



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК ПРИ ВЫБОРЕ ПОСТАВЩИКА ООО «ЦАРЬ-ХЛЕБ»

Я.А. Сырисько, магистрантка
Л.И. Саченок, канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Севастопольский
государственный университет»

В статье рассматривается процесс выбора поставщика на основании метода экспертных оценок и анализа полигона альтернатив. С этой целью исследуется два предприятия-поставщика ООО «Царь-хлеб» для выявления более целесообразного. В результате представлены выводы анализа и рекомендации по анализу рынка поставщиков основных видов материальных ресурсов пищевой промышленности.

производство, выбор поставщика, экспертные оценки, ранжирование, метод Черчмена-Акоффа

В условиях рыночной экономики внешняя среда организации характеризуется все большим динамизмом и неопределенностью, усложняются процессы взаимоотношения между хозяйствующими субъектами, условия деятельности отличаются все большим разнообразием. При этом руководитель компании должен учитывать множество факторов при принятии управленческих решений, осознавая то, что не все критерии одинаково влияют на конечные результаты. Всё это приводит к переполнению коммуникационных каналов, влечет неизбежные ошибки, т.к. лицу, принимающему решение, приходится считаться со многими параметрами, относящимися как к внешней среде, так и к внутренней.

Стратегии снабжения компаний бизнеса включают в себя комплекс взаимосвязанных задач, касающихся как управления поставщиками, так и управления закупками. Среди этих задач приоритетными являются анализ рынка новой продукции и потенциальных источников поставок в глобальном масштабе, процедура выбора поставщиков, формирование и ведение базы поставщиков, ценовые модели закупок, управление договорами и контрактами с поставщиками и др. Задачи должны быть связаны с финансовым анализом (включая цены на предметы снабжения и услуги, потребные инвестиции и кредитование оборотного капитала под закупки, общие логистические издержки и тотальную стоимость владения и т.д.), а также анализом логистических рисков (а именно отклонения в плане снабжения, надежность поставщика и логистического посредника по доставке, отклонения по качеству продукции и т.п.).

При формировании стратегии в области логистики снабжения компании должны исходить из следующих приоритетов:

- конкурентоспособности поставщиков и ценовых скидок при многократных заказах одному продавцу;
- скорости обращения запасов над издержками за счет сокращения времени доставки или размещения заказов непосредственно у изготовителя;
- снижения затрат на доставку при увеличении размеров заказываемой партии или поиска продавца, расположенного ближе к покупателю;
- тесного сотрудничества с поставщиками [1].

Одним из важнейших аспектов операционной, и в том числе закупочной, деятельности предприятий любой организационно-правовой формы является выбор и дальнейшая работа с поставщиками. Именно поэтому довольно-таки сложной задачей для предприятия оказывается выбор данного вида контрагента, а также построение с ними взаимоотношений. Для

успешного анализа и оценки поставщиков становится обязательным детальное рассмотрение каждого параметра организации-поставщика, ведь любая деталь в ее деятельности может быть решающей. Главным критерием оценки поставщиков является, конечно же, целесообразность, которая четко дает понять, соответствуют ли возможности выбираемой компании предпочтениям выбирающей.

Существует две тенденции развития как российского, так и зарубежного бизнеса, которые непосредственно оказывают влияние на актуальность проблемы выбора поставщика, а также метода, с помощью которого осуществляется этот выбор. Во-первых, происходит существенная трансформация взаимоотношений в работе с поставщиками. Организации отказываются от работы с большим количеством источников поставок в пользу одного, но надежного и долгосрочного поставщика. Это связано с ориентацией на планирование количества поставок материалов, своевременность выполнения производственных планов и планов поставок, нацеленность на безупречное качество, а также с ориентацией на маркетинг. Таким образом, связи «покупатель-поставщик» превращаются в более тесные взаимоотношения.

