

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВЗАЄМОДІЇ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ АТ «ЛУБНИФАРМ»**

Виконав:

здобувач вищої освіти

2 курсу, групи 1

спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми

Якість, стандартизація та

сертифікація

Ернест ХАЧАТРЯН

Керівник:

Професор закладу вищої освіти

кафедри управління

та забезпечення якості у фармації

д-р. фармац. наук, проф.

Світлана КОВАЛЕНКО

Рецензент:

професор ЗВО кафедри

фармацевтичної технології,

стандартизації та сертифікації ліків

ІПКСФ НФаУ,

д-р. фармац. наук, проф.

Олег ШПИЧАК

АНОТАЦІЯ

Ернеста ХАЧАТРЯНА на тему «Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління якістю АТ «ЛУБНИФАРМ»».

Мета дослідження: було визначення ролі процесу закупівлі в функціонуванні системи управління якістю фармацевтичного підприємства АТ «Лубнифарм», а також оптимізація взаємовідносин з постачальниками.

Завдання: вивчити та проаналізувати вимоги стандарту ДСТУ ISO серії 9001:2015 до закупівель; розробити комплекс пропозицій щодо процесу закупівлі АТ «Лубнифарм».

Об'єктом дослідження системи управління якістю АТ «Лубнифарм».

Предметом дослідження є формування пропозицій щодо вдосконалення процесу «Закупівлі» СУЯ АТ «Лубнифарм». Проаналізовано та систематизовано інформацію щодо заходів, які проводяться для реалізації принципу взаємовигідних стосунків з постачальниками на АТ «Лубнифарм». Розроблено стандартну операційну процедуру «Аудити постачальників» АТ «Лубнифарм». Запропоновані форми записів по аудиту постачальника. Запропоновані форми опитувальних листків. Розширені показники оцінювання постачальників АТ «Лубнифарм». Розроблена Програма взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм». Для удосконалення управління закупівельною діяльністю на АТ «Лубнифарм», запропоновано створити новий сайт в якому, можна відстежувати зв'язки з постачальниками та залучати нових клієнтів.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 50 найменувань, 1 додатку, і містить 6 рисунків та 5 таблиць. Повний обсяг магістерської роботи складає 79 сторінок, з яких перелік посилань займає 6 сторінок, додатки – 16 сторінок.

Ключові слова: аудит постачальників, закупівлі, керування взаємовідносинами, постачальники, опитувальні листи, сировина.

ABSTRACT

Ernest KHACHATRIAN on the topic "Improving the process of interaction with suppliers in the quality management system of PJSC LUBNIPHARM".

The purpose of the research: was to determine the role of the procurement process in the functioning of the quality management system of the pharmaceutical enterprise Lubnypharm PJSC, as well as to optimize relations with suppliers. Task: to study and analyze the requirements of the DSTU ISO series 9001:2015 standard for procurement; to develop a set of proposals regarding the procurement process of Lubnyfarm PJSC.

The research object of the quality management system of Lubnypharm PJSC.

The subject of the study is the formation of proposals for the improvement of the "Purchasing" process of Lubnypharm PJSC. Analyzed and systematized information on activities carried out to implement the principle of mutually beneficial relations with suppliers at Lubnyfarm PJSC. The standard operating procedure "Supplier Audits" of PJSC "Lubnypharm" has been developed. Suggested supplier audit record forms. Suggested forms of questionnaires. Advanced supplier evaluation indicators of PJSC Lubnyfarm. The Program of interaction with suppliers of Lubnypharm PJSC was developed. In order to improve the management of purchasing activities at PJSC "Lubnyfarm", it is proposed to create a new site where it is possible to track relations with suppliers and attract new customers.

Structure and scope of the qualification work: the qualification work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of references of 50 names, 1 appendix, and contains 6 figures and 5 tables. The full volume of the master's thesis is 79 pages, of which the list of references occupies 6 pages, appendices - 16 pages. Keywords: supplier audit, procurement, relationship management, prospectors, questionnaires, raw materials.

Keywords: adaptation, internal training, external training, competence, personnel, program.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ 4		
ВСТУП 5		
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ	10
1.1.	Сучасний стан системи менеджменту якості в світі	10
1.2.	Аналіз принципів менеджменту якості і їх взаємозв'язок з принципом взаємовигідних відносин з постачальниками	12
1.3.	Роль системи управління якістю у забезпечення якості продукції	19
	Висновки до I розділу	24
РОЗДІЛ 2.	ПРОЦЕС ПОСТАЧАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	25
2.1.	Аналіз вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 щодо процесу закупівлі	25
2.2.	Аналіз загальних принципів керування взаємовідносин із постачальниками	27
2.3.	Аналіз етапів взаємодії підприємства із постачальниками	34
	Висновки до II розділу	44
РОЗДІЛ 3.	ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ НА АТ «ЛУБНИФАРМ»	45
3.1.	Характеристика і аналіз діяльності АТ «Лубнифарм»	45
3.2.	Аналіз роботи підприємства в рамках впровадженої системи менеджменту якості	48
3.3.	Аналіз роботи з постачальниками АТ «Лубнифарм» в рамках існуючої на підприємстві СУЯ	50
3.4.	Розробка можливих шляхів вдосконалення існуючої на АТ «Лубнифарм» процесу «Закупівлі»	53
3.4.1	Розширення показників оцінювання постачальників АТ «Лубнифарм»	54
3.4.2	Проведення аудитів якості постачальників	60
3.4.3	Розробка стратегії роботи АТ «Лубнифарм» з постачальниками в залежності від їхнього положення в конкурентному середовищі	64
3.4.4	Розробка Програми взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм»	67
3.5	Оцінка ефективності запропонованих заходів на АТ «Лубнифарм»	68
	Висновки до III розділу	73
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ		74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ		75
ДОДАТКИ 81		

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ISO – International Organization for Standardization (міжнародна організація зі стандартизації)

PDCA Plan-Do-Check-Act – Цикл Шухарта-Демінга: планування – виконання запланованого – перевірка і аналіз – коригування та удосконалення

GMP – Good Manufacturing Practice (належна виробнича практика)

PDCA – Цикл Демінга-Шухарта "Plan-Do-Check-Act" (Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій)

TQM – Total Quality Management (Всеосяжний менеджмент якості)

ЄС – Європейський Союз

АТ – акціонерне товариство

МВП – методика виконання процесу

НЯ – Настанова з якості

НД – нормативна документація

ОС – орган сертифікації

СУЯ – система управління якістю

СОП – стандартна оперативна процедура

ВСТУП

Однією з головних заporук розвитку і успіху будь-якого підприємства являється впровадження систем управління якістю. Але на цьому робота на шляху до розвитку цього ж таки підприємства не закінчується. Якщо раніше ставилося завдання досягти необхідного рівня якості і надалі його постійно забезпечувати, то тепер для продовження свого успіху і беззаперечному закріпленні своїх позицій обов'язковою умовою являється постійне вдосконалення діяльності на всіх рівнях. Адже сам цикл PDCA являється не тільки рухом по колу, це рух по спіралі. Досягши певного рівня зрілості потрібно переходити на новий якісно новий рівень, який надасть масу переваг [1, 2, 3].

Існує два безпосередніх приводи для постійного поліпшення: внутрішній і зовнішній. Внутрішній викликаний розумінням того, що завжди можна зробити щось краще, ніж сьогодні. Яскравим прикладом являється японська стратегія «кайзен» (копіткий неспішний процес постійного поліпшення), а Японія, як відомо, лідер серед економічно розвинених країн. Зовнішній – це розуміння того, що конкуренти на місці не стоять, і для того щоб іти в ногу з новими удосконаленими організації самим не потрібно стояти на місці, а постійно удосконалюватися, закріплювати досягнутий успіх і знову шукати нових можливостей для поліпшення своєї діяльності. Адже рух – це життя!

На жаль, сьогодні для більшості вітчизняних підприємств характерна функціональна ієрархічна модель управління, що має ряд істотних недоліків та передбачає «вертикальне управління». Тобто відповідальність та повноваження чітко розподілені між окремими підрозділами. Кінцева мета та кінцевий результат не завжди зрозумілі всім залученим підрозділам. Співробітники практично не мають стимулів поліпшувати свою діяльність. Їх дії фокусуються лише на виконуваних функціях, а не на цілях організації. Таким чином не здійснюється поліпшення діяльності підприємства, а іноді

взагалі не досягається за планований результат [4, 5, 6].

Для тих же підприємств, які запровадили всі 7 принципів системи управління якістю, що складають основу міжнародних стандартів в області управління якістю ISO серії 9000 принцип постійного вдосконалення не просто гарні слова, а команда до дій [7, 8, 9].

Побудова взаємовигідних стосунків з постачальниками являється одним із таких принципів. Адже наше виробництво на 80% залежить від наших постачальників. Це дуже серйозна цифра, тому так же серйозно потрібно підходити до питання побудови відносин з постачальниками. Потрібно розуміти, що організація і її постачальники – це ні в якому разі не вороги, і не потрібно душити один одного на переговорах за допомогою жорсткого торгу. Треба пам'ятати що у нас є як мінімум один спільний інтерес: кінцевий споживач нашої продукції. І саме його інтереси повинні бути першочерговими в розвитку наших стосунків.

Тому на даному етапі потрібно зупинитися і подумати. Сучасний бізнес стає успішним тільки тоді, коли від представляє собою процес, а не набір розрізнених об'єктів з індивідуальними інтересами. Якщо ми в чомусь ущемляємо своїх партнерів, то намагаємось заробити на тому ж ланцюгу, що нас годує. І якщо говорити про перспективи, такі відносини довго не живуть.

В сучасних умовах усі підприємства, як відкриті системи, залежать від сторонніх організацій, передусім від постачальників. Жоден успішний процес покращення діяльності не здійснюється без сприяння останніх. Для організації залучення великої кількості постачальників може призвести до різкої зміни якості продукції в сторону її зменшення, оскільки дуже складно простежити за кожним постачальником окремо. Тому тенденція зменшення кількості постачальників виправдовує себе. Стає можливим вибір постачальника з використанням необхідних замовникові критеріїв, перевірка діяльності постачальника, укладання довгострокових угод на спільну розробку і виробництво нових видів продукції. Замовник може прослідкувати за виробництвом постачальника і навпаки. Взаємовигідні відносини з

постачальниками дозволяють не тільки контролювати останніх, а і преміювати їх за бездоганну роботу та якість продукції, що постачається.

Потрібно по кожному пункту стресових точок у відносинах з постачальниками, повільно і обережно, але все-таки ґрунтовно, побудувати партнерські відносини. Створити довіру, побудовану на спільній користі і вигоді [10].

Крім цього, побудова партнерських відносин з постачальниками є економічно вигідним рішенням. Для цього розглянемо просте, але загально визнане правило десятикратного росту затрат. Правило говорить, що при розгляді загальної системи затрат, економія затрат тим більша, чим раніше встановлюється, усувається або взагалі уникаються дефекти в ході виконання робіт.

У даній магістерській роботі розглянутий один з основних процесів організації – «процесу взаємодії з постачальниками» на базі фармацевтичного підприємства ПАТ «Лубнифарм».

Ступінь розробленості теми дослідження. Питання управління взаємовідносинами з постачальниками на фармацевтичних підприємствах є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених. Різноманітні аспекти взаємодії з постачальниками, організації аудитів постачальників висвітлюються в роботах відомих українських вчених, таких як: С.М. Коваленко, Ю.В. Підпружніков, В.А. Лебединець, Н.В. Суханова та ін.

Актуальність даної теми полягає в тому, що процес закупівлі є важливим елементом СУЯ, без належного функціонування якого неможлива успішна і тривала діяльність підприємства. А розвиток і підтримання партнерських стосунків являється запорукою спільного двостороннього вдосконалення.

Виходячи з цього, **метою** даної кваліфікаційної роботи було визначення ролі процесу закупівлі в функціонуванні системи управління якості фармацевтичного підприємства ПАТ «Лубнифарм», а також оптимізація взаємовідносин з постачальниками.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи було:

- ✓ проаналізувати сучасні принципи менеджменту якості, з акцентом на реалізації принципу «Керування взаємовідносинами»;
- ✓ вивчити та проаналізувати вимоги стандарту ДСТУ ISO серії 9001:2015 до закупівель;
- ✓ проаналізувати стандарт ISO 9004:2018 і його рекомендації до поліпшення в сфері взаємодії з постачальниками;
- ✓ розширити показники оцінювання постачальників;
- ✓ розробити стандартну операційну процедуру «Аудити постачальників»;
- ✓ розробити «Програму роботи з постачальниками АТ «Лубнифарм»»;
- ✓ визначити можливий ступінь і характер управління постачальником відносно його позиції в конкурентному середовищі.

Об'єктом дослідження є системи управління якістю АТ «Лубнифарм».

Предметом дослідження є формування пропозицій щодо вдосконалення процесу «Закупівлі» СУЯ АТ «Лубнифарм».

Методи дослідження. У роботі використані: метод порівняльного аналізу, а також логічний, системно-аналітичний, історичний методи; статистичні методи.

Практична та теоретична значущість роботи визначається тим, що запропоновані практичні підходи щодо вдосконалення процесу «Визначення шляхів удосконалення процесу взаємодії з постачальниками на фармацевтичному підприємстві». Розроблені заходи дозволяють підвищити результативність та ефективність СУЯ у АТ «Лубнифарм», а також можуть бути широко використані фармацевтичним підприємством при формуванні, впровадженні та поліпшенні процесу збуту продукції.

Апробація і реалізація результатів дослідження проводилася у

вигляді особистої доповіді на тему «Налагодження взаємодії з постачальниками як фактор удосконалення діяльності організацій» у рамках IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE», 6-7 грудня 2023 року. Також з цієї теми були опубліковані тези.

Структура та обсяг магістерської роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 79 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту складає 73 стор. Робота вміщує 4 таблиці та 4 рисунка. Список використаної літератури, обсягом 6 стор., налічує 50 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

1.1. Сучасний стан системи менеджменту якості в світі

В сучасному світі використовуються різноманітні системи управління якістю. Але для успішної діяльності в даний час (час конкурентних ринкових відносин) вони повинні забезпечувати можливість реалізації восьми ключових принципів системи управління якістю, які уже засвоєні і в повній мірі використовуються передовими світовими міжнародними компаніями-лідерами.

Дані принципи складають основу міжнародних стандартів в області якості ISO серії 9000. В 2021 році кількість підприємств і організацій сертифікованих на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2015 досягло позначки 1 млн. по всьому світові. І це при тому що в 2020 році цей показник складав ще близько 150 000. Динаміка росту надзвичайно показна: за 10 років – кількість сертифікованих підприємств збільшилась на 850 000 (це в середньому близько 141 667 підприємств на рік) або в 7 разів [11, 12].

Така популярність стандарту говорить про його дієвість. Тому компанія, яка буде дотримуватися всіх правил і вимог даного стандарту матиме незаперечні переваги перед своїми конкурентами і матиме можливість виходу на світовий ринок. Належне виконання вимог стандарту серії ISO 9000 гарантує ріст, удосконалення та стабільність системі будь-якого підприємства. Але це тільки для тих організацій, які дійсно виконують дані вимоги, а не просто формально сертифіковані.

Рішення про впровадження вимог стандартів ISO 9000 може ґрунтуватися на наступних бажаних факторах:

- ✓ більш повне задоволення запитів споживачів;

- ✓ вихід на світові ринки за допомогою доказу конкурентоспроможності продукції й стабільності функціонування організації;
- ✓ удосконалювання систем менеджменту організації з метою зменшення невиробничих витрат, підвищення ефективності всіх внутрішніх процесів і функцій;
- ✓ мінімізація кількості й обсягів регулярних аудитів (перевірок), виконуваних різними зацікавленими сторонами;
- ✓ поліпшення взаємодії з постачальниками за допомогою створення надійних ланцюжків поставок, використання принципів логістики, застосування гнучкої цінової політики.

Впровадження системи управління якістю, яка відповідає вимогам стандартів ISO серії 9000, має ряд переваг. Така система допомагає підвищити рівень задоволеності споживача, та наряду з цим забезпечує:

1. підвищення якості продукції та послуг;
2. підвищення продуктивності та ефективності, що приводить до зниження вартості продукції;
3. підвищення конкурентоспроможності продукції;
4. поліпшення іміджу підприємства та торгової марки; поліпшення взаємозв'язку та морально-психологічного клімату в колективі;
5. зменшення виробничих затрат;
6. зменшення кількості браку;
7. вихід на світові ринки;
8. збільшення ефективності всіх процесів організації.

Світовий досвід показує, що підприємства, які впровадили та актуалізували СУЯ, швидко розвиваються та досягають великого успіху. Серед компаній зі світовим ім'ям можна назвати Ford, Motorola, Nokia, TOYOTA та багато інших. Серед найбільш відомих українських підприємств можна назвати, «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», «Фармак», а

також багато інших [13, 14, 15].

Збільшується і кількість країн, які приймається участь в сертифікації систем управління якістю. Світовими лідерами з впровадження систем управління якістю є такі країни: Китай, Італія, Японія, Іспанія, Німеччина, США та інші. На жаль, Україна випереджує за цим показником лише декілька країн, серед яких Македонія, Албанія, Арсенія, Естонія, Латвія та декілька інших. Це дуже невтішні результати, але все ж таки кількість сертифікатів, виданих в нашій країні, збільшується.

Не можна не говорити про те, що Міжнародна організація з стандартизації не зупиняється на досягнутому. Робота щодо вдосконалення стандартів в сфері якості проводиться постійно.

А суть даних стандартів зводиться до впровадження і виконання 8 принципів менеджменту якості (згідно ISO 9001:2015):

- ✓ орієнтація на замовника;
- ✓ лідерство;
- ✓ задіяність персоналу;
- ✓ процесний підхід;
- ✓ поліпшення;
- ✓ прийняття рішень на основі фактів;
- ✓ керування взаємовідносинами.

Треба зазначити, що тільки комплексне використання і дотримання всіх принципів менеджменту якості може дати позитивні зрушення, необхідні результати й досягнення поставлених цілей [7, 8].

І не можна сказати, що якщо я розглядаю в своїй магістерській роботі принцип взаємовигідних відносин з постачальниками, то він являється головним. Ні, це тільки одна складова частина успішного менеджменту якості, дотримання якої є запорукою безперебійної роботи всієї системи.

Тому для розуміння місця, яке займає даний принцип серед восьми інших принципів, та як він з ними взаємопов'язаний необхідне розуміння змісту всіх принципів.

1.2. Аналіз принципів менеджменту якості і їх взаємозв'язок з принципом взаємовигідних відносин з постачальниками

В умовах конкурентної боротьби дуже важливо зайняти своє місце на ринку, знайти свого споживача і повністю задовольняти його потреби, а ще краще перевищувати його очікування. Адже саме споживач є кінцевим пунктом призначення продукції, яка виробляється. А задоволення споживача – це прибуток. Тож очевидно, що існує пряма залежність між організацією і її споживачем.

Дотримання цього принципу передбачає бажання і готовність організації постійно виявляти і виконувати вимоги споживача, намагатися перевершити їх очікування. Підприємство повинно завжди розуміти існуючі і майбутні потреби споживачів. Це не повинно бути тільки ідеєю. Всі процеси, на всіх рівнях повинні підпорядковуватися цьому принципу [16, 17, 18].

Взаємозв'язок з принципом взаємовигідних відносин з постачальниками: в кожній успішній організації мусить бути служба маркетингу або інший відділ, в обов'язки якого входить вивчення за допомогою багатьох інструментів (анкетування, опитування, аналізу ринку та ін.) потреб споживачів, їх побажань. Дані про очікування інтерпретуються в вимоги, задоволення яких являється запорукою успішної діяльності. На основі цих вимог будується рішення про виробництво: що виробляти, в якій кількості, коли саме це потрібно реалізувати, щоб це було актуально. Складається план виробництва, на основі якого уже вимальовується необхідний перелік та конкретна кількість матеріалів, сировини та ресурсів необхідних для реалізації даного плану і досягнення поставленої мети. Цей перелік передається в відділ постачання, який і забезпечує виконання потреб всіх споживачів, як внутрішніх (задоволення виробничих процесів вхідними матеріалами для їх подальшого перетворення в виходи), так і в кінці кінців зовнішніх споживачів. Обов'язково повинен бути зворотній зв'язок, який покликаний виявити чи задоволені в повній мірі потреби всіх споживачів.

Тож в ланцюжку «потреби споживачі-вимоги до продукту-

проектування-виробництво-ресурси-постачання» постачання хоч і займає останнє порядкове місце, але займає першу сходинку в забезпеченні всіх інших. Якщо робота на цьому етапі проведена не належним чином, то всі інші роботи по виробництву не матимуть успіху і на задоволення кінцевого споживача навряд чи потрібно розраховувати. Очевидно, що якісно проведений процес закупки гарантує або дає гарний фундамент для виконання першого принципу.

В його обов'язки входить: розробка та впровадження СУЯ та постійного поліпшування її результативності через інформування в організації важливості задоволення вимог замовника, а також законодавчих і регламентувальних вимог; формування політики в сфері якості; забезпечення встановлених цілей у сфері якості; критичне аналізування з боку керівництва; забезпечення ресурсами [19, 20].

На керівника лягає також робота з доведення сформульованої політики та цілі до всіх співробітників фірми, при чому ці процеси мають бути максимально зрозумілими і прозорими для всіх, у тому числі для клієнтів і постачальників. Прозорість політики в галузі якості забезпечує необхідний ступінь довіри між усіма зацікавленими сторонами.

