

www.europeanproceedings.com/files/data/article/50/1553/article_50_1553_pdf_100.pdf
[Legal Act of Ukraine] (1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>
Martsyn, V. S. *Ekonomika torhivli* [Economics of Trade]. Kyiv: Znannia, 2008.
Mazaraki, A. A., Ushakova, N. M., and Lihonenko, L. O. *Ekonomika torhovelnoho pidpriemstva* [Economics of a Commercial Enterprise]. Kyiv: Khreshchatyk, 1999.
Pastukhova, V. V. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filozofia, polityka, efektyvnist* [Strategic Management of the Enterprise: Philosophy, Policy, Efficiency]. Kyiv: KNTEU, 2008.
Petrenko, A. S., and Yemykova, A. A. "Upravleniye zapasami v strategicheskom upravlenii organizatsiyey" [Inventory Management in the Strategic Management of

the Organization]. *Vestnik sovremennykh issledovaniy*, no. 12.12 (2018): 352-355.
Polyakova, I. A., and Zhivayeva, T. V. "AVS-analiz kak metod kontrollinga upravleniya tovarnymi zapasami" [ABC-analysis as a Method of Controlling Inventory Management]. *Innovatsionnoye razvitiye ekonomiki*, no. 5 (2017): 106-112.
Taranenko, Yu. V. "Modeli upravlinnia zapasamy na torhovelnykh pidpriemstvakh" [Models of Inventory Management in Trade Enterprises]. *Ahrosvit*, no. 3 (2016): 40-44. http://www.agrosvit.info/pdf/3_2016/9.pdf
Zhyzhyla, B. V. "Udoskonalennia systemy upravlinnia zapasamy na torhovelnykh pidpriemstvakh" [Improvement Inventory Management System in Commercial Workplaces]. *Efektivna ekonomika*, no. 2 (2017). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5453>

УДК 658.7

JEL: D29; D81; M21; R49

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-201-209>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОБГРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ ТА ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

©2021 ПЕТРЕНКО О. І., КОРНІЙКО Я. Р., ЛУЩИК К. М.

УДК 658.7

JEL: D29; D81; M21; R49

Петренко О. І., Корнійко Я. Р., Лущик К. М. Сучасні підходи до обґрунтування критеріїв оцінки та вибору постачальників

Метою статті є вивчення сучасних підходів до обґрунтування критеріїв оцінки та вибору постачальників. Вивчення теоретичних і практичних аспектів дозволило виділити сучасні методи обрання постачальників у сфері закупівельної логістики. Було виявлено, що існує ряд основних і додаткових методів оцінки постачальників. Практично кожен метод можна використовувати в комплексі з іншими. Крім цього, і сучасні інформаційні технології дають можливість оптимізувати та раціоналізувати процес оцінки. Незважаючи на те, що сьогодні більшість компаній проводять активну роботу в пошуку напрямків оптимізації роботи закупівельної логістики, мало кому вдалося повністю реалізувати потенціал хоча б в одній із галузей оптимізації закупівель. Водночас, проаналізувавши їх досвід, можна визначити, які навички та методи роботи необхідні для всебічної оптимізації закупівель. Авторами запропоновано вдосконалений алгоритм оцінки постачальників, який передбачає використання існуючих методів оцінки роботи та найбільш розповсюджених критеріїв відбору постачальників з урахуванням інтегральної оцінки та розподілу показників за додатковими критеріями на групи надійності з метою вдосконалення системи закупівельної логістики підприємств. Основою даного алгоритму стало проведення розширеної оцінки за додатковими критеріями, такими як: рівень організації постачання, рівень лояльності постачальника, рівень перспективності, а інтегральний показник має передбачати включення коефіцієнтів відносної значущості додаткових оцінок незалежними експертами та самих критеріїв.

Ключові слова: закупівельна логістика, постачальники, методи та критерії оцінки постачальників.

Рис.: 2. Бібл.: 18.

Петренко Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: olga.petrenko.bltduit@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1869-7999>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1865204/olga-petrenko/>

Корнійко Яна Русланівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: blttduit@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5772-7364>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1862631/yana-r-korniyko/>

Лущик Катерина Миколаївна – магістрантка, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: katerynalushchik7@gmail.com

UDC 658.7

JEL: D29; D81; M21; R49

Petrenko O. I., Korniyko Y. R., Lushchik K. M. The Current Approaches to Substantiation of Criteria for Evaluation and Selection of Suppliers

The article is aimed at studying the current approaches to substantiating the criteria for evaluating and selecting suppliers. The study of theoretical and practical aspects allowed to distinguish modern methods of selecting suppliers in the field of procurement logistics. It is identified that there are a number of basic and additional methods for evaluating suppliers. Almost every method can be used in combination with others. In addition, modern information technologies make it possible to optimize and rationalize the evaluation process. Despite the fact that today most companies are actively working in search of directions for optimizing the work of procurement logistics, only few of them managed to fully realize the potential of at least one of the areas of procurement optimization.