Во-вторых, с каждым годом рынок все больше и больше развивается и растет, а вместе с ним растет и количество продавцов и покупателей. Важно, что с развитием рынка менее явными становятся отличия между поставщиками, что связано с обострением конкуренции. Это приводит к совершенствованию поставщиков, которые улучшают возможности покупки товаров и услуг, а также обслуживание своих покупателей. Но если посмотреть на эту ситуацию с другой стороны, то и организация-покупатель тоже должна соответствовать рыночным условиям, создавая конкурентоспособное предложение с наиболее низкими показателями расходов ресурсов.

Вышеперечисленные тенденции развития бизнеса делают выбор наиболее приоритетного поставщика сложнее и заставляют увеличивать количество ступеней анализа поставщиков. Именно данный фактор и обуславливает актуальность рассматриваемой проблемы [2].

Проблематику процесса выбора наиболее приоритетной организации-поставщика рассматривают практически все авторы, изучающие логистику как с точки зрения экономики, так и с точки зрения маркетинга. В пример можно привести отечественных (А.М. Гаджинский, В.А. Козловский и др.) и зарубежных (Майкл Р. Линдерс, Харольд Е. Фирон, Д.Дж. Бауэрсокс) авторов.

Выбор поставщика – это многоступенчатый процесс, который определяет результаты последующей деятельности организации. Чтобы оценить потенциальных поставщиков, можно воспользоваться различными методами исследования, такими как доминантная, лексикографическая модели, модель ожидаемой полезности, может применяться также метод экспертных оценок и система ранжирования [3].

Для определения наиболее целесообразного поставщика для ООО «Царь-хлеб» был выбран метод экспертных оценок.

ООО «Царь-хлеб» для осуществления своей основной деятельности необходимо регулярно получать сырье и материалы, такие как мука, яйца и другие. От сбалансированности и стоимости поставок зависит ритмичность деятельности предприятия. Так, предприятию ежемесячно необходима мука высшего сорта. Данный материал для ООО «Царь-хлеб» поставляют ГУП РК «Симферопольский комбинат хлебопродуктов» и ООО «МИП Талан РК».

Путем экспертных оценок были выявлены основные характеристики для сравнения поставщиков и проранжированы по степени важности. Затем был составлен «Полигон альтернатив» и определены площади треугольников.

Экспертным путем были сформулированы следующие критерии выбора поставщика: цена одной тонны муки; транспортные расходы; форма оплаты; наименьший размер поставляемой партии; срок поставки; ритмичность поставок; надежность поставщика.

Безусловно, цена является важнейшим фактором, оказывающим влияние как на производственную деятельность, так и на конечный итог производства. Немаловажным фактором следует считать и расстояние до поставщика, которое отображается в транспортных рас-

ходах. Не следует забывать и о форме оплаты поставщику, характеризующейся разными сроками отвлечения из оборота денежных средств и степенью риска для компании.

Объем наименьшей партии можно прямо связать с объемом производства и величиной свободных оборотных денежных средств. Данный показатель определен выбором способа доставки. Объем наименьшей партии не должен быть более определенных установленных потребностей в материалах, чтобы не допустить сверхнормативных остатков, что может повлечь за собой уменьшение сроков оборачиваемости оборотных средств и снижение рентабельности.

Срок поставки (насколько быстро поставят сырье поставщики) и ритмичность тоже непосредственно оказывают существенное воздействие на сроки оборачиваемости оборотных средств.

ГУП РК «Симферопольский комбинат хлебопродуктов» находится в Симферополе, что уже увеличивает транспортные расходы, так как поставки будут производиться в другой город (Севастополь). Наименьший (минимальный) размер партии, который ГУП РК «Симферопольский комбинат хлебопродуктов» готов поставлять, составляет 10 000 рублей. За одну тонну муки ООО «Царь-хлеб» платит 14 000 рублей.

В свою очередь ООО «МИП Талан РК» находится в Севастополе, что говорит о преимуществе перед ГУП РК «Симферопольский комбинат хлебопродуктов» касательно расходов на транспортировку муки. Минимальный размер партии муки для ООО «Царь-хлеб» составляет 20000 рублей, при этом цена за одну тонну муки составляет 12500 рублей.

