

Термины, определения и сокращения

- ДпЗ – департамент по закупкам.
- замГД – заместитель генерального директора.
- ИМЗ-площадка – производственная площадка АО «Ижевский механический завод».
- ИС – (информационная система) совокупность взаимосвязанных аппаратных и программных средств для автоматизации обработки информации.
- ИТ-ресурс – (информационный ресурс) элемент программного обеспечения, информационной системы или локальной вычислительной сети.
- КК-площадка – производственная площадка АО «Концерн «Калашников».
- КСАУП – (корпоративная система автоматизированного управления Предприятием) информационная система для управления ресурсами Предприятия.
- личный кабинет поставщика – ИТ-ресурс, предназначенный для подачи поставщиком коммерческих предложений, получения приглашений для участия в конкурсах, получения заказов на поставку и создания входящих поставок в соответствии с заключенными контрактами.
- ММЗ-площадка – производственная площадка ОАО «Мытищинский машиностроительный завод».
- ОПАП – отдел поиска альтернативных поставщиков, унификаций и контролинга.
- площадка производственная – входящее в Холдинг юридическое лицо, основной деятельностью которого является производство товарно-материальных ценностей, либо совокупность структурных подразделений АО «Концерн «Калашников», находящихся в прямом административном подчинении управляющего директора АО «Концерн «Калашников».
- привлекательность поставщика – способность поставщика выполнять свои обязательства в соответствии с требованиями заказчика товаров, работ, услуг и товарно-материальных ценностей.
- сила поставщика – способность поставщика настаивать при заключении сделки на своих условиях.
- служба качества – структурное подразделение производственной площадки, ответственное за контроль качества производимой продукции: для КК-площадки - департамент по качеству; для ИМЗ-площадки - департамент по качеству; для ММЗ-площадки - отдел технического контроля.
- служба снабжения – структурное подразделение производственной площадки, ответственное за формирование потребности к закупке, а также контролирующее логистические аспекты исполнения поставщиками своих обязательств: для КК-площадки - дивизион производственной логистики; для ИМЗ-площадки - департамент снабжения и логистики; для ММЗ-площадки - управление материально-технического снабжения.
- ТМЦ – товарно-материальные ценности.
- Холдинг – АО «Концерн «Калашников» и его дочерние и зависимые общества.
-

Методика оценки поставщиков

1 Оценка привлекательности

1.1 Оценка привлекательности действующего поставщика проводится ответственными службами по критериям:

- качество;
- цена;
- логистика.

1.2 Используемые основные критерии привлекательности поставщика являются составными. Все основные и вспомогательные критерии должны быть оценены в соответствии с п. 5 настоящего Приложения.

1.3 Любые критерии привлекательности поставщика оцениваются исключительно по итогам опыта работы с поставщиком.

1.4 Оценка ведется согласно имеющимся в ИС данным. Наполнение данными, необходимыми для оценки качества и логистики, является ответственностью служб качества и служб снабжения производственных площадок. Наполнение прочими данными является ответственностью ДпЗ.

2 Оценка силы поставщика

2.1 Оценка силы поставщика проводится сотрудником ДпЗ:

- в целях анализа рисков, связанных с возможной потерей единственного или значительно превосходящего конкурирующие предложения поставщика;
- для принятия решения о развитии взаимоотношений с тем или иным поставщиком с целью улучшения производственного обеспечения площадки необходимыми ТМЦ или составления конкуренции текущему действующему поставщику при отсутствии договоренностей о стратегическом партнерстве.

2.2 Альтернативные предложения должны соответствовать всем требованиям по качеству и логистике Холдинга.

2.3 Цена анализируется сотрудником на основании оценки критерия «Цена» в соответствии с п 5.2 настоящего Приложения. Полученная оценка сравнивается сотрудником ДпЗ с оценкой соответствующего тем же требованиям наилучшего предложения, уступать которому должна не более, чем в 1,5 раза. При соблюдении всех этих условий альтернативный вариант может учитываться при оценке силы поставщиков по данной позиции.

