**Тема: «Управление качеством в процессе закупок»**

**Задание для студентов: проработать лекцию и сделать краткий конспект.**

Объектом закупок являются: готовая продукция, исходное сырье, материалы, комплектующие изделия, услуги. Указанная продукция является важнейшим фактором, формирующим качество конечной продукции.

Глубина, с которой осуществляется мониторинг деятельности поставщиков, зависит от того, насколько велико влияние поставляемых ими товаров и услуг па качество конкретной продукции. Например, в типографском бизнесе важную роль играет бумага. Для обеспечения качества печатной продукции требуется очень тщательно отслеживать работу поставщиков бумаги. В то же время офис торговой организации, туристическая компания могут пользоваться обычной писчей бумагой, имеющейся в розничной торговой сети.

В ИСО 9001 регламентированы три группы требований, относящихся к закупкам:

1) процесс закупок;

2) информация по закупкам;

3) верификация закупленной продукции.

**Процесс закупок**

Для обеспечения результативности и эффективности закупок СМК организации следует (в соответствии с ИСО 9004) учитывать следующие вопросы:

• своевременное, результативное и точное определение потребностей и требований к закупаемой продукции;

• оценку стоимости закупаемой продукции с учетом характеристик продукции, цены и поставки;

• потребность организации и критерии верификации закупленной продукции;

• уникальные процессы поставщиков;

• управление контрактом применительно к мероприятиям как поставщика, так и партнеров;

• гарантийную замену несоответствующей закупленной продукции;

• требования к материально-техническому обеспечению;

• идентификацию и прослеживаемость продукции;

• сохранение продукции;

• документацию, включая записи;

• управление закупленной продукцией, имеющей отклонения от требований;

• доступ на предприятия поставщика;

• сведения о поставке продукции, монтаже или применении;

• развитие поставщиков;

• определение и уменьшение рисков, связанных с закупленной продукцией.

Требования к продукции поставщика и его процессам следует разрабатывать вместе с поставщиками, извлекая выгоду из знаний этих поставщиков. Организация может также вовлекать поставщиков в процесс закупок их продукции для повышения результативности и эффективности процесса закупок организации. Это могло бы также помочь организации в управлении и обеспечении пополнения ее запасов.

Центральный вопрос процесса закупок — отбор новых поставщиков. В качестве основных методов оценки можно указать следующие:

1) изучение репутации поставщиков;

2) пробная оценка продукции нового поставщика;

3) испытание образцов продукции потенциального поставщика;

4) аудит потенциальных поставщиков.

*Изучение репутации поставщика* предполагает получение информации о надежности поставщика от других потребителей или специальное исследование характеристик поставщика (организованности, партнерства, перспективности и т.д.). Большинство организаций-изготовителей в качестве входной характеристики указывают на наличие у потенциального поставщика сертификата соответствия требованиям ИСО 9001.

В отдельных случаях требуются сертификаты соответствия требованиям стандартов на другие системы менеджмента. Так, организации — потребители пищевой продукции (например, фирма "Макдоналдс") требуют сертификаты соответствия требованиям стандартов на системы безопасности пищевой продукции (ХАССП, ИСО-22000). Фирма "Икеа" за рубежом требует от поставщиков мебели сертификаты соответствия экологическим стандартам Лесного попечительского совета (FSC).

При *пробной оценке поставщику* дается испытательный срок, в течение которого оценивается спрос на продукцию и проверяется ее качество в реальных условиях пользования (эксплуатации). Так, торговая фирма "Азбука Вкуса" в течение трех месяцев анализирует объем продажи и рентабельность новых наименований товаров, после чего решает вопрос об их включении в базовый ассортимент магазина.

Указанные два метода используются для оценки поставщиков готовой продукции. В случае приемки сырья (исходных материалов), деталей и узлов, как объектов технологической обработки, необходимы, как минимум, их лабораторные *испытания,* а еще лучше — аудит организации-поставщика.

*Аудит поставщика* — это оценка его СМК организацией- потребителем. При этом методе происходит наиболее жесткая проверка потенциального поставщика. Чем важнее предполагаемый предмет поставки, тем глубже аудит.

Порядок аудита устанавливается в фирменных стандартах, национальных стандартах, международных стандартах. Например, аудит поставщиков предприятий автомобильной промышленности предусмотрен международным стандартом (2.12). В последнем регламентирована *процедура одобрения.* В результате аудита второй стороной[[1]](http://studme.org/34624/tovarovedenie/upravlenie_kachestvom_protsesse_zakupok%22%20%5Cl%20%22gads_btm) (организацией-потребителем) определяется рейтинг проверяемой организации и, соответственно, решается вопрос о заключении с ней контракта на поставку.

Наиболее жестко проходит аудит, осуществляемый международно признанными фирмами. Дело в том, что они руководствуются своими, фирменными стандартами, требования которых более высоки, чем требования национальных и международных стандартов.

Поставщики, успешно прошедшие аудит, организованный именитой фирмой и включенный в реестр поставщиков фирмы, в дальнейшем используют этот факт в рекламе, позиционируя себя как поставщики международно признанной фирмы ("Мерседес", "Боинг" и др.).

