

УДК 334.784

Крыгина Ирина Евгеньевна

кандидат технических наук, доцент
Московский автомобильно-дорожный
государственный технический университет
Россия, Москва

irina_krygina@inbox.ru

БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКОВ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК

Аннотация

Статья посвящена проблеме выбора и установления надежных связей с компетентными поставщиками при проектировании цепей поставок производственными предприятиями. Рассмотрены традиционные постановка задачи и методы выбора поставщика, распространенные в отечественной научной и учебной литературе. Однако данные методы не всегда эффективны для использования в практике решения таких задач для производственных предприятий. Цель статьи показать перспективные тенденции работы с поставщиками, в том числе определения количества поставщиков и выбор конкретного поставщика в цепи поставок. Сделан вывод об эффективности работы с ограниченным числом компетентных поставщиков и установлении с ними долгосрочных партнерских соглашений в рамках логистического менеджмента цепей поставок.

Ключевые слова:

выбор поставщика, управление цепями поставок, точно в срок, график поставки, соглашения о партнерстве

Irina E. Krygina

PhD, Associate Professor
Moscow Automobile and Road State
Technical University
Russia, Moscow

irina_krygina@inbox.ru

BASIC PRINCIPLES OF CHOICE OF SUPPLIERS IN SUPPLY CHAINS

Abstract

The article is devoted to the problem of choosing and establishing reliable relationships with competent suppliers in the design of supply chains by industrial enterprises. We consider the traditional formulation of the problem and methods of choosing a supplier, common in the domestic scientific and educational literature. However, these methods are not always effective for use in the practice of solving such problems for industrial enterprises. The purpose of the article is to show promising trends in work with suppliers, including determining the number of suppliers and selecting a particular supplier in the supply chain. The conclusion is made about the effectiveness of work with a limited number of competent suppliers and the establishment of long-term partnership agreements with them within the framework of supply chain logistics management.

Keywords:

supplier selection, supply chain management, just in time, delivery schedule, partnership agreements

Залогом устойчивости и надежного функционирования цепей поставок являются прочные связи с контрагентами, в том числе с поставщиками, обуславливающие весь спектр снабженческих операций производства. Существующие кризисные явления в различных отраслях деятельности, такие как санкции, инфляция, неплатежи и другие, заставляют производителей уделять особое внимание области снабжения, в том числе поиску новых, компетентных поставщиков, способных осуществлять стабильные поставки, дешевых, но при этом удовлетворительных по качеству сырья и материалов.

Сегодня деятельность производственных предприятий находится в непосредственной зависимости от ситуации на рынке поставщиков и потребителей.

Если раньше, в качестве главной аксиомы, выдвигалось требование о максимальной загрузке всех имеющихся производственных мощностей и полном использовании ресурсов, то сегодня акцент сместился в сторону четкого соблюдения сроков поставок, минимальных наличных запасов и минимального времени цикла непосредственного производства.

Поиск новых способов построения взаимовыгодных отношений с контрагентами в цепях поставок имеет для предприятий-производителей важное значение, так как все хозяйствующие субъекты, включенные в цепь поставок, должны совместно работать с нулевого цикла планирования и разработки продуктов и услуг, прогнозирования, производства, а также распределения, сбыта и доставки [3, с. 21].

Стратегической задачей снабжения и выстраивания операций в цикле поставок производственного предприятия, является задача выбора поставщика. Выбор «правильного» поставщика обуславливает успешное функционирование и устойчивость всей цепи поставок [4].

Выбор в пользу внешних закупок вместо собственного производства требуемых компонентов, поддержка стандартов качества, снижения уровня запасов до необходимого минимума, а также интеграция контрагентов в единые цепи поставок, порождают необходимость по-новому оценивать эффективность работы с поставщиками. Этим объясняется тенденция повышенного внимания и контроля со стороны предприятий-производителей к поставщикам, а также предъявления им более высоких требований. Совместная работа производителей и поставщиков, доверительные отношения между партнерами и долгосрочные соглашения помогают обеим сторонам добиваться снижения затрат и повышать качество производимых товаров или услуг. Подобная хозяйственная практика выстраивания взаимовыгодных отношений, а не борьба за доходы, ставится на первый план при формировании цепей поставок.

