

Студент 4 курсу
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

МЕТОДИ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

Анотація. Розглянуто використання різних методик знаходження постачальників. Зроблено висновки про доцільність і недоцільність методів. Запропоновано враховувати критерії в процесі вибору постачальників, виходячи зі спеціалізації та стратегічної мети підприємства.

Аннотация. Рассмотрено использование различных методик нахождения поставщиков. Сделаны выводы о целесообразности и нецелесообразности методов. Предложено учитывать критерии при выборе поставщиков, исходя из специализации и стратегической цели предприятия.

Annotation. The article deals with the use of different methods of finding suppliers. Conclusions on the expediency and in expediency of techniques are made. The criteria considered when choosing suppliers are proposed to be based on specialization and strategic objectives of an enterprise.

Ключові слова: Метод Саати, вибір постачальників, закупівельна діяльність.

Зовнішнє середовище, в якому діють українські підприємства, стає якісно іншим: загострення конкурентної боротьби на насиченому ринку веде до підвищення ступеня його невизначеності, а отже, з'являються непередбачувані чинники ризику. Очевидно, що й пріоритети управління зміщуються при цьому у сферу управління змінами.

Несподівані зміни в зовнішньому середовищі, вимагаючи швидкої та адекватної реакції компанії для підтримки й посилення своєї конкурентоспроможності, загострюють інтерес до проблем вибору постачальників.

Вирішальним етапом у процесі вибору постачальників фірми є аналіз наявних та перспективних постачальників. На основі цього аналізу відбувається вибір методів та критеріїв відбору постачальників з урахуванням середовища, в якому працює фірма.

Робота над стратегією вибору постачальників починається зі всебічного вивчення ринкової ситуації, в якій діє компанія.

Метою статті є розгляд основних підходів до вибору постачальників та огляд основних методів вибору постачальників.

Завдання вибору та оцінювання постачальника пов'язане з пошуком потенційних постачальників та порівняльним аналізом їх конкурентних переваг.

Ефективний вибір постачальника залежить від оцінювання його спроможності задовольняти такі критерії, як: якість товарів, обсяги постачань, рівень ціни на товари, рівень обслуговування, надійність та ін.

Прийнятими є два напрями вибору постачальника:

вибір постачальника з числа підприємств, якими вже встановлено ділові відносини, що полегшує вибір, оскільки попередньо відома інформація про їхню діяльність. У цьому випадку застосовується алгоритм: аналіз одержаної інформації про роботу з постачальником; аналіз інформації за критеріями вибору; ухвалення рішення про вибір постачальника;

вибір нового постачальника на основі результатів пошуку й аналізу нової інформації. У цьому випадку багато часу затрачається на перевірку потенційного постачальника, але витрати можуть бути окуплені, якщо потенційний постачальник складе конкуренцію наявному.

Застосування різних підходів до обґрунтування вибору постачальників дозволяє промисловим підприємствам зменшити загальні витрати, що є підґрунтям для забезпечення ефективності їх діяльності.

Найбільш розповсюдженим є метод оцінювання з виділенням основних і додаткових критеріїв вибору.

Деякі автори під час пошуку резервів скорочення загальних витрат підприємств, що пов'язані з процесом закупівлі, пропонують одночасне використання методу оцінювання витрат і методу домінуючих характеристик, вказуючи на їх переваги та недоліки [1, с. 177]. В інших авторів розглядаються поетапність та критерії вибору постачальників без конкретизації методів.

Існує й третій шлях, що застосовується в основному для забезпечення постачання компанії з нового, погано вивченого ринку. Подібна ситуація може складатися в результаті виникнення потреби в принципово нових для компанії сировині та комплектуючих. Така потреба з'являється у разі диверсифікованості виробництва і розробки принципово нової продукції, а також у разі здійснення закупівель з імпорту чи в не вивченому фірмою регіоні тощо. У цих випадках відділ закупівель чи торговельний агент найчастіше звертаються у фірму чи бюро, що виконує посередницькі функції. Як правило, посередницька компанія володіє досить великою інформацією про можливості потенційних постачальників з погляду на програму випуску їхньої продукції, її якість, оперативність реалізації отриманих замовлень [2, с. 59].