Все вышеперечисленные факторы выбора наиболее предпочтительного поставщика для ООО «Царь-хлеб» между собой неравнозначны. Чтобы грамотно оценить их сравнительную предпочтительность, руководству отдела снабжения ООО «Царь-хлеб» было предложено применить для анализа метод Черчмена-Акоффа [4].

Следующим шагом исследования происходит упорядочивание факторов по мере убывания их важности: O1 – наиболее важный критерий; ...; O7 – наименее важный критерий. Наиболее важному критерию присвоили значение V1, остальным критериям оценки: V2 ... V7. При этом должно соблюдаться условие: $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6 + V7$. Вышеупомянутое условие было соблюдено во всех неравенствах, следовательно, необходимости в корректировке не возникло. Ранжирование критериев для оценки поставщиков ООО «Царь-хлеб» представлено в таблице.

Полученные результаты нормировали и получили следующие весовые коэффициенты критериев:

- цена 1 т муки – 0,17;
- транспортные расходы – 0,16;
- форма оплаты – 0,15;
- минимальный размер поставляемой партии – 0,13;
- срок поставки – 0,12;
- ритмичность поставок – 0,09;
- надежность поставщика – 0,18.

В данном случае эксперты-логисты предприятия оценили критерии каждого предприятия в баллах, исходя из шкалы: 1 – минимально подходящий, 10 – максимально подходящий. Например, для критерия цена: 1 – самая высокая цена из предложенных поставщиками; 10 – минимальная цена.

На основании принятых критериев и установленных безразмерных оценок в пределах критерия были представлены графически все предложенные альтернативы и осуществлен выбор наилучшего решения. Для построения полигона были скорректированы выставленные баллы на весовой коэффициент.

На основании вспомогательной таблицы был построен полигон альтернатив по выбору поставщика муки в виде лепестковой диаграммы.

Исходя из установленной экономической интерпретации выставленных баллов, можно сделать вывод: наилучшие безразмерные значения критериев располагаются дальше от

центра окружности. Следовательно, оптимальным будет вариант, которому соответствует многоугольник, очертивший наибольшую площадь.

Таблица – Ранжирование критериев для оценки поставщиков

	Критерии	Ранг	Оценка	Нормированный весовой коэффициент
V2	Цена 1 тонны муки	2	0,95	0,17
V7	Транспортные расходы	7	0,85	0,16
V3	Форма оплаты	3	0,8	0,15
V4	Минимальный размер поставляемой партии	4	0,7	0,13
V5	Срок поставки	5	0,65	0,12
V6	Ритмичность поставок	6	0,5	0,09
V1	Надежность поставщика	1	1	0,18
Итого		x	5,45	1

Значения критериев соизмеримы, оси промасштабированы, поэтому для ранжирования альтернатив рассчитаем площади многоугольников.

Угол между осями равен 51,40 (360/7). Следовательно, площадь многоугольников определится формулой:

$$S_{\text{общ.}} = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 + S_7,$$

$$S_n = \frac{1}{2} \cdot (A \cdot B \cdot \sin(51,40)), \sin(51,40) = 0,7818$$

Площадь многоугольника ГУП РК «Симферопольский комбинат хлебопродуктов» составила 1,17 ед.², а ООО «МИП Талан РК» – 1,92 ед.².

Таким образом, оптимальным является выбор в качестве поставщика ООО «МИП Талан РК». Можно сделать вывод, что использование при принятии решения относительно выбора поставщика научного подхода (опрос экспертов, многокритериальный подход, ранжирование критериев и т. п.) позволяет добиться объективности управленческого процесса. Полигон альтернатив по выбору поставщика муки для ООО «Царь-хлеб» представлен на рисунке.

