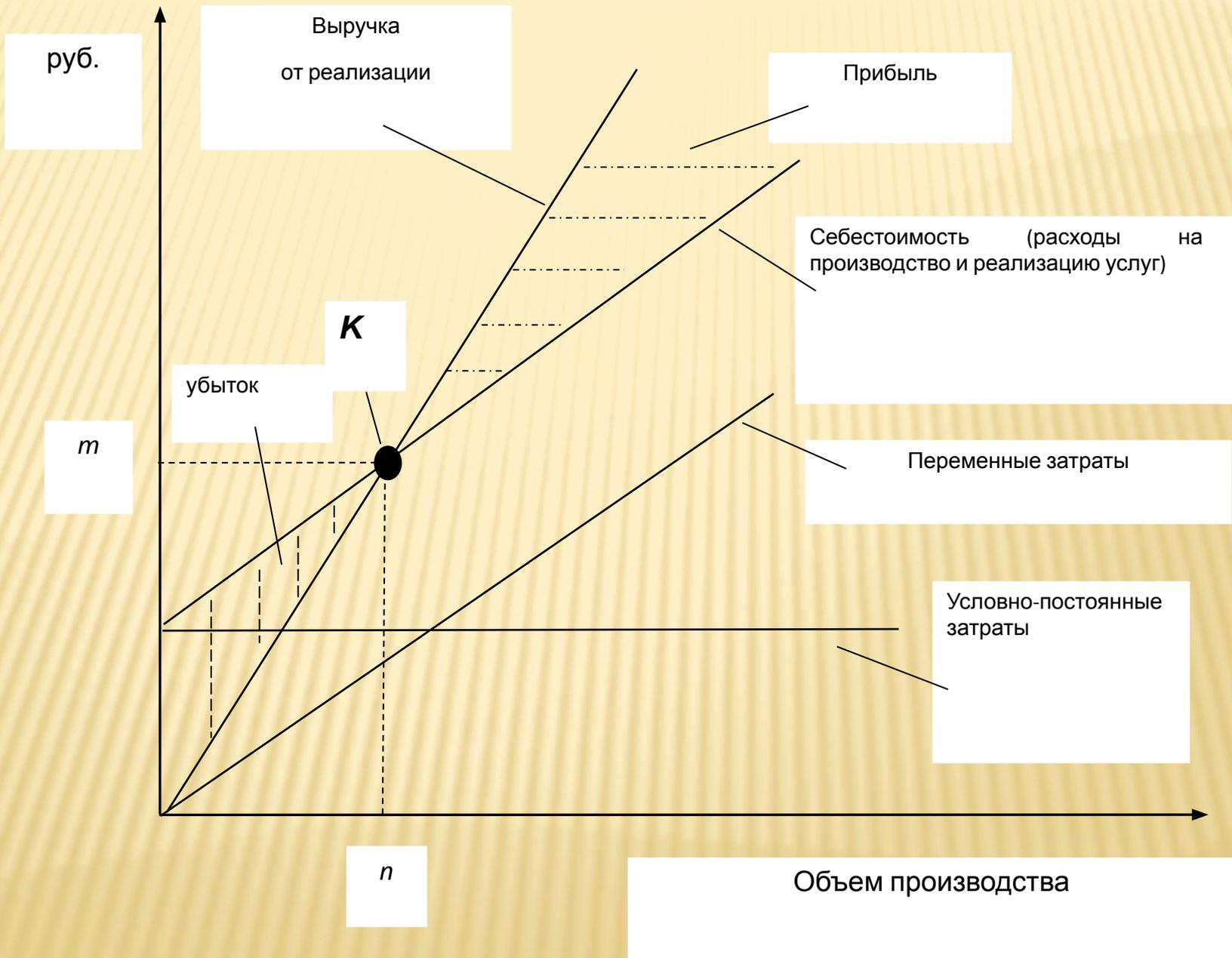
где O – количество изделий, необходимых для выпуска запланированного объема продукции;

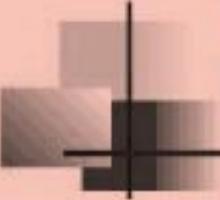
Спост – постоянные расходы предприятия;

Ц – цена покупки одного изделия;

Спер – переменные расходы предприятия на одно изделие.