В соответствии с принципами производственной логистики решение о закупки определенного объема требуемого материала у конкретного поставщика принимается на основе совокупности критериев, четко проработанных с учетом специфики конкретного производства, установленных сроков и транспортного фактора доставки. Каждая компания делает подобные расчеты в виде производственных программ или планов-графиков.

Наиболее распространенными методами выбора поставщика в отечественной литературе считаются:

- затратно-коэффициентный метод;
- метод доминирующих характеристик;
- метод категорий предпочтения;
- рейтинговая оценка факторов.

Из перечисленных чаще всего упоминается метод рейтинговых оценок, представляющий разновидность метода категорий предпочтения.

Суть затратно-коэффициентного метода состоит в следующем. Рассматриваемый процесс снабжения делится на так называемые миссии (возможные варианты исхода событий на том или ином участке) и для каждой миссии просчитываются доходы и расходы. Так получают данные для сравнения всех рассматриваемых вариантов и выбора лучшего из них. А для каждого из поставщиков рассчитываются все издержки и доходы с учетом возможных логистических рисков. В результате по критерию наибольшей прибыли из всех рассматриваемых вариантов выбирается самый выгодный.

Суть метода доминирующих характеристик заключается в выборе одного параметра (критерия), например, самая низкая стоимость закупаемых комплектующих, хорошее качество, удобный график поставок и т.п. Отсюда его очевидные преимущество – простота и недостаток – не внимание к остальным имеющимся факторам.

Использование метода категорий предпочтения базируется на наличии и анализе обширной информации из многочисленных источников, что позволяет рассмотреть каждый фактор наравне с остальными, хотя, при этом, один из факторов может являться ключевым. Например, качество закупаемой продукции. При использовании данного метода оценка поставщика во многом зависит именно от информации, собранной от многих подразделений предприятия.

Метод анализа иерархий часто сопоставляется с методом рейтинговой оценки поставщиков, а метод анализа полной стоимости соприкасается с затратно-коэффициентным методом [2].

Критерии, а также их ранжирование (приоритет) определяются высшим менеджментом предприятия, исходя из стратегических и тактических целей компании на рынке. Так, чаще всего, к таким критериям относят: качество поставляемых ресурсов и сервиса, соблюдение графика поставок, финансовые условия поставок, в

том числе цену, географическое расположение (удаленность), сопутствующие сервисные услуги.

Однако на практике существуют качественные показатели, которые сложно, либо вообще невозможно определить, но принимать во внимание при выборе поставщика обязательно нужно. Речь идет, например, об имидже поставщика, либо о его технической способности и готовности упаковывать товар в соответствие с требованиями заказчика. В зависимости от специфики производителя, особенностей отрасли и других моментов, таких качественных показателей может быть выделено сразу несколько.

В подобных случаях использование перечисленных выше методов выбора поставщика является слишком упрощенным. Особенно это касается построения логистических и производственных систем, синтезированных согласно концепции supply chain management, SCM, подразумевающую не только синхронизацию снабжения, производства, сбыта и обеспечивающую их логистику, но также, обязательно, производство и сбыт качественной продукции с обеспечением высокого уровня сервиса при снижении совокупных затрат на товародвиженческие операции от начального поставщика до конечного потребителя. В частности, установившиеся на финансовом рынке высокие процентные ставки по банковским кредитам заставляют производителей делать основной упор на эффективность вложений в запасы, что обуславливает повышенное внимание и внедрение логистической концепции Just in Time (точно в срок), как панацеи от неэффективного уровня вложений в запасы и управления ими.

В данном случае основная работа ведется по синхронизации графика поставок требуемых ресурсов и графика технологически связанных цехов предприятия, то есть графика поставок и графика производства. При этом существующие тенденции производства однозначно диктуют требования по сокращению производственного цикла, уменьшения времени на переналадку оборудования, оперативной ликвидации «узких мест» и повышения качества продукции.