Тож, як говорила Маргарет Тетчер, лідером являється той, хто знає чого хоче, і вміє донести свої цілі до оточуючих.

Організація повинна забезпечувати обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності та щодо свого внеску в досягнення цілей у сфера якості ДСТУ ISO 9001:2015 [7].

Це стосується усіх без винятку працівників. І являється дуже важливим принципом, так як кваліфіковані і віддані кадри – це головна цінність і сила підприємства. Результативність і ефективність їх роботи прямо пропорційно залежить від розуміння цілей своєї роботи і від зацікавленості в кінцевому результаті. Стандарт ISO 9001:2015 не встановлює прямих вимог мотивації співробітників, однак в ISO 9000:2015 говориться, що «Працівники всіх рівнів складають основу організації, тому їх повне залучення в рішення задач

дає можливість організації з користю використовувати їх здібності» [7].

Головне завдання у відносинах персоналу – перетворення «найманих працівників» на «співробітників». Цього можна досягти за допомогою делегування повноважень, використання принципу парсипативного управління (надання усім членам команди реальної можливості брати участь у прийнятті рішень, а не тільки в їх реалізації. На практиці це означає систематичну можливість участі в обговоренні управлінських рішень. Така можливість породжує в людях почуття безпосередньої причетності, що різко посилює мотивацію до творчої праці. Це запорука створення команди односторонців, які володіють компанією в тому розумінні, що відчувають особисту відповідальність за її діяльність.

Нова модель управління – це система, орієнтована на людей!!!! Якщо порівняти її з машиною, то споживачі – це двигун, а працівники – паливо.

Діяльність створення продукції для споживачів проходить крізь велику кількість підрозділів підприємства. При цьому створюється 2 несприятливі умови: 1) єдина діяльність розбивається на окремі відрізки, якими управляють різні керівники. А це зайві бар'єри. Для координації необхідно контролювати велику кількість зв'язків і взаємодій; 2) кожний учасник намагається в кращому випадку оптимізувати діяльність в своїх межах, але і це – без впливу на кінцевий результат (локальна оптимізація) [21, 22].



Рис. 1. Схема циклічної методології PDCA

Процесна модель покликана викоринити ці недоліки і підвищити ефективність діяльності. Тому для ефективного функціонування організації необхідно визначити численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси і

управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу. Систематичне визначення процесів та їх взаємодії в організації, а також управління ними називається «процесним підходом». Перевагою процесного підходу є забезпечення ним безперервного контролю над зв'язками окремих процесів у межах системи процесів, а також над їх сполученням та взаємодією. Віддається перевага горизонтальним, а не вертикальним зв'язкам [23, 24].

Крім того, для всіх процесів можна застосовувати циклічну методологію PDCA («Plan-Do-Check-Act») «Плануй-Реалізуй-Перевірай-удосконалюй».

Плануй: визначай цілі та процеси, необхідні для отримання результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці організації

Реалізуй: грамотно впроваджуй заплановані процеси.

Перевірай: контролюй та вимірюй процеси, виходячи з політики, цілей та вимог до продукції, а також документуй результати

Коригуй: вживай заходів для постійного поліпшення показників функціонування процесів за допомогою застосування попереджувальних та коригуючих дій.

Процесна модель забезпечує такі переваги: 1) сприяє створенню внутрішніх «ринкових» відносин (турбота про задоволення внутрішніх споживачів всіх процесів організації); 2) дає можливість чіткого «програмування» діяльності (так як процеси мають чітко виражені входи і виходи їх можна досить чітко програмувати за допомогою документованих процедур або методик, алгоритмів за допомогою методології PDCA).

Розглядаючи прийняття рішення як процес, зрозуміло, що входом буде вихідні дані, інформація. Для того, щоб виходом даного процесу було правильне якісне рішення, інформація на вході повинна бути достовірною, повною, надійною і актуальною.

Даний принцип вимагає обов'язкового використання записів, це дає змогу фіксувати зміни і підтверджує правдивість вихідних даних. Адже не

дарма говорять, що «управляти можна тільки тим, що можливо виміряти».

Інструментами збору таких фактів можуть бути різні інструменти. Це і контрольний листок, і гістограма, і діаграма Парета та інші.

Взаємозв'язок з принципом взаємовигідних відносин з постачальниками: вибір надійного постачальника і побудова довгострокових відносин з ним можлива лише в тому випадку, якщо вибір постачальника обґрунтований. Вихідними даними в цьому випадку можуть послужити проведені належним чином зовнішні аудити (аудити другою стороною – аудити постачальника). Тільки за результатами даного аудиту або іншого способу оцінювання постачальниками рішення про його вибір або відмова в співпраці з ним буде дійсно обґрунтованим і єдино правильним [25].

Критичною точкою управління процесами є управління передачами між ними, а якщо ця передача здійснюється ще й не всередині організації, то ризик не те що збільшується вдвічі, він потроюється. Тому досить важливо створити такі відносинами з своїми зовнішніми постачальниками, які забезпечували б безперебійність, стабільність своїх процесів і впевненість в якості входу для всіх інших внутрішніх процесів.

Така стратегія вигідна для обох сторін, так як постачальник орієнтований на організацію як на свого безпосереднього споживача. Більш того постачальник може бути задіяний в задоволенні потреб кінцевого споживача продукції, в створенні якої він бере безпосередню участь. Завдяки побудови такого стратегічного партнерства з постачальником організація збільшує свою перевагу в конкуренції [26, 27, 27].

Чим довший і надійніший ланцюжок поставок, тим надійніший і ефективніший бізнес.

Даний принцип реалізується в таких діях організації, як:

- ✓ Визначення і вибір постачальника;
- ✓ Встановлення відносин партнерства з постачальниками на основі балансу між короткостроковими цілями і довгостроковими планами як організації, так і суспільства в цілому;

- ✓ Створення простих і відкритих взаємозв'язків;
- ✓ Ініціювання сумісного вдосконалення продукції та процесів;
- ✓ Сумісне однозначне визначення потреб споживачів;
- ✓ Обмін інформацією і планами на майбутнє;
- ✓ Визнання досягнень постачальників.

Принцип поліпшення полягає в розумінні того, що зупинивши процес вдосконалення організація втратить свої позиції порівняно з конкурентами, які постійно шукають шляхи до споживача. Щоб підтримувати рівень «хорошої якості» необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність і характеристики своєї продукції, тому що поняття «гарної якості» дуже динамічне і характеризує даний період часу. Не має впевненості в тому, що характеристики товару, які 3 роки тому навіть перевищували очікування клієнтів, по завершенню цього періоду будуть хоча б просто задовольняти вимоги клієнтів.

Постійне вдосконалення не залежно від методу (поетапного чи безперервного поліпшення процесу) передбачає розгляд таких аспектів:

1) причина поліпшення (має бути визначена проблема процесу та обрана сфера для поліпшення із зазначенням причини для роботи над ними);

2) поточна ситуація (мають бути оцінені результативність та ефективність наявного процесу. Мають бути зібрані та проаналізовані дані, що дають змогу визначити, які типи проблем виникають найчастіше. Має бути обрана характерна проблема і поставлена ціль щодо поліпшення ситуації);

3) аналіз: мають бути визначені й затверджені головні причини проблеми;

4) визначення можливих рішень: мають бути вивчені альтернативні рішення. Має бути обране і реалізоване найкраще з них, тобто те, що усуває головні причини проблеми і запобігає їх повторному виникненню;

5) оцінка впливів: після цього має бути підтверджено, що проблема та її головні причини усунуто або їхній вплив зменшено, що обране рішення є вдалим і мету щодо поліпшення виконано;

6) впровадження і стандартизація нового рішення: старий процес має бути замінений поліпшеним процесом, що унеможливить повторну появу проблеми та її головних причин;

7) оцінка результативності та ефективності процесу після виконання дії з поліпшення : має бути оцінена результативність та ефективність проекту поліпшення і вивчена можливість його застосування в будь-яких підрозділах організації.

В даній магістерській роботі акцентуватиметься увага саме на двох принципах СМЯ: взаємовигідні стосунки з постачальниками та постійне вдосконалення, адже саме це є предметом магістерської роботи.

1.3. Роль системи управління якості у забезпечення якості продукції

Зміни останніх років в українській економіці породили нові поняття і орієнтири в діяльності підприємств: ринок, конкуренція та ін. Зміна «координат» привела до зсуву акцентів на розробку стратегії розвитку компанії: замість орієнтації на спущений зверху план перехід до управління активами. У корені змінилася інтенсивність і форма зовнішньої дії на діяльність підприємства. Виникли нові зовнішні стимули, зокрема інтереси власника. Значно розширилося поле вибору у підприємства і в можливості розвитку своєї діяльності, ускладнення її структури, виявлення нових, більш прибуткових сфер функціонування. У ринкових умовах підприємство вимушене в швидких темпах знаходити нові рішення для критичних ситуацій. Підприємства використовують банківські кредити, починають виробництво товарів, що мають попит, здають в оренду майно і т.д. [28, 29, 30].

У зміні стану підприємств можна виділити дві тенденції:

- негативну, пов'язану з підприємствами, що знаходяться в кризовій ситуації, на яких продовжується спад виробництва, зниження конкурентоспроможності аж до зупинки і банкрутства;
- позитивну, пов'язану з підприємствами, які не потрапили в кризовий стан і продовжують нормально функціонувати, або стабілізували свій стан, або забезпечують зростання об'ємів продажів, рентабельності, поліпшення фінансового стану.

Для проведення змін необхідно вжити нагальних заходів таких як проведення реструктуризації, реінженерінг, лібералізація економічного процесу (вільне ціноутворення, залучення вітчизняних та зарубіжних компаній та ін.).

Завдання ефективного управління асортиментом є ключовим завданням на підприємстві. Коливання хоча б одного з наступних параметрів приводить до необхідності постійно нею займатися: коливання попиту на продукцію, термінів випуску і постачання продукції, коливання темпів виробництва, наявність деяких витрат, пов'язаних з коливанням чисельності робочої сили, певні умови попиту і продуктивності устаткування, що вимагають випуску продукції партіями, наявність деяких витрат, пов'язаних з дефіцитом або запізнюванням доставки. Всі ці проблеми приводять до створення запасів, якими необхідно ефективно управляти. Якщо у підприємства відсутні запаси на складі готової продукції, то можна втратити клієнтів, які не захочуть чекати, поки буде проведена продукція. Якщо ж, з іншого боку, у підприємства дуже багато продукція, то це – омертвлені гроші, які не беруть участь в обороті, і тому виникає упущена вигода. Більш того, в умовах недоліку оборотних коштів зайва «запасливість» смертельно небезпечна для підприємства [29, 30].

Під час достатньо великого зростання цін або за наявності певних змін витрат, а так само при нагоді зміни збуту в межах осяжного часу має виключно важливе значення залежність рішень, що приймаються при управлінні асортиментом, від часу. Це вимагає розгляду в явному вигляді

витрат, пов'язаних зі створенням запасів, оскільки завжди може опинитися, що якщо врахувати умовно названу вартість зберігання в товарі, то стане не вигідно чекати вищих цін або підвищеного попиту. По суті, в завданні управління асортиментом потрібно відповісти на наступні питання: скільки і коли виготовляти і купувати, як розподіляти засоби в умовах їх постійного дефіциту? Адже якщо керуватися тільки принципами ефективності, то у підприємства може відбутися зменшення асортименту до вузької групи високоефективних товарів. Але якщо ви перестанете випускати певну продукцію, ви втратите певного клієнта, який піде до вашого конкурента. А цей клієнт, можливо, купив би у вас і ефективнішу продукцію.

Крім ефективності, важливу роль грає такий показник, як широта асортименту. При обліку даного показника структура асортименту стає жорстко закріпленою, тому підприємству не загрожує його скорочення в гонитві за ефективністю.

Для ефективності управління асортиментом необхідна побудова класифікатора товарів. Особливо це актуально для підприємства з великим асортиментом, що налічує сотні і тисячі найменувань. Мета класифікації – розподіл товарних позицій на взаємозамінні і невзаємозамінні. На кожному рівні класифікатора позицій не повинно бути дуже багато, оскільки управління не буде достатньо ефективним. Крім того, обороти по позиціях одного рівня класифікатора повинні бути одного порядку.

Завдання управління асортиментом підрозділяється на два підзавдання: стратегічне планування асортименту і поточне управління. Якщо в першому підзавданні відбувається планування розподілу засобів з урахуванням можливостей ринку і підприємства, то в другому завданні постійне коректування запланованого в реальному часі. Можливості ринку враховують чинники, що вивчаються зовнішнім маркетингом, а саме: конкуренти, споживачі, постачальники, партнери, на основі яких виявляються тенденції ринку і сегменту, займаного підприємством, як за обсягами, так і за цінами та якістю. Можливості підприємства враховують

фінанси і економіку, тобто доступність грошових ресурсів в потрібний час і співвідношення собівартості і ринкових умов. Розподіл засобів проводиться відповідно до ефективності товарів при обліку експертно заданої різноманітності асортименту по товарних підгрупах [31, 32].

На будь-яку продукцію для ефективного управління асортиментом необхідно мати наступний об'єм інформації:

- динаміка ціни;
- динаміка продажів;
- динаміка складських запасів;
- динаміка середньозваженої закупівельної ціни сировини;
- динаміка собівартості;
- динаміка прибутку (декілька видів прибутків);
- середньозважений термін оборотності по продукції;
- динаміка частки в обороті групи.

Аналіз доцільно проводити одночасно для декількох видів продукції на одному графіку для визначення їх можливої залежності. Також доцільно проводити порівняльний аналіз між типами і групами продукції по термінах оборотності, прибутку, економічному прибутку та ін. За допомогою рішення завдання управління асортиментом можна буде скласти плани продажів закупівель в рамках виділеного фінансування, а також визначити найбільш раціональне виділення фінансів.

Продукція (послуга) – це результат здійснення цілого ряду процесів. Якість кожного із цих процесів впливає на якість результату.

Процес – сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, які за допомогою ресурсів перетворюють входи в виходи. А ресурсами в свою чергу являються персонал, інфраструктура, обладнання та ін.

Принцип відображення якості являється в перенесенні (відображенні) якості процесу на якість результату. Таким чином, вплинути на якість кінцевого результату можна за допомогою впливу на процеси, які його формують.

Процеси в свою чергу являються елементами системи, в якій вони функціонують. Якість побудови такої системи і механізмів її функціонування відображається на якості процесів, з яких вона складається.

Якість кінцевого результату (продукції, послуг) наслідують якість процесів (процес закупівлі, виробництва, стратегічного планування тощо) і якість системи [33, 34, 35].

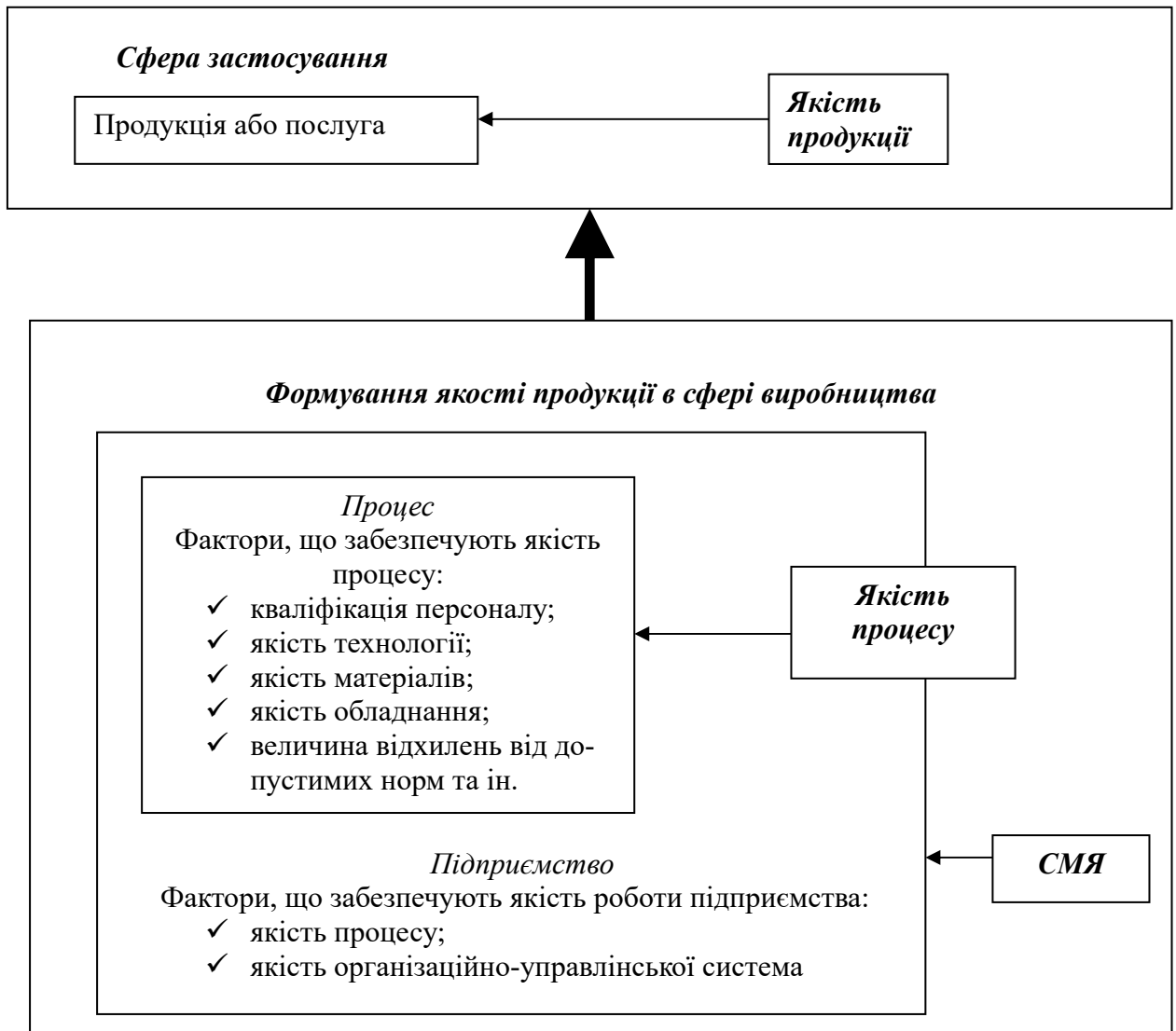


Рис. 2 Схема впливу СМЯ і її місце в формуванні якості продукції

Як відомо, до процесів, які відображаються на якості відносяться не тільки технологічні або основні процеси, а допоміжні і процеси управління. Якість процесів залежить від усіх його елементів: від якісного входу, якісних ресурсів і якісного управління.

Тільки дотримання всього комплексу може дати необхідний результат

на виході.

Дана схема і розуміння цього принципу буде необхідне нам в кваліфікаційної роботі для проведення аудиту постачальника, так як стає зрозумілим, що аудувати потрібно систему, а не тільки продукцію.

Висновки до розділу 1

1. Доведено, що впровадження системи управління якістю та її належне функціонування є запорукою економічному успіху підприємства.
2. Вивчено та проаналізовано принципи управління якості з фокусом на реалізації принципу керування взаємовідносинами.
3. Встановлено, що перехід до сучасних моделей ринкових відносин у ринковому конкурентному середовищі потребує перебудови методів менеджменту, створення результативної та дієвої системи управління організацією із використанням сучасних принципів, методів та підходів.

РОЗДІЛ 2

ПРОЦЕС ПОСТАЧАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 щодо процесу закупівлі

Взаємодія і налагоджування стосунків з постачальником в більшій мірі відноситься до процесу «Закупівля», тому знання та розуміння вимог саме цього процесу являється обов'язковою умовою його успішної реалізації.

Згідно цього пункту стандарту вид і масштаб контролю постачальників і закупленої продукції повинні залежати від того, як впливає ця продукція на наступні процеси випуску і саму кінцеву продукцію (дане формулювання дає організації значну свободу у виборі заходів щодо перевірки відповідності закупленої продукції висунутим до неї вимогам. Це може бути і вхідний контроль, і контроль на території самого постачальника, і аналіз сертифікатів якості, або ж встановлення з постачальником таких відносин, за яких жодного контролю не потрібно). Конкретні вимоги до процесу закупки [7, 8]:

1. Організація повинна оцінювати і вибирати постачальника, виходячи з їх можливості постачати продукцію, яка б відповідала вимогам організації.

Повинні бути установлені критерії

- ✓ вибору;
- ✓ оцінки;
- ✓ повторного оцінювання.

Результати оцінювання і будь-які необхідні дії, передбачені по цим результатам, необхідно реєструвати.

Вказані критерії повинні бути достатньо чітко визначені і зафіксовані для кожної групи постачальників (наприклад, для постачальника сировини і матеріалів, напівпродуктів, постачальника обладнання, постачальника послуг, постачальника енергоносіїв і т. д.). До таких критеріїв часто відносять ціну на

визначений вид продукції, час доставки з моменту замовлення, умови доставки, необхідність передоплати, можливість бартерних операцій і т.д. Але за основу і головним критерієм завжди необхідно ставити якість продукції, яка закуповується. Продукція повинна відповідати всім установленим вимогам, а потім уже оцінювати інші критерії.

Слід звернути увагу на важливість введення записів про результати вибору, оцінювання і повторного оцінювання. Ця вимога часто не виконується або виконується формально, не по відповідному алгоритму. Це призводить до неоптимального вибору постачальника (пошук закінчується на знайомій фірмі, або на найдешевшому постачальникові) або до втрати усієї нагромадженої інформації у випадку звільнення співробітника відділу закупок, або (відділу постачання), який до цього вів всі справи особисто і не залишав ніяких записів. Навпаки, документовані реєстри постачальників, які складені по результатам дійсно проведених пошукових роботах, відображають стремління вибору кращих постачальників із видів продукції, що закуповується.