В одних випадках фірми-посередники за попередньо обговорену платню знаходять можливих постачальників чи споживачів продукції, консультують із юридичного та фінансового аспектів передбачуваних угод. В інших – одержуючи повноваження від компанії-клієнта, беруть на себе організаційний і фінансовий бік угоди за обговорений відсоток прибутку, деяку частку від суми контракту. У цьому випадку вони стежать за обсягом і якістю постачань,

підключаються про своєчасну доставку, можуть надавати послуги зі складування, комплектування, упакування, сортування й інших допоміжних операцій.

Успішне здійснення закупівель передбачає наявність широкого спектру інформації про стан ринків. Для дослідження ринку регулярно відбирається та оцінюється детальна інформація з метою визначення місткості ринку і створення передумов для оптимізації закупівель.

Для здійснення вибору конкретного постачальника є такі методи (табл. 1) [1, с. 249]:

Таблиця 1

Методи вибору постачальників

Методи	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Визначення категорій переваг	Такий метод має на увазі наявність великої та різноманітної інформації з багатьох джерел	Інформація з різних джерел, що дає їй бути більш достовірною	Складність в отриманні інформації
Оцінки витрат	Весь досліджуваний процес постачання ділиться на кілька можливих варіантів, і для кожного розраховуються всі витрати і доходи. Потім з набору варіантів вибирається найбільш вигідний	Дозволяє визначати "вартість" вибору постачальника	Потребує значного обсягу інформації та аналізу інформації щодо кожного постачальника
Домінуючих характеристик	Зосередження на одному вибраному параметрі (критерії)	Простота	Ігнорування інших факторів – критеріїв відбору
Бальний	Вибираються основні критерії вибору постачальника, далі працівниками служби закупівель або залученими експертами встановлюється їх значущість експертним шляхом	Постачальників можна оцінити в балах	У разі звернення до потенційних постачальників складно отримати об'єктивні дані, необхідні для роботи експертів

Однак наведені методи мають певні недоліки. Застосування одних методів передбачає необхідність збору й аналізу значного обсягу інформації, інших – зосередження уваги на одному з факторів (або критеріїв) та ігнорування інших, що, на думку автора, є не досить коректним. До того ж автор вважає, що вибір підприємств-постачальників товарних ресурсів повинен здійснюватися в контексті зв'язку пріоритетності кожного постачальника з урахуванням відповідності всіх критеріїв, які з точки зору певного торговельного підприємства є для нього важливішими [3, с. 256].

Вирішення цього завдання можливе на основі застосування методу аналізу ієрархій, автором якого є англійський математик Т. Сааті. Доцільність використання цього методу полягає в тому, що він дозволяє працювати з якісними критеріями (якість, умови постачання та ін.) та, окрім цього, дозволяє визначити пріоритетність вибору кожного потенційного постачальника з точки зору відповідності основним критеріям їх оцінки.

Застосування методу Сааті дозволяє порівнювати різні критерії або об'єкти між собою для розробки загальної ієрархії та становить парні порівняння. Проведення дослідження методом аналізу ієрархій потребує вирішення такого питання: якою мірою (у скільки разів) один елемент (постачальник, критерій) переважає інший [3, с. 44].

Матриця парних порівнянь складається за такими принципами:

- порівнюючи вагомість показників, виходять з 10-бальної системи;
- оцінки, отримані з одного боку від головної діагоналі матриці, повинні бути зворотними оцінками, що знаходяться з іншого боку від головної діагоналі;
- оцінки складаються, виходячи з принципів, наведених у табл. 2.

Метод аналізу ієрархій передбачає побудову узгоджених матриць, стовпчиками та рядками яких є одні й тіж показники. На основі попарного порівняння всіх елементів матриці виводиться власний вектор кожного об'єкта дослідження, який нормалізується та перетворюється у вектор пріоритетів, тобто саме в той показник, який буде частиною ієрархії. Виноградова О. В. зазначає, що визначення вектора пріоритетів є математичним аспектом цього методу, на основі чого робляться економічні висновки [1, с. 86].

Структурно-логічна схема обґрунтування вибору постачальників товарних ресурсів, а також визначення пріоритетів критеріїв, які слід включити в систему вибору постачальника подано в табл. 2 [3, с. 44].