At the same time, after analyzing their experience, it is possible to determine what skills and methods of work are necessary for the comprehensive optimization of procurement. The authors propose an improved algorithm for evaluating suppliers, which provides for the use of existing methods of evaluation of work and the most common criteria for the selection of suppliers, taking into account the integral assessment and distribution of indicators according to additional criteria for reliability groups in order to improve the procurement logistics system of enterprises. The basis of this algorithm was the conduct of an extended assessment on additional criteria, such as: the level of supply organization, the level of loyalty of the supplier, the level of perspectivity, while the integral indicator should provide for the inclusion of coefficients of relative significance of additional evaluations by independent experts and the criteria themselves.

Keywords: procurement logistics, suppliers, methods and criteria for evaluating suppliers.

Fig.: 2. **Bibl.:** 18.

Petrenko Olha I. – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Business-Logistics and Transport Technologies, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

E-mail: olga.petrenko.bltt.duit@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1869-7999>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1865204/olga-petrenko/>

Korniiko Yana R. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business-Logistics and Transport Technologies, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

E-mail: blttduit@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5772-7364>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1862631/yana-r-korniiko/>

Lushchik Katerina M. – Graduate Student, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

E-mail: katerynalushchik7@gmail.com

Закупівлі – важлива ланка будь-якої виробничої або торговельної мережі, а вибір постачальника є одним із найважливіших завдань. У все складнішому світі, особливо в непередбачуваних ситуаціях, правильне рішення щодо управління постачальниками має важливий вплив на підприємства та їхнє майбутнє. Оцінка та вибір постачальників набуває все більшого значення для підприємств та їх подальшого розвитку. Власне, дуже часто підприємства залучають працівників внутрішніх відділів та їх відгуки про роботу наявних постачальників. Це означає, що різні люди оцінюють постачальників через свою відповідальність, що кожна окрема оцінка для постачальника бере участь у повній перевірці за допомогою порівняльного підходу.

У сучасному динамічному середовищі існують готові рішення щодо вибору постачальника за готовими методиками зі складними сценаріями і давньою традицією відбору на основі поодиноких критеріїв, серед яких найчастіше визначають вартість і надійність поставок. Як наголошують і практики, і дослідники, оцінка та вибір постачальників визнається як багаторазове вирішення критеріїв проблеми та використання аналітичних і математичних моделей.

Проблеми управління закупівельною логістикою підприємства були висвітлені в наукових дослідженнях таких вітчизняних та іноземних авторів, як: Біловодська О. А., Бондарчук М. К., Боутеллір Р., Григорак М. Ю., Дейнега О. В., Дубницький В. І., Завербний А. С., Карий О. І., Ковальська Л. Л., Ковальчук С. В., Корстен Д., Крикавський Є. В., Кузьмін О. Є., Ліпич Л. Г., Мельник О. Г., Міщук І. П., Мороз О. В., Музика О. В., Окландер М. А., Петрик І. В., Петрович Й. М., Подольчак Н. Ю., Пономарьов Ю. В., Похильченко О. А., Савіна Н. Б., Сергеев В. І., Скворцов І. Б., Чернописька Н. В., Чухрай Н. І., Юринець З. В., Якимишин Л. Я., Яремко І. Й., Ястремська О. М. та інші [1; 2].

А різноманітні підходи до вибору постачальників розглядалися такими авторами, як: Баканов М., Войнаренко М., Вебб Дж., Котлер Ф., Ламберт Д., Неруш Ю., Рясних Є., Терещенко О., Швітерман М. [3; 4; 5].

Розглядаючи роль постачальників з позиції доставки матеріальних ресурсів і цільових орієнтирів процесу управління взаємовідносинами з постачальниками, різні дослідники визначали їх по-різному. Наприклад, Д. М. Ламберт і М. А. Швітерман (D. M. Lambert, M. A. Schwieterman) вважають, що з постачальниками взаємовідносини необхідно розвивати так, як і з ключовими клієнтами, а процес управління взаємовідносинами має складатися з двох частин: стратегічного й оперативного процесів [4].

Подібний підхід наведено також у роботі Р. Боутелліра та Д. Корстена «Стратегія та організація постачання» [2], де виділено стратегічний та оперативний рівні управління закупівельною логістикою та роль постачальників у ній. Інший підхід до управління взаємовідносинами з постачальниками запропонував Дж. Вебб (J. Webb) [5]. За його думкою, цей підхід має включати такі етапи: сегментація постачальників; побудова структури управління постачальниками; визначення ключових показників ефективності; створення стратегії взаємодії з постачальниками.

Проведемо глибоку оцінку можливих взаємовідносин у процесі управління закупівельною логістикою та підходів до обґрунтування критеріїв оцінки постачальників.