По-друге, стандарт містить вимоги, що торкаються тих даних, які описують закуплену продукцію. Інформація про закупку говорить, що «інформація про закупку повинна містити описання продукції, в тому числі, в залежності від кожного конкретного випадку, вимоги до:

1. критеріям відповідності продукції процедурам, процесам, обладнанню;
2. кваліфікації персоналу;
3. системи менеджменту якості.

Організація повинна забезпечити адекватність встановлених закупівельних вимог перше, ніж повідомляти їх постачальнику».

Дана вимога підкреслює необхідність збору всієї інформації по продукції, що закуповується, і умовам самої процедури закупки. Ці дані повинні бути сформульовані на основі об'єктивно визначених потребах тих внутрішніх процесів, для яких буде здійснюватися закупівля [7, 8].

В результаті постачальнику заздалегідь повинні бути відомі як безпосередньо характеристики продукції, так і критерії, по яким організація-замовник буде її оцінювати при отриманні, а також вимоги до персоналу, який бере участь в створенні цієї продукції, вимоги до системи якості підприємства-постачальника (можливе підтвердження її результативності через звіти незалежних аудиторів). Всі ці аспекти повинні бути в різній мірі важливі для організації-замовника.

В стандарті також говориться про необхідність перевірки закупленої продукції [7, 8]. «Організація повинна визначити і впровадити інспектування або інші заходи, необхідні для забезпечення впевненості в тому, що закуплена продукція задовольняє встановленим закупівельним вимогам. Якщо організація або її замовник мають намір провести перевірку у постачальника, організація повинна в інформації, яка стосується закупок, вказати порядок передбаченої перевірки, а також спосіб відправки продукції».

2.2. Аналіз загальних принципів керування взаємовідносин із постачальниками

Більшість компаній вважають, що концепція змін зводиться до деяких простих і зрозумілих рецептів скорочення поточних витрат. В деякій мірі це відповідає реальності, однак, практичним досвідом передових підприємств, доведено: щоб досягти довгострокового успіху, необхідно підійти до цієї проблеми більш ширше і більш ґрунтовно змінювати як процеси, так і організацію постачання. В успішних компаніях ці перетворення, як правило, проводяться відповідно до декількох загальних принципів [36, 37].

Від орієнтації на ціну – до орієнтації на сукупну вартість. Компанії повинні використовувати методику повного врахування прямих і непрямих витрат, щоб впливати і розраховувати реальну ціну будь-якої закупки з урахуванням всіх витрат. Частіше за все компанії витрачають основні зусилля на те, щоб знизити закупочні ціни, і ігнорують витрати в інших областях – а вони можуть виявитися тотожними закупівельним цінам або навіть на

порядок вище. Загально відомо, що потрібно зниження сумарних витрат, навіть якщо це призводить до росту закупівельних цін. Лише маючи чітке уявлення в сумарних витратах, можна бути впевненим, що зниження витрат в одній області не приведе до росту іншої. Більш того компанії, які не оцінюють сумарні витрати, не використовують більшу частину потенціальних можливостей скоротити витрати (не пов'язаних з закупівельними цінами).

Від вертикальної автономної структури – до горизонтальної інтегрованої. Постачальницька структура, яка діє як повністю незалежний підрозділ, не пов'язаний з іншими структурами компанії і тому не знайоме з їхніми проблемами і орієнтована лише на виконання замовлень, прискорення поставок і вибивання уступок у постачальників, не досягне високих результатів. Процес управління постачання повинен бути горизонтальним, інтегрованим, до нього повинні бути підключені всі споживачі закупуваної продукції всередині компанії. Тільки з їх допомогою вдасться значно скоротити нецінові витрати і звести воедино всі вимоги, які висуваються в компанії до закупуваної продукції [38, 39].

Від посереднього персоналу – до висококваліфікованого. Так уже відмічалось, часто в системі постачання працюють люди, які не здатні повному управляти ними, вони не володіють необхідними навиками. Насправді займатися постачанням повинні найкваліфікованіші і здібні люди в компанії, повністю лояльні керівництву і власникам; для цього компанія повинна забезпечити їм освіту, ротацію робочих місць і чітку схему кар'єрного росту. Такі люди не рідко є і в самій організації – потрібно лише знайти їх. Попит на талановитих співробітників обов'язково повинен відображати на рівні і структурі їх винагородження. До того ж, навряд чи вдасться справитися зі зловживаннями в системі постачання, якщо її співробітники отримують заробітну плату, неадекватну контролюючими ними матеріальним і фінансовим потокам.

Від стандартного підходу – до використання інноваційних інструментів. Традиційних тендерів і адміністративних методів недостатньо

для ефективного управління системою постачання. Найбільшого успіху можна досягти, використовуючи сучасні ефективні аналітичні інструменти. Наприклад, електронні торги і системи оцінки постачальників, системи стохастичного попиту і управління запасами, каталоги взаїмозамінюючої продукції для мінімізації запасів, моделі оптимізації використання ресурсів в залежності від конкретних характеристик і т.д.

Від інформації – до розуміння. Неможливо ефективно управляти системою постачання, не маючи коректної інформації. Але одних тільки сухих цифр, звичайно ж, мало – потрібне глибоке розуміння ситуації в декількох основних областях. Керівники повинні досконало знати процеси використання всередині компанії, ринок поставок і економіку постачальників, розуміти, як змінюється потреби виробництва і сумарні витрати використання, інакше вони потраплять в вразливе положення по відношенню до постачальників конкурентам. Навпаки, маючи в своєму арсеналі таку інформацію, компанія зможе постійно підвищувати ефективність своєї діяльності, грамотно діючи на багаточисельні доступні їй важелі управління [40, 41].

Взаємодіючи з постачальниками можна виділити такі ступені постачання:

1. Аналіз потреб і строків закупок.
 2. Складання специфікацій.
 3. Вибір постачальника. Узгодження оптимальних параметрів поставки.
 4. Підготовка і розміщення замовлень на закупівлю.
 5. Аналіз замовлень
 6. Контроль виконання замовлень
1. Аналіз потреб і строків закупок. При визначені потреби постачання аналізується запитувана кількість товару на предмет обґрунтованості запиту. В даному випадку відділ закупок або постачання переслідує:

✓ Корпоративні інтереси, які заключаються в недопущенні як невиробничих затрат на завищені потреби, так і виникнення дефіциту при помилково занижених потребах;

✓ Власне внутрішні інтереси, адже і в випадку виявлення невикористаних і непотрібних залишків, і при виникненні дефіциту відповідальність за стан запасів лежить на відділі закупок (постачання).

Саме контроль розміру потреб і аналіз строків поставок характеризує на цій стадії процес інтеграції і тісної взаємодії виробничих підрозділів й відділу постачання (тим самим підтверджуючи процесний і системий підхід).

2. Складання специфікацій. В обов'язки відділу постачання входить аналіз специфікацій товару і точне і однозначне його уявлення. Створення специфікація переслідує цілі:

✓ Уніфікації потреб (під потребою розуміється деякий необхідний товар, агрегат, запчастина і т.д.), яка в різних відділах або філіалах компанії має різні найменування;

✓ Розробка і затвердження стандартів, які полегшують порівняння товарів і послуг між собою;

✓ Документально оформленого запиту на поставку необхідного товару;

✓ Забезпечення можливості оцінки якості продукту на різних стадіях.

До складу специфікацій повинні бути включені:

✓ Всі характеристики обраного товару або послуги;

✓ Існуючі для даного виду товару (послуги) стандарти;

✓ Додаткові вимоги.

До створення специфікації потрібно підходити особливо ретельно, адже чим фундаментальніше і детальніше вона описана, тим менше складностей виникає при закупці. І навпаки, недбале заповнення специфікацій тягне за собою невиробничі затрати: перевитрата матеріалів або інструментів при закупівлі іншого, не востребованого виробництвом типорозмірі або сорту, і

грошові втрати при створенні неліквідів. Щоб не допустити такої ситуації, спеціалісти по закупкам розробляють для внутрішнього користувача детальні інструкції по створенню специфікацій.

Велике значення має і чіткість відображення якості замовлених матеріалів в специфікації, так як використання в виробництві сировини або комплектуючих виробів низької якості напряду відобразиться і на якості готової продукції.

3. Вибір постачальника. Процес вибору постачальника складається із 3 етапів: 1) визначення списку потенційних партнерів;

2) створення списку постачальників, які задовольняють вимогам замовника;

3) вибір надійного постачальника для розміщення замовлень

Основна ціль на даному етапі – вибір компетентного постачальника, який володіє потенціалом для розвитку довгострокових партнерських відносин. Процес вибору повинен бути регламентованим. Під час вибору повинні використовуватися:

- ✓ методики вибору постачальника;
- ✓ різні способи оцінювання постачальників;
- ✓ положення про проведення всіх конкурсних тендерів (відкритого, відбіркового, закритого);
- ✓ технології ведення переговорів;
- ✓ схеми аналізу і оцінки функціональних циклів і результатів виконання закупок.

Необхідно вибрати ефективні форми пошуків партнера в відповідності з прийнятою стратегією постачання і визначити, на яку категорію постачальників треба орієнтуватися далі: виробник (вітчизняний, іноземний), посередник, постійний постачальник.

Відповідальний підхід до вибору постачальника дозволить скоротити час закупки, підвищити якість поставки і процесу постачання. А це гарантує задоволення внутрішніх потреб і надійну стабільну роботу всіх інших

підрозділів, робота яких базується на роботі з матеріалами закупок (тобто являються входом в дані процеси).

На етапі узгодження оптимальних параметрів поставки відділ постачання вступає в тісну взаємодію з транспортним відділом, виробничими підрозділами, складом, фінансовим відділом, групою управління запасами або відділом логістики.

4. Підготовка і розміщення замовлень на закупівлю.

Під розміщенням замовлень розуміється закріплення замовлення на поставку необхідних товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) або послуг за окремим постачальником. Підвищити надійність виконання крупних замовлень можна за допомогою їх розміщення у декількох постачальників, але при цьому не буде впевненості в однорідності матеріалу для входу в виробничі процеси. Закупівля ТМЦ і послуг може здійснюватися на основі разових контрактів, генеральних договорів на декілька поставок, відкритого контракту, а також договорів про довгострокові партнерські відносини. Важливою задачею при цьому являється знаходження оптимального балансу між підвищенням ризику поставки при розміщенні замовлення у одного постачальника (затрати на можливе виникнення дефіциту) і підвищення затрат на поставку при розміщенні замовлень у декількох постачальників [42, 43, 44].

5. Аналіз замовлень.

На цій стадії відділ постачання слідкує за виконанням очікуваного замовлення, коригуючи при необхідності кількість і строки поставок в рамках умов договору і в відповідності зі змінами графіку виробництва. Ініціатором змін або уточнень параметрів поставок може виступати як замовник, так і постачальник. А узгодженість такого роду питань за допомогою використання внутрішніх і зовнішніх каналів комунікації підприємства, що, до речі, являється серйозним джерелом додаткової інформації про партнера. В ході переговорів можна оцінити обов'язки постачальника, його зацікавленість в даному ринковій збуту, гнучкість прийняття рішень, організаційну культуру

та інше. Тобто моніторинг служить не тільки інструментом контролю виконання замовлення, але й відіграє важливу роль в процесі розвитку відносин з потенційними партнерами. Для цього в тому чи іншому випадку рекомендується налагоджувати контакти [40, 41]:

- ✓ при аналізі та виборі постачальника – з постачальниками на рівні менеджерів по закупівлі;
- ✓ при прийнятті рішень про розміщення замовлень – з представниками організації або конкурсні комісії;
- ✓ при моніторингові виконання замовлень – з молодшими спеціалістами в партнерській компанії.

Реалізація вказаних принципів передбачає розробку процедур взаємодії з постачальниками визначення кордонів обміну інформацією на кожному ієрархічному рівні.

6. Контроль виконання замовлень.

Ознакою виконання замовлення являється поставка матеріалів на склад підприємства товару необхідної якості, кількості і асортименту. Факт отримання оформлюється відповідними документами (счета-фактури, приходні накладні, акти прийомки ТМЦ по кількості і якості), на основі яких проводиться кінцева оплата замовлення. Контроль виконання поставок функціонально відноситься до циклу закупки, але фактично реалізується на складі, а отже, доцільно говорити про інтеграцію області постачання і складської діяльності. Значить, і обов'язки, і відповідальність, і повноваження і навіть рівень інформаційної взаємодії співробітників обох сфер повинні бути строго регламентовані. Так, наприклад, доцільно доручити менеджерам по закупкам визначати порядок і структуру контролю якості товару і оговорювати їх в умовах контракту, а робітникам складу – своєчасно і об'єктивно інформувати як про результати виконання поставки (кількість, якість), так і про додаткові аспекти (відхилення від строків поставок, відповідність асортименту, якість супровідної документації, поведінка представників постачальників при оформленні комерційних актів). На основі

нагромадженій інформації проводиться аналіз якості поставки, ефективність процесу постачання і взаємодії з постачальниками. Своєчасний аналіз інформації по результатах поставок дає можливість на ранній стадії виявляти небажанні відхилення або виявлення недобросовісних постачальників.

2.3. Аналіз етапів взаємодії підприємства із постачальниками

На сьогоднішній день запорукою успішної роботи з постачальника являється перехід від застарілого «маркетингу договорів» до «маркетингу взаємодії» [44, 45, 46].

Маркетинг взаємодії на відміну від маркетингу договорів орієнтує підприємство на здійснення з постачальником повторних договорів в рамках довгострокових відносин. В останні роки на перший план при вивченні довгострокових відносин на промислових ринках висувається соціальний фактор, який викликає переорієнтацію в поглядах на маркетинг, перш за все, адекватне розуміння його соціальної ролі і функцій, а також підвищення важливості для партнерів довіри, взаєморозуміння і т.п. Більшість авторів розглядають проблему взаємодії партнерів по бізнесу тільки в діаді «постачальник-фірма», але таких підхід недостатньо коректний і кардинально не вірний, адже весь бізнес-процес формується і узгоджується для забезпечення того кінцевого результату, який бажає отримати стратегічний покупець і одночасно передбачає можливість вступу на нові сегменти ринку. Тому взаємодія фірми і постачальника розглядається з точки зору сітьового підходу. Організація повинна будувати такі міцні економічні і суспільні зв'язки, обіцяючи високоякісні товари, відмінне обслуговування і доступні ціни і постійне виконання обіцянок.

Докорінно змінилися цілі роботи підприємства: від стремління отримати максимальний прибуток до створення максимально вигідних відносин з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Кожне підприємство намагається створити особливий актив під назвою «маркетингова сіть». Маркетингова сітка складається з самої компанії і

оточуючих її учасників ринку. До таких учасників відноситься клієнти, персонал, постачальники, дистриб'ютори, роздрібні торги, рекламні агенства. Компанія будує з ними взаємовигідні ділові відносини. Все більше значення надається не конкуренції між компаніями, а конкуренції між маркетинговими сітками. Компанія з найбільш розвинутою сіткою стає переможцем в конкурентній боротьбі. Тут діє правило: створи добрі відносини і вигідні контракти не заставлять себе чекати. Тому так важливо побутувати надійні стратегічні відносини з усіма елементами сітки, в тому числі і постачальниками [46, 45, 46].

Протягом значного періоду підприємства орієнтувалися на збільшення кількості постачальників. Переваги такого підходу були основані на конкуренції постачальників, яка забезпечувала успіх на переговорах по визначенню цін і умов поставки. Наявність великої кількості постачальників дає можливість вибору в тому випадку, якщо один з них відчуває складності, пов'язані з умовами поставок, якості продукції.

Переваги великої кількості постачальників обходиться невиправдано дорого. Число персоналу, які займаються розміщенням і відслідковуванням замовлень, і число допущених помилок знаходиться в прямій залежності від кількості постачальників. Але найголовніше це те, що скорочення числа постачальників, обумовлене орієнтацією підприємства на виробництво продукції високої якості, тому воно пред'являє до постачальників такі високі вимоги, що мусить скоротити їх число через недостатність кількості спеціалістів в області якості, які займаються питаннями постачання. Характерною тенденцією являється відмова підприємства від жорсткого вхідного контролю і перехід до інших шляхів забезпечення прийнятності закуповуваних матеріалів та сировини. Адже вхідний контроль не є запорукою стовідсоткової впевненості в якості матеріалів на вході, в силу таких причин:

- ✓ при великих об'ємах виробництва вхідний контроль кожної деталі неможливий з економічної точки зору;

- ✓ суцільний контроль не забезпечує природність проконтрольованих матеріалів через помилки і погрішності самого контролю;
- ✓ в багатьох випадках, якість можна переварити тільки шляхом випробувань, після яких продукт уже не можна використовувати (вибірковий контроль).

Постійний ріст вимог до якості орієнтує на необхідність безперервного управління процесами виробництва продукції постачальника. Постачальники повинні бути здатні виробляти вироби задовільної якості, управляти якістю, виключаючи можливість виробництва продукції, що не відповідає встановленим вимогам. Це і визначає необхідність активних партнерських взаємодій постачальників і замовників на весь період співпраці [46, 47].

Довгострокові контракти. При необхідності виробництва продукції високої якості протягом довгого періоду постачальник і замовник зацікавлені в укладанні довгострокових контрактів. Потреба постачальника в таких контрактах очевидна. Для забезпечення виробництва продукції високої якості постачальник мусить робити значні капіталовкладення. Постачальники не повинні економити засоби на створення сучасної СУЯ. Іншими словами, виробники які являються нашими постачальниками повинні управляти процесами, пов'язаними з виробництвом постачаємої нам продукції ніяк не гірше, чим це робимо ми. Ціль довгострокових відносин – створення сквозного управляемого процесу виробництва на нашому підприємстві і на підприємств, яке постачає нам сировину та матеріали.

Затрати часу і зусиль на створення СУЯ повинен ґрунтуватися на беззаперечній впевненості постачальника в тому, що конкретна виробнича програма розрахована на достатньо довгий період. Часто мають місце такі випадки, коли постачальники, які працюються сумісно з замовниками над розробкою виробничого процесу, не можуть в результаті протистояти конкуренту, який не поніс значних витрат на розробку на початковому етапі. Для попередження подібних ситуацій необхідно заключати ретельно продумані довгострокові контракти, які забезпечували б захист інтересів як

постачальників, так і замовника. Укладанню таких контрактів повинні передувати юридичні консультації. В деяких конфліктних ситуаціях укладання довгострокових відносин може бути не бажаним.

Але може здатися, що укладання довгострокових контрактів дає вигоду постачальнику і являється стримуючим фактором для замовника. Так, такі контракти виключають можливість проведення вільних постійних переговорів, однак при їх укладанні замовник має теж ряд переваг. На багатьох підприємствах відділи постачання розробили умови, які забезпечують автоматичне зниження цін або проведення повторних переговорів в рамках довгострокових контрактів. В них передбачаються положення, які орієнтують на постійний пошук зниження собівартості продукції, що означає рівнозначну вигоду як для постачальника, так і для замовника [46, 47].

Переваги довгострокових контрактів:

- ✓ економія замовником на повторних переговорах;
- ✓ можливість надавати можливість брати участь постачальнику в створенні нової продукції на ранніх етапах проектування. Це в свою чергу дає можливість використовувати досвід постачальник і ознайомитися з його можливостями для своєчасного включення можливих змін в проект;
- ✓ для постачальника це можливість якомога раніше дізнатися про вимоги, які пред'являються кінцевому виробничому процесу і почати роботу над реалізацією замовлень;
- ✓ скорочується строк виробництва нового продукту.

Звичайно зустрічаються випадки, коли постачальники прагнуть брати участь в розробці нових продуктів, яка ведеться замовником, не вкладаючи при цьому ніяких засобів і сподіваючись на довгостроковий контракт. Однак подібна політика не довгострокова і приречена на провал.

Забезпечення інформаційної безпеки представляє собою іншу причину, обумовлену необхідністю своєчасного залучення постачальника до створення нового продукту на основі офіційно оформленого контракту. Сумісній

роботі з постачальниками повинна передувати складання ретельно сформульованих протоколів про нерозголошення інформації. Замовник повинен підписати аналогічні протоколи, забезпечуючи захист інтересів постачальників.

Важливо забезпечити контрактними зобов'язаннями право замовника на результати проекту. В цьому ж контракті необхідно вказати, що успішне завершення проекту і навіть контракт на експериментальну розробку не являється гарантією того, що з постачальником буде укладений довгостроковий контракт на виробництво продукції. За замовником залишається право на пропозицію про укладання контракту на виробництво з урахуванням конкуренції інших постачальників. За постачальниками зберігається перевага, яка виражається в більш глибокому знанні проекту і більш тісному співробітництву з відповідальними співробітниками замовника.

Використовується такий інструмент як проведення семінарів для постачальників. Вимоги можуть відноситися до властивостей і якості, які забезпечуються процесами виробництва і важко піддаються контролю, включати вартість деталей, передбачувані строки поставки, упаковку, методи забезпечення рішення проблем, які виникають. Дані семінари забезпечують надання інформації додатково до всієї технічної документації, яка міститься в технічних умовах. А також вимогах, встановлених контрактними зобов'язаннями і замовленнями на поставку. Значення такої документації велике, але її наявності на даний момент недостатньо. Проведення семінарів для постачальників дає змогу організувати зустрічі представників замовників і постачальника на постійній основі. Доцільно і проведення семінарів за участі декількох постачальників. Питання і проблеми, які виникають у різних постачальників і обговорюються в ході відкритої дискусії, розглядаються більш ефективно при колективній участі [47, 48, 49].