Если объем выпуска изделия будет превышать заданное количество, то выгодно производить, если будет меньше указанного количества, то предприятию выгодно закупать изделия у поставщика.





Источники покрытия потребности в материальных ресурсах

Внутренние:

- остатки материалов на начало периода;
- собственное производство материалов;
- отходы производства;
- вторичные материалы;
- экономия материалов

Внешние:

- поставки материалов от поставщиков

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАКУПОК

Решение задачи выбора источников закупок включает следующие аспекты:

- 1) определение множественности источников снабжения
- 2) выбор источника поступления товара (производителя или посредника, прямые или косвенные)
- 3) определение географического местонахождения поставщика
- 4) приоритет между крупным и мелким поставщиком.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАКУПОК

Преимущества единственного источника:

- более прочные взаимоотношения между поставщиками и заказчиками, часто формализуемые в виде объединений или партнерств;
- сильная вовлеченность всех сторон и стремление добиться прочных взаимоотношений;
- экономия на масштабах и ценовые скидки при размещении крупных заказов;
- более легкие коммуникации, более простые административные функции и процедуры для регулярно размещаемых заказов;
- меньший диапазон отклонений в характеристиках материалов и их поставках;
- легкость обеспечения конфиденциальности требований, условий и других подобных характеристик.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАКУПОК

Преимущества нескольких источников материалов:

- конкуренция между поставщиками, приводящая к снижению цен;
- снижение вероятности сбоев в работе с поставщиками, оперативное устранение - возникающих проблем заменой поставщиков;
- более легкое удовлетворение меняющегося спроса;
- обеспечение доступа к большему объему информации;
- большая вероятность поощрения инноваций и усовершенствований;
- возможность полагаться не на одну внешнюю организацию

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАКУПОК

Другой способ избежать зависимости от единственного источника ресурсов - прибегнуть к *форвардным закупкам* (заключению контрактов на доставку материалов в установленное время в будущем). Эта возможность обеспечивает получение двух преимуществ.

- Во-первых, она гарантирует наличие материалов в течение какого-то времени в будущем и минимизирует влияние сбоев в поставках.
- Во-вторых, цена на материалы фиксирована, что позволяет избежать негативного влияния будущего роста цен или возникновения неопределенной ситуации.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАКУПОК

При принятии решение о разделе заказа среди нескольких поставщиков существуют

два метода деления заказа:

- Равномерное разделение заказа;
- Размещение большей части заказа у предпочтительного поставщика, а остальную часть – у одного или более источников снабжения.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАКУПОК

В современной практике в качестве источников выступают:

- производители товаров (промышленные и сельскохозяйственные предприятия, местная промышленность, индивидуальное производство;
- оптовые компании;
- внешнеэкономические поставки от зарубежных фирм (предполагающие закупки как у посредников в стране-импортере, стране-экспортере, так и непосредственно у производителей).

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАКУПОК

Прямые закупки у производителя имеют следующие преимущества:

- поставщик имеет полное влияние на свой продукт и может принимать стратегические и тактические решения в отношении данного продукта
- поставщик может организовать контроль за сбытом продукции;
- поставщик может оказывать маркетинговую поддержку товара
- глубина скидок на товар достаточно велика
- снижается степень коммерческого риска;
- сохраняется относительно стабильный уровень цен на реализуемую продукцию.