Припущення науковців не завжди є адаптивними до сфери діяльності підприємства та часто обмежують керівників у прийнятті ефективних рішень. Зазвичай вибір постачальника здійснюється на основі набору типових критеріїв, де їх важливість обирається з урахуванням інтересів підприємства та цілей зацікавлених сторін. Однак варто проводити відбір постачальника, орієнтуючись на сучасний непередба-

чуваний змінний стан світової економіки та на можливій операційній збої в роботі та ризики.

Основним завданням даної статті є вивчення сучасних підходів до обґрунтування критеріїв оцінки та вибору постачальників.

Надзвичайна ситуація з COVID-19 ілюструє важливість залучення постачальників із достатніми ресурсами та доступом до оборотного капіталу, щоб продовжувати працювати, підготуватися, якщо необхідно, для задоволення попиту та виживання під час кризи. Оцінка планів антикризового управління постачальниками є одним із аспектів зменшення ризику, який слід враховувати під час процесу перевірки. Усі подальші майбутні кризи, викликані передбачуваними факторами – глобальним потеплінням, охороною диких тварин і природи, взаємодією людей та політичними заворушеннями, – майже неминучі. Тому вивчення якості та надійності планів потенційних постачальників на випадок надзвичайних ситуацій має вирішальне значення [6].

У минулому зазвичай критерії оцінки постачальників були зосереджені на якості, сервісі або доставці й ціні. Останніми роками іноземна література вказує на інші сфери, такі як фактори стосунків, які можуть впливати на продуктивність партнера в ланцюзі поставок. Крім того, як стверджують практики, на сьогоднішній день, до переліку стандартних критеріїв оцінки варто додавати «зразковий» перелік характеристик, що відображають репутацію постачальника [7]:

1. *Організованість*: розширення ринків збуту продукції; формування кола постійних споживачів; забезпечення екологічної безпеки; ресурсозбереження при виробництві й утилізації; захист інтелектуальної власності та безпека бізнесу; дотримання контрактів, договорів, графіків постачань за принципом «точно в строк».
2. *Партнерство*: корпоративні ланцюжки постачань; відкритість для суспільства; активізація зовнішніх зв'язків; підтримка соціальних програм; діяльна участь в асоціації, холдингу, радах; кооперація з іншими постачальниками та/або споживачами.
3. *Перспективність*: лідируюча роль у галузі; освоєння нових технологій; упровадження інформаційних технологій; використання сучасних методів маркетингу, фінансового менеджменту; постачання на ринок нових виробів; підготовка елементів логістичної системи руху товару; вдосконалення організаційної структури підприємства.

Тобто сучасні тенденції та динамічний розвиток різних галузей економіки вимагають проводити прискіпливу оцінку постачальників, адже правильна організація системи постачання на підприємстві дозволяє отримати кращі економічні показники шля-

хом зниження ризиків і пов'язаних з ними витрат. Логістика постачання може бути складним процесом, проте повинна формуватися на взаємовигідних довгострокових ділових відносинах. Сьогодні різні суб'єкти господарювання по-різному підходять до пошуку надійних постачальників:

- ✦ шляхом відкритих тендерних закупівель через офіційний майданчик державних тендерів Prozorro та аукціонів Prozorro.Продажі, який є найбільшою платформою комерційних закупівель;
- ✦ шляхом використання сучасних професійних онлайн-платформ (Trans.eu, lardi-trans.ua тощо);
- ✦ шляхом оперування власною інформацією щодо списку потенційних постачальників, а також покладаючись на інформацію добре відомих партерів, яким можна довіряти, тощо.

У будь-якому випадку, для остаточного прийняття рішення щодо проведення успішного пошуку постачальника необхідно володіти великим обсягом інформації, уміти її обробляти та визначати чіткі критерії та фактори, які впливатимуть на прийняття остаточного рішення.

Авторами даної статті запропоновано вдосконалений алгоритм оцінки постачальників [8], який передбачає використання існуючих методів оцінки роботи та найбільш розповсюджених критеріїв відбору постачальників з урахуванням інтегральної оцінки та розподілу показників за додатковими критеріями на групи надійності, з метою вдосконалення системи закупівельної логістики підприємств (*рис. 1*).

Даний алгоритм свідчить, що при оцінці роботи постачальників необхідно проводити розширену оцінку за додатковими критеріями, наприклад рівень організації постачання, рівень лояльності постачальника, рівень перспективності. Дані критерії можна включити до розрахунку інтегрального показника з визначенням групи надійності постачальників та їх ранжуванням: ПВ – постачальники з високим рівнем надійності; ПС – постачальники з середнім рівнем надійності; ПН – постачальники з низьким рівнем надійності. Інтегральний показник передбачає включення коефіцієнтів відносної значущості додаткових оцінок незалежними експертами та самих критеріїв.