Зміст семінарів повинен відображати всю важливу ділову і технічну інформацію, яка недостатньо чітко відображена в контрактах та іншій документації. На порядку денному семінарів можуть бути включені питання,

пов'язанні зі зміною торгових умов або виробничих планів, новими технічними умовами, досягненнями в методах вимірювання, зміни принципів контролю вхідних матеріалів або методів управління запасами, новими принципами контролю виробничого процесу і успішної діяльності постачальників. Обговорення подібних питань має велике значення для закріплення взаємовідносин замовника і постачальника, оскільки лише деякі з них повністю відображаються в документації, що встановлює права і обов'язки замовника і постачальника.

Частота проведення семінарів залежить від складності і динаміки використаних технологій. Семінари не повинні проводитися в одному і тому ж місці. Запрошення на підприємство замовника дозволяє їм побачити виробничу лінію і ознайомитися з умовами, в яких експлуатуються або перетворюється виготовлена ними продукція. Це зазвичай сприяє кращому розумінню вимог замовника. Крім того, під час проведення семінарів на підприємстві замовника постачальникам надається можливість познайомитися ближче практично з усіма співробітниками замовника незалежно від посади [45, 46, 48].

Організація семінару не на підприємств-постачальників виключає можливість участі в таких семінарах всіх бажаючих. В зв'язку з цим семінари рекомендується періодично проводити там, де сконцентровано декілька підприємств потенціальних постачальників. Візити на підприємства постачальників дозволяють ознайомитися з їх умовами роботи. Однак найефективнішим рішенням являється поперемінне проведення семінарів на підприємстві замовника і постачальників.

Заохочувальні програми для постачальників.

Розрізняють два види програм:

- ✓ позитивні – це премії;
- ✓ негативні – це штрафи.

Деякі замовники намагаються заплатити повну ціну за поставки продукції, в якій є невелика кількість неякісних виробів. Такий підхід має

серйозний недолік. Укладання контрактів, які передбачають виплату повної ціни за постачання продукції з дефектами являється порушенням зобов'язань по випуску якісної продукції. Ідея можливості виробництва неякісної продукції має ще більший негативний ефект, оскільки являється гарантією того, що якість взагалі не буде забезпечена.

Програма штрафів зазвичай діє в відповідності до варіативної шкали знижок на одиницю товару, якщо якість продукції, яка постачається замовнику, не відповідає встановленим вимогам. Більшість контрактів, передбачають виплату штрафів, орієнтуючись на принципи забезпечення без дефектності, що вимагає оплати тільки поставок повністю бездефектної продукції [48, 49].

Деякі жорсткі положення контрактних зобов'язань передбачають не тільки знижку з ціни, але і оплата всіх послідовних збитків, включаючи недоотриманий прибуток. Досить звичним являється надання замовником рахунків до сплати таких прямих затрат, як затрати на переробку і транспортні затрати, пов'язані з поверненням дефектної продукції.

Дрібні постачальниками в зв'язку з проблемами якості можуть виявитися перед необхідністю отримання страховки від подібних скарг. Бо в іншому випадку, вони просто будуть розорені. Така ситуація веде за собою рішення нових задач в сфері страхування.

Страхова фірма повинна бути абсолютно впевнена в тому, що вона страхує обґрунтовані ризики постачальників, які базуються на ретельній оцінці виробничих можливостей, які забезпечують випуск продукції високої якості протягом тривалого періоду. Впевнившись в тому, що постачальник має надійну систему управління, страхова фірма періодично перевіряє постачальника, що являється для замовника безпристрасним висновком про стан виробничих можливостей постачальника. Крім того, страхова фірма пропонує постачальнику значні премії при підвищенні характеристики можливостей виробничого процесу [46, 48].

Рішення проблеми якості постачаних матеріалів за допомогою

заохочуючи контрактів не завжди (особливо при використанні штрафних санкцій) дає позитивні плоди і може навіть виявитися перепорою на шляху розвитку ділових відносин замовника і постачальника. Виникнення багатьох проблем залежить від рівня контролю, необхідного для виконання контракту. Але вирішити більшість проблем таких підхід дозволяє. При випуску продукції високої якості замовники вимагають зазвичай від постачальників надання детально підготовленої документації, яка описує виробничий процес і систему управління.

Така документація включає інформацію:

1. про підготовку і навчання персоналу;
2. про початковий етап атестації і система періодичної переатестації;
3. про систему, яка забезпечує перевірку контрольного обладнання;
4. про збір даних, які стосуються функціонування виробничого процесу;
5. про систему ведення звітності;
6. про систему статистичного контролю процесу.

Така детальна документація являється основою контрольного переліку, який використовують замовники при визначенні ступеню відповідності виробничого процесу постачальника конкретним умовам. Постачальник дещо відійти від вимог, встановлених документацією на процес, і не знизити при цьому якість випущеної продукції [48, 49, 50].

Стимулюючою дією, що забезпечує випуск якісної продукції постачальником, може бути однозначна тверда позиція з боку замовника по відношенню до браку. Замовник при виявленні браку повинен призупинити проведення контролю і вимагати від постачальника направити свого контролера для перевірки основної продукції в партії, затримати виплату грошей до тих пір, доки не буде прийнята поставлена продукція, надати постачальнику рахунок на відшкодування збитків або просто відмовитись від послуг партнера, який погано себе зарекомендував. Аудит завжди являвся

головним інструментом виявлення невідповідностей якщо вони є, на основі його результатів можна розробити план раціональних і необхідних коригуючих і запобіжних засобів. А це призводить до зменшення ризиків відхилень від норми в будь-якому процесі. Поряд з внутрішнім аудитом організація може проводити й зовнішній аудит, мається на увазі аудит другою стороною – аудит постачальника, якщо це організації не під силу реалізувати самостійно – цей процес він може передати іншій аутсорсинговій компанії. Останнім часом аудит постачальника стає все більш поширеним. Очевидно, що не в кожному випадку, не для проведення кожної закупки матеріалів чи послуг постачальників і посередників необхідно використовувати дану процедури, але у випадку ключових закупок – ця процедура досить ефективна. Існує думка, що «якщо партнер тебе підвів, то винен не він, а ти. Адже це ти його вибрав, ти не оцінив всі можливі ризики і накладки і не попередив їх виникнення.»

Проведення аудитів другою стороною – як раз і є в цьому випадку запобігаючи ми діями. Тут значно простіше можуть бути вирішені питання кваліфікації спеціалістів, які проводять аудит (в якості керівника команди – професійний внутрішній аудитор організації, який знає процедуру аудиту і може ефективно організувати цю діяльність; в якості технічних експертів – спеціалісти, які можуть оцінити якість роботи постачальника, тобто спеціалісти виробничих відділів, при цьому спеціаліст по аудиту не повинен займати головну роль (не повинен грати першу скрипку), лише організовує і координує проведення аудиту).

Аудит поставщика – процедура направлена на отримання об'єктивних свідочств про те, що виробнича система і умови її функціонування (включаючи управління спеціальними процесами необхідним чином ідентифікуються і забезпечують стабільність характеристик виробленої продукції, послуг або робіт, визначеним нормативним документам (вимогам ДСТУ ISO 9001:2015, СРМ, ТР, СНіП і т.д.) .

Виробнича система – сукупність технологічних систем і систем

забезпечення їх функціонування (технічного обслуговування і ремонту, метрологічного забезпечення і т.д.), призначена для виготовлення визначеного найменування (виду).

Спеціальний процес - процес, результати якого не можна в повній мірі перевірити наступним контролем і дослідженням продукції і недоліки якого можуть бути виявлені тільки в ході експлуатації, використання продукції.

Аудит може бути застосований як до постачальника, який уже являється партнером організації, в рамках моніторингу поставленої ним продукції і послуг, так і потенційного постачальника [40, 44].

Аудит буває плановий і позаплановий.

Позаплановий аудит може призначатися у випадках:

- ✓ появи нового постачальника;
- ✓ встановлення в ході попереднього аудиту критичних або істотних невідповідностей, що вимагають коригувальних дій;
- ✓ одержання інформації про погіршення якості на підставі даних статистичного моніторингу;
- ✓ появи випадків нестачі продукції, або підозри на порушення умов зберігання

Мета планового аудита постачальника:

- ✓ визначення відповідності його системи менеджменту якості вимогам відповідних нормативних документів;
- ✓ визначення можливості забезпечення постачальником стабільності характеристик виготовленої продукції, установлених в нормативній документації на продукцію, що виготовляється;
- ✓ Перевірка відповідності норм, правил і заходів по забезпеченню якості і безпеки продукції діям, які реалізуються виробничій системі.

Об'єктами перевірки являються:

1. діяльність постачальника по управлінню і забезпеченню якості;
2. стан виробничої системи;
3. якість продукції (послуг);

4. відповідність документації, норм, правил и заходів по забезпеченню якості та безпеки продукції, встановленим вимогам документації.

- ✓ Проведення аудиту дає масу переваг.
- ✓ По-перше, інформація зібрана в ході аудиту є 100-відсотково достовірною, незалежним контролем так як проводиться безпосередньо аудиторами замовника або ж аудиторськими (консалтинговими) фірмами, з якими замовник заключив договір у разі не можливості виконання цього процесу власними силами (недостатньо кадрів або підприємство постачальника знаходиться територіально дуже далеко від замовника, а можливо являється іноземним). Цей процес хоч і виконується не самим замовником, але повністю являється його власністю – аутсорсинговим процесом).
- ✓ По-друге, переконавшись на основі аудиту в добросовісному виконанні постачальником всіх зобов'язань і вимог регламентуючої документації замовник може скоротити вхідний контроль без жодних негативного наслідку після цього.
- ✓ По-третє, виявлення проблем безпосередньо на підприємстві постачальника дає змогу попередити поставку продукції незадовільної якості замовнику і дає можливість постачальнику завчасно прийняти необхідні коригуючі дії.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано вимоги до процесу закупівлі згідно стандарту ДСТУ ISO 9001:2015.
2. Проаналізовано етапи та підходи щодоналагодження взаємодії з постачальниками.
3. Вивчено та проаналізовано загальні принципи взаємодії з постачальниками.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ НА АТ «ЛУБНИФАРМ»

3.1 Характеристика і аналіз діяльності АТ «Лубнифарм»

АТ «Лубнифарм» – досить відоме ФП на фармацевтичному ринку України, роком заснування якого вважається 1932 р., коли було організовано завод з первинної переробки лікарських трав. Сьогодні АТ «Лубнифарм» — ФП, основним напрямком діяльності якого є розробка і виробництво готових ЛЗ для зовнішнього і внутрішнього застосування у вигляді: таблеток, настоянок, екстрактів, мазей, гелів, лініментів, ін'єкційних розчинів, медичних виробів. Номенклатура ФП складає більше 100 найменувань і має широкий спектр фармакологічної дії велику розмаїтість лікарських форм.

ЛЗ виробництва АТ «Лубнифарм» екологічно чисті, для їх виготовлення використовується натуральна природна сировина, сировина харчової промисловості, а також сировина, що ввозиться із-за кордону.

Для забезпечення належного контролю і гарантії якості ЛЗ, що виробляються на АТ «Лубнифарм», були повністю модернізовані й оснащені сучасним обладнанням хіміко-аналітична та мікробіологічна лабораторії відділу контролю якості, виробничі цехи, склади зберігання сировини та готової продукції згідно принципів GMP.

Центральне місце в системі цінностей АТ «Лубнифарм» займає забезпечення населення України ЛЗ за доступними цінами, своїм завданням номер один ФП вважає розширення асортименту за рахунок розробки та впровадження нових ЛЗ. Дотримуючись саме цих принципів АТ «Лубнифарм» упевнено розвивається в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Реалізація програми розвитку ФП підтверджує наявність достатнього потенціалу росту, що дасть можливість домогтися збільшення продукції, що відповідає якості міжнародних стандартів, займати гідне місце у фармацевтичній галузі і вписати змістовну сторінку в історію фармації

України.

На АТ «Лубнифарм» присутня лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням. Аналіз техніко-економічних показників діяльності АТ «Лубнифарм» проводиться за два роки (звітний та попередній). Основними джерелами для збирання інформації і проведення аналізу були: фінансова звітність ФП за 2021-2022 рр. На підставі даних з бухгалтерського балансу проаналізовано фінансовий стан ПАТ «Лубнифарм».

Техніко-економічні показники діяльності АТ «Лубнифарм» представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Лубнифарм»

№	Показники	Період		Темп росту, %
		2021	2022	
1	Чистий дохід реалізованої продукції, тис грн	9845,1	7616,3	77,3
2	Собівартість реалізованої продукції, тис грн	8569,4	6153,7	71,8
3	Обсяг товарної продукції, тис грн	1275,7	1462,6	114,6
4	Середньоспискова чисельність працівників, чол	70	70	-
5	Фонд оплати праці, тис грн	20153,3	12889,6	63,9
6	Фонд робочого часу, год	56423	54288	96,2
7	Прибуток від реалізації продукції, тис грн	1275,7	1462,6	114,6
8	Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	4564,9	3785,7	82,9
9	Продуктивність праці, грн/чол	140,6	108,8	77,4
10	Матеріаловіддача, грн/грн	2,11	3,55	168,2
11	Матеріалоемність, грн/грн	0,6	0,45	75
12	Фондовіддача, грн/грн	2,16	2,01	93,1
13	Фондоемність, грн/грн	0,46	0,49	106,5
14	Витрати на 1 гривню товарної продукції, грн/грн	0,88	0,81	92,0
15	Рентабельність виробництва, %	15	24	160

Розрахувавши основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Лубнифарм» за 2021-2022 рр., можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції за 2022 р. становить 7616,3 тис. грн., що на 2228,8 тис. грн. менше ніж за 2021 р. Через зменшення чистого доходу від реалізації продукції зменшилась і собівартість реалізованої продукції, якщо в 2021 р. вона склала – 8569,4 тис. грн., то у 2022 р. – 6153,7 тис. грн., це на 2415,7 тис. грн. менше ніж у 2021 р. Ці зміни призвели до пониження продуктивності праці на ФП.

На АТ «Лубнифарм» середньоспискова чисельність працівників залишається не змінною у 2022 р. вона становить 70 осіб. Через зменшення кількості робочих днів став меншим фонд робочого часу, якщо у 2021 р. він становив – 56423 год., то в 2022 р. він знизився до 54288 год., це на 2135 год. менше 2021 р.. У зв'язку зі зменшення кількості робочих днів фонд оплати праці знизився з 20153,3 тис. грн., до 12889,6 тис. грн., що на 7263,7 тис. грн. менше ніж у 2021 р.

Продуктивність праці на підприємстві в 2021 р. склала – 140,6 грн/особу, а у 2022 р. вона зменшилася до – 108,8 грн/особу, такі зміни обумовлені зменшенням випуску продукції за одиницю робочого часу. Для покращення продуктивності праці потрібно: поліпшити умови праці, підвищити кількість кваліфікованих працівників, удосконалити процес управління виробництвом, та впровадити інновації, покращити психологічний клімат у колективі, підвищити творчу активність працівників.

Показник рентабельності виробництва показує, скільки на кожну витрачену у господарстві гривню або іншу грошову одиницю отримано прибутку, тобто у 2022 р. на одну витрачену гривню ФП отримує 0,24 грн. прибутку.

Розрахувавши показники матеріаловіддачі та матеріалоємності, можна спостерігати їх коливання. Так матеріалоємність у 2021 р. була 0,6 грн., а в 2022 р. зменшилася до 0,45 грн., це говорить про те що матеріальні затрати, та собівартість продукції зменшились порівняно з попереднім роком.

Матеріаловіддача у 2021 р. становила – 2,11 грн., а в 2022 р. збільшилася до – 3,55 грн.. З цього можна зробити висновок, що ці показники знаходяться майже на одному рівні, якщо порівнювати їх з попереднім роком.

Показник фондівіддачі знаходиться на досить високому рівні в 2021 р. – 2,16 грн., а у 2022 р. його значення зменшується до – 2,01 грн., це означає зменшення ефективності використання основних засобів. Це говорить про те що, чистий дохід та основні засоби порівняно з попереднім роком зменшилися.

Розглядаючи показник фондомісткість, можна говорити про те, що у 2021 р. для виробництва одної гривні товарної продукції необхідно 0,46 грн., а у 2022 р. цей показник збільшився до 0,49 грн., це пов'язано зі зменшенням обсягу виробництва.

3.2. Аналіз роботи підприємства в рамках впровадженої системи управління якістю

Головною умовою досягнення успіху АТ «Лубнифарм» є функціонування й постійне поліпшення системи управління якістю (СУЯ).

На АТ «Лубнифарм» створена, документально оформлена і впроваджена СУЯ, що відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Для того щоб забезпечити її функціонування, і постійно підвищувати її результативність АТ «Лубнифарм»:

- а) визначило необхідні для СУЯ процеси;
- б) визначило послідовність і взаємодію цих процесів;
- в) визначило критерії і методи, необхідні для результативності виконання процесів і управління ними;
- г) забезпечило наявність ресурсів і інформації, необхідних для забезпечення, виконання і контролю цих процесів (описано в Настанові);
- д) здійснює контроль, вимірювання і аналіз цих процесів (описано в Методиках виконання процесів).
- е) вживає заходи, необхідні для одержання запланованих результатів та

постійного поліпшення цих процесів (згідно з Комплексним планом).

Діюча на підприємстві СУЯ охоплює діяльність всіх підрозділів, які впливають на якість продукції, що випускається і 14 процесів ФП: процеси управління, основні (процеси життєвого циклу продукції) і допоміжні (підтримуючі) процеси.

На підприємстві визначені:

- ✓ Порядок визначення характеристик процесів;
- ✓ Умови проведення оцінки процесів;
- ✓ Типові невідповідності в аналізі процесів СУЯ.

Ефективне функціонування СУЯ здійснюється завдяки існуючій організаційній структурі.

Система управління процесами ФП, до яких відносяться управління виробництвом, контроль якості продукції, процеси, що стосуються замовників, закупівля та ін., в даний час досить ефективно функціонує.

Так, наприклад, постійно розробляються заходи щодо вдосконалення всіх процесів ФП, регулярно проводиться навчання персоналу, щорічно проводиться внутрішній аудит процесів СУЯ. Також щорічно органом по сертифікації проводяться наглядові аудити для підтвердження відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Загальні наміри й спрямованість ФП офіційно сформульовані й затверджені вищим керівництвом у вигляді Політики у сфері якості (далі Політика). Згідно даної Політики АТ «Лубнифарм» основною метою свого функціонування вважає систематичне підвищення рівня задоволеності замовників гарантією безпеки ЛЗ, що випускаються, системою управління та відношенням до довкілля.

В даний час забезпечення переваг на ринках у порівнянні з конкурентами здійснюється за наступними показниками:

1. Ефективність системи управління якістю згідно вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

2. Гнучкість ФП, готовність врахувати індивідуальні вимоги замовників.

3. Своєчасність реакції на зауваження та побажання замовників.

Це досягається за рахунок:

✓ Максимального використання потенціалу кваліфікованого персоналу, постійного підвищення його кваліфікації.

✓ Результативної й гнучкої організації взаємодії із замовниками, визначення та задоволення їхніх потреб, наявності стабільних партнерів у сфері постачання та збуту, широкомасштабного виходу на ринки збуту.

✓ Результативної й гнучкої системи стратегічного планування діяльності ФП та планування на поточний місяць з урахуванням потреб замовників.

✓ Впровадження на ФП елементів належної виробничої практики.

На основі Політики сформульовані цілі в сфері якості АТ «Лубнифарм». Згідно політики розроблені такі види цілей:

- ✓ Загальні цілі;
- ✓ Взаємодія з замовниками;
- ✓ Взаємодія з постачальниками;
- ✓ Виробництво та контроль якості.

Наприклад цілі по взаємодії з постачальниками на 2023 рік:

1. проведення аудиту 3 постачальників.
2. відсутність поставок невідповідної сировини та допоміжних матеріалів.

Реалізація Політики у сфері якості є пріоритетним і першочерговим завданням усіх працівників ПАТ «Лубнифарм».

3.3. Аналіз роботи з постачальниками АТ «Лубнифарм» в рамках існуючої на підприємстві СУЯ

В рамках успішної реалізації принципу взаємовигідних відносин з постачальниками на ПАТ «Лубнифарм» розроблена МВП «Закупівля».

Існуюча МВП досить дієва і відповідає всім вимогам стандарту.

В даній методиці визначено:

- ✓ Сфера застосування;
- ✓ Відповідальність;
- ✓ Власне методика виконання процесу «Закупівля» у вигляді блок - схеми і коментарів до окремих елементів блок-схеми (етап *DO*)
- ✓ Схема взаємодії з іншими процесами СУЯ, його входи та виходи;
- ✓ Показники вимірювання процесу, що використовуються для аналізу виконання процесу;
- ✓ Записи з якості виконання процесу, які надалі будуть використанні разом з показниками вимірювання процесу для аналізу процесу і можливості розробки необхідних коригувальних дій (необхідних для реалізації етапів *Chek* та *Act*)

Цікавими для нашої роботи являються такі дані:

1. Показники вимірювання процесу.