Характеристики **оптовика**, делающие работу с ним предпочтительной:

- Обладает способностью предоставлять дополнительные услуги;
- Располагает продукцией различных производителей с большим разбросом стоимости изделий;
- Может предложить покупателю продукцию по более низкой стоимости, особенно, когда единица продажи небольшая, клиенты широко разбросаны и спрос нерегулярен;
- Может позволить себе иметь гораздо больший объем запаса товара, чем производитель;
- Обладает возможностью осуществлять быструю доставку и выполнять срочные заказы;
- Может снижать транспортные расходы.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАКУПОК

Дистрибутер - это фирма, осуществляющая сбыт на основе оптовых закупок у производителей. Может иметь права дистрибуции от одного или нескольких поставщиков, а также может быть дистрибутором по одним товарам, но иметь дилерские права на другие.

Характеристики **дистрибутера** как поставщика:

- степень влияния на продаваемую продукцию велика (качество, размер упаковки, некоторые технические характеристики), но не касается управления ЖЦТ;
- может определять квоты на поставку продукции в РС;
- может совместно с поставщиком оказывать маркетинговую поддержку продукции;
- возможность предоставления скидки меньше, чем у поставщика.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАКУПОК

Дилер – это фирма, реализующая продукцию от своего имени и за свой счет.

Его характеристики как поставщика:

- степень влияния дилера на продаваемую продукцию невелика
- не оказывает маркетинговой поддержки
- предлагает широкий ассортимент продукции;
- скидка с цены товара незначительна.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАКУПОК

Географическое расположение источников снабжения

Большинство покупателей предпочитают покупать у местных источников. На это решение влияют следующие факторы:

- - Местный поставщик может часто дать большую гарантию обслуживания, чем тот, который расположен на расстоянии;
- - Территориальная близость завода поставщика к заводу покупателя делает возможность применять логистические концепции (точно в срок и т.д)
- - Поставки могут осуществляться быстрее, как из-за более короткого расстояния, так и из-за снижения опасности сбоя транспортного обслуживания;
- - Социальный аспект.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАКУПОК