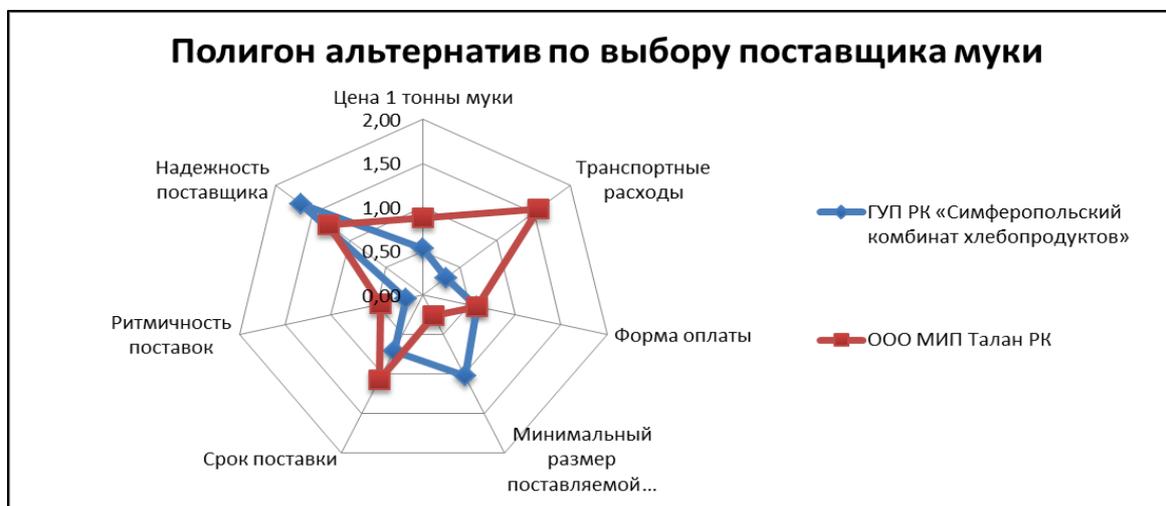


Рисунок – Полигон альтернатив по выбору поставщика муки для ООО «Царь-хлеб»

Важным отличием метода экспертных оценок от многомерного сравнительного анализа является то, что в данном случае в качестве критериев используются показатели, которые необязательно имеют количественное определение. Часть критериев может иметь количественную оценку, а часть критериев – только качественную. При данном методе, несмотря на всю субъективность, присущую эвристическим методам, можно учесть показатели, которые в принципе не могут быть численно описаны.

Таким образом, можно порекомендовать ООО «Царь-хлеб» регулярно наблюдать за состоянием рынка поставщиков основных видов материальных ресурсов пищевой промышленности. Это обеспечит ООО «Царь-хлеб» информацией о возможностях закупки необходимых товаров в зависимости от колебаний рыночных цен. Вероятный дефицит основных видов материальных ресурсов может привести к сбоям производственного процесса, росту издержек и снижению прибыли. Однако заблаговременная информация о возможных перебоях в поставках материальных ресурсов позволяет подготовиться к ним заранее и не допустить отклонений от графика производства. Так, в случае возможного роста цен покупатель может заранее закупить большое количество необходимого сырья, получив при этом значительные скидки [5].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: пер. с 6-го англ. изд. / К. Лайсонс, Москва. Джиллингем. – Москва: ИНФРА-М, 2005. – С. 22–24.
2. Новиков, М.В. Маркетингово-экономическая модель аттестации поставщиков / М.В. Новиков // Корпоративный менеджмент. – 2003. – Вып. 173.
3. Липатова, О.Н. Организационно-экономические решения при выборе поставщиков / О.Н. Липатова // Вестник Астраханского государственного университета: сб. статей. – Астрахань, 2012. – Вып. 2. – С. 54–58.
4. Вертакова, Ю.В. Управленческие решения, разработка и выбор / Ю.В. Вертакова. – Москва: КНОРУС, 2005. – 352 с.
5. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – 20-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 484 с.

USE OF EXPERT ESTIMATES IN THE ELECTION OF THE SUPPLIER OF “KING-BREAD”

Y.A. Sirisko, master

L.I. Sachenok, Candidate of economic sciences, Associate Professor
Sevastopol State University

The article considers the process of selecting a supplier based on the method of expert assessments and analysis of the range of alternatives. With this purpose, he is exploring two enterprises-suppliers of “King-Bread” for obtaining more expedient. In the results of analyzes and recommendations on the analysis of the market of suppliers of the main types of material resources of the food industry.

production, vendor selection, expert assessments, ranking, the Church-Men-Akoff method