

виконання, картах організації робочих місць окремих категорій персоналу, локалізовані, регламентовані і стандартизовані з точки зору вимог щодо якості та результатів їхнього виконання (стандарти обслуговування).

Формування сучасної інформаційної логістичної системи торговельного підприємства має забезпечити можливості в режимі реального часу відстежувати стан і проблеми організації руху товарних потоків, визначати потреби у їхньому поповненні та передавати основному постачальнику (логістичному центру) функції управління товарними запасами в об'єктах торгівлі на основі використання можливостей технологій штрихового кодування із застосуванням сучасних реєстраторів розрахункових операцій, сканувальної техніки.

*Список використаної літератури*

1. Есенькин Б. С. Логистика в книжном деле / Б. С. Есенькин, М. Д. Крылова. – М. : МГУП, 2002. – 335 с.
2. Сковронек Ч. Логистика на предприятии / Ч. Сковронек, З. Сариуш-Вольский : пер. с польск. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 400 с.

*Негру И. К., канд. экон. наук, доц.,  
Ворновицки Д. П., ст. преп., аспирант,  
кафедра «Менеджмента», Молдавская Экономическая Академия,  
г. Кишинев, р. Молдова*

## **ВЫБОР, ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКОВ**

Скрупулезный и качественный выбор поставщиков имеет в настоящее время решающее значение для множества предприятий. Это связано со следующими моментами:

- возрастающая взаимосвязь рынков снабжения и их расширение на международном уровне;
- гибкость, диктуемая рынком; обязательное использование существующих запасов рационализации;
- уделение большего внимания основному виду деятельности (в результате – уменьшение основной продукции и рост закупаемых запасных частей).

Все эти требования в сочетании с повышенным уровнем производительности смежников требуют тщательного отбора поставщиков.

Некоторые закупщики считают, что у них нет времени для оценки поставщиков. Тот факт, что в этом смысле не существует готовой системы, также является мотивом. С момента, когда предприятие получает сертификацию ISO, предполагается существование четкой системы оценки поставщиков.

Каждая встреча закупщиков и поставщиков дает сведения, которые в будущем могут оказаться важными. Речь идет о постоянном хранении данной информации и ее классификации соответствующим образом. Так осуществляется оценка поставщиков. Можно составить контрольный перечень для частных нужд.

Большинство специалистов считают, что не существует недостатка информации, а бывает лишь недостаточное ее использование.

Информация, в которой нуждаются предприятия при работе с поставщиками, в значительной мере зависит от отрасли и от основных задач по снабжению. Интуитивная оценка давнишнего поставщика может казаться на первый взгляд простой.

Однако опыт показывает, что срочно понадобившаяся информация не всегда имеется в распоряжении закупщиков, например, такая:

- структура предприятия поставщика;
- планы на будущее;
- управленческий персонал;
- точное положение на рынке;
- финансовое состояние;
- социальные факторы и т. д.

Информация, необходимая для оценки поставщиков, может быть, например, связана со следующими моментами:

- качество и гарантия качества;
- охрана окружающей среды;
- гарантии, сроки и количество;
- услуги и уровень услуг;
- цена и позиция цен;
- логистика, размещение.

Также информация о потенциале поставщиков является очень важной, поскольку она служит для определения, например:

- инновационной способности;
- потенциала гибкости;
- способности к интеграции;
- потенциала объединения и т. д.

Для получения нужной информации о поставщиках, прежде всего, необходимо использовать каждодневные знания и имеющийся опыт. Но они должны быть изучены. Все важные указания исходят из отчетов о деятельности, годовых результатов, посещения предприятий поставщиков, бесед с конкурентами, проспектов, газетных сообщений и особенно из встреч с продавцами.

Современный выбор поставщиков означает их изучение с точки зрения надежности:

- имеют ли они хорошую репутацию в своей области производственной деятельности / оказания услуг, относительно цен, затрат, качества и сроков;
- обладают ли они достаточным потенциалом в области инновации и развития;
- привлечение и удержание выгодных поставщиков посредством активной снабженческой политики является важной задачей закупок, ориентированных на будущее;

➤ определение различий между потенциальными поставщиками с учетом потребностей и выбор из их числа наиболее соответствующего установленным требованиям является приоритетной задачей каждого предприятия.

