

УДК 658.7

Момот В.М.*кандидат технических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента**Национального аэрокосмического университета имени Н.Е. Жуковского
«Харьковский авиационный институт»***Карнаухова К.О.***студент**Национального аэрокосмического университета имени Н.Е. Жуковского
«Харьковский авиационный институт»*

ВЫБОР ПОСТАВЩИКА В ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ ФИРМЫ

АННОТАЦИЯ

Целью исследования является разработка метода выбора поставщика товаров и услуг для улучшения процессов управления закупочной деятельностью предприятия. Решения о выборе поставщика принимаются за счет правильно подобранных методов и критериев оценивания. Предложенная процедура позволяет объективно формировать процесс отбора поставщиков и способствует повышению объективности при принятии решения.

Ключевые слова: закупочная логистика, выбор поставщика, критерии оценивания, методы, этапы поиска поставщика, оценка поставщика.

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження є розроблення методу вибору постачальника товарів і послуг для поліпшення процесів управління закупівельною діяльністю підприємства. Рішення щодо вибору постачальника приймаються шляхом правильно підібраних методів і критеріїв оцінювання. Запропонована процедура дає змогу об'єктивно формувати процес відбору постачальників і сприяє підвищенню об'єктивності під час прийняття рішення.

Ключові слова: закупівельна логістика, вибір постачальника, критерії оцінювання, методи, етапи пошуку постачальника, оцінка постачальника.

ANNOTATION

The purpose of the study is to develop the choosing method a supplier of goods and services to improve the procurement management processes of the enterprise. Decisions on the selection of a supplier are made at the expense of properly selected methods and evaluation criteria. The proposed procedure allows objectively to form the process of selecting suppliers and contributes to an increase in objectivity in making a decision.

Key words: procurement logistics, vendor selection, evaluation criteria, methods, supplier search stages, vendor evaluation.

Постановка проблемы. Проблема подбора поставщика считается одной из важнейших задач логистики снабжения. От того, насколько качественно поставщики выполняют свои непосредственные функции, может существенно зависеть личный результат фирмы-потребителя в обеспечении клиентов высококачественными товарами и услугами. Многие торговые предприятия не уделяют должного внимания процессу подбора подходящего поставщика для эффективного функционирования предприятия и для функционирования цепочки поставок в целом, в то время как многочисленные исследования показывают, что большинство проблем на фирмах возникает из-за качества продуктов и услуг, которые предоставляет поставщик. По этой причине результат решения вопроса выбора поставщика является решающим в

отношении показателей эффективности функционирования торгового предприятия, а также формирования стабильной основы обеспечения предприятия.

Значимость подбора верного поставщика объясняется не только тем, что на современном рынке может существовать значительно число поставщиков, поставляющих аналогичные материальные ресурсы, но и тем, что он должен быть прежде всего надежным партнером товаропроизводителя в реализации производимого товара.

Анализ основных исследований и публикаций. Над разработкой теоретических основ при выборе поставщиков трудились такие авторы, как М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, С.А. Уваров, Ф.Л. Панкратов, Л.М. Крепкий, В.А. Гончарук и др. [1–4; 6].

Среди основных методов выбора поставщика специалисты выделяют следующие: метод рейтинговых оценок, метод оценки затрат, метод доминирующих характеристик, метод категорий предпочтения [1–6].

Наиболее распространенным способом при выборе поставщика можно считать метод рейтинговых оценок. При использовании этого метода предприятие выбирает основные аспекты выбора поставщика, далее сотрудники предприятия или независимые эксперты оценивают их важность экспертным путем. После этого высчитывается значение рейтинга по каждому критерию путем произведения удельного веса критерия на экспертную балльную оценку для этого поставщика. Полученные значения рейтинга по всем критериям суммируют и получают итоговый рейтинг конкретного поставщика. Экспертные баллы дают возможность эффективно использовать финансовый и административный опыт, квалификацию, творческие возможности персонала компаний и внедрять эту информацию в концепцию логистики. Однако в реальной деятельности практически невозможно получить объективные данные, необходимые для работы экспертов.

