

## Лекция 10. Методы выбора поставщиков

### 10.1. Существующие методы выбора поставщиков.

Существует 4 основных метода выбора поставщиков:

**1. Метод рейтинговых оценок.** Выбираются основные критерии выбора поставщика, далее работниками службы закупок или привлеченными экспертами устанавливается их значимость экспертным путем. Например, допустим, что предприятию необходимо закупить товар, причем его дефицит недопустим. Соответственно, на первое место при выборе поставщика будет поставлен критерий надежности поставки. Удельный вес этого критерия будет самым большим (Табл. №1).

Таблица №1.

Рейтинговые оценки критериев выбора поставщика.

Критерий выбора	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия по 10-бальной шкале	Произведение удельного веса критерия на оценку
Надежность поставки	0,30	7	2,1
Цена	0,25	6	1,5
Качество товара	0,15	8	1,2
Условия платежа	0,15	4	0,6
Возможность внеплановых поставок	0,10	7	0,7
Финансовое состояние поставщика	0,05	4	0,2
ИТОГО:	1	-	6,3

Высчитывается значение рейтинга по каждому критерию путем произведения удельного веса критерия на его экспертную балльную оценку (например, по 10-бальной системе) для данного поставщика. Далее суммируют полученные значения рейтинга по всем критериям и получают итоговый рейтинг для конкретного поставщика. Сравнивая полученные значения рейтинга для разных поставщиков, определяют наилучшего партнера. Если рейтинговая оценка дает одинаковые результаты для двух и более поставщиков по основным критериям, то процедуру повторяют с использованием дополнительных критериев. Но нужно учитывать, что при обращении к потенциальным поставщикам трудно, а иногда практически невозможно, получить объективные данные, необходимые для работы экспертов.

**2. Метод оценки затрат.** Этот метод иногда называют затратно-коэффициентным методом или «методом миссий». Он заключается в том, что весь исследуемый процесс снабжения делится на несколько возможных вариантов (миссий) и для каждого тщательно рассчитываются все расходы и доходы. В результате получают данные для сравнения и выбора вариантов решений (миссий). Для каждого поставщика рассчитываются все возможные издержки и доходы (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 стоимостной оценки и позволяет определять «стоимость» выбора поставщика. **Недостаток метода** состоит в том, что он требует большого объема информации и анализа большого объема информации по каждому поставщику.

В качестве примера, можно привести перечень логистических издержек, связанных с закупкой конкретного товара:

- маркетинговые затраты, связанные с изучением конъюнктуры цен на рынке данного товара;
- издержки, связанные с поиском возможных поставщиков и установление с ними деловых контактов (командировки, телефонные переговоры, обработка данных и т.д.);
- издержки, связанные с поиском и получением информации о себестоимости производства аналогичных товаров у разных поставщиков;
- затраты, связанные с анализом качественных показателей товара у разных поставщиков (рекламации, затраты на отбраковку, возможности ремонта или восстановления качественных показателей товара у заказчика и т.д.);
- затраты на грузопереработку, складирование и хранение товаров;
- транспортные расходы поставщика и покупателя, оплата таможенных, экспедиторских, страховых услуг по пути доставки товара;
- затраты на страхование логистических рисков и др.

Все эти элементы затрат необходимо учитывать, оценивать и контролировать.

**3. Метод доминирующих характеристик.** Метод состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии). Этот параметр может быть: наиболее низкой ценой, наилучшим качеством, графиком поставок, внушающим наибольшее доверие, и т.п.

Преимущество этого метода – в простоте, а недостаток – в игнорировании остальных факторов – критериев отбора.

**4.Метод анализа иерархий.** В этом случае оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, стекающей из многих 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, в то время как для фирмы, возможно, какой-то фактор является ключевым, например, простота использования продукции в производственном процессе.

#### **10.2.Сравнительная оценка методов выбора поставщиков.**

Использование того или иного метода выбора поставщиков обусловлено особенностями и требованиями предприятия, дающего оценку потенциальным новым поставщикам.

Если предприятию необходимо сосредоточиться на каком-то одном критерии, то уместно использовать метод доминирующих характеристик. Если имеется в наличии много полезной информации и нужна комплексная оценка поставщика по многим критериям, то подходит метод анализа иерархий. Если среди прочих критериев явным преимуществом обладают один или два критерия, но оценку все равно необходимо дать комплексную, то используем метод рейтинговых оценок. Если же главной интересующей нас стороной являются затраты на поставку, то подойдет метод оценки затрат.

Оценка недостатков и преимуществ каждого метода представлена в Табл.№2.

Таблица №2.

Сравнительный анализ методов выбора поставщиков

Название метода	Преимущества	Недостатки
Метод рейтинговых оценок	Простой и быстрый расчет показателей	Трудно получить объективные данные
Метод оценки затрат	Учитывает все возможные затраты	Анализ поставщика только с категории затрат
Метод доминирующих характеристик	Простое использование, оценка главного фактора	Невозможность комплексной оценки поставщиков
Метод анализа иерархий	Комплексная оценка поставщиков	Сложные расчеты и необходимость большого объема информации

В нашем случае необходимо представить комплексную оценку потенциальных поставщиков, учитывая как можно больше информации, и выяснить главные критерии в процессе анализа информации, используя как можно меньше информации от самих поставщиков.

Всем заявленным требованиям соответствует метод анализа иерархий. В следующей главе подробно рассмотрим его принципы и необходимые расчеты.

#### **Контрольные вопросы:**

- 1.Какие существуют методы выбора поставщиков?
- 2.Сущность метода рейтинговых оценок
- 3.В чем состоит трудность применения метода рейтинговых оценок на практике?
- 4.В чем заключается суть метода оценки затрат?
- 5.Какие логистические издержки приходится учитывать при применении метода оценки затрат?
- 6.Сущность метода доминирующих характеристик?
- 7.Сущность метода анализа иерархий
- 8.Преимущества и недостатки метода рейтинговых оценок
9. Преимущества и недостатки метода оценки затрат
10. Преимущества и недостатки метода доминирующих характеристик
11. Преимущества и недостатки метода анализа иерархий