Погоджуємося з І. В. Поповою [9], що ефективний вибір постачальника залежить від оцінювання його спроможності задовольняти такі критерії: якість товарів, обсяги постачань, рівень ціни на товари, рівень обслуговування, надійності та інші. Прийняти-ми є два напрями вибору постачальника:

1. Вибір постачальника з числа підприємств, з якими вже встановлено ділові відносини, що полегшує вибір, оскільки попередньо відома інформація про їхню діяльність. У цьому ви-

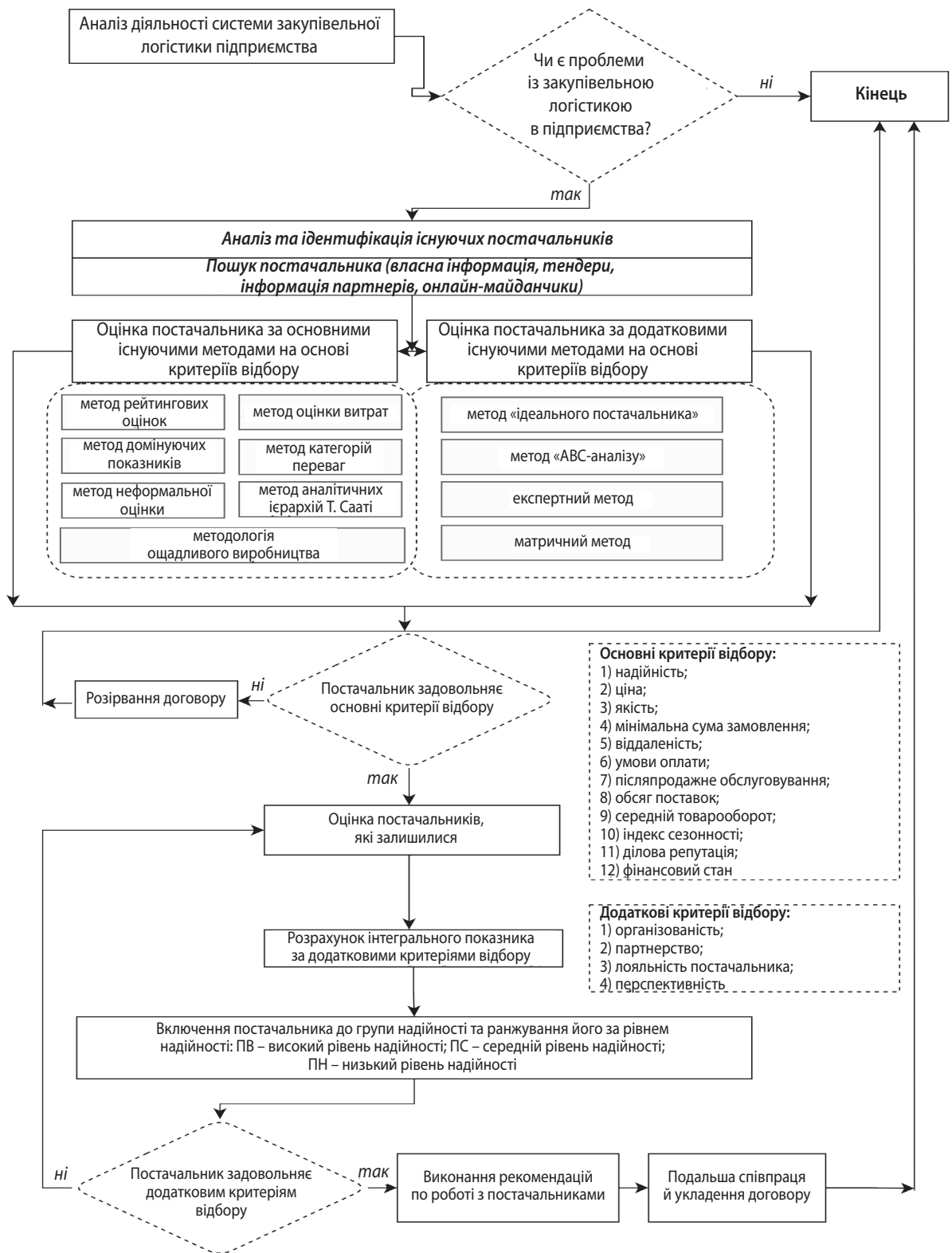


Рис. 1. Удосконалений алгоритм оцінки та вибору постачальників

Джерело: удосконалено на основі [8].