Метод оценки затрат предполагает сравнение предполагаемых доходов и расходов, на основании чего выбирается наиболее прибыльный вариант. Однако для анализа необходим боль-

шой объем информации, а это занимает много времени, которое не всегда есть для принятия решения, и не учитываются другие факторы.

Метод доминирующих характеристик состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии), который является наиболее важным для компании-покупателя, и уже по нему анализируются предложения поставщиков. Преимуществами этого метода являются простота и существенная экономия времени, но игнорирование других, пусть и не таких важных факторов-критериев отбора снижает эффективность анализа.

При использовании метода категорий предпочтения оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, стекающейся из «профильных» подразделений компании-покупателя. Благодаря этому анализируется не только полная, но и компетентная информация, которая основана на опыте сотрудничества с тем или иным поставщиком. Но этот метод не подходит в ситуациях, когда предприятие еще ни разу не работало с поставщиком.

Существует также проблема определения условий применимости отдельных методов в конкретных условиях выбора.

Таким образом, существующие методы выбора поставщика отличаются односторонностью оценки поставщика, и желательно иметь универсальный алгоритм, позволяющий делать комплексную оценку фирмы-поставщика.

Цель статьи заключается в разработке методических основ комплексной оценки принятия решения о выборе поставщика для закупочной деятельности торгового предприятия.

Изложение основного материала исследования. Выбор поставщиков – ответственная и сложная задача, так как от них зависит ритмичность поставок, репутация фирмы перед клиентами и ее рентабельность. Основные этапы поиска поставщиков классически выглядят следующим образом:

1 этап. Поиск потенциальных поставщиков. Для поиска потенциальных поставщиков используются ниже перечисленные способы. Во-первых, если планируется закупка материалов на крупную сумму, то эффективным методом выбора поставщика является проведение конкурсов и тендеров. Они позволяют налаживать долгосрочные связи между поставщиками и потребителями. Во-вторых, поиск поставщиков ведется путем изучения рекламных материалов, объявлений в средствах массовой информации. В-третьих, представители коммерческой службы предприятия должны посещать выставки и ярмарки, знакомиться с товарами и потенциальными поставщиками, устанавливать доверительные отношения с поставщиками путем личной переписки, телефонных разговоров и деловых встреч.

В результате комплексного поиска появляется возможность сформировать перечень потенциальных поставщиков, по которому в дальнейшем ведется работа.

2 этап. Исследование поставщиков. Среди факторов выбора поставщика основными являются информация и отзывы о фирме на рынке: опыт работы, известность, репутация, сложившиеся ранее отношения с поставщиком – наличие ранее или ныне действующих договоров, анализ таких факторов, как широта ассортимента, качество, наличие сертификатов на поставляемую фирмой продукцию; ценовая политика поставщика: отличие цен от среднерыночных, возможность предоставления оптовых или накопительных скидок; надежность поставок: соблюдение графика поставок, соответствие заказанного и привезенного товара, осуществление поставщиком транспортных услуг своим транспортом; прочие факторы: возможность возврата брака, упаковка товара, сервисные услуги. Предприятие определяет для себя наиболее значимые критерии в зависимости от специфики своей деятельности [2–4].

Для организации бесперебойной работы желательно иметь большое количество поставщиков. Тогда у компании будет альтернатива, если у одного поставщика на данный момент не будет необходимого товара или у другой компании будет дешевле его купить. Будет больше возможности для проведения переговоров относительно снижения цен.

В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по установлению договорных отношений. Список поставщиков составляется, как правило, по каждому конкретному виду материальных ресурсов, поставляемых торговому предприятию.

При выборе поставщика перед сотрудником отдела закупок встает вопрос, какой метод выбора поставщика применить, чтобы выбор был сделан верно и сотрудничество с выбранным поставщиком приносило наибольшую выгоду торговому предприятию.

