

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

УДК 339.5

*К.Б. Герасимов, Л.В. Ермолина\****ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫБОРА И ОЦЕНКИ ПОСТАВЩИКОВ**

В статье подробно рассмотрен процесс выбора поставщиков и их рейтинговая оценка на основе соответствующих шкал. Работа с поставщиками является чрезвычайно важным аспектом закупочной деятельности как производственных предприятий, так и торговых компаний. Одной из самых сложных задач менеджера по закупкам любой организации является выбор поставщиков и дальнейшее построение отношений с ними.

**Ключевые слова:** поставщик, выбор, оценка, рейтинг, шкала, поставка ресурсов.

Управление поставками ресурсов играет большую роль в управлении предприятием в целом. Ресурсы представляют собой часть оборотных фондов, т. е. тех средств, которые полностью потребляются в каждом производственном цикле, целиком переносят свою стоимость на готовую продукцию и в процессе производства меняют или теряют свои потребительские свойства.

Для организации прибыльной работы предприятия необходимо создание правильной, актуальной структуры движения материальных ресурсов. В современном менеджменте существует большое количество вариантов управления материальными ресурсами предприятия [1].

Важным звеном в системе менеджмента является выбор надежного поставщика, который обеспечивает своевременную поставку ресурсов, а значит, предприятие не несет издержек, связанных с простоями оборудования и задержкой выполнения заказов. Кроме того, в ходе долгосрочного партнерского сотрудничества с поставщиком возможно проведение переговоров о предоставлении скидки на заказанные ресурсы.

Для обеспечения рационального выбора необходимо разработать систему оценки поставщиков.

Решение разместить заказ определенного объема у того или иного поставщика всегда должно приниматься исходя из совокупности обоснованных критериев. Искусство

---

\* © Герасимов К.Б., Ермолина Л.В., 2014

*Герасимов Кирилл Борисович* (270580@bk.ru), кафедра социальных систем и права, Самарский государственный аэрокосмический университет им. акад. С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

*Ермолина Лилия Валерьевна* (ermolinalv@inbox.ru), кафедра прикладного менеджмента, Самарский государственный экономический университет, 443090, Российская Федерация, г. Самара, ул. Советской Армии, 141.

умелых закупок и управления поставками во многом объясняется способностью обосновывать принимаемые решения. Как правило, анализируются способности поставщика обеспечить заданные качество, количество, условия поставки, соотношение цены и затрат, уровень услуг. Некоторые более важные характеристики поставщика, связанные с первичным набором критериев, могут включать наличие сооружений и технического оснащения, финансовое положение, репутацию, место расположения [2].

Целью управления процессом выбора поставщиков является установление критериев их оценки и классификация в соответствии с методикой оценки поставщиков при проведении закупок. Процесс выбора поставщика представлен на рисунке.

*Первоначальный выбор поставщика.* Поиск поставщика производится через Интернет, по специализированным каналам, справочникам, журналам.

Запросы на основании требования направляются потенциальным поставщикам факсом, электронной или обычной почтой. В запросе указывается полная информация о материальном ресурсе или услуге, содержащемся в требовании, с приложением всей необходимой документации (спецификации, чертежи, дополнительные требования или информация).



Рис. Схема процесса выбора поставщиков

Предложение от поставщика поступает в письменном виде по факсу, электронной или обычной почте. В нем должна содержаться информация о запрашиваемом ресурсе или услуге с подтверждением наименования, модели, типа, количества, стоимости, сроков и условий поставки и оплаты. В случае отсутствия или несоответствия информации предложения запросу по требованию необходимо дополнить или уточнить данные в письменном виде [5].

*Предварительная оценка поставщиков.* Поставщики оцениваются по соответствию предлагаемой продукции или услуги техническим требованиям запроса и оптимальному соотношению цены и сроков поставки. Технические требования предложения поставщика согласуются со службой, выпустившей требование, на предмет соответствия требованиям спецификации, чертежа. Цены согласуются с экономической службой.

*Уточнение спецификации, размещение пробного заказа.* В случае если предложение поставщика не отвечает полностью требованиям запроса (поставщик предлагает другую продукцию (модель), количество, материал), то данные параметры должны быть согласованы со службой, выпустившей требование.