И здесь перед предприятием, выстраивающим цепь поставок, возникает закономерный вопрос – какое же количество поставщиков материальных ресурсов необходимо использовать? Работать ли с одним поставщиком, либо, во избежание попасть со временем в зависимость от него, сотрудничать с несколькими поставщиками. Подобная дилемма вряд ли может найти какой-либо количественный

метод решения. Она будет решаться с учетом специфики производственно-технологического процесса, логистики и стратегий развития предприятия.

Оба подхода являются допустимыми, но имеют свои достоинства и недостатки.

Использование нескольких поставщиков является своеобразной подстраховкой и повышает оперативность решения проблемы при появлении срочных или объемных заказов, при этом есть возможность выбора поставщика по минимуму цены. Улучшается гибкость снабжения производственного процесса при одновременном снижении рисков от несвоевременности поставок продукции. Также использование нескольких источников снабжения во многом снижает зависимость производителя от поставщика.

В свою очередь, предприятия, работающие по системе «точно в срок», обычно применяют свой специфический метод к выбору и оцениванию поставщиков. Они сотрудничают с узким кругом поставщиков, которых отбирают по их способности гарантировать поставку комплектующих изделий высокого качества «точно вовремя». При этом количество задействованных поставщиков сокращается, а с отобранными поставщиками устанавливаются длительные хозяйственные связи. Поставщики получают от них всякого рода поддержку, направленную в первую очередь на повышение качества поставляемой ими продукции. Покупатели часто пользуются услугами основного поставщика по принципу «одно комплектующее изделие – один поставщик». Практика выстраивания новых взаимоотношений между поставщиками и потребителями, свидетельствует о наметившейся тенденции взаимодействия с одним, но надежным поставщиком [5, с. 112]. Преимущества такого взаимодействия с единственным компетентным поставщиком очевидны. Так появляется возможность перейти на упрощенные процедуры контроля при получении и приемке поставленных ресурсов, либо в некоторых случаях допустимо вообще отменить этот контроль. Также существенно сокращается объем запасов и уменьшается фактическая продолжительность их хранения. В итоге система поставок между производителем и его надежным поставщиком на физическом уровне приобретает структуру цепи поставок, закрепленную долгосрочным соглашением о сотрудничестве, о чем было сказано выше.

Таким образом, в цепях поставок формируется особая форма организации взаимодействия между предприятиями – партнерские соглашения. Отношения партнерства складываются исключительно при длительном, надежном и взаимовыгодном взаимодействии сторон, знании и учете специфики

производственных процессов у производителя, возможностей и условий поставок у поставщика, при обязательной согласованности ассортимента, качественных характеристик, логистических особенностей поставки. Юридически термин партнерство означает следующее: партнерство – одна из форм организации предпринимательской деятельности организации. При создании партнёрства устанавливается соглашение, полностью регулирующее права и обязанности партнеров, определяется порядок возмещения общих расходов, схема распределения прибыли, сроки деятельности организации, последовательность ликвидации и т.д. Партнёры несут имущественную ответственность за долги в процессе предпринимательской деятельности. Если один из партнёров признаётся банкротом, то ответственность за долги организации переносится на оставшихся партнёров.

Список использованных источников

1. Бабенко Т.И., Барабаш С.Б. Методы принятия управленческих решений (в среде Excel): учеб. Пособие для вузов. – Новосибирск: Издательство СО РАН, 2006. – 228 с.
2. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов/ под общ. и научн. редакцией проф. В. И. Сергеева. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 976 с.
3. Крыгина И.Е. Основные принципы scог-моделирования цепей поставок. В сборнике: Современные инновации: фундаментальные и прикладные исследования. Сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции. 2018. С. 21-24.
4. Материально-техническое снабжение: учеб. пособ. / В.И. Степанов. – М.: Издательский центр «Академия», 2009.
5. Практикум по логистике снабжения: вопросы и тесты / Афанасенко И.Д., Борисова В.В. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 188 с.