Наиболее важными характеристиками при выборе подходящего метода являются следующие: выбор идет между поставщиками, с которыми компания ранее работала; при выборе важно наличие информации о работе поставщиков со всеми отделами компании либо выбор осуществляется среди новых поставщиков.

В ситуациях, когда для торгового предприятия при выборе поставщиков из числа тех, с которыми оно ранее работало, важны несколько критериев, проще всего использовать метод рейтинговых оценок, так как он позволяет оценить все значимые характеристики будущего партнера с учетом их важности для предприятия. Если для организации важно, как поставщик работал не только с отделом закупок, но и с другими отделами, то необходимо использовать метод категорий предпочтения как единственный метод, позволяющий оценить все преимущества и недостатки в работе с поставщиком [1].

На практике наиболее часто при выборе поставщиков для торгового предприятия используется метод оценки затрат и прибыли. Он позволяет определить «стоимость» выбора поставщика. Сущность его заключается в том, что процесс снабжения, который исследуется, дробится на возможное количество вариантов, для каждого из которых ведется расчет всех расходов и доходов. При этом должны учитываться и логистические риски. Итогом служит получение данных для сравнения и выбора варианта решения. Издержки, доходы, логистические риски рассчитывают для каждого поставщика, а затем из набора вариантов выбирают наиболее выгодный по критерию максимизации общей прибыли. При этом учитываются логистические издержки, связанные с закупкой определенного товара:

а) маркетинговые затраты по изучению конъюнктуры цен и рынка;

б) издержки, связанные с анализом качественных показателей товара у разных поставщиков;

г) транспортные расходы на доставку, затраты на погрузку и разгрузку грузов, оплата таможенных, экспедиторских, страховых услуг, складирование и хранение товаров.

Если предприятие имеет большое количество поставщиков, то может быть сформирован список партнеров, которым можно доверять. Утверждение договоров с этими поставщиками, разрешение предварительной оплаты за поставку предусмотренной продукции осуществляется в соответствии с упрощенной схемой. Если же прогнозируется подписание договора с поставщиком, отсутствующим в названном списке, то процедура утверждения и оплаты усложняется проведением необходимых мероприятий, обеспечивающих безопасность финансовых услуг.

Для анализа поставщиков, с которыми предприятие уже сотрудничает, можно также использовать ABC-анализ, который широко распространен в логистике. Модель ABC базируется на законе Парето «20/80». В основе использования этого метода по анализу поставщиков лежит предположение, что не все поставщики характеризуются одинаковым влиянием на эффективность, поэтому целесообразно интенсивнее заниматься поставщиками, которые имеют большой оборот.

Как правило, различают три группы поставщиков: поставщики типа А – это те, с которыми предприятие делает приблизительно 75% оборота по конкретной группе. Такой оборот дают примерно 5% поставщиков. Поставщики типа В дают, как правило, 20% оборота. Для С-поставщиков (их количество достигает 75%) оборот составляет приблизительно 5%.

ABC-анализ также используется и для классифицирования товарной номенклатуры компании на три группы: «А», «В», «С». Самая важная группа «А», согласно принципу Парето, будет самой маленькой по количеству наи-

менованных товаров. И наоборот, самая большая группа товаров по количеству наименований «С» будет состоять из наименее важных товаров. В качестве таких признаков будут выступать количество сделок с этим товаром и объем реализации товара в продажных ценах. ABC-анализ помогает разбить весь набор товара на группы в зависимости от степени влияния на конечный результат, что значительно облегчает работу с большим ассортиментом.

Соответственно упрощается задача управления складскими запасами. Вместо того чтобы тратить одинаковое время (или ресурсы) на управление всем объемом запасов, что нерационально, основное внимание (и время) уделяется немногочисленным важным товарам. В разрезе товаров, которые закупаются, целесообразно заниматься в первую очередь А-товарами.

Если нужно сократить расходы на мероприятия в сфере закупок, то целесообразно уделить внимание прежде всего А-поставщикам, поскольку более интенсивная работа с ними может повлиять на общий оборот предприятия.

Через выявление значения отдельных товаров для предприятия нужно достичь концентрации усилий на конкретных мероприятиях по закупке.