При необходимости могут быть уточнены сроки и цены предлагаемой продукции или услуги в соответствии с указанием экономической службы.

Уточненное предложение поставщика согласуется со службой, выпустившей требование, и экономической службой. Пробный заказ на закупку размещается у поставщика на минимальную партию, достаточную для проведения испытаний продукции.

*Испытание пробного заказа* проводится с целью окончательного определения соответствия качества предлагаемой продукции или услуги требованию. По завершении испытаний выпускается отчет, в котором это соответствие подтверждается или не подтверждается.

*Выбор поставщика.* На основании отчета об испытаниях принимается окончательное решение о выборе поставщика службой, выпустившей требование, отделом материально-технического снабжения и экономической службой. Выбранный поставщик заносится в перечень утвержденных поставщиков.

*Отказ от поставщика.* При отрицательных результатах проверки пробной партии материалов следует отказать от услуг данного поставщика (если есть альтернатива).

*Размещение заказа.* Отдел материально-технического снабжения (далее – ОМТС) размещает заказ на закупку у выбранного поставщика в случае успешного прохождения всех предыдущих стадий процесса.

Руководству предприятия необходимо назначить двух экспертов, которые будут оценивать работу поставщиков по выбранным критериям по десятибалльной системе. Экспертиза обеспечивает достаточно высокую точность оценок при ее правильной организации [4]. Затем начальник отдела снабжения экспертным методом, основываясь на своих знаниях и опыте, выставит свою оценку работе поставщиков. Далее начальнику отдела снабжения необходимо будет подсчитать общее количество полученных баллов.

Важным звеном в системе оценки поставщиков является разработка оценивающей шкалы по выбранным критериям. Разработаем соответствующие шкалы.

#### *Шкала «Цена»*

- 0 – цены на ресурсы не удовлетворяют компанию;
- 1 – цены на ресурсы высокие, нецелесообразно делать заказ у такого поставщика;
- 2 – цены на ресурсы высокие, компания будет обращаться к такому поставщику в крайних случаях;
- 3 – цены на сырье достаточно высокие, поставщик занесен в базу, организация однажды прибегала к его услугам;
- 4 – поставщик пытается применить подход гибких цен на ресурсы;
- 5 – поставщик предоставляет гибкие цены и разрабатывает систему скидок;
- 6 – поставщик предоставляет гибкие цены и систему скидок, персонал стремится обеспечить индивидуальный подход к каждому клиенту;
- 7 – поставщик предоставляет гибкие цены и систему скидок, индивидуальный подход к каждому клиенту;
- 8 – поставщик предоставляет гибкие цены и систему скидок, возможность получения отсрочки платежей за поставленное сырье, индивидуальный подход к каждому клиенту;
- 9 – поставщик предоставляет гибкие цены и систему скидок при долгосрочном сотрудничестве, возможность получения отсрочки платежей за поставленное сырье, индивидуальный подход к каждому клиенту, оплачивает издержки на транспортировку ресурсов;

10 – поставщик предоставляет гибкие цены на ресурсы и систему скидок, возможность получения отсрочки платежей за поставленное сырье, оплаты заказа ресурсов в виде бартера, индивидуальный подход к каждому клиенту, оплачивает издержки на транспортировку ресурсов.

#### *Шкала «Качество»*

*Примечание.* Так как критерий «Качество» оценивается по пятибалльной системе, а остальные критерии по десятибалльной, необходимо привести результаты этой шкалы в соответствие с результатами общих шкал по формуле

$$\text{Общий балл «качество»} = \text{Оценка эксперта} \times 2. \quad (1)$$

- 0 – ресурсы не соответствуют всем принятым международным стандартам качества;
- 1 – ресурсы соответствуют всем принятым международным стандартам качества;
- 2 – ресурсы соответствуют всем принятым международным стандартам качества, сопроводительная документация присутствует в неполном объеме;
- 3 – ресурсы соответствуют всем принятым международным стандартам качества, прилагается вся необходимая сопроводительная документация. При взятии проб при входном контроле качества сырья замечено небольшое несоответствие результатов контроля и данных, указанных в документации;
- 4 – ресурсы соответствуют всем принятым международным стандартам качества, прилагается вся необходимая сопроводительная документация. При взятии проб при входном контроле качества сырья не возникает никаких сомнений в качестве ресурсов. При транспортировке сырья были замечены незначительные нарушения условий хранения;
- 5 – ресурсы соответствуют всем принятым международным стандартам качества, прилагается вся необходимая сопроводительная документация. При взятии проб при входном контроле качества сырья не возникает никаких сомнений в качестве ресурсов. При транспортировке сырья не были нарушены условия хранения.

