

УДК 658.7

## Анализ методов оценки и выбора поставщиков на предприятиях

© М.Ю. Ранних, О.С. Прокофьева

*Иркутский национальный исследовательский технический университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация*

**Аннотация.** Формирование эффективной системы управления процессом закупок по-прежнему остается одной из важных задач функционирования бизнеса. На многих предприятиях половина проблем, связанных с качеством производимых товаров и услуг, возникает из-за ресурсов, которыми обеспечили компанию поставщики. В связи с этим эффективное решение задачи выбора поставщика является основой успешного функционирования любого предприятия. На современном рынке функционирует большое количество поставщиков, поэтому главной задачей является выбор поставщика, который будет надежным партнером производственного или торгового предприятия. Во многих отношениях оценка и выбор поставщиков происходят с учетом как качественных, так и количественных критериев. Организация-потребитель принимает во внимание цену, качество, репутацию поставщика, предыдущий опыт работы с ним, послепродажное обслуживание, месторасположение, готовность и способность поставщика реагировать на изменение спроса. Для проведения процесса оценки и выбора поставщика предприятия используют различные модели или подходы, преимущества и недостатки которых исследованы и проанализированы в данной статье. Важно изучить различные способы оценки и выбора поставщиков и понять, почему фирма выбирает один метод (или комбинацию методов) из множества других.

**Ключевые слова:** выбор поставщика, критерии выбора поставщика, показатели стратегического мониторинга, методы выбора поставщика

## Analysis of Assessment Methods and Suppliers Selection in Enterprises

© Marina Yu. Rannikh, Oksana S. Prokofieva

*Irkutsk National Research Technical University,  
Irkutsk, Russian Federation*

**Abstract.** The formation of an effective management system for the procurement process remains one of the important tasks of the business. In many enterprises, half of the problems associated with the quality of the goods and services produced arise from the resources that the suppliers provided the company. In this regard, an effective solution to the problem of choosing a supplier is the basis for the successful functioning of any enterprise. A large number of suppliers operate in the modern market; therefore the main task is to select a supplier who will be a reliable partner of a manufacturing or trading enterprise. In many ways, the assessment and selection of suppliers is based on both qualitative and quantitative criteria. The consumer organization takes into account the price, quality, and reputation of the supplier, previous experience with him, after-sales service, location, readiness and ability of the supplier to respond to changing demand. The article analyzes and studies the advantages and disadvantages of the supplier evaluation and selection process, for which enterprises use various models and approaches. It is important to explore different ways of evaluating and selecting suppliers and to understand why a firm chooses one method (or a combination of methods) over many others.

**Keywords:** supplier selection, supplier selection criteria, strategic monitoring indicators, supplier selection methods

Проблема выбора поставщика – одна из наиболее важных задач управления процессом закупок.

Обеспечение потребителя услугами и товарами должного уровня напрямую зависит от качества выполнения функций поставщиков. Причиной снижения качества объекта торговли зачастую служат проблемы с поставщиками. Для обеспечения стабильного функционирования и

устойчивого снабжения потребителя необходимо уделять особое внимание выбору поставщика<sup>1</sup>.

Поддержание независимости от поставщиков обеспечивает выработанная стратегия взаимоотношений компании с

<sup>1</sup> Шишло С.В. Управление закупками: тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения. Минск: БГТУ, 2014. 94 с.

контрагентами. Наиболее распространенной стратегией является выбор устойчивых поставщиков наиболее качественных продуктов для долгосрочного взаимодействия. Главные цели такой стратегии – поддержание выгодных условий партнерства и ограничение монополии поставщиков.

Следование стратегии обеспечивает стабильную прибыль, исполнение обязанностей перед персоналом и деловыми партнерами, снижает убытки при перебоях производства, замораживания денежных средств в предоплатах или превышенных объемах закупки [1].

В отдельных случаях на рынке недооценивают значение правильного выбора поставщика. Сбор информации обо всех потенциальных поставщиках является первым пунктом в выборе партнера<sup>2</sup>.

В процессе деятельности необходимо периодически проводить стратегический мониторинг целевых показателей. Он дает возможность не допускать отклонения от основных требований и своевременно вносить коррективы.