#### *Оценка поставщиков*

Для сравнения поставщиков той же отрасли или для оценки деятельности индивидуальных поставщиков в определенном период полезной представляется уравнишенная оценка поставщиков (система баллов). Выбор возможных критериев оценки определен в данном контексте и зависит от потребностей собственного предприятия. Что является наиболее важным: консультации, качество, сроки, цена или обслуживание?

Процедура уравнишенной оценки поставщиков всегда должна быть одна и та же и включать следующие элементы:

- осуществляется по критериям согласно их важности для принятия решения (сумма баллов = 1 или = 100 %);
- определение главных критериев для принятия решения;
- выбор подходящих альтернатив (поставщиков);
- установление должных критериев (сбор информации) в общем при помощи оценок от 0 до 10;
- расчет стоимостного взгляда путем влияния на стоимость упорства;
- добавление к общей стоимости факторов влияния на стоимость;
- выбор альтернативы (поставщика) с наиболее высокой стоимостью в качестве временного решения;
- оценка возможных неудобств для временного решения;
- окончательное решение.

Оценку для производственного предприятия можно представить, например, следующим образом:

- качество 40 %;
- сроки 30 %;
- цена 20 %;
- обслуживание 5 %;
- консультации 5 %;

Оценивая указанные 5 критериев от 0 до 10 и умножая их на значение (в %), получаем следующий пример.

Сравнение трех возможных поставщиков для товара X:

Критерии	Доля в %	Оценка поставщика	Баллы А	Оценка поставщика	Баллы В	Оценка поставщика	Баллы С
Качество	40	8	320	10	400	7	280
Сроки	30	6	180	3	90	7	210
Цена	20	7	140	2	40	10	200
Обслуживание	5	10	50	10	50	5	25
Консультации	5	5	25	8	40	10	50
Всего	100		715		620		765

В данном случае мы выбираем поставщика С – он получает в целом самый хороший результат.

Учитывая, что часто бывает очень трудно оценить такие критерии, как «качество» и «сроки», используется более точная схема.

Например, качество можно разделить на:

- ✓ соблюдение качества для данного товара;
- ✓ состояние товара перед поставкой;
- ✓ упаковка / этикетка;
- ✓ сертификация (ISO 900х);
- ✓ документы (подтверждение заказа, справка о поставке, общие документы)

и т. д.

Для критерия «сроки» можно, например, использовать такие показатели, как:

- ✓ своевременность поставок;
- ✓ продолжительность поставки / наличие товара;
- ✓ срочные поставки;
- ✓ действия при изменении условий и т. п.

Здесь каждый из критериев также оценивается отдельно (фиксируется один раз и может быть изменен в исключительных случаях) и записывается. Данные для оценки качества товара или своевременности поставок часто идентифицируются TED; оценка других критериев всегда включает также определенную индивидуальную оценку.

Бланк оценки заполняется совместно с поставщиком, поскольку является коммерческой информацией. Но только закупщик может ответить на многочисленные вопросы во время встречи или после нее. Первоначально поставщик оценивается на основании заполненного бланка; последующие систематические оценки должны осуществлять, как правило, каждые три года или в случае необходимости (изменение вида собственности, расширение сотрудничества и др.) – следует принять во внимание пример общей оценки для всех поставщиков.

#### *Список использованной литературы*

1. Bășanu Gh. Managementul aprovizionării și desfacerii / Gh. Bășanu, M. Pricop. – București: Editura Economică, 2002.
2. Negru I. Managementul aprovizionării și vanzarilor (desfacerii) (note de curs) / I. Negru. – Chișinău: ASEM, 2009.
3. Гассер А. Ж. Закупки 2000. Практика и менеджмент / А. Ж. Гассер. – Кишинев : Изд. АМА, 2001.