2.4 Для уменьшения рисков, вызванных наличием менее чем 3 альтернативных поставщиков, рекомендуется увеличивать число альтернатив следующими способами:

- методами развития поставщиков – если найденные поставщики не соответствуют некоторым требованиям и смена поставщика обойдется дороже развития имеющегося;
- поиском альтернативных поставщиков – если поставщики отсутствуют или участие площадки в их развитии нецелесообразно.

3 Классификация поставщиков

3.1 Классификация производится автоматически ИС на основании результатов оценки.

3.2 Для упрощения классификации поставщиков, каждому основному критерию присваиваются свои уровни. Уровней при оценке привлекательности три:

- красный – оценка по данному критерию недопустимо низка;

- желтый – оценка поставщика по данному критерию допустима, однако есть основания для ожидания возможных трудностей в работе с таким поставщиком и есть потенциал для развития поставщика;
- зеленый – оценка поставщика по данному критерию соответствует всем ожиданиям площадки, проблем, связанных с данным критерием ожидать оснований нет.

3.3 По завершении разбития критериев на уровни, поставщику присваивают код группы по привлекательности в соответствии с п. 6 настоящего Приложения.

3.4 Сила поставщика оценивается по количеству рассматриваемых альтернатив. Код группы «1» присваивается всем поставщикам данной позиции, если существует три и более альтернативных варианта, в противном случае присваивается код группы «2». Если предложение поставщика имеет несколько позиций, и хотя бы одной из них присвоен код группы «1», то такому поставщику так же присваивается код группы «1».

4 Классификация закупаемых товаров

4.1 Ввиду имеющейся разницы в значимости тех или иных критериев при закупке различных видов ТМЦ необходимо проведение классификации.

4.2 Классификация проведена по итогам оценок параметров:

- прогнозируемость предложения и потребления;
- элементы стратегии закупок, зависящие от логистических параметров (размеры партий, частота закупок и положение точки перезаказа);
- риск дефицита на складе.

4.3 После оценки все закупочные позиции могут быть разбиты по группам в соответствии с п.7 настоящего Приложения. В порядке снижения прогнозируемости потребления группы делятся на:

- оборудование и материалы для планово-ремонтных работ;
- детали, материалы и комплектующие, применяющиеся в производстве и являющиеся составной частью основного изделия;
- инструменты, ремонтно-эксплуатационные материалы, а также товарно-материальные ценности, чувствительные к условиям хранения;
- оборудование и материалы вспомогательных процессов.

5 Разбор критериев оценки привлекательности действующего поставщика

5.1 Критерий «Качество»

| | | | | | |
|------------------|------|-----------------|--------|------------------|---------|
| Красный уровень: | <85% | Желтый уровень: | 85-99% | Зеленый уровень: | 99-100% |
|------------------|------|-----------------|--------|------------------|---------|

Данный параметр оценивает все аспекты товара, связанные непосредственно с применением товара в требуемых условиях.

Для поставщиков параметр оценивается по статистике входного контроля.

Необходимые данные формируются на основании данных о браке, предоставляемых службами качества.

Оценка проводится на основании ежеквартальных данных о качестве. Оценка качества может корректироваться при появлении новой информации об уровне качества товара. Возможна оценка качества по статистике контроля и выявленных на производстве несоответствий на меньшей выборке при условии либо закупок и контроля количества продукции данного поставщика не менее квартальной потребности площадки, либо закупки пробной партии, что проговаривается при подаче технического задания.

Для оценки качества используются следующий критерий:

Качество на входном контроле, в процессе производства и в эксплуатации. Источник информации: службы качества.

Оценка критерия: Отношение общего объёма закупок к объёму забракованной продукции является оценкой данного критерия.