Згідно даної МВП на підприємстві виділенні наступні показники:

- ✓ Своєчасність та повнота виконання внутрішніх замовлень;
- ✓ % невідповідності сировини;
- ✓ Задоволеність внутрішніх споживачів процесу;
- ✓ Кількість проведених аудитів постачальників;

По кожному показнику визначенні періодичність, критерії оцінки, відповідальний, а також форма реєстрації та рівень аналізу.

На АТ «Лубнифарм» також розроблені і використовуються такі форми, необхідні для подальшої роботи та оцінки існуючих та потенційних постачальників:

- ✓ Журнал реєстрації заявок на сировину та допоміжні матеріали та планування постачання;
- ✓ Реєстр постачальників;
- ✓ Класифікатор закупівель;
- ✓ Акт приймання невідповідної продукції за кількістю та якістю;

- ✓ Претензії;
- ✓ Повідомлення;
- ✓ Оцінювання постачальників;
- ✓ Залишки сировини і матеріалів;
- ✓ Анкета оцінювання задоволеності внутрішніх споживачів процесу «Закупівля».

З даних таблиці видно, що найбільший коефіцієнт значущості належить якості продукції, що також являється обов'язковою умовою успішного функціонування будь-якої системи якості (таблиця 1).

Таблиця 3.2

Показники оцінювання постачальників і коефіцієнт значущості

Показник оцінювання постачальника						К _з
1. Якість продукції (ступінь відповідності специфікаціям на закупівлю)						1
2. Умови поставки (транспорт, якість перевезення)						0,6
3. Репутація (імідж постачальника з профільних засобів масової інформації, з особистого досвіду, з висловлень колег та/або конкурентів)						0,2
4. Розуміння важливості взаємовигідних стосунків постачальник-споживач та намагання їх закріпити						0,4
5. Стабільність якості закупаваної продукції (за основними показниками специфікацій)						0,9
6. Дотримання встановлених домовленостей щодо поставок (термін виконання поставок, обумовлений обсяг продукції)						0,9
7. Якість пакування продукції						0,6
8. Лояльність (можливість і готовність постачальника змінювати умови поставок за проханням організації-замовника)						0,5
Загальна сума балів:						

Анкета оцінювання задоволеності внутрішніх споживачів процесу «Закупівля» проводиться по нижче зазначеним показникам:

1. Відповідність поставлених сировини та матеріалів заявці;
2. Повнота виконання заявки;
3. Терміни виконання заявок.

Оцінювання здійснюється за 5-ти бальною шкалою. Також передбачається можливість введення додаткових показників запропонованих

анкетованими працівниками. Для цього нижче таблиці оцінювання надруковане питання: «Які питання Ви вважаєте за доцільне включити в анкету?» і місце для відповіді. Тим самим досягається перевірка результативності роботи відділу закупок і стимулювання роботи всіх працівників в напрямку безперервного і поступового вдосконалення.

Отже, по результатам проведеного аналізу роботи АТ «Лубнифарм» можна зробити висновок, що на підприємстві проводиться досить грамотна, документально оформлена модель роботи з постачальниками, визначені критерії оцінювання постачальника, ведеться реєстр постачальників. Але разом з тим відсутній такий важливий елемент оцінювання постачальників, як аудит другою стороною (аудит постачальника).

3.4. Розробка можливих шляхів вдосконалення існуючої на ПАТ «Лубнифарм» процесу «Закупівлі»

Перед тим як пропонувати можливі шляхи вдосконалення пропонуємо розглянути, що по відношенню партнерів і постачальників говориться в ISO ДСТУ ISO 9004:2018 «Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху».

З даної таблиці видно, що на даний момент АТ «Лубнифарм» знаходиться на 2 рівні зрілості. Дуже хотілося б одразу потрапити на 5 рівень зрілості, але це неможливо, так як перехід на наступний рівень можливий лише тоді, коли повністю і досконало виконанні умови нижчих рівнів.

На даному етапі є два шляхи розвитку:

1. створення умов для переходу на наступний третій рівень (але це можливе тільки при 100-відсотковій реалізації і дієвості всіх умов 2 рівня);
2. перегляд і удосконалення методів реалізації умов 2 рівня, щоб перехід на 3 рівень був дійсно обґрунтованим і не вимагав повернення до попереднього рівня. Вони повинні бути чітко скоординовані, чітко виконуватися і ні в кого не повинно виникати питань кому це потрібно.

Мусить бути розуміння того, що це не чиясь забаганка, а необхідна умова (запорука) успішної діяльності і досягнення загальних цілей.

На підставі попередньо проведеного аналізу роботи з постачальниками на АТ «Лубнифарм» можна зробити висновок, що всі умови 2 рівня зрілості виконані не в повній мірі.

Тому пропонуємо 2 варіант: удосконалення існуючої системи оцінювання постачальників, а також пропонуємо розробити СОП «Аудити постачальників» і реалізації її на практиці.

3.4.1. Розширення показників оцінювання постачальників АТ «Лубнифарм»

Метою процесу вибору постачальників ЛЗ та ВМ є формування і впровадження принципів управління якості, створення надійних партнерських відносин з постачальниками і посередниками, які можуть задовольнити вимоги ФП.

АТ «Лубнифарм» працює з посередниками і постачальниками на умовах передоплати та оплати за фактом придбання товару з відданням переваги пропозиціям якісної продукції, гнучкої системи оплати та вигідних умов і строків доставки, безперебійності постачання.

АТ «Лубнифарм» ведеться класифікатор закупівель продукції, сировини та допоміжних матеріалів, який відображає повну номенклатуру продукції, що закуповується. У класифікаторі закупівель наведені: повна назва товару (субстанцій, матеріалів, тари, етикеток, упаковки), назва ФП – виробника, умови зберігання, пакування, термін зберігання продукції, рівень вимог до якості, необхідний для роботи з постачальниками (показники якості).

Відповідальність за відповідність класифікатора закупівель нормативній документації покладена на менеджера – відповідального за приймання продукції, за його підтримання в актуальному стані – на заступника директора з постачання. Термін перегляду класифікатора – раз на рік. Зміни, що виникають, вносяться до класифікатора протягом року.

Для кожного виду категорії продукції згідно класифікатора закупівель, ведеться Реєстр постачальників, який містить загальну інформацію про постачальників.

Ця інформація включає найменування постачальника, його адресу, номер телефону, назву товару, його ціну, результати взаємодії з постачальниками, як позитивні так і негативні, що надходять у вигляді даних про якість тощо.

Відповідальність за ведення та підтримання Реєстру постачальників в актуальному стані покладена на начальника відділу постачання.

Пошук потенційних постачальників повинен вестись безперервно і показники їх оцінювання повинні вдосконалюватися і переглядатися хазяїнами процесів, результатом чого буде одержання необхідної інформації про потенційних постачальників.

Джерелом такої інформації можуть бути періодичні та рекламні видання, інформаційні матеріали, Інтернет тощо.

При знаходженні потенційного постачальника, відділ закупівель повинен направляти до нього заявку – замовлення пробних партій продукції та умов можливого контракту (така операція зазвичай проводиться через електронну пошту), умови контракту – вивчатись юристом.

Якщо постачальник має намір співпрацювати з замовником, він повинен бути згоден на проведення аудиту свого підприємства для визначення ступеня спроможності постачати якісну продукцію замовникові. Контракт з постачальником укладається лише тоді, коли останній вдало витримав аудит, та коли вивчена уся необхідна інформація про даного постачальника, включаючи його імідж та кількість років неперервної діяльності на ринку.

На АТ «Лубнифарм» закупівля продукції здійснюється тільки у тих постачальників, котрі довели свою спроможність виконувати всі встановлені вимоги. Підтвердження таких можливостей включають наступні елементи:

- оцінка можливостей постачальників та їхніх систем менеджменту якості безпосередньо на підприємстві – постачальникові;

- статистика попередніх постачань аналогічної продукції; результати іспитів аналогічної продукції; документальні відкликання інших замовників.

До кожного нового постачальника повинна застосовуватися процедура оцінювання і схвалення. Використовуваний при цьому метод та його глибина залежать від вимог до продукції, котра постачається, та обираються в залежності від кожного конкретного випадку.

Дані про оцінювання документуються та на їхній підставі проводиться вибір прийнятних постачальників. Укладається угода про постачання.

Усіх обраних постачальників також періодично потрібно оцінювати (не рідше одного разу на рік).

Це здійснюється шляхом накопичення статистичних даних про результати вхідного контролю, претензії, рекламації тощо. Якщо накопичена інформація ставить під сумнів можливість постачальника виконувати висувані вимоги, до нього необхідно застосовувати управлінські впливи або інші заходи, котрі можуть включати навіть відмову від послуг.

Розпочавши співпрацю з постачальником, відділ постачання заводить на нього так звану справу, в якій збирається вся інформація про постачальника.

До справи повинні заноситись:

- документальні відгуки інших споживачів;
- оцінка можливостей постачальників та їх систем менеджменту якості безпосередньо у нього на ФП;
- оцінка якості продукції;
- статистика попередніх постачань аналогічної продукції;
- рецензії, протоколи невідповідності, повернення товару.

Періодично повинна проводитись оцінка можливостей постачальника за результатами справ.

Оцінювання проводиться шляхом розрахунків поставок якісної чи неякісної продукції, терміну доставки, затримок, наявності всієї документації на партію тощо. Оцінку потрібно виставляти сумарно у вигляді балів. Загальна оцінка постачальника здійснюється за встановленими

критеріями:

- щодо показників якості – фахівцями лабораторії з контролю якості – досліджуються вилучені при перевірках зразки продукції, аналізується при надходженні за результатами вхідного контролю надана документація (сертифікати тощо);
- щодо умов поставок (за ціновими показниками, дотриманням встановлених вимог щодо поставок) – фахівцями відділу закупівель.

Результати оцінювання постачальника реєструються у відповідних інформаційних листах оцінювання постачальника та заносяться до Реєстру постачальників.

На АТ «Лубнифарм» розроблена процедура аналізу діяльності затверджених постачальників.

Визначено порядок аналізу діяльності затверджених постачальників з метою підтвердження їхньої здатності забезпечувати схоронність належної якості продукції й сприяти її поширенню.

Процедуру виконує менеджер з постачання. Контролює його діяльність комерційний директор та начальник відділу постачання. Щокварталу фахівець з продаж проводить оцінку затверджених постачальників на основі даних, отриманих у ході спільної роботи з наступних критеріїв:

1. Якість продукції (ступінь відповідності специфікаціям на закупівлю)
2. Умови поставок (транспорт, якість перевезення) .
3. Репутація (імідж постачальника з профільних засобів масової інформації, з особистого досвіду, з висловлень колег та/або конкурентів)
4. Розуміння важливості взаємовигідних стосунків постачальник-споживач та намагання закріпити їх.
5. Стабільність якості закуповуваної продукції (за основними показниками специфікацій)
6. Дотримання встановлених домовленостей щодо поставок (термін виконання поставок, обумовлений обсяг продукції)

7. Якість пакування продукції
8. Лояльність (можливість і готовність постачальника змінити умови поставок за проханням організації-замовника)

Пропонуємо до даного переліку додати наступні показники:

1. Доступність інформації про підприємство-постачальника, продукцію та умови поставки.
2. Швидкість реагування та адекватність дій при рекламачії з боку постачальника.
3. Професійність виконання фінансових розрахунків.
4. Наявність СУЯ, рівень менеджменту (за умов проведення аудиту 2-ою стороною)
5. Надання гарантій (прийнятність і привабливість гарантій).
6. Правильність та повнота заповнень документів
7. Компетентність, професійність та прозорість дій персоналу.

Дані показники оцінюються в 5-ти бальній системі критеріїв у порядку їхньої пріоритетності й реєструються в номенклатурному довіднику.

1) Доступність інформації про підприємство-постачальника, продукцію та умови поставки:

✓ Наявність інформації про дане підприємство і його продукцію в усіх спеціалізованих виданнях (друкованих, електронних, інтернетівських), участь в спеціалізованих виставках – 5 балів;

✓ Інформація є лише в деяких виданнях – 4 бали;

✓ Інформація знаходиться лише на власному сайті підприємства – 3 бали;

2) Швидкість реагування та адекватність дій при рекламачії з боку постачальника:

✓ на підприємстві-постачальника (фірмі) діє затверджена методика з чітким алгоритмом заходів при наявності рекламачій від замовників – 5 балів;

✓ підприємство (фірма) має алгоритм виконання заходів при

наявності рекламаций від замовників – 4 балів;

✓ підприємство (фірма) не має алгоритму виконання заходів при наявності рекламаций від замовників – 3 балів.

3) Професійність виконання фінансових розрахунків:

✓ фінансові розрахунки ведуться належним чином – 5 балів;

✓ наявні незначні похибки – 4 бали;

✓ неправильне виконання фінансових розрахунків.

4) Наявність СУЯ, рівень менеджменту (за умов проведення аудиту 2-ою стороною):

✓ Наявність у підприємства, фірми – постачальника СУЯ, яка підвищує його імідж на фармацевтичному ринку та покращує якість продукції та послуг – 5 балів.

✓ СУЯ успішно пройшла сертифікаційний аудит, готуються документи на підтвердження виконання вимог ISO 9001:2015 – 4 бали.

✓ СУЯ знаходиться на стадії розробки – 3 бали.

✓ Є розуміння важливості впровадження СУЯ – 2 бали.

✓ Не ведеться жодних робіт щодо впровадження СУЯ – 1 бал.

5) Надання гарантій (прийнятність і привабливість гарантій).

✓ Запропоновані гарантії повністю задовольняють підприємство-замовника – 5 балів;

✓ Гарантії являються прийнятними, але не повністю задовольняють підприємство-замовника – 4 бала;

✓ Відсутність гарантій – 3 бали.

6) Правильність та повнота заповнень документів :

✓ правильно, точно та повністю оформлені товаросупроводні документи – 5 балів;

✓ правильне оформлені товаросупроводні документи але деякі відсутні (сертифікати, накладна, доручення) – 4 бали;

✓ неповністю правильно, з помилками оформлені товаросупроводні документи – 3 бали.

- ✓ Неправильне оформлення документів – 2 бали;
- ✓ Взагалі відсутні супровідні документи – 1 бал.

7) Компетентність, професійність та прозорість дій персоналу при виконанні замовлень:

- ✓ професійні та компетентні дії персоналу – 5 балів;
- ✓ незначні помилки у діях персоналу – 4 бали;
- ✓ багато помилок у діях персоналу – 3 бали;
- ✓ грубі помилки у роботі персоналу – 2 бали.

Набрані бали підсумовуються. Якщо отримана оцінка:

- 4,2 і більше балів – постачальник ранжується в номенклатурному довіднику відповідно до набраних балів;
- від 3,2 до 4,2 бала – необхідне проведення аудиту якості постачальника;
- менш 3,2 балів – постачальник виключається з Реєстру затверджених дистриб'юторів.

3.4.2. Проведення аудитів якості постачальників

З січня 2022 року на ПАТ «Лубнифарм» впроваджено проведення аудитів постачальників. Проведення аудиту складається з п'яти етапів: планування, підготовка, проведення, оцінка результатів, супровідні дії. Аудити можуть проводити співробітники ФП, співробітники і сторонній фахівець, а також стороння організація в залежності від того чи це закордонний виробник чи вітчизняний. У будь-якому випадку, перевага надається проведенню аудиту власними силами.

Формується група аудиторів, яка складається з досвідченого аудитора, який знає процедуру проведення аудиту і фахівців з тієї області яка буде аудуватися. Аудиторська група складає перелік питань, які повинні бути розглянуті під час проведення аудиту.

Правильно складений перелік питань дозволяє повністю охопити основні аспекти діяльності постачальника, зекономити час на проведення

безлічі перевірок. Також групою складається план проведення аудиту.

Успішний аудит – це аудит в результаті якого отримана цілісна та всеосяжна інформація про постачальника, тому відповіді, отримані в ході аудиту повинні реєструватися з метою подальшої оцінки.

Усі відхилення від вимог стандарту або документації СМЯ повинні так само реєструватись.

Після закінчення аудиту постачальника, складається звіт, який містить наступну інформацію: термін проведення аудиту, загальна інформація про підприємство, об'єкт аудиту, критерії аудиту (документи, що регламентують процес), група аудиту, цілі та завдання аудиту, перелік осіб з боку постачальника, які були задіяні в аудиті, визначення позитивних і негативних сторін, класифікація негативних сторін, рекомендації з поліпшення, висновки.

За результатами аудиту робиться висновок про можливість надання постачальникові статусу допущений. Надалі, відповідно до встановленої процедури, можлива зміна або збереження цього статусу на підставі статистичних даних оцінювання якості постачань.

На АТ «Лубнифарм» розроблена процедура проведення аудитів постачальників у вигляді СОП «Аудити постачальників». Визначено порядок проведення аудитів постачальників з метою оцінки їх матеріально – технічної бази, документації й рівня кваліфікації персоналу, які можуть вплинути на якість ЛЗ та ВМ або якість дистриб'юторської діяльності.

Задіяний при проведенні аудитів постачальників персонал, це аудитори: співробітники відділу управління якістю, товарознавці відділу продажів, головний аудитор, а також технічні експерти. Контролює діяльність аудиторів: комерційний директор, начальник відділу продаж.

Регулярно до кінця поточного року аудиторська група складає річний план проведення аудитів організацій – постачальників. При складанні плану враховуються результати попередньо проведених аудитів якості. План узгоджується комерційним директором і затверджується наказом

генерального директора.

Зміни в річний план-графік можуть вноситися начальником відділу закупівель протягом року. Може проводитись також і позаплановий аудит. Його призначають у випадках:

- появи нового постачальника;
- встановлення в ході попереднього аудиту критичних або істотних невідповідностей, що вимагають коригувальних дій;
- одержання інформації про погіршення якості на підставі даних статистичного моніторингу;
- появи випадків нестачі продукції, або підозри на порушення умов зберігання.

Про проведення аудитів комерційний директор видає розпорядження, у якому вказується: підприємство, що перевіряє, організація – постачальник, ціль аудита, строк проведення аудита, склад аудиторської групи, головний аудитор, що виконує функції керівника групи.

Аудиторська група несе персональну відповідальність за вірогідність наданих даних за результатами аудита.

Головний аудитор не менше ніж за 1 місяць від призначеної дати аудиту складає план проведення аудиту постачальника і лист-повідомлення та відправляє представникові постачальника. В разі отримання зауважень або деяких уточнень потрібно їх оперативно усунути і погодити безпосередньо з представником постачальника.

Якщо ж постачальник діє відмову на проведення у нього аудиту в запропоновані терміни потрібно проінформувати заступника директора з якості для прийняття подальших рішень

Після погодження постачальником програми аудиту проводиться засідання аудиторської групи для чіткого розподілу відповідальності і детального обговорення методів аудиту.

Далі протягом 2-х тижнів складаються опитувальні листи для аудиту та готуються необхідні матеріали для аудиту.

Проведення аудита починається з вступної наради, що проводиться головним аудитором. Учасники наради: аудитори, керівник і представники підприємства, що перевіряється.

Мета наради: представлення аудиторської групи, з метою уточнення програми й обговорення можливих змін, узгодження часу заключної наради. Погоджується також можливість використання фото- та відеозйомки.

Аудиторське дослідження проводиться відповідно до затвердженого плану аудиту наступними методами: ознайомлення з документацією та огляд складських приміщень, бесіда з персоналом, спостереження, ознайомлення із записами, що мають відношення до якості.

У ході дослідження аудитори заповнюють опитувальну анкету.

Відповіді постачальників оцінюються як:

- відповідність (В) – 5 балів;
- відповідність із зауваженням (ВЗ) – 3 бали;
- невідповідність (НВ) – 1 балів;
- критичні невідповідності – не підлягають оцінці і їхнє виявлення

служить причиною виключення дистриб'ютора з Реєстру.

Можливі критичні невідповідності: повна невідповідність складських приміщень їхньому призначенню, відсутність контролю просування й схоронності якості продукції, порушення строків зберігання готової продукції, відсутність Уповноваженої особи. По закінченню проведення аудита проводиться заключна нарада.

Учасники заключної наради ті ж, що й на вступній нараді. При проведенні заключної наради: відзначаються позитивні аспекти роботи, обговорюються встановлені невідповідності (у тому числі критичні), причини їхнього виникнення. По завершенні аудита проводиться підрахунок отриманих результатів.

Розрахунок здійснюють по формулі:

$$\frac{В \times 5 + ВЗ \times 3 + НВ \times -5}{100} \times 100 \%$$

загальна кількість питань x 5

Якщо отримана кількість балів менш 50 %, то постачальник виключається з Реєстру постачальників. Постачальники класифікуються таким чином:

- ✓ Постачальник повністю відповідає пропонованим критеріям;
- ✓ Постачальник в цілому відповідає пропонованим критеріям, але необхідні коригувальні та запобіжні дії;
- ✓ Постачальник не відповідає пропонованим критеріям та потребує суттєвого вдосконалення;
- ✓ Постачальник повністю не відповідає пропонованим критеріям.

Аудитори у термін до 7 робочих днів після проведення аудиту повинні скласти звіт. Цей звіт направляється постачальнику для удосконалення діяльності і розробки коригувальних дій.

Звіт про аудит затверджується і проводиться нарада при керівникові ПАТ «Лубнифарм» для вироблення управлінських рішень. Формується дос'є про проведений аудит, що включає всі матеріали даного аудиту і передається для архівації. Оригінали документів по анкетуванню й аудиторам виробників/постачальників зберігаються не менше 5 років.