Для А-товаров, которые закупаются, можно провести такие мероприятия, как более точный анализ цен закупок, детальный анализ структуры затрат, всеобъемлющий анализ рынка, получение нескольких предложений от поставщиков, более жесткие переговоры относительно закупочных цен, тщательная подготовка заказов на поставку, регулярный контроль запасов, точнее определения страховых запасов и т.д.

В-товары – это такие товары, которые характеризуются среднестойкими величинами. В зависимости от их значения с ними стоит работать или как с А-товарами, или как с С-товарами.

Из-за большого количества и низкой стоимости С-товаров, которые закупаются, главная задача рационализации заключается в снижении затрат на оформление заказов и складирования. С этой целью можно проводить такие мероприятия, как упрощение оформления заказов, возведенные заказы, применение простых формулировок заказов, телефонные заказы, упрощенный складской учет, большие партии заказов, упрощенный контроль заказов, установление более высокого уровня страховых запасов и т.д.

Концентрация усилий на товарах или А-поставщиках не должна означать, что В-или С-товары или поставщики остаются совсем без внимания. Однако их экономическое влияние не будет столь решающим, как для А-класса. С поставщиками типа А работу необходимо проводить иначе, чем с поставщиками типа С. За счет концентраций усилий на А-поставщиках и А-товарах на предприятии экономится много времени.

Таким образом, ABC-анализ позволяет сделать эффективный шаг в оптимизации товарного запаса на складе, и на основе этого анализа можно сделать вывод о преимуществе работы с определенными поставщиками предприятия.

Вступая в хозяйственные связи с неизвестным поставщиком, предприятие в определенной степени рискует. При условии несостоятельности или недобросовестности поставщика у компании могут возникнуть прямые финансовые потери.

Из-за этого предприятия ищут различные способы, которые позволяют выявлять недобросовестных поставщиков, а далее уже проводят выбор.

При оценке потенциального поставщика необходимо ответить на вопрос, способен ли поставщик удовлетворить полностью потребности заказчика в краткосрочном и долгосрочном периоде. Затем из первоначального списка потенциальных поставщиков исключаются те, которые не удовлетворяют покупателя.

При анализе применяются такие критерии, как:

- удаленность поставщика – при значительной удаленности могут возникать большие транспортные расходы, увеличивающие себестоимость товаров;

- качество и цена – удовлетворяющая форма оплаты товаров;

- соблюдение сроков поставки заказа;
- наличие необходимой для предприятия партии поставки.

В случае если возможных поставщиков, удовлетворяющих требованиям покупателя, несколько, можно применять известные методы выбора – например, метод выбора поставщика путем рейтинговых оценок. Для его проведения необходимо определить основные критерии выбора поставщика, после чего работники службы закупок и эксперты устанавливают их значимость.

Когда при выборе поставщика главную роль играет только один основной критерий, можно не усложнять задачу и ориентироваться только на него, используя метод доминирующих характеристик. Это поможет достичь желаемых результатов с гораздо меньшими затратами времени, денег, человеческих ресурсов.

Если после рейтинговой оценки получаются равные результаты для двух и более поставщиков, то производят повторение процедуры, но уже используя дополнительные критерии.

3 этап. Размещение заказа и его осуществление. Эта процедура может быть организована несколькими подходами:

а) проведение конкурсных торгов/тендеров (проводятся, если предполагается закупка материалов на значительную сумму или уста-

