

**УДК 658.8**

**Розумна Н.В., к.е.н., доцент** (ДВНЗ „Донецькій національний технічний університет”, м. Донецьк)

## **ДО ПРОБЛЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Приведено концептуальний підхід прийняття управлінського рішення щодо вибору постачальників, проаналізовано існуючі методи організації процесу вибору постачальника, запропоновано критерії і рейтингова оцінка постачальників промислових підприємств.

**Ключові слова:** маркетинг закупівель, критерії вибору постачальників.

**A conceptual approach management decision on the choice of suppliers is presented, the existing methods of organizing the process of supplier selection are analyzed, development of criteria and rating of suppliers industry are proposed.**

**Keywords:** marketing of purchases, criteria of choice of suppliers.

Приведен концептуальный подход принятия управленческого решения по выбору поставщиков, проанализированы существующие методы организации выбора поставщика, предложены критерии и рейтинговая оценка поставщиков промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** маркетинг закупок, критерии выбора поставщика.

**Вступ.** Результативна діяльність промислового підприємства, його конкурентоспроможність на ринку, а також можливості досягнення максимального рівня прибутковості залежать від ефективного управління цим підприємством в довгостроковому періоді. Важливим в управлінні сьогодні є питання оптимізації і зменшення витрат в різних напрямках роботи. По-перше, це пов'язано зі сферою постачання і особливо рішеннями щодо закупівель. З огляду на вагомість матеріальної складової собівартості готової продукції та широти асортименту виняткового значення набувають закупівельні рішення на промислових підприємствах.

Концептуальна розробка маркетингу закупівель передбачає відповіді на ряд принципових питань. Що може являти собою маркетинг закупівель? Які протиріччя і найважливіші проблеми він береться вирішити? Які принципи роботи, методи, технології, інструменти пропонує використовувати? В будь-якої закупівельної діяльності існує протиріччя між прагненням закупника придбати якомога більшу кількість потрібних товарів, сировини, матеріалів та ін., з одного боку, і необхідністю ефективно управляти товарними фондами, тримаючи їх

на мінімально можливому рівні – з іншого. Дозволити дане протиріччя покликаний маркетинг закупівель.

**Аналіз останніх досліджень.** Питаннями управління закупівлями займалися такі зарубіжні вчені, як Фірон Х., Ліндерс М., А. Ван Веле, М. Дей та ін.[1, 2], їх праці присвячені таким проблемам, як розвиток функції закупівель на підприємствах, з чого виникають різні підходи до управління закупівлями на промислових підприємствах.

До вітчизняних вчених, які займаються тематикою промислових закупівель, належать Азарян О.М., Крикавський Є.В., Неуров І.В., Старостіна А.О., Чухрай Н.І. [3-6]. В цих роботах наведені дослідження щодо різного рівня складності процедур прийняття рішення закупівлі на промислових ринках, особливості організації маркетингу закупівель. Однак, єдиного механізму вибору постачальників на ринку «business to business» в економічній літературі до цього часу не введено.

**Методика досліджень.** Маркетингове середовище промислового підприємства передбачає вплив багатьох складових, що діють всередині підприємства і за його межами. Результативна діяльність промислового підприємства, його конкурентоспроможність на ринку, а також можливості досягнення максимального рівня прибутковості залежать від ефективного управління цим підприємством в довгостроковому періоді. Важливим в управлінні сьогодні є питання оптимізації і зменшення витрат в різних напрямках роботи. По-перше, це пов'язано зі сферою постачання і особливо рішеннями щодо закупівель. З огляду на вагомість матеріальної складової собівартості готової продукції (близько 60%) та широти асортименту виняткового значення набувають закупівельні рішення на промислових підприємствах.

**Постановка завдання.** Ціллю статті є розгляд основних методичних підходів щодо вибору постачальників, розробка і обґрунтування критеріїв оцінки постачальників промислових підприємств.

**Результати досліджень.** Процес вибору постачальника починається з пошуку, обробки та аналізу інформації по ринках закупівель, постачальникам – це досить трудомісткий і довгий процес. У більшості промислових підприємств є список перевірених постачальників, що надавали їм у минулому прийнятні послуги, або тих, які відомі своєю надійністю. Якщо в списку відповідного постачальника немає, підприємство повинно його знайти. Остаточний вибір постачальника проводиться особою, яка приймає рішення, і не може бути повністю формалізованим. Однак, існують стандартні етапи вирішення цього завдання.

Основні етапи рішення завдання вибору постачальника:

1. Пошук потенційних постачальників:
  - оголошення конкурсу;
  - вивчення рекламних матеріалів, фахових журналів, каталогів;
  - відвідування виставок і ярмарків;

• листування, ділові та особисті контакти з можливими постачальниками.