Отримана оцінка враховується при визначенні рейтингової оцінки дистриб'ютора. Всі записи, що стосуються аудиту постачальників (анкета, Звіт за результатами аудиту, План-графік проведення аудиту) зберігаються у відділі постачання.

3.4.3. Розробка стратегії роботи АТ «Лубнифарм» з постачальниками в залежності від їхнього положення в конкурентному середовищі

На ранніх стадіях розвитку ринку постачання вимагалось тільки одне – постійна наявність необхідного товару. Пізніше стали вимагати мінімальну ціну. Потім прийшла пора якості і додаткового сервісу. Відносно нещодавно більшість ринків ввійшли в таку фазу розвитку, яка вимагає створення

конкурентних переваг сумісно з постачальниками. Тобто тільки зараз ми говоримо про реальне партнерство.

Найвищою формою партнерства являється форма, за якою ланцюг поставок від трьох до чотирьох компаній являється єдиною системою логістики – вертикальною інтеграцією. На жаль, конкретних прикладів такої форми в Україні немає.

Але така форма партнерства дозволяє реально підвищити конкурентоспроможність всіх підприємств в ланцюгу створення цінності.

В конкурентному середовищі постачальників ПАТ «Лубнифарм» можна виділити такі категорії постачальників:

1. Стратегічні постачальники.
2. Постачальники-немонополісти:
 - ✓ Доля замовлень у яких АТ «Лубнифарм» значна;
 - ✓ Доля замовлень не значна.
3. Постачальники монополісти.

До категорії стратегічних відносимо постачальника, результати діяльності якого надзвичайно сильно впливають на характеристики продукції АТ «Лубнифарм» і дають їй конкурентну перевагу (з точки зору задоволеності реальних і потенційних постачальників). З такими постачальниками потрібно намагатися підтримувати найбільш тісні стосунки, включаючи координацію довгострокових і середньострокових планів розвитку і виробництва, обмін інформацією і надання їм таких ресурсів ПАТ «Лубнифарм» як інформація, освіта, технологія, ноу-хау, матеріальні активи, фінанси і т. д. Якщо постачальник – не монополіст, то, як правило, створити такого роду зв'язки повинно бути неважко.

З наступною категорією постачальників-немонополістів, результати яких сильно або середньо впливають на характеристики кінцевої продукції, підприємство повинно підтримувати такі зв'язки, які характеризувалися б необхідною координацією планів виробництва і інформаційним обміном.

Категорія постачальників-монополістів характеризується відсутністю

позитивних мотивів до взаємодії, монопольним тиском, слабкою зацікавленістю до взаємовигідних координацій своїх планів з АТ «Лубнифарм».

Найприйнятнішими способами управління являються ті, які посилюють гарантії якості. До них відносяться заходи, пов'язані зі згодою постачальника або обумовленим ужесточінням вимог до його поставок, що ініціює у постачальника процес безперервного вдосконалення. На жаль, і це зрозуміло, не всі постачальники здатні відповідати вимогам АТ «Лубнифарм» і від деяких із них мусимо відмовитись. Але розторгнення відносин не підсилює гарантій якості продукції того постачальника, якому передана звільнена квота. Це паліатив, який не вдосконалює і покращує ланцюжок поставок, а в кращому випадку зберігає її на тому ж рівні. А в цей час вимоги споживачів ростуть, і тим самим ростуть вимоги підприємства до постачальників.

В даній ситуації є два варіанта розвитку подій:

Пеший, і очевидний, заключається в розвитку конкурентного середовища, що залежить від стану макроекономічної ситуації в цілому. В даному випадку потрібно іти шляхом розширення кола компаній, з якими розгортаємо стратегічне партнерство. Хоча це проходить відносно найбільш значимих продуктів і послуг, і стратегічних партнерів можна порахувати по пальцям, такий підхід довів свою ефективність. Однак це дуже затратний шлях.

Другий ефективний підхід – розвиток СУЯ постачальників, ініційоване АТ «Лубнифарм». Він супроводжується систематичними запитами постачальнику на коригуючі дії, які точно націлені на підвищення його ефективності для задоволення наших вимог і очікувань. Це посилює гарантії якості, які по-перше, потрібні АТ «Лубнифарм», по-друге, формує єдність цілей постачальника і АТ «Лубнифарм» і втретє, покращує ланцюг поставок в цілому. АТ «Лубнифарм» повинні (зобов'язані) не просто спостерігати за розвитком СЯ своїх постачальників, а повинно намагатися позитивно впливати на цей процес. Деякі постачальники уже сертифікували свої СУЯ,

деякі готуються до цього. В найближчому майбутньому очікується значна доля сертифікованих систем якості найважливіших постачальників. Ми спостерігали ситуації такого розвитку в деяких компаніях – постачальниках ПАТ «Лубнифарм», особливо в компаніях, у яких є сильний конкурент або займає позицію «другого постачальника» в конкурентному середовищі.

Потрібно докласти багато зусиль, щоб аудит СУЯ постачальника – один із елементів управління закупками, елемент загальної системи і він результативний тому що являється частиною ефективного цілого (СУЯ АТ «Лубнифарм», побудованої на базі стандартів ISO серії 9000 і принципах TQM). Аудит постачальника не повинен обмежуватися лише проведенням самого аудиту. Щоб він приносив користь і давав наглядні факти для прийняття рішень аудит повинен повністю підпорядковуватися циклу PDCA.

Головними складовими аудиту другою стороною, яке має самостійне значення, являється: планування річного циклу аудитів;

- відвідини постачальника з отриманням від нього і передачею йому необхідної інформації;
- аналіз СЯ постачальника; передача йому запитів на коригуючі дії;
- виконання постачальником прийнятих від АТ «Лубнифарм» запитів;
- оцінка нового рівня СЯ постачальника; планування нового циклу.

Виділяємо два основних фактори, які створюють позитивні мотиви відповідальності і відданість постачальника. По-перше, це наявність конкурентного середовища. По-друге, це розвиток СЯ постачальника, ініційоване безпосередньо АТ «Лубнифарм». Дієвим інструментом такого ініціювання повинен бути аудит СЯ постачальника безпосередньо спеціалістами АТ «Лубнифарм». Обравши такий підхід утворюється короткий зворотний зв'язок між системами управління АТ «Лубнифарм» і постачальника, висновки робляться на основі надійних фактів, а планування і проведення коригуючих дій постачальником чітко націлені на реальні проблеми стику «постачальник- «Лубнифарм». Повинна виражатися вдячність і приверженність всім постачальникам, які працюють над

системою управління і підвищують якість продукції. Повинно бути розуміння, що тепер це спільний шлях до успіху. На основі всіх розглянутих вище принципів роботи з постачальниками ми розробили Політику взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм».

3.4.4. Розробка Програми взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм»

Метою розробки Програми взаємодії з постачальниками (далі Програма) є офіційне інформування постачальників про основні принципи взаємовідносин, які використовує АТ «Лубнифарм» в рамках закупівельної діяльності.

В Програмі висвітлені основні цілі і задачі закупівельної діяльності, перераховані всі технології закупок.

Названі базові принципи закупівельної діяльності.

Вказані всі розроблені вище критерії вибору постачальника, продемонстровано, як проводиться оцінювання ефективності взаємодії з постачальниками (до числа таких показників ефективності відноситься і кількість проведених аудитів постачальника на рік), наводяться власні зобов'язання перед постачальниками.

Прийняття даних принципів забезпечує партнерам АТ «Лубнифарм» рівність зусиль, відкритість і прозорість ринкових процедур, сприяє взаємному комерційному інтересу і подальшому розвитку ринку.

3.5. Оцінка ефективності запропонованих заходів на АТ «Лубнифарм»

Для удосконалення існуючої системи оцінювання постачальників на АТ «Лубнифарм», пропонується ввести нову посаду менеджера з закупівель, а також створити сайт для ФП в якому можна буде легко та спокійно продавати та створювати нові зв'язки з постачальниками.

Спочатку розрахуємо витрати, що будуть пов'язані з впровадженням даних заходів.

1. Витрати на оплату праці менеджера з закупівель з урахуванням середньомісячної заробітної плати 13500 грн., за перший рік становитимуть:

$$13500 \cdot 12 = 162000 \text{ грн}$$

Відрахування на соціальні заходи:

$$162000 \cdot 0,22 = 35640 \text{ грн}$$

Витрати на організацію робочого місця розраховані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на організацію робочого місця

№	Обладнання	Кількість, шт	Вартість, грн
1	Стіл офісний	1	4200
2	Стілець офісний	1	1600
3	Настільна лампа	1	850
4	Комп'ютер	1	40000
5	Принтер	1	8000
6	Всього	5	54650

Таким чином, маємо додаткові витрати пов'язані з новою посадою у розмірі:

$$162000 + 35640 + 54650 = 252290 \text{ грн.}$$

2. Розрахуємо витрати на віртуальний виділений сервер VPS (Virtual Private Server) з сервісною підтримкою, для створення сайту та організацію постачання ЛЗ через мережу Інтернет, становить 57650 грн на рік.

3. Загальні витрати на удосконалення існуючої системи оцінювання постачальників на АТ «Лубнифарм» становитимуть:

$$252290 + 57\,650 = 309940 \text{ грн.}$$

Внаслідок впровадження запропонованих заходів відбувається економія часу, втрат і як наслідок загальна виручка ФП збільшиться в середньому приблизно на 0,7 %. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів є одним з найбільш важливих етапів в процесі управління інвестиціями. Тому, наскільки якісно виконана така оцінка, залежить правильності ухвалення остаточного рішення. В процесі здійснення оцінки ефективності для

отримання об'єктивних результатів необхідно враховувати наступні моменти: оцінка ефективності інвестиційних проєктів повинна здійснюватися на підставі зіставлення об'єму інвестиційних витрат, а також сум планованого прибутку і термінів окупності інвестованого капіталу; оцінка об'єму інвестиційних витрат повинна охоплювати всі використовувані ресурси, задіяні при реалізації проєкту; оцінка окупності засобів, що інвестуються, повинна здійснюватися на підставі показника чистого грошового потоку, який формується за рахунок сум чистого прибутку і амортизаційних відрахувань в процесі експлуатації інвестиційного проєкту; в процесі оцінки суми інвестиційних витрат і чистого грошового потоку повинні бути приведені до справжньої вартості за допомогою дисконтної ставки, яка повинна бути диференційована для різних інвестиційних проєктів. Ефективність інвестованого капіталу, оцінюється шляхом порівняння грошового потоку, який формується в процесі експлуатації інвестиційного проєкту і початкової інвестиції. Проєкт визнають прибутковим, якщо забезпечується повернення всіх інвестицій при прийнятній для всіх інвесторів нормі прибутковості.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

№	Показники	Період			
		0	1 рік	2 рік	3 рік
1	Інвестиційні витрати	-309940	-	-	-
2	Додатковий дохід, грн	-	689157	737397,99	789014,86
3	Амортизація ПЗ	-	29295	38083,5	48608,55
4	Амортизація меблів	-	2930	3516	4219,2
5	Поточні витрати:	-	163000	174945	187191,15
6	з/п	-	162000	173340	185473,8
7	Інші	-	1000	1605	1717,35
8	Валовий прибуток, грн	-	493932	520853,49	548995,96
9	Податок на прибуток (18%)	--	88907,76	93753,63	98819,27
10	Чистий прибуток, грн	-	405024,24	427099,96	450176,7
11	Грошові		380406,84	379646,56	382283,38

	надходження, грн				
12	Грошовий потік	-309940	380406,84	379646,56	382283,38
13	Дисконтований множник	1	0,87	0,81	0,76
14	Дисконтований грошовий потік грн	-309940	380406,84	379646,56	382283,38
15	Накопичений дисконтований грошовий потік, грн	-309940	71180,4	450826,96	833110,34

Розглянемо поетапно розрахунок табл. 3.4:

1. Першою дією визначаємо додатковий дохід від запропонованих заходів для ФП з урахування відсотка (0,7%):

$$1 \text{ рік} = 9845100 * 0,07 = 689157 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ рік} = (689157 * 0,07) + 689157 = 737397,99 \text{ грн.}$$

$$3 \text{ рік} = (737397,99 * 0,07) + 737397,99 = 789014,86 \text{ грн.}$$

2. Далі розрахована амортизація програмного забезпечення та комп'ютерного обладнання, яка згідно з податковим кодексом амортизується мінімум 2 роки (30%):

$$1 \text{ рік} = (40000 + 57650) * 0,3 = 29295 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ рік} = (97650 + 29295) * 0,3 = 38083,5 \text{ грн.}$$

$$3 \text{ рік} = (126945 + 38083,5) * 0,3 = 48608,55 \text{ грн.}$$

3. Розрахуємо амортизацію меблів строк амортизації меблів – 4 роки (20%):

$$1 \text{ рік} = 14650 * 0,2 = 2930 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ рік} = (14650 + 2930) * 0,2 = 3516 \text{ грн.}$$

$$3 \text{ рік} = (17580 + 3516) * 0,2 = 4219,2 \text{ грн.}$$

4. Поточні витрати на виплату заробітної плати та інші дрібні витрати за умов інфляції будуть з кожним роком збільшуватися приблизно на 7%, тобто к початковим витратам на оплату праці 162000 грн. було додано 7%, теж стосується інших витрат:

$$З/п2р. = 162000 * 0,07 + 162000 = 173340 \text{ грн.}$$

$$З/п3р. = 173340 * 0,07 + 173340 = 185473,8 \text{ грн.}$$

Інші витрати 2 рік = $1500 * 0,07 + 1500 = 1605$ грн.

Інші витрати 3 рік = $1605 * 0,07 + 1605 = 1717,35$ грн.

5. Валовий прибуток був розрахований, як додатковий дохід від виручки мінус амортизаційні витрати мінус поточні витрати:

1 рік = $689157 - 29295 - 2930 - 162000 - 1000 = 493932$ грн.

2 рік = $737397,99 - 38083,5 - 3516 - 173340 - 1605 = 520853,49$ грн.

3 рік = $789014,86 - 48608,55 - 4219,2 - 185473,8 - 1717,35 = 548995,96$ грн.

6. З суми отриманого валового прибутку був вирахований податок на прибуток який складає 18% .

1 рік = $493932 * 0,18 = 88907,76$ грн.

2 рік = $520853,49 * 0,18 = 93753,63$ грн.

3 рік = $548995,96 * 0,18 = 98819,27$ грн.

7. Після цього був розрахований чистий прибуток:

ЧП1р. = $493932 - 88907,76 = 405024,24$ грн.

ЧП2р. = $520853,49 - 93753,63 = 427099,96$ грн.

ЧП3р. = $548995,96 - 98819,27 = 450176,7$ грн.

8. Грошові надходження розраховуються як сума чистого прибутку та амортизації:

1 рік = $437249,24 * 0,87 = 380406,84$ грн.

2 рік = $468699,46 * 0,81 = 379646,56$ грн.

3 рік = $503004,45 * 0,76 = 382283,38$ грн.

9. Для розрахунку дисконтованого множнику, була використана ставка рефінансування НБУ, яка складає 7%, завдяки цьому отримано, що вже на 1 році використання запропонованих заходів, всі витрати окупляться.

10. Розраховуємо дисконтований грошовий потік:

1 рік = $437249,24 * 0,87 = 380406,84$ грн.

2 рік = $468699,46 * 0,81 = 379646,56$ грн.

3 рік = $503004,45 * 0,76 = 382283,38$ грн.

11. Накопичений дисконтований грошовий потік склав:

1 рік = $381120,24 + (-309940) = 71180,4$ грн.

2 рік = $379646,56 + 71180,4 = 450826,96$ грн.

3 рік = $382283,38 + 450826,96 = 833110,34$ грн.

Це говорить проте, що проєкт за перший рік окупиться і буде приносити прибуток.

Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проєкт є доцільним до впровадження з метою удосконалення управління закупівельної діяльністю ФП. Фінансування даного проєкту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізована робота з постачальниками АТ «Лубнифарм» в рамках існуючої на підприємстві СУЯ.
2. Запропоновані шляхи вдосконалення процесу «Закупівлі» в рамках існуючої СУЯ АТ «Лубнифарм».
3. Переглянуто та розширено показники оцінювання постачальників АТ «Лубнифарм».
4. Розроблено стандартну операційну процедуру «Аудити постачальників».
5. Сформульована «Програма взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм».
6. Для удосконалення управління закупівельною діяльністю на АТ «Лубнифарм», запропоновано створити новий сайт в якому, можна буде легко та спокійно продавати та створювати нові зв'язки з постачальниками.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Під час роботи над кваліфікаційною роботою була проаналізована науково-методична література, щодо семи принципів менеджменту якості, з акцентом на принципі «керування взаємовідносинами». Продemonстровано, що розвиток організації має обов'язково ґрунтуватись на налагодженні взаємодії зі постачальниками. Проаналізовані вимоги стандарту ISO 9001:2015 та інші літературні дані дали підставу скласти комплекс пропозицій щодо поліпшення процесу збуту, що можуть бути застосовні для будь-якої організації. Основний науковий результат кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу реалізації продукції АТ «Лубнифарм», які можуть успішно використовуватись у практиці вітчизняних фармацевтичних підприємств при формуванні процедури збуту продукції.

Таким чином, в результаті виконання кваліфікаційної роботи:

1. Вивчені та проаналізовано сім принципів управління якості, з акцентом на реалізації принципу «керування взаємовідносинами».
2. Вивчені та проаналізовані вимоги міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001: 2015 до закупівель та рекомендації ISO 9004:2009.
3. Проаналізовано та систематизовано інформацію щодо заходів, які проводяться для реалізації принципу взаємовигідних стосунків з постачальниками на АТ «Лубнифарм».
4. Розроблено стандартну операційну процедуру «Аудити постачальників» АТ «Лубнифарм». Запропоновані форми записів по аудиту постачальника. Запропоновані форми опитувальних листків.
5. Розширені показники оцінювання постачальників АТ «Лубнифарм».
6. Розроблена Програма взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм».
7. Для удосконалення управління закупівельною діяльністю на АТ «Лубнифарм», запропоновано створити новий сайт в якому, можна відстежувати зв'язки з постачальниками та залучати нових клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Буряк Р.І. Вітчизняний досвід розвитку систем управління якістю діяльності на підприємстві. Економіка. Проблеми економічного становлення. 2011. №3. С. 38-43.
2. Янішевський О. , Безсмертна Н., Лівітан Н. Методи процесного підходу: впровадження СУЯ відповідно до ДСТУ ISO 9001. Стандартизація, сертифікація, якість. 2008. № 5. С. 62–66.
3. Шаповал М. І. Менеджмент якості : Підручник. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Т-во "Знання", 2016. – 474 с.
4. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: «Новий світ-2000», 2015. 272 с.
5. Гаджіалієв К. М. Сутність і зміст соціального маркетингу в структурі послуг [Електронний ресурс] / К. М. Гаджіалієв. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhaniesotsialnogo-marketinga-v-strukture-uslug> (дата звернення: 14.12.2020).
6. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Полтава, 2018. 125 с.
7. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2009; чинний від 2016-07-01]. – К. : ДП "УкрНДНЦ", 2016. – 24 с. – (Національний стандарт України) (дата звернення: 14.12.2020).
8. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9000:2015. – [На заміну ДСТУ ISO 9000:2007; чинний від 2016-07-01]. – К. : ДП "УкрНДНЦ", 2016. – 28 с. – (Національний стандарт України) (дата звернення: 14.12.2020).
9. Скопенко Н. С., Павлова Т. В. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. № 1 (30). С. 150-154.

10. Капінос Г. І., Грабовська Г.І. Управління якістю : навч. посіб. К. : Вид-во Кондор. 2016. 278 с.
11. Капінос Г. І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства. Економічні науки. 2018. Т. 1. № 5. С. 147-150.
12. Коваленко С.М., Лебединець В.О., Коваленко Св.М.: Концептуальні основи систем управління якістю. Основоволожні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000. навч. посіб. Вид-во НФаУ; Х.: Золоті сторінки. 2003. 96 с.
13. Білецький Є. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. Х. : Вид-во Харків. торгов.-економ. інституту КНТЕУ. 2015. 224 с.
14. Columbus L. Ten Ways Big Data Is\ Revolutionizing Marketing And Sales [Електронний ресурс] / Louis Columbus // Forbes. 2016. (дата звернення: 14.12.2020).
15. Шуляр Р. В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. Системний підхід в економіці. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 5 (67). С. 145-150.
16. Шуляр Р. В. Розвиток вимог до гнучкості та адаптивності системи управління якістю протікання бізнес-процесів машинобудівних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. № 32. С. 125-129.
17. Quality management systems. Requirements : ISO 9001:2015 [Fifth edition 2015-09-15, Reference number ISO 9001:2015(E)]. Geneva, 2015. 40 p. (International Standard). (дата звернення: 14.12.2020).
18. Ramly E., RamlyEf., Sha'Ri Mohd Yusof. Effectiveness of Quality Management System audit to improve quality performance – A conceptual framework. The Fifth International Conference on Quality and Reliability. Singapore, 2007. P. 26–31.