5.2 Критерий «Цена»

| | | | | | |
|------------------|------|-----------------|--------|------------------|------|
| Красный уровень: | >95% | Желтый уровень: | 80-95% | Зеленый уровень: | <80% |
|------------------|------|-----------------|--------|------------------|------|

Данный критерий оценивает все прямые затраты площадки на приобретение товарно-материальных ценностей, а также условия оплаты данных товаров. Затраты на хранение и эксплуатационные работы в рамках данной методики не оцениваются. Оценка по данному основному критерию формируется на основании имеющихся данных об альтернативных предложениях, соответствующих заявленному техническому заданию. Если у поставщика закупается ряд номенклатур, оценка данного критерия по каждому поставщику ведется на основании худшего значения из имеющихся.

Каждое предложение в рублевом выражении (вспомогательный критерий «Цена приобретения») умножается на коэффициент условий оплаты (вспомогательный критерий «Условия оплаты»).

Сумма оценок по данным критериям для оцениваемой позиции делится на среднее арифметическое между лучшими имеющимися предложениями (до 3 лучших; допускается применение планово-учетной цены как имеющегося предложения), и умножается на 100%, что даёт значение оценки по основному критерию.

Данное значение может превышать 100%.

Вспомогательный критерий: Цена приобретения

Источник информации:

– поставщик – контракт в ИС.

Оценка критерия:

Оценка данного критерия выражается в рублях. В случае, если цена выражается в иной валюте, для проведения оценки цена переводится в рубли по курсу на день заключения договора.

Вспомогательный критерий: Условия оплаты

Источник информации:

– Поставщик – контракт в ИС.

Оценка критерия:

Оценка данного вспомогательного критерия производится на основании информации об условиях платежа в контракте. Для оценки условий оплаты, оплата представляется в виде отдельных платежей (оплата поэтапная) и сроков (предоплата и оплата по факту поставки).

Расчёт коэффициента оплаты будет выглядеть следующим образом:

$$\frac{a \times i}{365} \times n, \text{ где}$$

a – процент платежа

i – годовая ставка дисконтирования

n – количество дней

Например, для условий договора, предусматривающих:

- два платежа по 15 и 35 процентов за 60 и 45 дней до исполнения договора (спецификации);
- пост оплату в размере 50% по истечении 85 дней после исполнения договора (спецификации);
- ставку дисконтирования 9% годовых

расчёт коэффициента будет выглядеть следующим образом:

$$\text{предоплата за 60 дней} \quad \frac{0,15 \times 0,09}{365} \times 60 = 0,002219$$

$$\text{предоплата за 45 дней} \quad \frac{0,35 \times 0,09}{365} \times 45 = 0,003883$$

$$\text{пост оплата через 85 дней} \quad \frac{0,50 \times 0,09}{365} \times (-85) = -0,0104$$

Таким образом, суммарный коэффициент будет равен 0,004298.

5.3 Критерий «Логистика»

| | | | | | |
|------------------|------|-----------------|--------|------------------|---------|
| Красный уровень: | <75% | Желтый уровень: | 75-90% | Зеленый уровень: | 90-100% |
|------------------|------|-----------------|--------|------------------|---------|

Данный критерий оценивает все связанные с планированием производства аспекты проведения процесса закупки. По данному критерию оценка формируется посредством перемножения полученных поставщиком оценок по вспомогательным критериям. Своевременность поставок, а также наличие критичных и незначительных отклонений отмечаются сотрудниками служб снабжения в заказах в ИС.

Вспомогательный критерий: Критичные отклонения

Источник информации:

- Заказы в ИС.

Оценка критерия:

Оценка производится согласно данным по исполнению заказов в ИС. Любое отличное от нуля количество инцидентов за последний год, отмеченных как критичные, ведёт к оценке «0» по данному параметру. Критичными считаются отклонения, ведущие к остановке или значительному риску остановки производства.

Вспомогательный критерий: Своевременность поставок

Источник информации:

- Заказы в ИС.