- падку застосовується принцип: аналіз одержаної інформації про роботу з постачальником; аналіз інформації за критеріями вибору; прийняття рішення про вибір постачальника.
2. Вибір нового постачальника на основі результатів пошуку й аналізу нової інформації. У цьо-

му випадку багато часу витрачається на перевірку потенційного постачальника, але витрати можуть бути окуплені, якщо потенційний постачальник складе конкуренцію існуючому. Управління постачальниками – це функціональна галузь логістики постачання, що включає:

- ✦ раціоналізацію бази постачальників, їх відбір, координування роботи з ними з метою підвищення ефективності співробітництва;
- ✦ пошук та оцінку джерел постачання;
- ✦ формування та раціоналізацію бази постачальників;
- ✦ розвиток взаємовідносин з постачальниками;
- ✦ моніторинг ефективності взаємодії з постачальниками тощо.

Однією із основних проблем в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів є вибір постачальника. Важливість її пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників схожих матеріальних ресурсів, але, головним чином, тим, що постачальник має бути надійним партнером підприємства в реалізації його логістичної стратегії.

Перелічимо та охарактеризуємо основні етапи вирішення цього завдання.

1. Пошук потенційних постачальників.
2. Аналіз потенційних постачальників.
3. Оцінка результатів роботи з постачальниками.
4. Розвиток постачальника.
5. Визначення економічного розміру замовлення.
6. Система постачань «точно в строк» у закупівельній логістиці [10].

Існує сім основних методів оцінки можливостей постачальників, а саме: метод рейтингових оцінок; метод оцінки витрат; метод домінуючих показників; метод категорій переваг; метод неформальної оцінки постачальника; метод аналітичних ієрархій Т. Сааті; метод ощадливого виробництва.

Практично кожний метод можна використовувати в комплексі з іншими. У процесі оцінки та вибору постачальника організація-споживач має переконатися в такому: вибір постачальника має бути формалізованим шляхом використання певної процедури, що дозволить визначити критерії оцінювання, побудувати їх ієрархію за ступенем значущості та застосувати математичну процедуру обчислення рейтингу постачальника. Кроки, необхідні для визначення закупівельних пріоритетів компанії в цілому, передбачають таке:

- 1) аналіз факторів, що впливають на закупівельну поведінку підприємства та визначення системи критеріїв вибору (визначення складу та ваги кожного критерію);
- 2) оцінювання потенційних постачальників;
- 3) визначення пріоритетного постачальника [11].

Найбільш поширеним методом вибору постачальника вважається метод рейтингових оцінок.

1. Метод рейтингових оцінок. Оцінюються основні критерії вибору постачальника, далі працівниками служби закупівель або залученими експертами встановлюється їхня значущість експертним шляхом.

Наприклад, підприємству необхідно купити товар, причому його дефіцит неприпустимий. Відповідно, на перше місце при виборі постачальника буде поставлено критерій надійності постачання. Питома вага цього критерію буде найбільшою. Обчислюється значення рейтингу за кожним критерієм шляхом визначення питомої ваги критерію з його експертною бальною оцінкою (наприклад, за 10-бальною системою) даного постачальника. Далі підсумовують отримані значення рейтингу за всіма критеріями й одержують підсумковий рейтинг для конкретного постачальника. Порівнюючи отримані значення рейтингу для різних постачальників, визначають найкращого партнера. Якщо рейтингова оцінка дає однакові результати для двох і більше постачальників за основними критеріями, процедуру повторюють з використанням додаткових критеріїв. Але треба враховувати, що при зверненні до потенційних постачальників важко, а іноді практично неможливо отримати об'єктивні дані, необхідні для роботи експертів [12].

2. Метод оцінки витрат. Цей метод іноді називають затратно-коефіцієнтним методом, або методом місій. Він полягає в тому, що весь досліджуваний процес постачання ділиться на кілька можливих варіантів (місій), і для кожного ретельно розраховуються всі витрати та доходи. У результаті одержують дані для порівняння та вибору варіантів рішень (місій). До кожного постачальника розраховуються всі можливі витрати та доходи (при цьому враховуються логістичні ризики). Потім із набору варіантів (місій) вибирається найбільш вигідний (за критерієм загального прибутку). Фактично це – різновид методу ранжування (критеріїв) за вартістю. Метод цікавий із погляду вартісної оцінки та дозволяє визначити «вартість» вибору постачальника. Недолік методу полягає в тому, що він вимагає аналізу великого обсягу інформації щодо кожного постачальника. Як приклад, можна навести перелік логістичних витрат, пов'язаних із закупівлею конкретного товару: маркетингові витрати, пов'язані з вивченням кон'юнктури цін ринку даного товару; витрати, пов'язані з пошуком потенційних постачальників і встановлення з ними ділових контактів (відрядження, телефонні переговори, обробка даних) тощо. Усі елементи витрат необхідно враховувати, оцінювати та контролювати [13].

3. Метод домінуючих показників. Метод полягає в зосередженні на одному обраному параметрі (критерії). Цей параметр може бути: найнижчою ціною, найкращою якістю, графіком поставок, що вселяє найбільшу довіру тощо. Перевага цього методу – у простоті, а недолік – в ігноруванні інших чинників – критеріїв добору.