Основные показатели стратегического мониторинга:

- объем закупок на одного менеджера по снабжению позволяет прогнозировать возможность роста в перспективе;
- снижение транспортных расходов. Актуально в случае смены видов транспорта, а также для железнодорожных перевозок. Показателем являются все транспортные затраты или затраты на единицу стратегического вида сырья;
- снижение показателя объема дефектных (забракованных) поставок. Достигается выполнением комплекса следующих мер: заказом только качественной продукции у соответствующего поставщика; подробным отражением в договоре характеристик качества, гарантийных условий, порядка замены дефектной продукции, штрафных санкций; действенными процедурами приема-передачи; входным контролем и т. д.;
- стремление к заключению долгосрочных контрактов;
- автоматизация заказов продукции у поставщика делает закупки прозрачными, доступными для контроля и анализа. По такому пути идут многие торговые

сети. Повышение качества снабжения и снижение рисков при поставках достигается с применением поставщиками различных программных продуктов;

- классификация поставщиков по объемам закупок, выраженных через объем или стоимость, и по другим экспертным оценкам качества услуг, выделение надежных стратегических партнеров.

Подобный анализ позволяет определить доминирующих поставщиков, выделить объемы каждого поставщика, изменить динамику закупок в заданном отрезке времени (важно при классификации поставщиков).

Основным параметром анализа объема производственных закупок является сравнение объемов и темпа роста поставок, транспортных и логистических издержек, необходимость внесения предоплаты, возможность предоставления отсрочки платежа [2].

Известные специалисты в области снабжения *Michail R. Linders* и *Harold E. Firon* предложили шкалу критериев выбора поставщика, критерии расположены в порядке их значимости:

- качество поставляемой продукции;
- своевременность доставки;
- цена обслуживания;
- возможность улучшения качества поставляемой продукции;
- технические, инженерные и производственные мощности;
- распределительные возможности компании;
- детальная оценка финансового состояния и управляемость компании [3].

В теории и практике существуют различные методы оценки и выбора поставщика: метод рейтинговых оценок, метод присваивания аттестационной группы поставщику, ABC-анализ поставщиков, метод оценки затрат, метод доминирующих характеристик, метод категорий предпочтения.

#### **Метод рейтинговых оценок**

Метод рейтинговых оценок является наиболее распространенным, он основывается на выборе главных критериев оценки поставщика. Далее службы заказчика или привлеченные эксперты устанавливают их значимость. В случае необходимости поставки товара и обеспечения постоянного наличия его на складе пред-

<sup>2</sup> Там же.

почтение отдается критерию надежности поставки [4].

Положение в рейтинге по каждому критерию определяется путем произведения удельного веса критерия на его экспертную балльную оценку (например, по 10-балльной системе) для данного поставщика. Далее суммируются полученные значения рейтинга по всем критериям, в результате чего составляется итоговый рейтинг для определенного поставщика. Путем сравнения полученных значений для поставщиков выбирают лучшего контрагента. При получении одинаковых значений оценок основных критериев для двух и более расчет проводят по дополнительным критериям. Главная сложность данного метода заключается в проблеме получения объективных данных о вероятном партнере [5].

#### **Метод присваивания аттестационной группы поставщику**

Этот метод заключается в объединении метода рейтинговых оценок и анализа объемов закупок. Данные о поставщике, полученные с помощью этих методов, позволяют отнести партнера к одной из категорий:

- группа А «Звезды». Поставщики, у которых компания закупает объем продукции в стоимостном выражении выше среднего. Они оцениваются экспертным баллом выше 1. Такие поставщики имеют с компанией длительные деловые связи.

Эти поставщики стабильно выполняют договорные обязательства по качеству продукции, срокам и объемам поставок. Представителям этой группы отдают предпочтение в заключении долгосрочных контрактов;

- группа Б «Вторая скрипка». Объемы закупок в этой группе ниже среднего уровня, но экспертная оценка выше единицы. Не по всем видам закупаемой продукции можно достичь объема закупки для соответствия критериям группы А. Представители группы Б являются надежными партнерами, поставщиками высококачественных материалов, исполняющими условия по срокам поставок и по другим своим обязательствам. Наличие поставщиков данной группы позволяет ограничивать монополию на рынке поставок и придерживать стратегии закупок;