#### *Шкала «Срок поставки»*

- 0 – сроки поставок сырья поставщиком не удовлетворяют предприятие;
- 1 – неоднократные переносы сроков, несоблюдение условий хранения сырья при транспортировке, что приводит к его порче;
- 2 – неоднократные переносы сроков, есть вероятность порчи сырья из-за неправильной транспортировки и несоблюдения условий хранения;
- 3 – поставка ресурсов с некоторой периодичностью выполняется в срок, также существует вероятность порчи сырья из-за неправильной транспортировки и несоблюдения условий хранения;
- 4 – доставка ресурсов осуществляется качественно, потери сырья отсутствуют, сроки поставки сильно сдвигаются;
- 5 – поставка ресурсов выполняется с незначительными опозданиями, есть небольшая порча сырья из-за неправильной транспортировки и несоблюдения условий хранения;
- 6 – доставка ресурсов осуществляется качественно, поставка сырья выполняется с незначительным опозданием;
- 7 – поставка ресурсов выполняется в срок, существуют некоторые недочеты по доставке ресурсов;
- 8 – поставка ресурсов выполняется в срок, доставка ресурсов осуществлена качественно, не соблюдены некоторые договорные условия;
- 9 – поставка ресурсов осуществляется качественно и к назначенному сроку, все договорные условия соблюдены;
- 10 – доставка ресурсов осуществляется качественно, все договорные условия соблюдены, поставщик предоставляет сырье раньше назначенного срока, что позволяет быстрее начать производство и выполнить принятые заказы клиентов.

#### *Шкала «Сервис»*

- 0 – сервис, предоставляемый поставщиком, не удовлетворяет предприятие;
- 1 – позитивное отношение к клиенту;
- 2 – создание позитивного впечатления о компании, позитивное отношение к клиенту;
- 3 – профессионализм в общении с клиентами, создание позитивного впечатления о предприятии, позитивное отношение к клиенту;
- 4 – грамотное ведение переговоров, профессионализм в общении с клиентами, создание позитивного впечатления о компании, позитивное отношение к клиенту;

5 – умение говорить на «языке клиента», доступно излагать свои мысли, грамотное ведение переговоров, профессионализм в общении с клиентами, создание позитивного впечатления о компании, позитивное отношение к клиенту;

6 – избегание конфликтных ситуаций, умение говорить на «языке клиента», доступно излагать свои мысли, грамотное ведение переговоров, профессионализм в общении с клиентами, создание позитивного впечатления о предприятии, позитивное отношение к клиенту;

7 – забота об интересах клиента, избегание конфликтных ситуаций, умение говорить на «языке клиента», доступно излагать свои мысли, грамотное ведение переговоров, профессионализм в общении с клиентами, создание позитивного впечатления о компании, позитивное отношение к клиенту;

8 – выяснение потребностей и возможностей клиента, забота об интересах клиента, избегание конфликтных ситуаций, умение говорить на «языке клиента», доступно излагать свои мысли, грамотное ведение переговоров, профессионализм в общении с клиентами, создание позитивного впечатления о компании, позитивное отношение к клиенту;

9 – сервис включает в себя бережную доставку ресурсов до предприятия, налаженную обратную связь с клиентом, быстрый отклик на возникшие проблемы, выяснение потребностей и возможностей клиента, заботу об интересах клиента, избегание конфликтных ситуаций, умение говорить на «языке клиента», доступно излагать свои мысли, грамотное ведение переговоров, профессионализм в общении с клиентами, создание позитивного впечатления о компании, позитивное отношение к клиенту;

10 – сервис включает в себя бережную доставку ресурсов до предприятия за счет поставщика, налаженную обратную связь с клиентом, быстрый отклик на возникшие проблемы, выяснение потребностей и возможностей клиента, заботу об интересах клиента, избегание конфликтных ситуаций, умение говорить на «языке клиента», доступно излагать свои мысли, грамотное ведение переговоров, профессионализм в общении с клиентами, создание позитивного впечатления о компании, позитивное отношение к клиенту.