19. Total Quality Management and Quality Circles in the Digital Lean Manufacturing World / D. Romero et al. IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems (September 2019). Cham: Springer, 2019. P. 3–11.
20. Dayakar, S., Pillai, H.R., Kalpathodi, S. et al. A Guide to Total Quality Management System (TQMS) in Molecular Diagnostics from Experiences in Seeking Accreditation and Implementation. *SN Compr. Clin. Med.* 1, 123–133 (2019). <https://doi.org/10.1007/s42399-018-0018-3>
21. Solomon, N. P., Bester, A. and Moll, M. (2017). Diffusion of a quality management system: A case study. *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(2), 149-164.
22. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Полтава, 2018. 125 с.
23. Gritsenko N., Rud E. Development of an effective product quality management system. *Technology audit and production reserves*. 2019. Vol. 5, № 4 (49). P. 32–35.
24. Esgarrancho, S. and Cândido, C. J. Firm preparation for ISO 9001 certification – the case of the hotel industry in Portugal. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-20.
25. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю : ДСТУ ISO 9004:2018 (ISO 9004:2018, IDT) – [Чинний від 2018-07-01]. – К. : Мінекономрозвитку України, 2018. – 48 с. – (Національний стандарт України). (дата звернення: 14.12.2020).
26. <http://www.iso.org>– International Organization for Standardization - Міжнародна організація зі стандартизації. (дата звернення: 14.12.2020).
27. Valmohammadi, C. and Kalantari, M. (2017). Using structural equation modelling to test ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and performance of Iranian manufacturing organisations. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 20(3), 405-427.

28. Research on the Effectiveness Improvement Strategy of Quality Management System of Chemical Enterprises. J.Sun et al. Chemical Engineering Transactions. 2017. Vol. 62.P. 1603–1608.

29. Лайко Д. П., Вотченікова О.В., Удовиченко О.П., Котляр М.А. Управління якістю: навч. посіб. Львів. : Магнолія, 2015. 336 с.

30. Безродна С. М. Управління якістю продукції на основі досвіду радянських та зарубіжних систем. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». 2012. № 17. С. 351-355.

31. Сімкова Т.О Кириченко А.І. Тенденції розвитку систем управління якістю підприємств України за рахунок впровадження світових стандартів. Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання. Випуск 7 URL:<http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-7> (дата звернення 10.01.2020).

32. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 трав. 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.

33. Sanz-Calcedo, J. G., González, A. G., López, O., Salgado, D. R., Cambero, I., and Herrera, J. M. Analysis on integrated management of the quality, environment and safety on the industrial projects. Procedia Engineering, 132, 140-145.

34. Момот А.И., Мартінюк Е.С. Недостатки и проблемы функционирования систем менеджмента на предприятиях. Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property. 2013. Issue 1, Volume 2. P. 24–28.

35. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч.посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2016. — 384 с.

36. Котвіцька А. А., Лебединець В. О., Тахтаулова Н. О. Основні етапи формування систем управління якістю підприємств з виробництва лікарських засобів [84.15/123.15] : метод. рек. Київ : Вид-во "НТМТ", 2015. 24 с.
37. Bakotic D., Rogosic A. Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017. Vol. 28 (11-12). P. 1209–1226.
38. Bacoup P., Michel C., Habchi G., Pralus M. From a Quality Management System (QMS) to a Lean Quality Management System (LQMS). *The TQM Journal*. 2018. Vol. 30, № 1. P. 20–42. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2016-0053> (Date of access: 12.12.2020).
39. Лебединець В. О., Коваленко С. М., Тахтаулова Н. О. Імплементація циклу Демінга-Шухарта PDCA при регламентації процесів системи управління якістю фармацевтичного підприємства. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2012. № 1 (21). С. 11-17.
40. Котвіцька А. А., Лебединець В. О. Моделювання системи управління якістю та реформування організаційної структури підприємства з виробництва лікарських засобів : метод. рек. Київ : Вид-во "НТМТ", 2015. 28 с.
41. Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства/ Д.О.Рибницький, Т.А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 20.9, С.227-233.
42. Посилкіна О. В., Світлична К.С. Методологічні підходи до розробки та оцінки результативності інтегрованої системи якості на фармацевтичному підприємстві. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2008. № 1., Т. 1. С. 67–72.
43. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 14-17.

44. Богма М. Концепція соціально-етичного маркетингу як основа інноваційного розвитку підприємства / М. Богма // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць учасників VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (23 квітня 2015 р.). – Київ – 2015. – С. 20-25.
45. Фісун К. А. Організація системи управління якістю продукції в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 204-210.
46. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч.посіб. К.: Центр навчальної літератури. 2016. 384 с.
47. Осадчук О.П. Світові тенденції впровадження систем управління якістю відповідно до вимог ISO 9001. Наукові праці НУХТ. 2015. Том 21, № 2. С. 115–121.
48. Прокопів Ю.В. Міжнародні стандарти якості в Україні та їх важливість в управлінні організацією. Науковий журнал «Молодий вчений». 2015. № 11 (26). С. 81–85.
49. Лебединець В. О. Керування ризиками в межах системи управління якістю фармацевтичного підприємства. Управління якістю в фармації: матер. наук.-практ. конференції (27 травня 2011 р., м. Харків). — Х.: Вид-во НФаУ, 2011. — С. 38.
50. Хачатрян Е.Т. Налагодження взаємодії з постачальниками як фактор удосконалення діяльності організації / Е. Хачатрян //Матер. II науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» - Харків, 2024. – С. 576.

ДОДАТКИ

*Додаток А***ЗАТВЕРДЖУЮ****Генеральний директор АТ «Лубнифарм»**

« _____ » _____ 20_ р.

Стандартна операційна процедура

АУДИТ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

КАТЕГОРІЯ: процеси, пов'язані з організацією постачання**МЕТА** Визначення порядку проведення аудиту постачальників АТ «Лубнифарм»

	ПРИЗВИЩЕ	ПОСАДА	ДАТА	ПІДПИС
РОЗРОБЛЕНО		Керівник відділу постачання	05.01.2023	
ПЕРЕВІРЕНО		Заст. директора з якості	05.01.2023	
ЗАТВЕРДЖЕНО		Генеральний директор	05.01.2023	

*(місце печатки)***ЧИННА ДО: 05.01.2026 р.**

Статус документу

ЗМІСТ

МЕТА	1
СПИСОК РОЗПОВСЮДЖЕННЯ	1
ЗМІСТ	2
СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ	2
ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	2
1 ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ	2
2 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ	2
3 ВИКОНАННЯ ПРОЦЕДУРИ	2
3.1. Планування аудитів постачальників	2
3.2 Підготовка аудиту	3
3.3. Проведення аудиту	4

СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

Дана СОП встановлює порядок проведення аудитів виробників/постачальників сировини і матеріалів (далі - постачальників) на АТ «Лубнифарм».

ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

Аудит постачальника - планова, незалежна і документована оцінка ступеня відповідності постачальника з метою визначення об'єму можливого співробітництва.

1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

1. 1. Проведення аудиту постачальника дозволяє дати оцінку здатності постачальника постачати гарантовано якісну продукцію та оцінку реальної ситуації відповідності якості продукції встановленим вимогам.

1.2. Під час проведення аудиту постачальника відбувається незалежне вивчення системи якості виробника/постачальника та оцінка відповідності вимогам.

2. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ

Відповідальність за додержання вимог цієї СРМ розподілена таким чином:

2.1. Виконання вимог СОП – аудиторська група.

2.2. Контроль за належним виконанням даної СОП несе керівник служби маркетингу.

3. ВИКОНАННЯ ПРОЦЕДУРИ

3.1. Планування аудитів постачальників:

3.1.1. До кінця поточного року аудиторській групі розробити план-графік проведення аудитів постачальників на наступний рік на підставі реєстру постачальників та інформації керівника служби маркетингу.

3.1.2. При розробці плану-графіку враховувати наступне:

Категорія постачальника	
нові закордонні виробники	аудит на місці (або аутсорсинговий аудит)
нові вітчизняні виробники	аудит на місці
раніше затверджені закордонні виробники	анкетування, по можливості аудит
раніше затверджені вітчизняні виробники	анкетування, по можливості аудит
постачальники, що виконують операції фасування, упаковки	анкетування, по можливості аудит

3.1.2.1. Періодичність аудиту встановлена не рідше 1 раз на 5 років.

3.1.2.2. Скласти попередній кошторис на кожен з аудитів.

3.1.2.3. Погодити і затвердити план-графік разом з кошторисом по кожному аудиту.

3.1.2.4. Анкетування провести згідно Ф 06-08.

ПРИМІТКА

Позаплановий аудит може призначатися у випадках:

- появи нового постачальника;
- встановлення в ході попереднього аудиту критичних або істотних невідповідностей, що вимагають коригувальних дій;
- одержання інформації про погіршення якості на підставі даних статистичного моніторингу;
- появи випадків нестачі продукції, або підозри на порушення умов зберігання.

3.2 Підготовка аудиту

3.2.1 Головному аудитору сформувати аудиторську групу (не менше 2-х осіб)

ПРИМІТКА

При виборі аудиторів враховувати характер і специфіку передбачуваного аудиту.

3.2.2. Погодити можливість участі обраних фахівців з керівниками відповідних підрозділів.

3.2.3. Не менше ніж за 1 місяць від призначеної дати аудиту скласти план проведення аудиту постачальника і лист-повідомлення та відправити представникові постачальника.

3.2.4. Протягом 2-х тижнів:

- скласти опитувальні листи для аудиту;
- підготувати необхідні матеріали для аудиту.

3.2.5. При одержанні зауважень і/або уточнень оперативно їх усунути і погодити безпосередньо з представником постачальника.

3.2.6. При відмові постачальника від проведення аудиту в запропоновані терміни - проінформувати заступника директора з якості для прийняття подальших рішень.

3.2.7. Після погодження постачальником програми аудиту провести засідання аудиторської групи для чіткого розподілу відповідальності і детального обговорення методів аудиту.

3.3. Проведення аудиту

3.3.1. Прибути на підприємство постачальника не пізніше, ніж за 20 хв до запланованої вступної наради.

3.3.2. Провести вступну нараду з представниками постачальника, з метою уточнення програми й обговорення можливих змін.

3.3.3. Погодити з представниками постачальника можливість використання фото- і/або відеозйомки.

3.3.4. Провести аудит по раніше обраній схемі дотримуючись часових рамок

програми аудиту (припустиме відхилення ± 20 хв).

3.3.5. У процесі аудиту аудиторам заповнювати опитувальні листи.

3.3.6. Фіксувати усі без винятку виявлені невідповідності.

3.3.7. За вказівкою постачальника, виконувати усі вимоги щодо перебування на його території і дотриманні режиму доступу в робочі зони.

3.3.8. По закінченні аудиту скласти протокол заключної наради і представити його керівникові постачальника для обговорення.

3.3.9. Детально зафіксувати всі зауваження постачальника до змісту протоколу, при згоді відкоригувати протокол.

3.3.10. При незгоді з зауваженнями і/або поясненнями постачальника, запропонувати можливість викласти їх письмово і прикласти до протоколу.

3.3.11. Після закінчення аудиту, аудиторам у термін до 7 робочих днів скласти звіт.

3.3.12. Направити звіт постачальнику для удосконалення діяльності, і/або розробки коригувальних дій.

3.3.13. Після завердження звіту про аудит, ініціювати нараду при керівнику підприємства про вироблення управлінських рішень.

3.3.14. Сформувати дос'є про проведений аудит, що включає всі матеріали даного аудиту і передати для архівації.

3.3.15. Оригінали документів по анкетуванню й аудиторам виробників/постачальників зберігаються не менше 5 років.

План-графік проведення аудитів на 20__ рік

№	Постачальник, країна	Вид аудиту	Аудитори	Місяць / підрозділ											
				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															

Розробив:

_____ “ ” 20__ року
 посада підпис П.І.Б.

Погодив:

_____ “ ” 20__ року
 посада підпис П.І.Б.

План проведення аудиту			
<u>Постачальник</u>		<u>Дата:</u> « ____ » _____ 20__ р.	
<u>Аудитор:</u> _____		<u>Представник постачальника:</u> _____ _____	
Час	Заходи	Місце	Примітка

З планом проведення аудиту ознайомлені:

Представник постачальника

Головний аудитор

(П.І.Б.) (підпис) (дата) (П.І.Б.) (підпис)

[illegible]

В – відповідність, ВЗ – невідповідність з зауваженнями. НВ – невідповідність, КНВ – критична невідповідність

Підпис аудитора _____ П.І.Б. _____

		Лист реєстрації невідповідностей за результатами аудиту постачальника	
<u>Постачальник:</u>			<u>Дата:</u>
<u>Підрозділ:</u>		<u>Представник постачальника:</u> _____	
№ невідповідності	Зміст невідповідності	Статус невідповідності	

В – відповідність, НВ – невідповідність, КНВ – критична невідповідність

Підпис аудитора _____

ПРОТОКОЛ ЗАКЛЮЧОЇ НАРАДИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АУДИТУ ПОСТАЧАЛЬНИКА

(найменування постачальника)

Адреса	
Характер діяльності	
Перелік продукції, яка постачається	
Представник постачальника	

Присутні:

Аудиторська група: _____
(П.І.Б.)

(П.І.Б.)

(П.І.Б.)

Представник постачальника: _____

(П.І.Б.)

Попередні результати аудиту:

1. Позитивні сторони

(вказати на позитивні сторони, на які аудитори звернули увагу під час проведення аудиту та покращення в порівнянні з попередніми аудитами)

2. Виявлені невідповідності

Опис невідповідності

№ невідповідності	Зміст невідповідності	Статус невідповідності

В – відповідність, ВЗ – відповідність з зауваженнями, НВ – невідповідність, КНВ – критична невідповідність

(привести опис виявлених невідповідностей із посиланням на НД)

3 Рекомендації до покращення

(привести рекомендації по покращенню процесів, діяльності, організаційної структури, методів виробництва і/або контролю і т.д)

Заключення аудиторської групи:

- Постачальник повністю відповідає пропонованим критеріям;
- Постачальник в цілому відповідає пропонованим критеріям, але необхідні коригувальні та запобіжні дії;
- Постачальник не відповідає пропонованим критеріям та потребує суттєвого вдосконалення;
- Постачальник повністю не відповідає пропонованим критеріям.

ЗВІТ ПРО ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ ПОСТАЧАЛЬНИКА

(найменування постачальника)

Загальні відомості:

Адреса	
Характер діяльності	
Перелік продукції, яка постачається	
Представник постачальника	

Дата проведення аудиту: «__» _____ 20_р.

Аудиторська група: _____
(П.І.Б.)

(П.І.Б.)

(П.І.Б.)

Далі в довільній формі пишеться звіт про проведення аудиту постачальника. При цьому особлива увага приділяється описанню проведення аудиту процесу, опитуванню персоналу, перевіряється наявність усіх необхідних документів на місцях.

Якщо під час проведення аудиту були виявлені невідповідності, то ця інформація відображається у наступному вигляді:

№	Зміст невідповідності
1	Детально описується зміст виявленої невідповідності
2	

Враховуючи вищенаведене, для поліпшення діяльності аудиторською групою були сформульовані та запропоновані наступні рекомендації:

№	Зміст рекомендації/зміст зауваження з рекомендаційним характером виконання
1	Детально описується зміст запропонованої рекомендації чи зміст зауваження з рекомендаційним характером виконання
2	

Термін виконання: «__» _____ 20_р.

*Термін виконання узгоджений аудиторською групою з представником постачальника.

Аудиторська група:

головний аудитор

(підпис)

(П.І.Б.)

аудитор

(підпис)

(П.І.Б.)

аудитор

(підпис)

(П.І.Б.)

Зі звітом ознайомлений :

«__» _____ 20_р. _____
(підпис)

(П.І.Б. представника постачальника)

Програма взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм»

Політика взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм» (далі – Підприємство) розроблена з метою офіційного інформування зовнішніх контрагентів Підприємства про основні принципи взаємовідносин в рамках закупівельної діяльності.

Основні цілі і задачі закупівельної діяльності:

- Процес «Взаємодія з постачальниками» – один із ключових елементів процесної моделі Підприємства, що відноситься до групи основних процесів, один із елементів збільшення прибутку, мінімізації оборотних засобів і оптимізації ланцюга поставок на Підприємстві.
- Головний вектор розвитку і вдосконалення закупівельної діяльності направлений на забезпечення цільового і ефективного використання грошових засобів. Підприємства, а також отримання економічно обумовлених витрат і запобігання можливих зловживань з боку зацікавлених структурних підрозділів.

Основними задачами закупівельної діяльності Підприємства являються:

- ✓ Отримання спеціалізованої сировини і матеріалів, товарів і послуг необхідної якості за найменшою повною вартістю (повна вартість крім ціни включає доставку, умови платежу, додаткові послуги постачальника, а також можливі додаткові витрати в період використання і утилізації)
- ✓ Участь в забезпеченні безперебійності виробничого циклу.
- ✓ Систематичний розвиток взаємодій з ключовими постачальниками для раціональної сумісної роботи і ефективного створення додаткової цінності в рамках всього ланцюга поставок.

Закупівлі:

- Закупки здійснюються в строгій залежності від збутових прогнозів маркетингової служби і виробничих потреб підприємства.
- В окрему категорію виділяються закупки, що здійснюються в рамках інвестиційних проектів
- В компанії прийнято розподіл закупівлі матеріально-технічних ресурсів за видами. У відповідності з ним всі закупівлі поділяються на централізовані, здійсненні Компанією, та самостійні, які здійснюються підприємствами.
- Підрозділи закупівлі Підприємства активно взаємодіє в рамках узгодження вимог специфікації або технічних вимог до сировини і матеріалів, а також процедур закупки і вибору постачальника.

Технології закупок

- Компанія прагне використовувати весь набір методів і форм закупівельної діяльності:
 - Конкурси
 - Запити пропозицій;
 - Конкурентні переговори;
 - Закупки у єдиного постачальника;
 - Закупки шляхом участі в процедурах, організованих продавцями продукції.
- Якщо можливі декілька способів здійснення закупок, то відкриті способі являються більш прийнятними, ніж закриті; конкурентні – більш прийнятними, ніж неконкурентні, а конкурсні – більш ніж не конкурсні. В окремих випадках рішення відносно закупівлі можуть прийматися не тільки по даній прийнятності, але і конкретній.

Регламентация процесів закупівлі

- Організацію закупівельного процесу на Підприємстві регламентують МВП «Взаємодія з постачальниками», СОП «Аудит постачальника» та «Інструкція по формуванню річної заявки на закупівлю»
- Порядок вибору постачальника визначений внутрішніми регламентуючою документацією АТ «Лубнифарм».

Базові принципи

Принципи закупівельної діяльності Підприємства основане на її цінностях і стратегії.

Законність і етика

- При здійсненні закупівельної діяльності Підприємство прагне до відповідності найвищим стандартам етики, українським та міжнародним правовим нормам і вимогам.
- Підприємство керується політикою в сфері якості і охорони оточуючого середовища.
- Всі учасники, залучені до закупівельної діяльності, керуються принципами чесності, довіри і професіоналізму. Застосовуються тільки ринкові і відкриті торгові технології. Будь-які види примушення або здійснення заборонені.
- Вся інформація відносно закупок, включаючи ціни та інші умови договорів, розглядається як конфіденційна і не може бути передана третій стороні.

Конфлікти інтересів

- Менеджери з постачання підприємства зобов'язані уникати ситуацій і дій, що призводять до конфліктів інтересів.
- Не допускається прийняття персональних подарунків
- Менеджерам з постачання підприємства заборонено входити до складу засновників фірм-постачальників.

Постачальники

- Компанія готова до створення довгострокових взаємовідносин з постачальниками, якщо це забезпечить підвищення конкурентоспроможності якості, цін і точності доставки.
- В той же час Підприємство вітає ринкове змагання серед постачальників і завжди підтверджує свою незалежність
- Критеріями вибору постачальника являється: якість продукції (ступінь відповідності специфікаціям на закупівлю), умови поставки (транспорт, якість перевезення), репутація (імідж постачальника з профільних засобів масової інформації, з особистого досвіду, з висловлень колег та/або конкурентів), компетентність, професійність та прозорість дій персоналу, розуміння важливості взаємовигідних стосунків постачальник-споживач та намагання їх закріпити, стабільність якості закупаваної продукції (за основними показниками специфікацій), дотримання встановлених домовленостей щодо поставок (термін виконання поставок, обумовлений обсяг продукції), якість пакування продукції, лояльність (можливість і готовність постачальника змінювати умови поставок за проханням організації-замовника), правильність та повнота заповнень документів, надання гарантій (прийнятність і привабливість гарантій), наявність у постачальника систем управління на відповідність вимогам міжнародних стандартів серії 9001, 14001, 45001, 22000 тощо.
- В відповідності з вимогами впроваджених на Підприємстві вимог ДСТУ ISO 9001:2015 при закупівлі визначених позицій здійснюється аудит постачальника, об'єм і сфера якого залежить від ролі сировини у виробництві кінцевої продукції Підприємства.
- В випадку рекламаций Підприємство вимагає письмової відповіді і проведення заходів по виправленні по строкам в строгому відношенні до строків і умов, вказаних в договорі. Компанія постійно оцінює результати і ефективність взаємодії з постачальниками по критеріям Своєчасність та повнота виконання внутрішніх замовлень; % невідповідності сировини;

Задоволеність внутрішніх споживачів процесу; Кількість проведених аудитів постачальників; гнучкості поставок.

- Підприємство використовує прийоми для цілеспрямованого посилення дії ринкових законів в кожному випадку закупки.