- группа В «Проблемные поставщики». Представители этой группы способны

удовлетворить объемные запросы по закупкам, но обладают низкой экспертной оценкой из-за проблем с качеством продукта, сроками поставок, с документами и т. д. В критических случаях заказчик вынужден взаимодействовать с недобросовестными поставщиками в связи со сложной доставкой, эмбарго на импорт или монополией на рынке;

- группа Г «Мертвый груз». Объем закупок у таких компаний ниже среднего уровня, экспертная оценка низкая. Они являются явными претендентами на отказ в сотрудничестве. В этой группе в первую очередь находятся фирмы, с которыми совершались разовые сделки. При анализе контрагентов их не рассматривают [1].

#### **ABC-анализ поставщиков**

ABC-анализ имеет широкое распространение в логистике. Данный метод также используется для оценки деловых партнеров. В основе этого метода находится утверждение, что не все действующие поставщики одинаково эффективны, из-за чего предпочтение отдается поставщикам, поддерживающим большой товарооборот.

Классификация поставщиков по методу ABC осуществляется в следующем порядке:

- определение годового оборота товаров и средств;
- ранжирование в соответствии с размером оборота;
- расчет доли оборота каждого поставщика в процентах от общего оборота;
- аккумулярование значения оборота поставщиков в процентах.

По полученным данным поставщика распределяют в одну из групп. Как правило, различают три группы поставщиков. А-поставщики – те, с которыми предприятие осуществляет приблизительно 75 % оборота, такой оборот дает около 5 % поставщиков. В-поставщики (20 %) дают, как правило, 20 % оборота. Для С-поставщиков (75 %) оборот составляет приблизительно 5 %.

На основе этого анализа можно сделать вывод о преимуществе работы с определенными поставщиками для данного предприятия. Так, если расходы на закупки необходимо сократить, целесообразно уделить внимание прежде всего А-поставщикам, поскольку они оказывают

большее влияние на общий оборот предприятия.

Концепция сосредоточения на А-поставщиках не означает, что В или С-поставщики не представляют интереса для сотрудничества. Однако их экономическое влияние менее ощутимо по сравнению с поставщиками А-класса.

Заключение деловых связей с неизвестным ранее поставщиком несет риски для предприятия. Результатом действий недобросовестного поставщика могут стать срывы выполнения производственных программ или же прямые финансовые потери [6].

#### **Метод оценки затрат**

Среди других методов выбора поставщиков заслуживает внимания метод оценки затрат. Этот метод иногда называют затратно-коэффициентным методом или «методом миссий». Для каждого поставщика рассчитывают все возможные доходы и издержки (при этом учитываются логистические риски). Затем из набора вариантов (миссий) выбирается наиболее выгодный (по критерию общей прибыли). По существу, это разновидность метода ранжирования критериев по стоимости. Метод интересен с точки зрения стоимости оценки, он позволяет определять «стоимость» выбора поставщика. Недостаток метода состоит в том, что он требует большого объема информации и ее анализа по каждому поставщику [7].

#### **Метод доминирующих характеристик**

Метод заключается в рассмотрении одного параметра (критерия), такого как наиболее низкая стоимость, высокое качество, график поставки, надежность, и т. п. Преимущество этого метода состоит в простоте, а недостаток – в игнорировании остальных факторов (критериев отбора).

Данный метод является самым сложным и дорогим. Он осуществляет проведение маркетинговых исследований с использованием профессиональных программных продуктов. Основан на обработке и оценке большого количества инфор-

мации, в том числе данных опроса потребителей [8].

#### **Метод категорий предпочтения**

В случае применения этого метода оценка поставщика, в том числе и выбор способа оценки, зависит от информации, стекающейся из подразделений фирмы. Инженерные службы дают свою оценку способности поставщика производить высокотехнологическую продукцию и могут компетентно судить о ее качестве. Диспетчерская докладывает о сроках доставки закупаемых материальных ресурсов, производственные отделы – о простоте и удобстве использования материальных ресурсов в производственном процессе. Такой метод подразумевает наличие обширной и разнообразной информации из множества источников, которая позволяет рассматривать каждый фактор наравне с остальными и выделить ключевой [9].