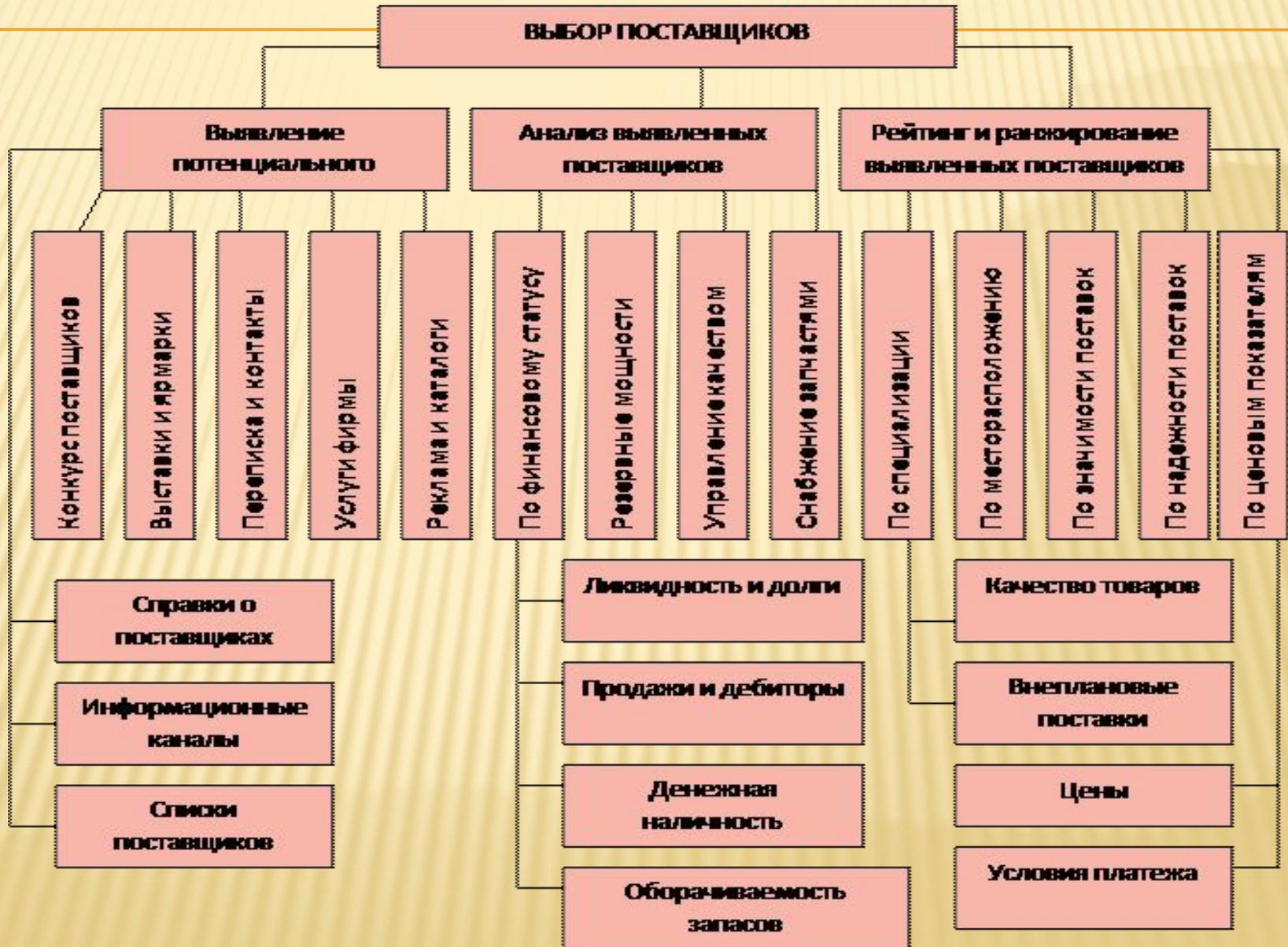
Крупные поставщики

- Подходят для удовлетворения потребностей в большем объеме, где более важной может быть технология, качество и общая стоимость покупок;
- Концентрируют свое внимание на уровне обслуживания клиента и пытаются противостоять в этом вопросе малому бизнесу;
- Более стабильны и обладают большими ресурсами, понижая уровень ежедневного риска деятельности поставщика;
- Чем больше потребность, тем крупнее должен быть поставщик

Мелкие поставщики:

- Традиционно демонстрируют лояльность и уровень обслуживания, считающиеся невозможными в крупных компаниях-поставщиках;
- Предрасположены к тому, чтобы быть местными поставщиками и удовлетворять незначительные потребности, где гибкость, быстрота выполнения заказа и наличие сырья более важны, чем цена;
- Могут заполнить нишу, которую крупные поставщики не могут или не хотят заполнить;
- Зависят от руководства владельца-управляющего, оказывающего воздействие на уровень риска бизнеса

5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА



5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

Десять «С» эффективной оценки поставщика:

1. Competence — компетентность поставщика решать поставленные задачи.
2. Capacity — мощности поставщика, способные удовлетворить потребности покупателя. (важное правило: несвоевременная поставка может привести больше вреда, чем неправильные цены);
3. Commitment — обязательство поставщика перед потребителем относительно качества, цены и обслуживания.
4. Control systems — системы контроля материальных запасов, издержек, бюджетов, персонала и информации.
5. Cash resources and financial stability — ресурсы наличности и финансовая стабильность, свидетельствующие о финансовом «здоровье» поставщика и его способности продолжать бизнес в обозримом будущем.
6. Cost — цена в соответствии с качеством и уровнем обслуживания.
7. Consistency — стабильные поставки (где это возможно), совершенствование качества и услуг.
8. Culture — и поставщик, и потребитель имеют общие ценности.
9. Clean — поставщики и поставляемый ими товар должны соответствовать требованиям законодательства и экологической безопасности.
10. Communication — возможность общаться с поставщиком с помощью электронных средств.