2. Аналіз потенційних постачальників за критеріями:

- ціна і умови фінансування;
- якість продукції;
- надійність поставок (дотримання договорів за термінами поставки, за асортиментом, комплектністю, якістю і кількістю продукції);
  - віддаленість постачальника від споживача;
  - терміни виконання поточних та екстрених замовлень;
  - наявність резервних потужностей;
  - організація управління якістю у постачальника;
  - добра репутація;
  - зручна і легка система закупівель;
  - здатність забезпечити поставку запасних частин впродовж усього терміну служби устаткування, що поставляється;
    - фінансова стабільність;
    - довгострокова перспектива діяльності постачальника і можливість формування довгострокових відносин.

3. Оцінка потенційних або існуючих постачальників на основі:

- критеріїв вибору постачальника;
- аналізу значимості товару (для якого закуповуються матеріальні ресурси) для виробничого або торгового процесу;
  - значимості (важливості) кожного критерію;
  - оцінок постачальників за кожним критерієм.

Процедура вибору кращого постачальника промислових товарів базується на виконанні ряду послідовних етапів (рисунок).

Ця процедура в повному обсязі застосовується тільки для великих закупівель. Якщо промислове підприємство шукає постачальника для важливої в стратегічному плані продукції, то необхідно пам'ятати, що невдало обраний постачальник може викликати набагато більше проблем, ніж низька якість ресурсів.

Зазвичай організація витрачає відносно мало часу на пошук різних постачальників, якщо: вона купує дешеві матеріали; має тільки одного реально доступного постачальника; вже діє угода з постачальником, робота якого влаштовує; немає достатнього часу для проведення розширених переговорів; організація проводить політику вибору конкретних типів постачальників.

Основні критерії вибору постачальників. Кількість критеріїв вибору постачальника може доходити до декількох десятків. До трьох основних критеріїв відносять: вартість придбання продукції або послуг; якість продукції або послуг; надійність обслуговування.



Рисунок. Загальна схема процесу вибору постачальника

Один з ключових питань матеріально-технічного постачання – якість сировини, що поставляється і комплектуючих виробів. У розвинених країнах підприємства, що випускають технічно складну продукцію, відбирають як постачальників лише тих, хто виявив або може виявити здатність задовольнити рівень пропонованих їм технічних вимог. При розгляді можливостей постачальника на перше місце висуваються такі вимоги: наявність обладнання для виробництва продукції необхідної якості; можливість проводити випробування якості за заданою програмою і за допомогою необхідних приладів; контроль і атестація входять матеріалів і сировини; наявність необхідних документів, що визначають кількість робочих операцій та їх контроль; наявність документів, що підтверджують проведення всіх необхідних операцій з виробництва і контролю.

Програми підтримки якості закуповуваних матеріальних ресурсів ретельно продумуються, в розрахунок береться навіть організація навчання персоналу постачальників-суміжників. Завданням навчання, як правило, є підвищення рівня знань персоналу, який інформують про новітні технології і процеси, щоб зробити обслуговування верстатів і приладів кваліфікованим і ефективним.

Під надійністю обслуговування розуміється гарантованість обслуговування споживача потрібними йому ресурсами впродовж заданого проміжку часу в суворій відповідності з усіма умовами договору про постачання (обсяги, терміни, якість, комплектацію і т.д.).

Зазвичай виділяють такі основні критерії вибору постачальника:

- функціональні характеристики продукту (якість, продуктивність і т.п.);
- безпеку, в тому числі екологічна;
- ціна і умови оплати;
- ціна споживання (вартість сервісу та гарантійного обслуговування);

- наявність і вартість додаткових послуг (доставки, установки, налагодження, навчання, модернізації тощо);
- надійність постачальника (імідж).

Визначивши необхідні критерії і ступінь їх важливості, по них оцінюють кожного постачальника і вибирають того, хто набере найбільшу кількість балів.

Слід зауважити, що залежно від значимості виробленого товару для підприємства, одні й ті ж критерії можуть міняти свою значимість. Наприклад, в одному випадку для підприємства найбільш важливим буде якість матеріалів або швидкість доставки навіть за рахунок високої ціни, а в іншому – підприємство буде шукати дешеві ресурси середньої якості і т.п. Цю значимість необхідно якимось чином виміряти. Для цього експерти кожному  $i$ -му критерію виставляють бальні оцінки важливості  $K_i$ , потім перетворені в коефіцієнти вагомості, які розраховуються за формулою

$$\alpha_i = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}, \quad (1)$$

де  $\alpha_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го критерію оцінки постачальника, частки одиниць;

$K_i$  – бальна оцінка вагомості по  $i$ -му критерію оцінки постачальника, бали;

$n$  – кількість критеріїв оцінки.