4. Метод категорій переваг. У даному випадку оцінка постачальника, зокрема вибір методу його оцінки, залежить від інформації, що стікається з багатьох підрозділів фірми. Інженерні служби дають свою оцінку здатності постачальника виробляти ви-

сокотехнологічну продукцію та можуть компетентно судити про її якість. Диспетчерська служба повідомляє про терміни доставки матеріальних ресурсів, що закуповуються. Виробничі відділи – про простоту та зручність користування матеріальними ресурсами у виробничому процесі. Такий метод передбачає наявність великої та різноманітної інформації з безлічі джерел, яка дозволяє розглядати кожен фактор на рівні з іншими, у той час як для фірми, можливо, якийсь фактор є ключовим, наприклад простота використання продукції у виробничому процесі [12].

5. *Метод неформальної оцінки постачальника.* М. Р. Ліндерс і Х. Е. Фірон приділяють особливу увагу неформальній оцінці постачальника працівниками компанії покупця, яка включає оцінку особистих контактів між постачальником і працівниками відділів компанії покупця; інформацію, отриману з розмов на професійних зустрічах, конференціях та засобах масової інформації. «Які відносини з постачальником Х?» – типове питання, яке можуть і повинні ставити представники відділу постачання при зустрічах із представниками інших відділів своєї компанії. Поінформований працівник володіє подібною інформацією про постачальників і завжди помічає, як нова інформація може вплинути.

6. Додатково виділяють *метод аналітичних ієрархій Т. Сааті*. Метод аналітичних ієрархій використовується у випадках, коли необхідно приймати рішення у складних умовах, а різниця між альтернативами та перевага окремої альтернативи не є очевидними. Відповідно, він має свої переваги: дозволяє прийняти рішення в умовах системного характеру завдання (наявні ієрархія та внутрішні зв'язки між критеріями), неповноти інформації та неочевидності оптимального рішення, неможливості збирання точної інформації, потреби в оцінюванні якісних аспектів ринкового впровадження проекту, потенційної неузгодженості зібраних даних, необхідності врахування різнорідних думок експертів без переважання «статистичної більшості», нагальної потреби інтеграції часткових оцінок у єдиний інтегральний показник). Метод передбачає побудову ієрархії критеріїв

(можливість утворювати вихідні та похідні рівні) й оцінювання постачальників за кожним критерієм окремо (рис. 2).

У межах методу проводиться попарне порівняння критеріїв між собою із визначенням вагових значень кожного критерію й аналізом ступеня узгодженості суджень експертів. На етапі вибору постачальників, як і будь-яких інших контрагентів, необхідно перевірити їхній юридичний статус, фінансове становище та ділову репутацію. Проблемні контрагенти найчастіше можуть стати причиною не лише втрат у бізнесі, а й повернути до організації пильну увагу податкових органів [14].

Метод аналізу ієрархій, розроблений американським математиком Томасом Сааті, є оригінальним напрямом у теорії ухвалення рішень. Метод випробуваний у ряді досліджень у сфері соціології, економіки, екології та є правдоподібною моделлю природного ходу людських міркувань при рішенні складних завдань ієрархічного вибору.

Метод аналізу ієрархій Т. Сааті проводиться за такою схемою:

- 1) структурування проблеми вибору у вигляді ієрархії або мережі;
- 2) установка пріоритетів критеріїв і оцінка кожної з альтернатив за критеріями;
- 3) обчислення коефіцієнтів важливості для елементів кожного рівня. При цьому перевіряється узгодженість суджень;
- 4) підрахування комбінованого вагового коефіцієнта та визначення найкращої альтернативи [15].

7. *Методологія ощадливого виробництва* виділяє 10 основних показників ефективної оцінки постачальника:

- ✦ *competence* – компетентність постачальника вирішувати поставлені завдання;
- ✦ *capacity* – потужності постачальника, здатні задовольнити потреби покупця;
- ✦ *commitment* – зобов'язання постачальника перед споживачем щодо якості, ціни й обслуговування;



Рис. 2. Оцінювання постачальників за методом аналітичних ієрархій Т. Сааті (приклад) [13]

- ✦ *control systems* – системи контролю матеріальних запасів, витрат, бюджетів, персоналу та інформації;
- ✦ *cash resources and financial stability* – ресурси готівки та фінансова стабільність, що свідчать про фінансове «здоров'я» постачальника та його здатність продовжувати бізнес в осяжному майбутньому;
- ✦ *cost* – ціна з відповідними якістю та рівнем обслуговування;
- ✦ *consistency* – стабільні поставки (де це можливо), вдосконалення якості та послуг;
- ✦ *culture* – постачальник і споживач мають спільні цінності;
- ✦ *clean* – постачальники та товар, що ними поставляється, мають відповідати вимогам чинного законодавства й екологічної безпеки країни;
- ✦ *communication* – можливість спілкуватися з постачальником за допомогою всіх сучасних засобів, у тому числі електронних [16].