После разработки соответствующих шкал необходимо оценить деятельность поставщика ресурсов «А» по выбранным критериям (табл. 1).

Таблица 1

**Оценка деятельности поставщика «А»**

Поставщик «А»	Оцениваемые критерии			
	Цена	Качество	Сроки поставки	Сервис
	Оценки экспертов			
Первый эксперт	8	(5 x 2)	7	9
Второй эксперт	9	(5 x 2)	8	9
Начальник отдела снабжения	8	(5 x 2)	7	9
Итого	8,3	10	7,3	9

*Примечание.* Итоговая оценка рейтинга поставщиков ресурсов будет рассчитываться по формуле

$$\text{Итоговая оценка рейтинга поставщиков} = \frac{\sum \text{баллов (по критерию)}}{\text{количество экспертов}} \quad (2)$$

Например, по критерию «Цена» тремя экспертами поставщику «А» было начислено в сумме 25 баллов (8 + 9 + 8), поэтому исходя из формулы (2) получаем итоговую оценку рейтинга: 25 / 3 = 8,3.

Аналогичным образом произведем расчет остальных оценок. Оценим работу поставщиков ресурсов «Б» (табл. 2), «В» (табл. 3), ресурсов «Г» (табл. 4) по выбранным критериям.

Полученные оценки будут занесены в таблицу сводных данных, чтобы обобщить результат и сделать соответствующие выводы по поводу работы поставщиков (табл. 5).

По результатам оценки можно произвести ранжирование поставщиков:

1 место – поставщик «Б»; 2 место – поставщик «А»; 3 место – поставщик «В»; 4 место – поставщик «Г».

Таблица 2

## Оценка деятельности поставщика «Б»

Поставщик «Б»	Оцениваемые критерии			
	Цена	Качество	Сроки поставки	Сервис
	Оценки экспертов			
Первый эксперт	9	(5 x 2)	7	9
Второй эксперт	8	(5 x 2)	7	9
Начальник отдела снабжения	10	(5 x 2)	8	9
Итого	9	10	7,3	9

Таблица 3

## Оценка деятельности поставщика «В»

Поставщик «В»	Оцениваемые критерии			
	Цена	Качество	Сроки поставки	Сервис
	Оценки экспертов			
Первый эксперт	7	(5 x 2)	9	8
Второй эксперт	6	(5 x 2)	8	9
Начальник отдела снабжения	7	(5 x 2)	9	8
Итого	6,6	10	8,6	8,3

Таблица 4

## Оценка деятельности поставщика «Г»

Поставщик «Г»	Оцениваемые критерии			
	Цена	Качество	Сроки поставки	Сервис
	Оценки экспертов			
Первый эксперт	6	(4 x 2)	6	7
Второй эксперт	7	(4 x 2)	6	7
Начальник отдела снабжения	6	(4 x 2)	6	6
Итого	6,3	8	6	6,6

Таблица 5

## Сводные данные по поставщикам

Поставщик	Оцениваемые критерии				Общее количество баллов
	Цена	Качество	Сроки поставки	Сервис	
«А»	8,3	10	7,3	9	34,6
«Б»	9	10	7,3	9	35,3
«В»	6,6	10	8,6	8,3	33,5
«Г»	6,3	8	6	6,6	26,9

*Примечание.* Общее количество баллов рассчитывается путем сложения всех полученных итоговых оценок рейтинга поставщиков по выбранным критериям.

Можно сделать вывод, что при планировании закупок ресурсов предприятие будет отдавать предпочтение поставщику «Б», так как он набрал наибольшее количество баллов.

Поставщик «А» по количеству полученных баллов незначительно отстает от поставщика «Б», поэтому он тоже будет включен в список надежных поставщиков. В тех ситуациях, когда надежные поставщики по различным причинам не смогут выполнить поступивший заказ, предприятие вынуждено будет обратиться к услугам поставщика «В».