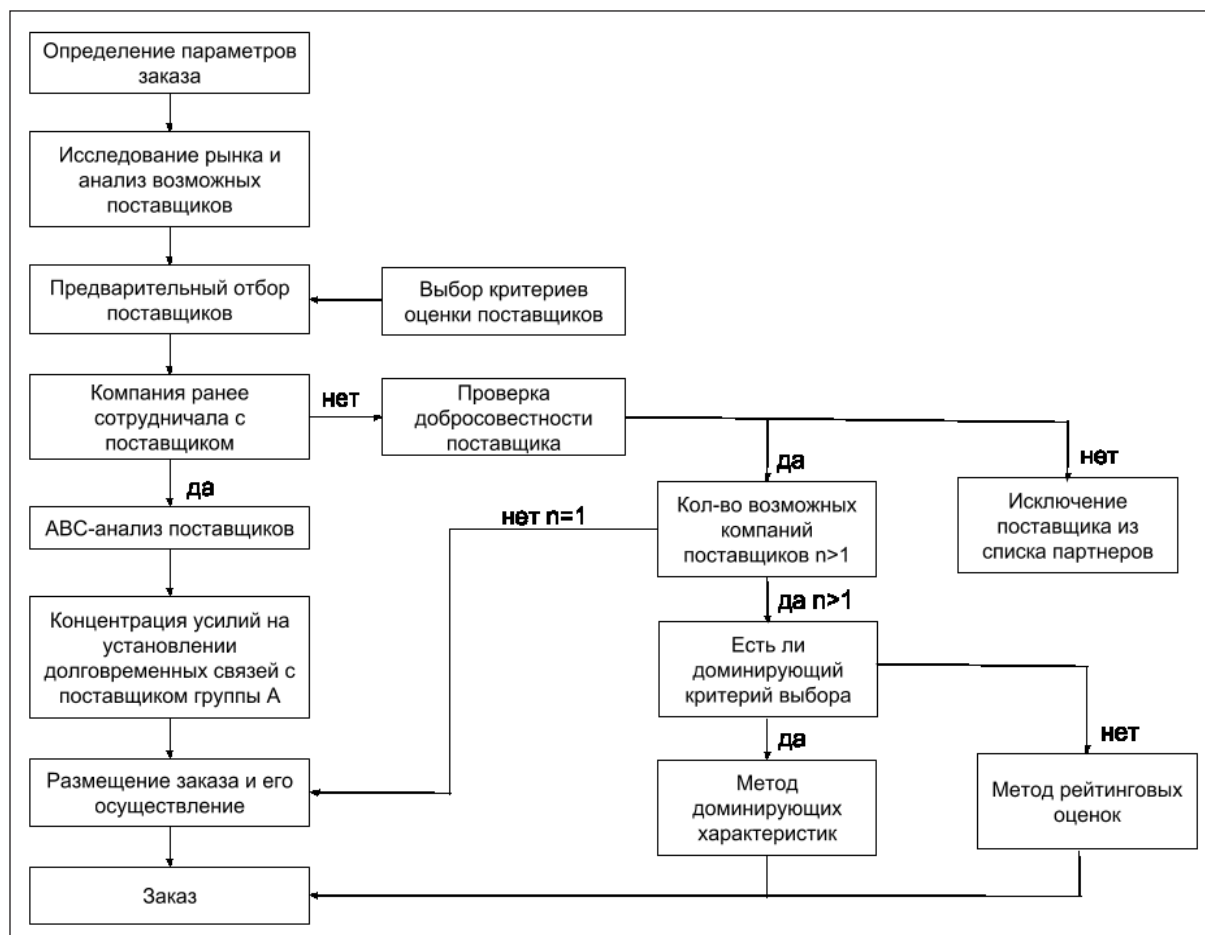


Рис. 1. Алгоритм выбора поставщика

новление долгосрочных взаимоотношения с поставщиком). Они включают несколько этапов, таких как:

- подготовка информации и ее доведение до поставщиков;
- подготовка тендерной документации, которая включает описание процедуры торгов, описание материалов и их специфики, условия заключения контракта, условия поступивших предложений;
- прием поступивших предложений;
- оценка поступивших предложений на основе разработанных критериев для оценки тендерной политики;
- выбор лучшего предложения и заключение контракта;

б) письменные переговоры между поставщиком и покупателем (в процессе письменных переговоров покупатель получает официальное предложение от потенциального поставщика).

Если организация-покупатель является плательщиком НДС, то при выборе поставщика заключают договоры с теми из них, которые также являются плательщиками НДС, с целью снижения налога на добавленную стоимость в бюджет.