5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

Критерии выбора поставщиков и оценки их деятельности должны формироваться исходя:

- 1) из возможностей поставщика (основных производственных характеристик)- способность предлагать низкие цены, качество товаров и услуг, гибкость в действиях, полнота и точность поставок и т.д
- 2) финансовой устойчивости (жизнеспособность компании)
- 3) репутации;
- 4) мотивации сотрудничества.

5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

Для розничной торговли все факторы выбора поставщиков можно объединить в 3 группы:

- факторы продукта (качество, количество, ассортимент, внешний вид, вместимость упаковки и т.д);
- факторы цены (самые низкие цены и лучшие условия продаж);
- факторы услуг (строгое соблюдение графиков поставок, выполнение условий соглашения, гибкость, участие в акциях по продвижению товара).

5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

В российских условиях рекомендуется использовать 70 критериев выбора, которые можно объединить в 5 групп :

- 1) товар и его цена (20 критериев);
- 2) поставки (11 критериев);
- 3) маркетинговый бюджет (13 критериев);
- 4) профессионализм персонала поставщика (17 критериев);
- 5) эмоциональный комфорт (9 критериев).

5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

Согласно требованиям закупочной логистики являются следующие:

1. Надежность снабжения.
2. Качество поставляемой продукции.
3. Приемлемая цена.
4. Удаленность генератора материальных потоков от потребляющей логистической системы.
5. Сроки выполнения текущих и экстренных заказов.
6. Способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставленного оборудования.
7. Психологический климат в трудовом коллективе поставщика.
8. Организация управления качеством продукции у поставщика.
9. Кредитоспособность и финансовое положение поставщика.
10. Репутация и роль в своей отрасли.
11. Имидж.
12. Оформление заказа (удобство)

Качество		
Изделие	Баллы	Критерий
Не принятые и несоответствующие стандартам	4	Нет не принятых или несоответствующих стандартам качества товаров
	3	До 5% товара не соответствует стандартам
	2	5-10% товара не соответствует стандартам
	1	10-20% товара не соответствует стандартам
	0	Более 20% не соответствует стандартам
Возможность процесса, данные/образцы	4	Менее 1% товара выходят за пределы допустимых значений и получены образцы/данные всех товаров
	3	До 5% товара выходят за пределы допустимых значений и на 90-99% товара получены данные/образцы
	2	5-10% товара выходят за пределы допустимых значений и на 80-90% товара получены данные/образцы
	1	10-20% товара выходят за рамки допустимых значений и на 70-80% товара получены данные/образцы
	0	Более 20% товара выходят за рамки допустимых значений и на более 70% товара имеются данные/образцы

Доставка		
Объем	4	Весь объем доставки выполнен (в рамках допустимого)
	3	До 5% товара не соответствует условиям доставки (в рамках допустимого)
	2	5-10% товара не соответствует условиям доставки (в рамках допустимого)
	1	10-20% товара не соответствует условиям доставки (в пределах допустимого)
	0	Более 20% товара не соответствует условиям доставки (в пределах допустимого)
Время	4	Все поставки осуществляются вовремя
	3	До 5% поставок за пределами допустимого
	2	5-10% поставок за пределами допустимого
	1	10-20% поставок за пределами допустимого
	0	Более 20% поставок за пределами допустимого
Документы	4	Нет отсутствующих номеров партий, упаковочных листов, ошибок в счетах или другой необходимой документации
	3	До 5% поставок с ошибками в документации
	2	5-10% поставок с ошибками в документации
	1	10-20% поставок с ошибками в документации
	0	Более 20% поставок с ошибками в документации
Состояние товара	4	Весь товар получен в требуемом состоянии
	3	До 5% товара поступило с поломанным поддоном, нарушенной упаковкой и в мятых картонных коробках
	2	5-10% товара поступило со следами указанной выше порчи
	1	10-20% товара поступило со следами указанной выше порчи
	0	Более 20% товара поступило со следами указанной выше порчи

Постоянное улучшение

(данные об улучшении поставщиком своей деятельности)