Рассмотрим еще один вариант оценки выбранных поставщиков [5].

Начальник ОМТС ведет перечни всех поставщиков (известных ОМТС) по всем закупаемым видам материалов.

Привлечение нового поставщика начинается с процедуры первоначальной квалификации по следующим критериям:

- оценка декларируемого качества выпускаемой продукции;
- оснащенность поставщика (посещение поставщика, оценка возможностей оборудования, средств контроля и технологий, наличие системы менеджмента качества);
- опыт других предприятий во взаимоотношениях с данным поставщиком;
- коммерческие аспекты.

При положительных результатах первоначальной квалификации поставщика генеральный директор принимает решение о заказе опытно-промышленной партии продукции.

При положительных результатах запуска опытно-промышленной партии продукции поставщика вносят в перечень и начинают проводить регулярную оценку, основными критериями которой являются:

- качество – оценивается качество предыдущих поставок, соответствие требованиям ГОСТ, ТУ и контракта по итогам входного, операционного и окончательного контроля;
- сроки – оценивается своевременность поставок.

Оценка поставщиков производится в баллах по следующим двум критериям:

- «качество»: максимальное количество баллов – 60;
- «сроки»: максимальное количество баллов – 40.

Максимальное количество баллов по сумме двух критериев – 100.

*Начисление баллов по критерию «Качество».* За каждое зафиксированное отклонение от сортности по ГОСТу на данный материал или от требований соответствующих ТУ и контракта по критерию «Качество» в пределах одной поставки (партии) количество баллов уменьшается на 2. Таким образом, количество баллов по критерию «Качество» ( $O_1$ ) определяется по формуле

$$O_1 = 60 - m \times 2, \tag{3}$$

где  $m$  – число зафиксированных отклонений.

*Начисление баллов по критерию «Сроки».* Количество баллов по критерию «Сроки» ( $O_2$ ) определяется по формуле

$$O_2 = 40 - c \times 1, \tag{4}$$

где  $c$  – число полных суток просрочки от запланированного срока поставки.

Общая оценка поставщику по конкретной поставке определяется суммированием баллов по двум критериям:  $O_{\text{общ.}} = O_1 + O_2$ .

Общая оценка поставщику определяется нарастающим итогом с начала года как среднеарифметическое итогов по каждой поставке.

По результатам оценки все поставщики классифицируются в соответствии с табл. 6.

Таблица 6

**Классификация поставщиков по категориям**

Категория поставщика	Оценка, кол-во баллов
Отличные	90–100
Хорошие	80–89
Удовлетворительные	70–79
Повышенного риска	Менее 69

На основе проведенных расчетов составляются перечни поставщиков по каждому виду поставляемой продукции или услуги.

Оценка производится с целью установления надежности поставщика и степени риска при взаимодействии с ним по обеспечению поставок материалов требуемого качества, в необходимом объеме и в установленные сроки при оптимальной цене.

Оптимальная цена на поставляемые материалы при проведении переговоров с поставщиками устанавливается, исходя из оценки возможностей поставщика и определения степени риска при взаимодействии с ним по категориям согласно табл. 6.

При проведении переговоров по заключению договора на поставку материалов (с целью соблюдения коммерческих интересов предприятия) цена понижается (от установленной с данным поставщиком на момент проведения переговоров):

- для отличных поставщиков на 2 %;
- для хороших на 4 %;
- для удовлетворительных на 6 %;
- для поставщиков повышенного риска на 8 %.

*Расчет оценки поставщиков.* Текущий расчет балльной оценки каждого поставщика ежемесячно (до 20 числа месяца, следующего за отчетным) производят на основании справок, предоставляемых до 10 числа месяца, следующего за отчетным.

Справки предоставляют по критериям «Качество» и «Сроки». По критерию «Качество» сведения даются по результатам входного, операционного и окончательного контроля каждой полностью выбранной партии материала. По критерию «Сроки» предоставляются фактические данные на конец месяца.

Итоговый расчет балльной оценки каждого поставщика производят один раз в год по итогам работы с октября предыдущего года по сентябрь текущего и предоставляют в срок до 20 октября текущего года.