Кожен постачальник оцінюється за обраними критеріями і залежно від того, наскільки він відповідає  $i$ -му критерію, постачальнику виставляється бальна оцінка  $P_i$ .

Тоді комплексна оцінка  $P_i$  конкретного постачальника за всіма критеріями (рейтинг постачальника) буде розраховуватися за формулою

$$P = \sum_{i=1}^n P_i \times \alpha_i, \quad (2)$$

де  $P_i$  – рейтинг постачальника, бали;

$P_i$  – показник відповідності постачальника  $i$ -му критерію, бали.

Результати розрахунків доцільно приводити в формі таблиці (таблиця).

Організації використовують рейтинги постачальників (supplier rating) або рейтинги продавців (vendor rating) не тільки для вибору, але й для проведення моніторингу діяльності постачальників. З метою не заміни існуючих постачальників, а контролювання їх діяльності, виявлення області, які потребують вдосконалення, і домовлення, як кращим чином провести запропоновані вдосконалення. І тільки в крайньому випадку організація починає шукати нових постачальників.

Рейтингова оцінка постачальників

| $n$ | Критерій оцінки  | Бальні оцінки вагомості $K_i$ , бали. | Коефіцієнт вагомості $\alpha_i$ , частки один. | Показник відповідності постачальника $i$ -му критерію $P_i$ , бали. | Рейтинг постачальника $P_i$ , бали. |
|-----|------------------|---------------------------------------|--|---|-------------------------------------|
| 1   | Якість матеріалу |                                       |  |   |                                     |
|     | ...              | ...                                   | ...  | ...   | ...                                 |
| $n$ |                  | $\sum_{i=1}^n K_i$                    |  |   |                                     |

При відборі постачальників промислове підприємство вирішує питання зупинитися на одному постачальнику (принцип концентрації замовлень) або вибрати кілька постачальників (принцип розпилення замовлень).

Перевага концентрації замовлень у одного постачальника дозволяє отримати значущі знижки за рахунок більшого розміру замовлення. Цьому ж сприяє тісна співпраця, включаючи і здійснення спільних проектів з виробництва нових товарів.

Однак, робота з одним постачальником збільшує ризик виробника і обмежує його можливості швидко підлаштуватися під вимоги ринку. Для зниження такого роду ризику промислове підприємство може працювати одночасно з декількома постачальниками. Якщо постачальники зацікавлені співпрацювати з промисловим підприємством, то це можна використовувати для отримання додаткових вигод, домагаючись поступок від них.

#### Методи організації процесу вибору постачальника:

1. Аналіз можливих варіантів і пропозицій здійснює торговий агент фірми, що відповідає за закупівлі. У його функції входять: вибір постачальника; подання замовлення; відстеження виконання замовлення; вирішення виникаючих проблем. Всі питання зазвичай вирішуються за допомогою сучасних засобів зв'язку, обмін офіційною документацією зведений до мінімуму.

2. Колегіальне обговорення можливостей і потреб у поставках. Аналіз проводиться як на рівні відділу закупівель підприємства, так і на рівні його взаємодії з іншими підрозділами.

3. Використання посередницьких фірм. Цей метод застосовується в основному для забезпечення постачання підприємству з нового, невивченого ринку. Подібна ситуація може скластися в результаті виникнення потреб в принципово нових для промислового підприємства сировини і комплектуючих. Така потреба з'являється при диверсифікації виробництва та розробки принципово нової продукції, а також здійснення закупівель по імпорту або в регіоні, який раніше не досліджувався. У цих випадках відділ закупівель або торговий агент найчастіше звертається у компанію, яка виконує посередницькі функції. При цьому фірми-посередники можуть:

- знайти можливих постачальників, консультувати з юридичного і фінансового аспектів передбачуваних угод;
- отримати повноваження від компанії-клієнта і взяти на себе організаційну і фінансову сторону угоди за обумовлений відсоток прибутку або деяку частку від суми контракту. У цьому випадку вони стежать за обсягом і якістю поставок, піклуються про своєчасну доставку, можуть надавати послуги зі складування, комплектування, пакування, сортування та іншим допоміжним операціями.

Процедура отримання та оцінки пропозицій від потенційних постачальників може бути організована різними способами, при цьому найбільш поширеними і ефективними є: конкурсні торги (тендери); письмові переговори між постачальником і споживачем.