Корректирующие действия	4	Доклад о несоответствии/ответ поставщика и осуществление корректировок в течение 30 дней
	3	Доклад о несоответствии/ответ поставщика и осуществление корректировок в течение 31-60 дней
	2	Доклад о несоответствии/ответ поставщика в течение 30 дней
	1	Доклад о несоответствии/ответ поставщика в течение 31-60 дней
	0	Нет ответа в течение 60 дней
Лояльность поставщика	4	Существенные сокращения стоимости изделия, сроков и объема партии
	2	Небольшие сокращения стоимости изделия, сроков и объема партии
	0	Нет сокращения стоимости изделия, сроков и объема партии

Критерии оценки поставщика

Утверждаю
Генеральный директор

_____ (И.О. Фамилия)

" ___ " _____

<i>КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ</i>		<i>КАТЕГОРИЯ</i>		
		I	II	III
		количество баллов		
1	Имеется сертификат на систему качества	50		
2	Имеется сертификат на производство		40	
3	Имеется сертификат на продукцию			30
4	Отсутствие претензий к продукции в течение последних:	5 лет	30	
		3 лет		20
		1 года		10
5	Отсутствие нарушений сроков поставки в течение	2 лет	20	
		1 года		10
6	Аккредитованы контрольные лаборатории	20	20	20
7	Имеются документированные процедуры по контролю качества	10	10	10
8	Имеются документированные процедуры по обеспечению стабильности качества	10	10	10
Количество баллов для получения категории		110-140	80 - 110	60 - 80
Объем входного контроля поставляемой продукции, %		50	70	80

5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

Оценка существующих поставщиков делится на три вида:

- неформальная;
- полужформальная;
- формальная.

5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

- **Неформальная оценка** включает оценку личных контактов между поставщиком и служащими всех отделов компании покупателя.
- **Полуформальная оценка предполагает** проведение ежегодных совещаний между старшим менеджментом компании-покупателя и компании-поставщика.
- Большинство **формальных схем оценки** поставщика отражают реальную деятельность поставщика за определенный период времени.

5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

При выборе поставщика можно воспользоваться одним из следующих формальных методов:

1. Метод «Идеальный поставщик»
2. Метод доминирующих характеристик.
3. Метод оценки затрат.
4. Метод рейтинговых оценок.

Наименование поставщика			ОАО "Лукойл"			
№ ПК	Наименование показателя качества	G_I	Оценка			
			g_{im}	m=1	m=2	
1.	Сроки поставок	2,00	2			
2.	Удалённость поставщика	1,67	2			
3.	Цена поставляемой продукции	2,00	3			
4.	Наличие сертифицированной системы менеджмента качества в соответствии с ИСО 9001:2008	2,00	3			
5.	Рейтинг поставщика	1,00	1			
6.	Условия платежа и возможность внеплановых поставок	1,33	2			
7.	Рекламация	2,00	1			
8.	Лояльность поставщика	2,00	2			
9.	Наличие сертификата ИСО 14000, OHSAS 18000	1,33	1			
Значение комплексного показателя			K_1	K_2	K_3	Коллективная оценка
Реальный поставщик			30	0	0,0	10,1
Идеальный поставщик						54

Таблица 1.1

Пример расчета рейтинга поставщика

Критерий выбора поставщика	Вес критерия	Оценка критерия по десятибалльной шкале			Произведение веса критерия на оценку		
		1	2	3	1	2	3
Надежность поставки	0,3	7	5	9	2,1	1,5	2,7
Цена	0,25	6	2	3	1,2	0,5	0,75
Качество товара	0,15	8	6	8	1,2	0,9	1,2
Условия платежа	0,15	4	7	2	0,6	1,05	0,3
Возможность внеплановых поставок	0,1	7	7	2	0,7	0,7	0,2
Фин. состояние	0,05	4,	3	7	0,2	0,15	0,35
ИТОГО	1,00	-	-	-	6,3	4,8	5,5