Итоговая балльная оценка определяется как среднеарифметическое значение ежемесячных расчетов. Форма расчетов итоговой балльной оценки предоставляется в следующем виде (табл. 7).

Таблица 7

Расчет балльной оценки поставщиков (фрагмент)

Поставщик	Номер партии	Кол-во баллов по критериям		Сумма баллов
		Качество	Срок	
ОАО «Мечел»	121212	60	39	99
ООО «Металлмаркет»	458978	52	37	89
ОАО «Завод им. Серова»	120269	50	38	88

Балльную оценку поставщиков производят к началу расчета сводной потребности в материалах на производство продукции на следующий (планируемый) год.

Выбор поставщика является сложной, многоступенчатой процедурой, от результатов которой во многом зависит дальнейшая деятельность организации [6].

Таким образом, ключевую роль играет вовлечение поставщиков в деятельность предприятия, т. е. ознакомление их с конструкцией изделий, технологией изготовления, производственными мощностями (оборудованием) с целью получения от них эффективной поставки соответствующей продукции, а именно: оптимальных заготовок, высокопроизводительных инструментов и оборудования, адаптированных к основному изделию комплектующих.

#### Библиографический список

1. Герасимов К.Б. Методология управления операциями организации: подпроцессы, развитие // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 24 (278). С. 96–101.
2. Управление закупками и поставками. М. Линдерс [и др.] / пер. с англ. М.: Юнити-Дана, 2007. 752 с.
3. Герасимов К.Б. Разработка универсальной системы управления операциями предприятия // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2011. № 3. С. 125–134.

4. Ермолина Л.В. Процессно-ориентированный менеджмент в процессе управления предприятием // Основы экономики, управления и права. 2013. № 4 (10). С. 64–66.
5. Шалаев К.В., Лиходиевская Л.М. Концептуальный подход к выбору поставщика на промышленном предприятии // Менеджмент инноваций. 2008. № 4. С. 300–303.
6. Липатова О.Н. Организационно-экономические решения при выборе поставщиков // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика. 2012. № 2. С. 54–58.

## References

1. Gerasimov K.B. Methodology of management by operations of an organization: sub processes, development. *Vestnik Cheliabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [*Vestnik of Chelyabinsk State University*], 2012, no. 24 (278), pp. 96–101 [in Russian]
2. Linders M., Jonson F., Flinn A. et al. Procurement management and delivery management: transl. from English. М., Iuniti-Dana, 2007, 752 p.
3. Gerasimov K.B. Development of general-purpose system of management by operations management of an enterprise. *Vestnik Moskovskogo finansovo-iuridicheskogo universiteta* [*Vestnik of Moscow Financial and Juridical University*], 2011, no. 3, pp. 125–134 [in Russian]
4. Ermolina L.V. Process-based management in the process of business management. *Osnovy ekonomiki, upravleniia i prava* [*Foundations of Economics, Management and Law*], 2013, no. 4 (10), p. 64–66 [in Russian]
5. Shalaev K.V., Likhodievskaya L.M. Conceptual approach to the choice of supplier on an industrial enterprise. *Menedzhment innovatsii* [*Management of innovations*], 2008, no. 4, p. 300–303 [in Russian]
6. Lipatova O.N. Organizational and economic solutions in the process of choice of suppliers. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Serii: Ekonomika* [*Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*], 2012, no. 2, p. 54–58 [in Russian]

*K.B. Gerasimov, L.V. Ermolina\**

## ECONOMIC ASPECTS OF SELECTION AND EVALUATION OF SUPPLIERS

Work with suppliers is an extremely important aspect of procurement as industrial enterprises and trading companies. One of the biggest challenges of procurement manager of any organization is the selection of suppliers and further build of relationships with them. In the article the process of selecting suppliers and rating of suppliers on the basis of relevant scales is viewed in detail.

**Key words:** supplier, selection, evaluation, rating, scale, supply of resources.

---

\* *Gerasimov Kirill Borisovich* (270580@bk.ru), Department of Social Systems and Law, Samara State Aerospace University, Samara, 443086, Russian Federation.

*Ermolina Lilia Valerievna* (ermolinalv@inbox.ru), Department of Applied Management, Samara State University of Economics, Samara, 443090, Russian Federation.