Конкурсні торги (тендери) – широко використовувана в індустріально розвинених країнах форма пошуку та налагодження вискоєфективних взаємовідносин постачальників і споживачів. Конкурсні торги проводять у випадку, якщо передбачається закупити сировину, матеріали, комплектуючі на велику грошову суму або планується налагодити довгострокові зв'язки між постачальником і споживачем.

Конкурсні торги вигідні як постачальнику, так і споживачу. Постачальник отримує точне уявлення про умови роботи зі споживачем. Споживач поспіє рішення проблем отримання необхідного товару і вибір найкращого у всіх відносинах постачальника.

Етапи проведення *тендеру*:

- I. Реклама.
- II. Розробка та публікація тендерної документації (процедура торгів, опис закупаваних товарів або послуг, критерії для оцінки пропозицій, умови майбутнього контракту).
- III. Приймання і розтин тендерних пропозицій.
- IV. Оцінка тендерних пропозицій в суворій відповідності з тендерною документацією та заборону будь-яких переговорів з учасниками торгів.
- V. Підтвердження кваліфікації учасників торгів.
- VI. Пропозиція і присудження контракту.
- VII. Письмові переговори між постачальником і споживачем, у процесі яких споживач отримує офіційну пропозицію на поставку товарів від потенційного постачальника, можуть бути організовані двома способами:
  1. Ініціатива вступу в переговори виходить від продавця товару. Він розсилає потенційним покупцям своєї продукції пропозиції (оферти), в яких зазначаються: найменування товару; кількість і якість товару; ціна; умови і терміни поставки, умови платежу; характеристика тари та упаковки, порядок приймання-здачі. Залежно від кількості потенційних покупців, терміну дії пропонованих ним умов оферти можуть бути твердими і вільними.

2. Ініціатива вступу в переговори виходить від покупця. Він розсилає потенційним постачальникам комерційний лист чи запит, головною метою якого є отримання пропозиції (оферти). У запиті зазначаються всі необхідні реквізити (найменування товару, потрібну якість, умови та терміни постачання, платежу і пр.), крім ціни, яка вказується у відповідному реченні.

Дані про потенційних постачальників фахівці закупівельного центру шукають в довідниках, галузевих журналах, каталогах, в Інтернеті, звертаються до рекомендацій інших компаній і т.п. Зібрана інформація систематизується і заноситься до бази даних (БД) постачальників.

Інформація, наочно представлена в БД, допомагає оперативно вловлювати зміни в цінах, асортимент і послуги постачальників, відслідковувати залишки продукції у потенційних постачальників і т.д. Ведення БД постачальників дозволяє промислового підприємству бути постійно в курсі всіх ринкових змін і об'єктивно здійснювати оптимальний вибір партнера.

**Висновки.** Оцінка моделі існуючих постачальників дозволяє промислового контролювати якість їхньої роботи. Зазвичай після такої оцінки у підприємства-покупця виникає як мінімум три списки постачальників: 1. постачальники, роботою яких підприємство задоволено і має намір розвивати з ними стабільні довгострокові взаємовідносини (білий список); 2. постачальники, які не повністю задовольняють вимогам і співпраця можлива тільки за виняткових обставин, наприклад, при дефіциті продукції на ринку (сірий список); 3. постачальники, з якими підприємство ні за яких умов не буде повторно співпрацювати (чорний список).

Визначивши оптимальних постачальників виду ресурсу, підприємство може сконцентрувати замовлення в одного з них, що дозволяє отримати великі знижки завдяки обсягом закупівлі, більш тісно співпрацювати з партнером, вести спільні проекти, розробку нових продуктів і т.д.

Грамотний маркетинг закупівель допомагає промислового покупцеві вигідно придбати необхідні комплектуючі, матеріали та обладнання і за рахунок цього отримати конкурентні переваги ще на стадії роботи з постачальниками.

1. Фирон Х., Управление снабжением и запасами. Логистика / Х. Фирон, М. Линдерс / пер. с англ. – СПб.: Полигон, 1999. – 768 с. 2. Van Weele A. Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. – Thomson Business Pr., 2001. 3. Азарян Е.М. Международный маркетинг / Е.М. Азарян. – Х: Студцентр, 2003. – 202 с. 4. Неуров І.В. Види закупівельних ситуацій на машинобудівних підприємствах / І.В. Неуров // Логістика. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2008. – 520 с. 5. Крикавський Є., Промисловий маркетинг: навч. посібник. / Є. Крикавський, Н. Чухрай – Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2004. – 307 с. 6. Промисловий маркетинг: теорія і господарські ситуації: підручник / за ред. А.О. Старостіної. – К.: Іван Федоров, 1997. – 400 с.

Рецензент: д.е.н., професор Лазаришина І.Д. (НУВГП)