Michail R. Linders и Harold E. Firon уделяют особое внимание неформальной оценке поставщика сотрудниками компании заказчика, которая характеризует личные контакты с работниками поставщика, информацию, полученную из разговоров на профессиональных встречах, конференциях и в средствах массовой информации. Осведомленный работник владеет подобной информацией о поставщиках и всегда замечает, как новая информация может повлиять на общую оценку поставщика. На сегодняшний день в небольших компаниях оценка имеющихся источников снабжения осуществляется неформальным образом. Когда потребители и отдел закупок ежедневно находятся в личном контакте и существует быстрая обратная связь с оценкой деятельности поставщика, такой «неформальный» подход вполне обоснован и целесообразен [10].

Выбор поставщика – сложный процесс в управлении закупками. Методы, рассмотренные в этой статье, помогут предприятию взвесить преимущества и недостатки всех поставщиков и выбрать тех, которые интересны ему, чтобы усилить свои позиции на переговорах.

#### **Библиографический список**

1. Панченко Е.С. Работа с поставщиками: стратегия, контроль, требования // Планово-экономический отдел. 2018. № 2. С. 29–41. [Электронный ресурс]. URL:

[https://www.profiz.ru/peo/2\\_2018/rabota\\_s\\_postavshikami/](https://www.profiz.ru/peo/2_2018/rabota_s_postavshikami/) (15.04.2020).

2. Майзнер Н.А. Выбор стратегии деловых взаимоотношений покупателей с постав-

щиками товаров // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2014. № 1. С. 70–75.

3. Линдерс Р., Фирон Е. Управление снабжением и запасами: логистика / пер. с англ. СПб.: Виктория-плюс, 2006. 768 с.

4. Евстигнеева О.А. Выбор поставщика как один из методов оптимизации логистических затрат // Молодой ученый. 2018. № 28 (214). С. 23–26. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/214/52031/> (15.04.2020).

5. Метод рейтинговых оценок // Ростовская Школа Логистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rostov-logist.ru/teoriya-logistiki/metody-vybora-postavshikov/> (15.04.2020).

6. Критерии выбора поставщиков посредством ABC-анализа // Logists [Электронный ресурс]. URL: <http://www.logists.by/library/view/kak-pravilino-vubrat-postavchika-ispolizyua-abc-analiz/> (15.04.2020).

7. Сергеев В.И., Домнина С.В., Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Уваров С.А. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. 664 с.

8. Малыгин Н.А. Анализ методов выбора поставщика авиакомпании // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. Т. 3. С. 642–644.

9. Малюкова С.М., Белякова Е.В. Методы выбора поставщиков для торгового предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. Т. 2. С. 865–867.

10. Важаев А.Н., Самарова Ю.А. Территориальный подход к выбору поставщиков услуг и оборудования для экономических субъектов на примере вуза // Современные проблемы науки и образования. 2011. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=4781/> (28.04.2020).

#### Сведения об авторах / Information about the Authors

**Ранних Марина Юрьевна**, студентка группы ЛМБм-18-1, Институт авиационного строительства и транспорта, Иркутский национальный исследовательский технический университет, 664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Российская Федерация, e-mail: [marina.rannikh@tl-istu.com](mailto:marina.rannikh@tl-istu.com)

**Прокофьева Оксана Сергеевна**, кандидат технических наук, доцент кафедры автомобильного транспорта, Институт авиационного строительства и транспорта, Иркутский национальный исследовательский технический университет, 664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Российская Федерация, e-mail: [oksana.prok2701@gmail.com](mailto:oksana.prok2701@gmail.com)

**Marina Yu. Rannikh**, Student, Institute of Aircraft and Mechanical Engineering and Transport, Irkutsk National Research Technical University, 83 Lermontov Str., Irkutsk, 664074, Russian Federation, e-mail: [marina.rannikh@tl-istu.com](mailto:marina.rannikh@tl-istu.com)

**Oksana S. Prokofieva**, Cand. Sci. (Technics), Associate Professor of Automobile Transport Department, Institute of Aircraft and Mechanical Engineering and Transport, Irkutsk National Research Technical University, 83 Lermontov Str., Irkutsk, 664074, Russian Federation, e-mail: [oksana.prok2701@gmail.com](mailto:oksana.prok2701@gmail.com)