Оценка критерия:

На основании данных в ИС оценивается своевременность исполнения поставщиком своих обязательств по договору. Количество выполненных в срок заказов, выраженное в процентах, является оценкой по данному вспомогательному критерию.

$$100\% - \frac{100\% \times a}{n}, \text{ где}$$

a – количество просроченных заказов

n – общее количество заказов.

Вспомогательный критерий: Логистические инциденты

Источник информации:

- Зафиксированные отклонения в ИС.

Оценка критерия:

Данный вспомогательный критерий оценивается на основании зафиксированных отклонений в ИС. По умолчанию, оценка по данному вспомогательному критерию равна 100% (или 1,0), каждое зафиксированное отклонение ведёт к снижению оценки на 5% (или 0,05). По данному критерию отклонения считаются незначительными, не ведущими к остановке производства, но увеличивающими расходы на логистику за счёт дополнительных административных нагрузок или срочных доставок.

Вспомогательный критерий: Формирование входящих поставок

Источник информации:

- Заказы в ИС.

Оценка критерия:

Данный вспомогательный критерий оценивает исполнение поставщиком своих обязательств в части своевременного формирования в ИС входящих поставок. Количество выполненных в срок заказов, выраженное в процентах, является оценкой по данному вспомогательному критерию.

6 Таблицы для классификации поставщиков

Таблица 1

Присвоение кода группы по привлекательности

| Зеленых уровней | Желтых уровней | Красных уровней | Код группы |
|-----------------|----------------|-----------------------|------------|
| 6 | 0 | 0 | A |
| Надежность+2-5 | 0-4 | 0-1(Спец. Требования) | B |
| 0-1 | 3-6 | 0-1 | C |
| Иначе: | | | D |

Таблица 2

Пример оценки силы поставщика

| Поставщик | Цена | Качество | Логистика | Спецтребования | Решение |
|-----------|------|----------|-----------|----------------|---------|
| Пост. 1 | 1,74 | + | + | + | X |
| Пост. 2 | 1,0 | + | + | + | + |
| Пост. 3 | 1,0 | X | + | + | X |
| Пост. 4 | 1,25 | + | + | + | + |
| Пост. 5 | 1,15 | + | + | X | X |
| Итого: | | | | | 2 |

Таблица 3

Рекомендации по сотрудничеству в зависимости от силы поставщика

| | | Сила поставщика | |
|------------------------------|---|--|--|
| | | 1 | 2 |
| Привлекательность поставщика | A | Тендерные процедуры | Стратегическое партнерство |
| | B | Развитие поставщика или тендерные процедуры | Развитие поставщика, возможно ограниченное партнерство |
| | C | Наблюдение за поставщиком, периодические переоценки. | Поиск альтернативных поставщиков или развитие поставщика |
| | D | Исключение из рассмотрения | Поиск альтернативных поставщиков |

7 Разбор классификации закупаемых товаров

7.1 Оборудование и материалы для планово-ремонтных работ

- Очень высокая прогнозируемость. О потребности на такие позиции известно за год и более. Объёмы потребности определены чётко и подтверждены документально (документация к оборудованию для запасных частей или экономическое обоснование для оборудования).
- Частота закупок ТМЦ низкая. Партии – от единичных до мелких, в связи с чем дробить партии необходимости нет.
- В случае недопоставки потери площадки могут быть огромными, но возможность дефицита исключается за счёт заблаговременного оповещения о потребности.

Список специальных требований к поставщикам оборудования и материалов для планово-ремонтных работ:

А. Интегрируемость оборудования с существующей системой. Интеграция материалов и комплектующих для планово-ремонтных работ является частью функции самого товара, его же интеграция с другим оборудованием является специальным требованием. Интеграция должна проводиться поставщиком на уровне оборудования и программного обеспечения.