Оцінка існуючих постачальників згідно з філософією ощадливого виробництва зводиться до аналізу виконання ними договірних зобов'язань на основі регламентованої (статистичної оцінки відхилення параметрів постачань від умов договору або рейтингової оцінки) та неформальної (особистої) оцінки шляхом проведення зовнішніх аудитів компаній.

Крім того, оцінку постачальників потрібно проводити не тільки на стадії пошуку, але й у процесі роботи із уже відібраними постачальниками. Для оцінки вже відомих постачальників найбільш розповсюдженими є такі чотири методики:

1. *Методика ранжування*, за допомогою якої розробляється спеціальна шкала експертних оцінок, що дозволяє розрахувати рейтинг постачальника [17].

Методика ранжування полягає в таких діях:

- 1) *оцінка значущості окремих критеріїв*, за якими планується здійснити вибір постачальника. З цією метою обирають відповідних експертів (це можуть бути керівники підприємств або провідні спеціалісти відповідної галузі) та пропонують (незалежно та таємно один від одного) встановити коефіцієнт значущості кожному критерію в межах від 0 до 1 (можуть бути запропоновані інші межі значень, наприклад від 1 до 5 або від 1 до 10 тощо). Коефіцієнти значущості критеріїв, установлені експертами, проставляють у таблицю визначеної форми та підраховують комплексну оцінку як суму коефіцієнтів значущості за кожним критерієм;
- 2) *оцінка постачальників відповідно до значущості встановлених критеріїв*. На основі історії роботи з постачальниками, наприклад,

менеджером компанії виставляється оцінка за кожним критерієм (за десятибальною шкалою), після чого шляхом множення отриманих оцінок на значущість відповідних критеріїв і подальшого додавання отриманих результатів розраховується рейтинг постачальника. Для вибору найкращого постачальника порівнюють їх рейтингові оцінки. Якщо рейтинг нижчий від припустимої величини, то договір постачання за рішенням відповідальних осіб може бути розірваний.

2. *Метод «ABC-аналізу»*. Для аналізу постачальників, з якими підприємство вже співпрацює, можна також використовувати ABC-аналіз, який широко розповсюджений у логістиці. В основі використання цього методу щодо аналізу постачальників лежить припущення, що не всі постачальники характеризуються однакоvim впливом на ефективність, через що доцільно інтенсивніше займатися постачальниками, які мають великий оборот. Класифікація постачальників за методом ABC здійснюється за такою схемою:

- 1) добирається інформація про річний оборот кожного постачальника;
- 2) розміри обороту записуються за спадаючою послідовністю;
- 3) розраховується частка обороту кожного постачальника у відсотках від загального обороту;
- 4) проводиться розрахунок відсотку з наростаючим підсумком (знаходяться акумульовані значення обороту постачальників у відсотках).

ABC-аналіз спирається на гіпотезу про те, що в реальності нерідко 20% елементів забезпечують близько 80% результату, або 20% всіх постачальників дають 80% поставок, або 20% позицій матеріальних ресурсів визначають 80% пов'язаних із постачаннями ресурсів витрат. Ця гіпотеза ґрунтується на так званому принципі Парето [18]. Правило Парето – важливий інструмент для аналізу, який можна з великою користю застосувати до управління матеріальними ресурсами та вибору постачальників.

Аналіз річних витрат на закупівлю матеріальних ресурсів (тобто множення кількості, що постачається, на їх вартість), дозволяє розділити всі матеріальні ресурси та, відповідно, їх постачальників на три категорії:

- ✦ група А – вузька група (зазвичай 10% від повного списку), на яку припадає основна частина витрат (70%);
- ✦ група В – середня група (20%), витрати складають 20% від повної суми;
- ✦ група С – основна частина групи (70%), але з малими сумарними витратами (наприклад, 10% від повної суми) [18].

3. *Метод «Ідеального постачальника»*. Визначають характеристики так званого ідеального поста-

чальника і потім кожного реального претендента порівнюють з «ідеалом». Перевагу віддають постачальнику, найбільш наближеному до «ідеалу».

4. *Матричний метод*. Відповідно до цього методу будується матрична модель, у рядках якої вказуються обсяги замовлення й умови постачання (партія, частота, періоди постачання, транспортні засоби й упаковка, додаткові послуги тощо), у стовпчиках розміщують постачальників однойменної продукції, а на перетині рядків і стовпчиків – ціни продажу або тарифи. Визначаючи найменші витрати по стовпцях, покупець може вибирати потенційного постачальника [8].