Если у компании, осуществляющей выбор, не возникает сомнений в том, что она имеет достоверную информацию о поставщике, необходимо использовать метод рейтинговых оценок. Когда компания не уверена в том, что информация, которой она владеет, достоверна, необходимо использовать метод оценки затрат. Для использования этого метода требуется анализ большого объема информации, но зато это обезопасит от неверного выбора.

Выводы. Выбор поставщика является сложной многоступенчатой процедурой, от результатов которой во многом зависит дальнейшая деятельность компании. Разработанная система комплексного оценивания поставщиков является обобщением существующих подходов и

позволяет формализовать процедуру выбора, повышая объективность принятия решения. Основные критерии, которые рекомендуется учитывать при выборе поставщика, – это логистические издержки, максимизации общей прибыли и наличие ранее хозяйственных связей с поставщиком.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Григорьев М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Логистика: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Гардарики, 2006. – 463 с.
2. Гаджинский А.М. Логистика: – М.: Дашков и К, 2010. – 484 с.
3. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование: Предмет оптимизации: закупка, 1998. – 357 с.
4. Крепкий Л.М. Организация коммерческого успеха. Советы специалиста. – М.: Экономика, 2005. – 304 с.
5. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2013. – 634 с.
6. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2010. – 56 с.

REFERENCES:

1. Grigorev M.N., Dolgov A.P., Uvarov S.A. (2006), Logistika: uchebnoe posobie dlya studentov vuzov [Logistics: a textbook for university students], Gardariki, Russia, Moscow, 463 p.
2. Gadzhinskiy A.M. (2010), Logistika [Logistics], Dashkov i K, Russia, Moscow, 484 p.
3. Goncharuk V.A. (1998), Marketingovoe konsultirovanie: Predmet optimizatsii: Zakupka [Marketing consulting: Optimization subject: Purchase], Russia, Moscow, 357 p.
4. Krepiy L.M. (2005), Organizatsiya kommercheskogo uspeha. Sovetyi spetsialista [Organization of commercial success. Advice from a specialist], Kyiv, Ukraine, 304 p.
5. Sergeeva V.I. (2013), Korporativnaya logistika v voprosah i otvetah [Corporate logistics in questions and answers], Infra-M, Russia, Moscow, 634 p.
6. Pankratov F.G., Seregina T.K. (2010), Kommercheskaya deyatel'nost' [Commercial activity], ICC "Marketing", Russia, Moscow, 56 p.

Momot V.M.
*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management,
M.E. Zhukovsky National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"*

Karnaukhova K.O.
*Student,
M.E. Zhukovsky National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"*

SELECTION OF THE SUPPLIER IN THE PROCUREMENT ACTIVITY OF THE BUSINESS ENTERPRISE

One of the main managerial decisions of modern management is the adoption and implementation of the method of selecting a supplier. This solution is important because it is not only the functionality of a big number of the same material recourses suppliers in the modern market, but also selected supplier, first of all, has to be a reliable partner.

The article deals with the development of methodological foundations of an integrated evaluation of the decision to choose a supplier for procurement activities of a trading company.

The purpose of the research is the development of selecting goods and services supplier method for the improvement of management process of purchase activity at the enterprise.

Properly selected methods and evaluation criteria are the main reason for decisions on the selection of a supplier. The proposed procedure allows making objectively a process of suppliers selecting and supports making an objective decision.

Supplier choice is a responsible and complicated task because it depends on supplies' rhythm, firm's reputation for clients and profitability.

There are the main methods of suppliers' selection: rating method, costs method, dominant characteristic method, and preference category method. Also in the article, three main stages of the search for suppliers are considered.

The supplier choice is a complex multi-step procedure, the company's future operations depend on the results of this choice. The developed method is the integration of the main methods and it allows formalizing the selection procedure, increasing the objectivity of making a decision. The main criteria, which are recommended to consider when you select a supplier, are logistic costs, maximization of total profit, and the availability of previous economic relations with the supplier.