- Підприємство приписує заінтересованим структурним підрозділам виконання обов'язкових процедур при кожній закупці. Дані процедури передбачають:

- ретельне планування закупок; здійснюється в рамках комплексного бізнес-планування діяльності підприємства;

- аналіз ринкової ситуації на основі постійного вивчення ринків поставляємих продуктів, огляд теперішнього розвитку, регулярного запиту конкурентних пропозицій, проведення порівняльного аналізу постачальників і т.д. Особлива увага приділяється моніторингу і прогнозуванню цін;

- досягнення розумного рівня конкуренції серед потенційних постачальників - при здійсненні закупівлі Підприємство, якщо можливо робить запит на не менше ніж 3 конкурентні пропозиції постачальників;

- чесний і розумний вибір найбільш вигідних пропозицій при комплексному аналізі переваг і витрат (перш за все якості продукції та ціни) відповідно до затвердженого алгоритму вибору постачальника.

- Налагоджений процес контролю за виконанням договорів і використанням придбаної продукції в рамках відповідних заходів оперативного управління діяльністю.

Приймання даних принципів забезпечує партнерам Підприємства рівність зусиль, відкритість і прозорість ринкових процедур, сприяє взаємному комерційному інтересу і подальшому розвитку ринку.

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації
Рівень вищої освіти другий магістерський
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Якість, стандартизація та сертифікація

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
управління та забезпечення
якості у фармації
Тетяна КРУТСЬКИХ
“17” жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ернест ХАЧАТРЯН

1. Тема кваліфікаційної роботи: **«Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління якістю АТ «ЛУБНИФАРМ»**, керівник кваліфікаційної роботи: Світлана КОВАЛЕНКО, доктор фармац. наук, професор,

затверджений наказом НФаУ від “16” жовтня 2023 року № 229

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: 05.02.2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, діяльність організації діяльності щодо взаємодії з постачальниками; стандарт ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Актуальність роботи. Процес «Взаємодія з постачальниками» є важливим елементом системи менеджменту якості, без належного функціонування якого неможлива успішна і тривала діяльність підприємства. Організація та її постачальники взаємозалежні, взаємовигідні відносини між організацією та її постачальниками гарантують розвиток та ефективне функціонування обох.

Розділ I. Сучасний стан системи менеджменту якості в світі. Аналіз принципів менеджменту якості і їх взаємозв'язок з принципом взаємовигідних відносин з постачальниками. Роль системи управління якістю у забезпеченні якості продукції.

Розділ II. Аналіз вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 щодо процесу закупівлі. Аналіз загальних принципів керування взаємовідносин із постачальниками. Аналіз етапів взаємодії підприємства із постачальниками.

Розділ III. Характеристика і аналіз діяльності АТ «Лубнифарм». Аналіз роботи підприємства в рамках впровадженої системи менеджменту якості. Аналіз роботи з постачальниками ПАТ «Лубнифарм» в рамках існуючої на підприємстві СУЯ. Розробка можливих шляхів вдосконалення існуючої на АТ «Лубнифарм» процесу «Закупівлі». Розширення показників оцінювання постачальників АТ «Лубнифарм». Проведення аудитів

якості постачальників. Розробка стратегії роботи АТ «Лубнифарм» з постачальниками в залежності від їхнього положення в конкурентному середовищі. Розробка Програми взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм». Оцінка ефективності запропонованих заходів на АТ «Лубнифарм».

Висновки. В ході виконання роботи проаналізована робота з постачальниками АТ «Лубнифарм» в рамках існуючої на підприємстві СУЯ. Запропоновані шляхи вдосконалення процесу «Закупівлі» в рамках існуючої СУЯ АТ «Лубнифарм». Переглянуто та розширено показники оцінювання постачальників АТ «Лубнифарм». Розроблено стандартну операційну процедуру «Аудити постачальників». Сформульована «Програма взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм». Для удосконалення управління закупівельною діяльністю на АТ «Лубнифарм», запропоновано створити новий сайт в якому, можна буде легко та спокійно продавати та створювати нові зв'язки з постачальниками.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Загальна характеристика ПАТ «Лубнифарм».
2. Цикл PDCA, 5 таблиць.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Світлана КОВАЛЕНКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації		
Розділ І	Світлана КОВАЛЕНКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації		
Розділ ІІ	Світлана КОВАЛЕНКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації		
Розділ ІІІ	Світлана КОВАЛЕНКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації		
Висновки	Світлана КОВАЛЕНКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації		

7. Дата видачі завдання: 17.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Формулювання мети, задач, об'єкту та предмету досліджень в рамках кваліфікаційної роботи	17.10.2023 р.	виконано
2.	Складання розширеного плану та опрацювання етапів виконання кваліфікаційної роботи	18.10.2023 р.	виконано
3.	Збір літературних джерел та проведення загального літературного огляду за напрямком теми	19.10.2023 р.	виконано
4.	Обґрунтування актуальності обраного напрямку досліджень, зведення статистичних даних	24.10.2023 р.	виконано
5.	Складання та оформлення вступу до кваліфікаційної роботи	26.10.2023 р.	виконано
6.	Складання та оформлення I-го розділу роботи (літературний огляд, теоретичні засади)	31.10.2023 р.	виконано
7.	Проведення аналізу об'єкту та предмету досліджень, аналіз ситуації на базі стажування	07.11.2023 р.	виконано
8.	Оформлення II-го розділу роботи (аналітична частина) з формулюванням проблематики	21.11.2023 р.	виконано
9.	Розробка прикладних пропозицій для розв'язання визначених у II-му розділі проблем	28.11.2023 р.	виконано
10.	Оформлення III-го розділу роботи з обґрунтуванням раціональності висунутих пропозицій	15.12.2023 р.	виконано
11.	Оформлення додатків до роботи (розроблених документів та форм, запропонованих заходів)	21.12.2023 р.	виконано
12.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та пред'явлення її для перевірки керівником	08.01.2024 р.	виконано
13.	Розробка мультимедійних слайдів та складання плану доповіді. Робота з рецензентами.	15.01.2024 р.	виконано
14.	Проходження попереднього захисту, коригування роботи, підготовка до офіційного захисту	19.01.2024 р.	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Ернест ХАЧАТРЯН

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Світлана КОВАЛЕНКО

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 229
по Національному фармацевтичному університету
від 16 жовтня 2023 року

Про затвердження тем кваліфікаційних робіт

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти **2 курсу, спеціальність – 073 Менеджмент, освітня програма – Якість, стандартизація та сертифікація, ступінь вищої освіти – магістр, термін навчання – 1 р. 6 міс., очна (денна) та заочна форми здобуття освіти.**

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Хачатрян Ернест Тигранович	Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління якості АТ «Лубнифарм»	Improving the process of interaction with suppliers in the quality management system of JSC «Lubnypharm»	д. фарм.н., професор, професор ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Коваленко С.М.	д. фарм.н., професор ЗВО, завідувач кафедри промислової фармації та економіки ПКСФ НФаУ Шпичак О.С.

В.о. ректора

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:

Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 5
по Національному фармацевтичному університету
від 08 січня 2024 року

Про внесення змін до наказу
від 16.10.2023 № 229

На підставі наказу по Національному фармацевтичному університету від 21.06.2023 року п.2 №142 у зв'язку з реорганізацією кафедр Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету з 01.01.2024 року та переведення науково-педагогічних працівників на інші посади

НАКАЗУЮ:

Внести зміни до наказу від 16.10.2023 року № 229 «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт» та викласти додаток 4 та 5 у редакції відповідно до додатків 1 та 2 даного наказу.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Хачатрян Ернест Тигранович	Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління якості АТ «Лубнифарм»	Improving the process of interaction with suppliers in the quality management system of JSC «Lubnypharm»	д. фарм.н., професор, професор ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Коваленко С.М.	д. фарм.н., професор ЗВО кафедри фармацевтичної технології, стандартизації та сертифікації ліків ІПКСФ НФаУ Шпичак Олег Сергійович

В.о. ректора

Андрій ФЕДОСОВ

Вірно:
Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

Ф А2.8-47-110

ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№ 124008 від «19» грудня 2023 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти денної форми навчання Хачатрян Ернеста Тиграновича, 2 курсу, _____ групи, спеціальності 073 Менеджмент, на тему: «Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління якості АТ «Лубнифарм»/ Improving the process of interaction with suppliers in the quality management system of JSC «Lubnypharm»», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіювання).

Голова комісії,
професор



Ірина ВЛАДИМИРОВА

23%

6%

Ф А2.2.1-25-353

ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми

«Якість, стандартизація та сертифікація»

Ернеста ХАЧАТРЯНА

на тему: «Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління якістю АТ «ЛУБНИФАРМ»

Актуальність теми. Одним з важливих факторів, що сприяють економічному успіху та розвитку будь-якого підприємства є впровадження системи управління якістю (СУЯ) та їх належне функціонування. Процес взаємодії з постачальниками є одною із значущих складових СУЯ організації, бо без взаємовигідних стосунків з постачальниками неможливо успішна діяльність підприємства. Тому обрана тема є своєчасною та актуальною.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.

У кваліфікаційній роботі проаналізована робота з постачальниками АТ «Лубнифарм» в рамках існуючої на підприємстві СУЯ. Запропоновані шляхи вдосконалення процесу «Закупівлі» в рамках існуючої СУЯ АТ «Лубнифарм». Переглянуто та розширено показники оцінювання постачальників АТ «Лубнифарм». Розроблено стандартну операційну процедуру «Аудити постачальників». Сформульована «Програма взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм». Для удосконалення управління закупівельною діяльністю на АТ «Лубнифарм», запропоновано створити новий сайт в якому, можна буде легко та спокійно продавати та створювати нові зв'язки з постачальниками.

Оцінка роботи. Кваліфікаційна робота належно оформлена і написана лаконічною науковою мовою, містить необхідні структурні елементи та посилання на джерела літератури.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту.

Враховуючи вищенаведене, вважаю, що робота здобувача вищої освіти 2-го курсу спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Якість, стандартизація та сертифікація Ернеста ХАЧАТРЯНА на тему: «Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління якістю АТ «ЛУБНИФАРМ»» за обсягом та змістом відповідає вимогам, що висуваються до випускових робіт вищих навчальних закладів IV рівня акредитації і може бути пред'явлена до захисту в Екзаменаційну комісію Національного фармацевтичного університету.

Науковий керівник

Професор ЗВО кафедри управління

та забезпечення якості у фармації

д-р. фармац. наук, проф. _____ Світлана КОВАЛЕНКО

Ф А2.2.1-25-356

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти 2 курсу спеціальності 073
«Менеджмент» освітньої програми «Якість, стандартизація та сертифікація» денної

форми навчання факультету фармацевтичних технологій та менеджменту НФаУ
Ернеста ХАЧАТРЯНА
на тему «Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління
якості АТ «ЛУБНИФАРМ»

Актуальність теми. Процес «Взаємодія з постачальниками» є важливим елементом системи менеджменту якості, без належного функціонування якого неможлива успішна і тривала діяльність підприємства. Організація та її постачальники взаємозалежні, взаємовигідні відносини між організацією та її постачальниками гарантують розвиток та ефективне функціонування обох.

Теоретичний рівень роботи. Основний результат магістерської роботи полягає в тому, що запропоновані практичні підходи щодо оптимізації взаємодії з постачальниками, на базі ПАТ «Лубнифарм», які можуть бути використані фармацевтичними підприємствами при формуванні та поліпшенні взаємодії з постачальниками.

Пропозиції автора з теми дослідження. В ході виконання кваліфікаційної роботи проаналізована науково-методична література, щодо семи принципів менеджменту якості, з акцентом на принципі «керування взаємовідносинами». Продемонстровано, що розвиток організації має обов'язково ґрунтуватись на налагодженні взаємодії зі постачальниками. Проаналізовані вимоги стандарту ISO 9001:2015 та інші літературні дані дали підставу скласти комплекс пропозицій щодо поліпшення процесу збуту, що можуть бути застосовні для будь-якої організації.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. В ході виконання роботи проаналізована робота з постачальниками АТ «Лубнифарм» в рамках існуючої на підприємстві СУЯ. Запропоновані шляхи вдосконалення процесу «Закупівлі» в рамках існуючої СУЯ АТ «Лубнифарм». Переглянуто та розширено показники оцінювання постачальників АТ «Лубнифарм». Розроблено стандартну операційну процедуру «Аудити постачальників». Сформульована «Програма взаємодії з постачальниками АТ «Лубнифарм». Для удосконалення управління закупівельною діяльністю на АТ «Лубнифарм», запропоновано створити новий сайт в якому, можна буде легко та спокійно продавати та створювати нові зв'язки з постачальниками.

Загальний висновок і оцінка роботи. Кваліфікаційна робота оформлена відповідно вимог, містить необхідні структурні елементи та посилання на джерела літератури. Робота виконана на сучасному рівні, матеріал викладено послідовно, повно, зроблені висновки обґрунтовані та достовірні.

Враховуючи вищенаведене, вважаю, що кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти 2-го курсу спеціальності "ЯСС" Ернеста ХАЧАТРЯНА на тему «Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління якості АТ «ЛУБНИФАРМ» за обсягом та змістом відповідає вимогам, що висуваються до випускових робіт вищих навчальних закладів IV рівня акредитації і може бути пред'явлена до захисту в Державну екзаменаційну комісію Національного фармацевтичного університету.

Рецензент _____ професор ЗВО кафедри фармацевтичної технології, стандартизації та сертифікації ліків, д. фарм. н., проф.

Олег ШПИЧАК

" ____ " _____ 20 ____ р.

ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6
засідання кафедри управління за забезпечення якості у фармації НФаУ

від «19» січня 2024 р.

ГОЛОВУЮЧИЙ: д.фарм.н., проф. Крутських Т.В.

СЕКРЕТАР: к.фарм.н., доц. Лісна А.Г.

ПРИСУТНІ: зав. каф., проф. Крутських Т.В., проф. Коваленко С.М., проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В., проф. Братішко Ю.С., доц. Баєва О.І., доц. Гладкова О.В., доц. Глебова Н.В., доц. Деренська Я.М., доц. Зборовська Т.В., доц. Коляда Т.А., доц. Ковальова В.І., доц. Лісна А.Г., доц. Ткаченко О.В., доц. Мороз С.Г., здобувач вищої освіти Хачатрян Е.Т.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Якість, стандартизація та сертифікація другого (магістерського) рівня Ернеста ХАЧАТРЯНА на тему «Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління якістю АТ «Лубнифарм»».

СЛУХАЛИ: доповідь до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Якість, стандартизація та сертифікація другого (магістерського) рівня Ернеста ХАЧАТРЯНА на тему «Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління якістю АТ «Лубнифарм»».

УХВАЛИЛИ: допустити Ернеста ХАЧАТРЯНА до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.

**Зав. кафедри управління та
забезпечення якості у фармації,
професор**

_____ **Тетяна КРУТСЬКИХ**

Секретар кафедри

_____ **Анастасія ЛІСНА**

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти Ернест ХАЧАТРЯН до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 07 Управління та адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою Якість, стандартизація та сертифікація на тему: «Удосконалення процесу взаємодії з постачальниками в системі управління якості АТ «ЛУБНИФАРМ»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Наталія ЖИВОРА

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Ернест ХАЧАТРЯН підготував кваліфікаційну роботу, яка відповідає всім вимогам, виконана у встановлені строки, має наукову новизну та може бути рекомендована до захисту.

Керівник кваліфікаційної роботи Світлана КОВАЛЕНКО

“18” січня 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Ернест ХАЧАТРЯН допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувачка закладу вищої освіти кафедри
Управління та забезпечення якості у фармації

Тетяна КРУТСЬКИХ

“19” січня 2024 року

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

YOUTH PHARMACY SCIENCE

МАТЕРІАЛИ
IV ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

6-7 грудня 2023 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2023

Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю
«YOUTH PHARMACY SCIENCE»

Ляденко А.В., Никонорова М.Д.; Н. к.: Немченко А.С.	549
Маркович С.Я., Дядюн Т.В., Тетерич Н.В.	551
Машкіна О.В.; Н. к.: Ковальова В.І.	552
Морозов І.В.; Н. к.: Ковальова В.І.	554
Ніколаєва А.С.; Н. к.: Деренська Я.М.	557
Новийтенко І.М.; Н. к.: Ткаченко О.В.	558
Овчаренко А.О.; Н. к.: Гладкова О.В.	560
Посунько Н.О.; Н. к.: Лісна А.Г.	562
Салитч С.А.; Н. к.: Деренська Я.М.	564
Скіданов А.Г.; Н. к.: Лісна А.Г.	566
Сулїмовська А.А.; Н. к.: Коляда Т.А.	568
Тетерич Н.В., Трунова Т.В., Беррі Закарія	569
Удовченко Р.К.; Н. к.: Лісна А.Г.	570
Федоненко О.О.; Н. к.: Мороз С.Г.	572
Федоренко М.Ю.; Н. к.: Коляда Т.А.	575
Хачатрян Е.Т.; Н. к.: Коваленко С.М.	576
Хомич Ю.О.; Н. к.: Міщенко В.І.	577
Levinkov A.V.; S. s.: Baeva O.I.	577

СЕКЦІЯ 16. СУСПІЛЬСТВОЗНАВСТВО ТА ФІЛОЛОГІЯ
SOCIAL STUDIES AND PHILOLOGY

Боброва М.О.; Н. к.: Берестова А.А.	581
Боднарчук В.І.; Н. к.: Хіріна Г.О.	581
Бріт В.М.; Н. к.: Садовніков О.К.	583
Горюнова І.О.; Н. к.: Савченко А.О.	584
Гриб І.О.; Н. к.: Хіріна Г.О.	587
Гуренко Д.М.; Н. к.: Хіріна Г.О.	589
Дорошенко С.А.; Н. к.: Берестова А.А.	590
Єрмакова А.С.; Н. к.: Савченко А.О.	592
Касумова С.; Н. к.: Хіріна Г.О.	594
Кієнко А.О.; Н. к.: Хіріна Г.О.	595
Мукієнко Л.М.; Н. к.: Хіріна Г.О.	597
Носова С.В.; Н. к.: Савченко А.О.	599
Онушак Г.В.; Н. к.: Садовніков О.К.	601
Пелешенко Д.В.; Н. к.: Хіріна Г.О.	603
Пономаренко Ю.О.; Н. к.: Садовніков О.К.	605
Потапенко К.С.; Н. к.: Савіна В.В.	606
Руда Д.С.; Н. к.: Садовніков О.К.	608
Серєда Ю.Ю.; Н. к.: Хіріна Г.О.	610
Холодник Д.О.; Н. к.: Савченко А.О.	611
Шеремет Н.М., Сураєва Н.О., Ламікіна Д.В.; Н. к.: Хіріна Г.О.	613
Ярова М.Ф.; Н. к.: Садовніков О.К.	615
Bitsutska O. D.; S. s.: Lysenko N.O.	618

Висновки. Резюмуючи зазначимо, що дослідження фальсифікації лікарських засобів є критично важливим для гарантування безпеки та здоров'я населення і тому пропонуємо:

- залучати громадськість до боротьби з фальсифікацією;
- вдосконалити законодавство для посилення контролю якості лікарських засобів;
- розробити ефективну просвітницьку кампанію для підвищення рівня обізнаності населення щодо ризиків фальсифікації.

Вважаємо, що запропоновані заходи слугуватимуть основою для подальших кроків у вирішенні проблеми фальсифікації лікарських засобів та забезпеченні безпеки громадського здоров'я.

НАЛАГОДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ЯК ФАКТОР УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Хачатрян Е.Т.

Науковий керівник: Коваленко С.М.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

svetlana_kovalenko77@ukr.net

Вступ. Побудова взаємовигідних стосунків з постачальниками є одним з принципів управління якістю. Важливість вибору постачальників пояснюється не тільки функціонуванням на ринку великої кількості постачальників однакових матеріальних ресурсів, але і тим, що він повинен бути надійним партнером виробника у реалізації його стратегії організації виробництва.

Мета дослідження. Визначення ролі процесу закупівлі в розвитку та успішному функціонуванні підприємства.

Матеріали та методи. метод порівняльного аналізу, а також логічний, системно-аналітичний, історичний методи; статистичний метод.

Результати дослідження. Взаємодіючі з постачальниками можна виділити такі ступені постачання: аналіз потреб і строків закупок; складання специфікацій; вибір постачальника. Узгодження оптимальних параметрів поставок; підготовка і розміщення замовлень на закупівлю; аналіз замовлень; контроль виконання замовлень. Компанії повинні використовувати методику повного врахування прямих і непрямих витрат, щоб впливати і розраховувати реальну ціну будь-якої закупки з урахуванням всіх витрат. Від вертикальної автономної структури – до горизонтальної інтегрованої. Так уже відмічалось, часто в системі постачання іноді працюють співробітники, які не здатні по-новому управляти ними, вони не володіють необхідними навичками. Насправді займатися постачанням повинні найкваліфікованіші і здібні люди в компанії, повністю лояльні керівництву і власникам; для цього компанія повинна забезпечити їм освіту, ротацию робочих місць і чітку схему кар'єрного росту.

Неможливо ефективно управляти системою постачання, не маючи коректної інформації. Керівники повинні досконало знати процеси використання всередині компанії, ринок поставок і економіку постачальників, розуміти, як змінюються потреби виробництва і сумарні витрати використання, інакше вони потраплять в вразливе положення по відношенню до постачальників конкурентам.

Висновки. Процес постачання є важливим елементом системи управління якістю підприємства, без належного функціонування якого неможлива успішна і тривала діяльність підприємства. А розвиток і підтримання партнерських стосунків являється запорукою спільного двостороннього вдосконалення.

**Кваліфікаційну роботу захищено
у Екзаменаційній комісії**

13 лютого 2024 року

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії:

доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України
професор кафедри публічного управління та підприємництва Національний
аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського "Харківський авіаційний
інститут"
Андрій ДЄГТЯР

(підпис)