В России функционирует система добровольной сертификации, созданная по инициативе Управления делами президента. В рамках этой системы организация ФГПУ "Федеральный комплекс Кремлевский" присваивает знак "Кремлевский стандарт" лучшим поставщикам товаров. Прообразом знака "Кремлевский стандарт" стал известный в России в XIX в. знак "Поставщик Двора Его Императорского Величества", который имелся на всех товарах, поставляемых ко Двору: от гуталина до царских корон.

*Информация по закупкам*

Указанная информация должна описывать заказанную продукцию, включая, где это необходимо:

1) требования к утверждению продукции, процедур, процессов и оборудования;

2) требования к квалификации персонала;

3) требования к системе менеджмента качества.

В инструкции по закупке пищевого сырья и пищевых продуктов для каждого из закупаемых наименований должны содержаться необходимые технические характеристики: тип, описание, количество (объем), упаковка, стандарты (ТУ), продолжительность и температура хранения, доказательства соответствия и т.д. Большинство вышеперечисленных характеристик нужно контролировать при помощи документированной системы управления. Необходимо создавать комплект спецификаций на постоянно закупаемые материалы.

Следует вести документацию заказов организации, независимо от того, в какой форме, устной или письменной, они были сделаны. Если, допустим, был сделан заказ в устной форме, нужно принять специальные предосторожности, чтобы у ответственного за закупки в организации лица была уверенность в том, что поставщик правильно понял требования потребителя. Это можно сделать при помощи подтверждения устного заказа по факсу или электронной почте накануне доставки.

*Верификация закупленной продукции*

Организация должна разработать и осуществлять контроль или другую деятельность, необходимую для обеспечения соответствия закупленной продукции установленным требованиям к закупкам.

Большинство предприятий располагает теми или иными формами входного контроля закупаемой продукции, даже если этот контроль сводится к простой проверке накладных и подписанию, подтверждающему факт доставки товара. Дальнейшая проверка должна показать, тот ли товар получен, который был заказан.

Объем и глубина контроля качества определяются:

1) репутацией поставщика-изготовителя;

2) видом закупаемой продукции.

Если это новый поставщик, а закупаемая продукция - материальные ресурсы (сырье, комплектующие детали и т.д.), то контроль должен быть особенно тщательным, поскольку эти ресурсы формируют качество готовой продукции.

Что касается известной продукции надежного изготовителя, то, как указывает профессор Ю. П. Адлер, в последнее десятилетие радикально изменилась функция контроля качества сырья и комплектующих на стадиях технологического процесса. Традиционная проверка качества сырья и комплектующих уходит в прошлое, поскольку лежит тяжелым грузом на себестоимости, а представляет при этом собой не что иное, как "плату за недоверие". Построение долгосрочных взаимовыгодных партнерских отношений с поставщиками делает такие проверки просто бессмысленными.

Во многих случаях гарантия качества поставляемых материальных ресурсов настолько надежна, что комплектующие изделия (допустим, узлы автомобиля) направляются, минуя склад, по мере прибытия в цех сборки: не тратится время на их проверку и складирование, т.е. действует система "точно в срок".

В случае поставки пищевых товаров (и другой потенциально опасной продукции) главная цель приемки — проверка безопасности продукции.

Наличие у поставщика сертифицированной СМК позволяет организации-потребителю в ряде случаев *исключать входной контроль.* Эта система базируется на взаимном доверии между организациями.

При отборе новых поставщиков потенциально опасной продукции заказчик должен обращать внимание на происхождение сертификата соответствия. Указанный документ должен быть выдан аккредитованным органом по сертификации, поскольку аккредитация удостоверяет компетентность и независимость органа. Так, торговая сеть "МЕТРО Кеш энд Керри" требует, чтобы ее зарубежные поставщики пищевой продукции были сертифицированы только органами, зарегистрированными международными организациями по аккредитации (в частности Международным форумом по аккредитации — *IAF).*

В тех случаях, когда нужен контроль качества поставляемой продукции непосредственно на предприятии поставщика, необходимо последнего поставить об этом в известность заранее, иногда данный пункт следует зафиксировать в договоре поставки или в другом документе. Например, в рамках Московской системы добровольной сертификации (созданной Департаментом продовольственных ресурсов Правительства г. Москвы), называемой "Сертификация систем контроля качества продовольствия в организациях оптового продовольственного комплекса города Москвы", в договорах поставки магазинов с оптовыми базами предусмотрен контроль условий хранения пищевых продуктов на складах баз.

Проверка закупаемой продукции у поставщика необходима, когда:

• нужно уточнить заказ и характеристики поставляемого товара (например, просмотр потребителем на текстильной фабрике тканей для штор перед отправкой их в ателье);

• новый поставщик не может предоставить достаточных доказательств своей компетентности;

• закупается новая продукция.

В ряде случаев компания-покупатель организует своими силами или приглашает инспекционную организацию для проведения *аудита цепочек поставки нового товара.* Инспекция проводится на стадиях от подготовки производства до погрузки готового товара. Аудит цепочек поставки часто организуется при контроле качества товаров из Китая.

В отдельных случаях потребитель конечной продукции предусматривает в договоре поставки право контролировать качество продукции не только на предприятии-изготовителе, но и на предприятии поставщика сырья. Обычно это происходит в пищевой промышленности, где проверяется безопасность товара по всей цепочке: "от фермера до магазина". Контроль качества по всей цепочке также проводят торговые сети, когда осуществляется освоение продукции "приват лейбл", т.е. товара с собственной торговой маркой.