Таблиця 2

Шкала відносної важливості об'єктів за Сааті

Ступінь важливості, бали	Визначення	Пояснення та рекомендації щодо використання
1	Об'єкти рівноцінні	Обидва об'єкти рівноцінні між собою за переважністю
3	Один об'єкт має переваги перед іншим	Є певні підстави вважати перший об'єкт дещо кращим за інший
5	Один об'єкт кращий за інший	Є підстави вважати один об'єкт кращим за інший
7	Один об'єкт є абсолютно	Є вагомні підстави вважати перший об'єкт кращим

	кращим за інший	за інший
9	Один об'єкт є абсолютно кращим за переважністю порівняно з іншим	Переважність одного об'єкта порівняно з іншим не викликає жодних сумнівів
2, 4, 6, 8	Значення, що відображають проміжні судження	Використовуються у випадку, коли вибір між двома сусідніми непарними числами викликає труднощі

Можна розглянути приклад за шкалою відносної важливості об'єктів за Сааті. У табл. 3 наведено приклад розрахунку рейтингу одного з постачальників підприємства. Значущість окремих критеріїв встановлена. Виставляється оцінка за кожним критерієм (за десятибальною шкалою), після чого шляхом множення отриманих оцінок на значущість відповідних критеріїв і наступного додавання отриманих результатів розраховується рейтинг постачальника.

Розраховуючи рейтинг для різних постачальників і порівнюючи отримані знання, визначають найкращого партнера. Якщо рейтинг джерела постачання нижчий від допустимої величини, то договір постачання за рішенням відповідальних осіб може бути розірваний навіть за умови ініціювання санкцій.

Таблиця 3

Розрахунок рейтингу постачальника

Критерій вибору постачальника	Значущість критерію	Оцінка постачальника за даним критерієм	Добуток значущості критерію на оцінку
1. Ціна	0,25	8	2,0
2. Якість товару	0,2	7	1,4
3. Надійність постачання	0,15	5	0,75
4. Умови платежу	0,15	6	0,9
5. Повнота асортименту	0,1	10	1
6. Віддаленість постачальника	0,1	9	0,9
7. Сервісне обслуговування	0,05	4	0,2
Разом	1,00	–	7,15

У розглянутому прикладі найвищий рейтинг постачальника свідчить про його перевагу. Однак для розрахунку рейтингу може використовуватися й інша система оцінок, за якої більш високий рейтинг свідчить про вищий рівень негативних якостей постачальника. У цьому випадку перевагу слід віддати тому постачальнику, який має найнижчий рейтинг.

В основі використання цього методу аналізу постачальників лежить припущення, що не всі постачальники характеризуються однаковим впливом на ефективність, через що доцільно інтенсивніше займатися постачальниками, які мають великий обіг.

Таким чином, метод аналізу ієрархій дозволяє порівнювати вагомість великої кількості тих чи інших критеріїв або об'єктів, порівняння яких формує цілісне уявлення про переважні напрями діяльності підприємства. Заслугує на увагу те, що після експертних оцінок за методом парних порівнянь виникає питання про ступінь узгодженості одержаних оцінок.

Вітчизняні підприємства під час вибору постачальника сьогодні в основному покладаються на власну інформацію. Обов'язково треба проводити необхідні розрахунки, дослідження, які забезпечують безпеку фінансових та інших інтересів. Це допоможе підприємствам сформувати списки партнерів, яким можна довіряти та які пропонують вигідні умови.

Тенденції майбутнього розвитку дозволяють припустити, що роль вибору вдалих постачальників як чинника успіху в конкурентній боротьбі і в майбутньому буде тільки зростати.

Наук. керівн. Веретеннікова Г. Б.

Література: 1. Тимошенко И. И. Менеджер организации : учебное пособие / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К. : Е.У.Ф., 1999. – 348 с. 2. Саенко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саенко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с. 3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 4. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / Н. Л. Гавкалова. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 276 с. 5. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект / М. І. Камлик. – К. : Атіка, 2005. – 432 с. 6. Пилипенко Н. Н. Основи маркетингу / Н. Н. Пилипенко, Е. Л. Татарський // Галицькі контракти. – 2005. – № 4. – С. 17–19.