Б. Совмещение данных товаров с другими товарами и услугами. Поставщик оборудования должен являться одновременно поставщиком запасных частей и услуг по проведению связанных с оборудованием ремонтных работ. Поставщик оборудования должен предоставлять услугу обучения персонала площадки в сжатые сроки на собственных мощностях до запуска оборудования. Поставщик материалов и комплектующих для планово-ремонтных работ может быть выбран иной от поставщика оборудования только в случае четкого разграничения ответственности за результаты таких работ, подтвержденного договором.

В. Доставка оборудования и установка на месте первого запуска осуществляются исключительно силами поставщика. В случае оборудования также необходимы либо услуга по осуществлению перемещения и/или контролю за последующим перемещением оборудования, либо обучение персонала площадки-заказчика проведению данных работ.

7.2 Детали, материалы и комплектующие, применяющиеся в производстве и являющиеся составной частью товара

- Потребление идёт в соответствии с планом. План преимущественно неизменный за исключением случаев форс-мажора.
- Закупки проводятся регулярно часто, примерный размер партии известен заранее, в определенных пределах может варьироваться. Также при наличии таковой необходимости могут варьироваться при неизменном плане потребления размеры партий, периодичность и положение точки перезаказа в соответствии друг с другом.
- В случае недопоставки производство продолжается за счёт складских запасов (страховой запас), по исчерпанию которых происходит перепланировка и появляется риск остановки производства.

Список специальных требований к поставщикам деталей, материалов и комплектующих, применяющихся в производстве и являющихся составной частью товара:

А. Военная приёмка. Для позиций, к которым данное требование не предъявляется, оно считается автоматически выполненным.

Б. Маркировка. Данное условие предусматривает возможность и согласие нанесения маркировки материалов и деталей в соответствии с требованиями, указанными заказчиком.

В. Упаковка. Упаковка должна обеспечивать сохранность товара при перемещении, хранении на складе и передаче в производство.

Г. Передача технологической документации заказчику. Данное требование предусматривает передачу всей документации по закупаемому товару, составленной в период подготовки и действия контракта.

7.3 Инструменты, ремонтно-эксплуатационные материалы, а также товарно-материальные ценности, чувствительные к условиям хранения

- Потребление не всегда возможно запланировать. Даже при разработанном плане потребления возможны инциденты, вызывающие скачок в потреблении, порчу материала или могут возникать иные причины для резкого сокращения складских запасов по данным закупочным позициям.
- Закупки по этим позициям могут проводиться регулярно, однако наиболее критичные потребности непредсказуемы, размеры таких партий невелики – от единичных изделий до мелкой серии.
- Невозможность планирования потребления по этим позициям ведёт к отклонениям от плана производства вплоть до остановки производства.

Список специальных требований к поставщикам инструмента, ремонтно-эксплуатационных материалов и материалов, чувствительных к условиям хранения:

А. Ускоренная доставка. Должна быть предусмотрена возможность ускоренной доставки (*например, самолётом для мелких деталей*), цена перевозки при этом ложится на заказчика. Данное требование также считается выполненным, если возможны другие способы ускорения поставки (*например, организация консигнационных складов*).

Б. Стандартизация. Все закупаемые в рамках данной группы закупочных позиций товары, недопоставка которых может вызвать остановку производства, должны быть стандартными во избежание увеличения сроков производства/поставки в связи с уникальностью продукции.

В. Работа по постоплате. Поставщик товарно-материальных ценностей данной группы должен осуществлять работу в том числе по постоплате; со стороны поставщика допустимо требование предоставления гарантийного письма от заказчика.

7.4 Оборудование и материалы вспомогательных процессов

- Потребление непредсказуемо.
- Нерегулярные частые закупки мелкими партиями.
- Риски дефицита по данным позициям практически отсутствуют или пренебрежимо малы.

Список специальных требований к поставщикам оборудования и материалов вспомогательных процессов.

А. Дискретные поставки. Должна быть предусмотрена возможность расчётов по итогам определенного периода не менее месяца, хранение документации в таком случае ложится на поставщика.

Б. За исключением оборудования, время доставки от места хранения/производства не должна превышать одних суток.