Незважаючи на те, що сьогодні деякі компанії проводять активну роботу з пошуку напрямків оптимізації роботи закупівельної логістики, наприклад через процес управління постачальниками, нікому ще не вдалося повністю реалізувати потенціал хоча б в одній зі сфер оптимізації закупівель, не кажучи вже про всі одразу. Водночас, якщо проаналізувати досвід компаній, які досягли максимальних результатів у цій сфері, і зрозуміти, що є основою їхнього успіху – виняткового на тлі більшості інших підприємств, можна визначити, які навички та методи роботи необхідні для всебічної оптимізації закупівель. Перерахуємо дані методи:

1. *Зміцнення зв'язку між управлінням закупівлями й основними видами діяльності*. Неможливо переоцінити роль, яку відіграють кваліфіковані кадри в забезпеченні ефективності закупівель. У більшості галузей грамотне ведення комерційних переговорів лише на 20–30% зумовлює сукупний ефект економії, якого можна досягти в рамках оптимізації закупівель. Решта витрат знижується за допомогою таких інструментів, як управління попитом і коригування вимог до продуктів, що купуються. Для оволодіння цими двома методами спеціалістам із закупівель необхідно ретельно ознайомитися з роботою різних підрозділів компанії, а також проаналізувати категорії споживаних нею товарів і послуг. Крім того, ці фахівці повинні дійти розуміння стратегічних цілей підприємства та навчитися застосовувати свій досвід у різних умовах. Усвідомлюючи всі ці фактори, провідні компанії починають оптимізацію закупівель з того, що призначають на ключові посади підрозділів постачання саме тих спеціалістів, які мають чітке уявлення про основні статті витрат фірми.

2. *Коригування роботи відділу закупівель відповідно до стратегічних цілей компанії*. Після того, як підрозділ із закупівель зуміє забезпечити створення нової вартості та налагодити рівноправне співробітництво із іншими підрозділами підприємства, він зможе перейти до вирішення більш масштабних завдань на стратегічному рівні.

Варто зазначити, що деяким компаніям вдається уникнути помилок у роботі з постачальниками та підвищити ефективність роботи своїх відділів. Най-

більш успішні компанії розширюють повноваження цих підрозділів усередині організації, ретельно узгоджуючи їхні дії з діями внутрішніх клієнтів, відділів розробки продуктів та інших функціональних одиниць. Це робиться для того, щоб знайти та проаналізувати нові можливості створення додаткової вартості. Найкращі підрозділи із закупівель досягають успіху насамперед завдяки тому, що їхні заходи щодо зниження витрат охоплюють навіть ті сфери діяльності, оптимізація яких раніше не становила інтересу або виявлялася дуже скрутною.

ВИСНОВКИ

Отже, оцінка та вибір постачальника здійснюється підприємством на підставі сформованих ним кількісних та якісних критеріїв, за допомогою яких оцінюється доцільність укладання угоди з конкретним постачальником. Розглянуті сучасні підходи до оцінки та вибору постачальників матеріальних ресурсів дадуть змогу визначити переваги співпраці з існуючими або укласти угоди з новими постачальниками, враховуючи як основні, так і додаткові критерії відбору. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Рикванова І. С. Логістика постачання виробничого обладнання на підприємство : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2021. 246 с.
2. Боутеллер Р., Корстен Д. Стратегия и организация снабжения / под ред. Н. Ф. Титюхина. М. : КИА-центр, 2006. 128 с.
3. Степанова О. В., Горбач О. І., Горбач В. А. Модель багатокритеріальної оцінки і вибору постачальника. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 5. С. 23–28. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/6246/1/vestnik_HPI_2012_5_Stepanova_Model.pdf
4. Lambert D. M., Schwieterman M. A. Supplier Relationship Management as a Macro Business Process. *Supply Chain Management*. 2012. Vol. 17. Iss. 3. P. 337–352. DOI: <https://doi.org/10.1108/13598541211227153>
5. Webb J. How To Start A Supplier Relationship Management Program // *Forbes*. 2018. No 4. URL: <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2018/03/30/how-to-start-a-supplier-relationship-management-program/?sh=1a69cac741e1>
6. Vendor Assessment and Evaluation Guide // *Smartsheet*. 19.07.2021. URL: <https://www.smartsheet.com/content/vendor-assessment-evaluation>
7. Як вибрати постачальника: шість основних методів оцінки. URL: <https://irin.in.com/navchannia/yak-brati-postachalnika-shist-osnovnikh-metodiv-otsinki.html>
8. Григорак М. Ю., Карпунь О. В., Катерна О. К., Молчанова К. М. Логістика постачання, виробництва, дистрибуції : навч. посіб. Київ : НАУ, 2017. 364 с.
9. Попова І. В. Обґрунтування вибору потенційного постачальника як фактора підвищення стійкості підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690: Логістика. С. 421–426. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/11454/1/72.pdf>

10. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. Вид. 2-ге., перероб. та допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
11. Косолапов О. Ю. Политика продаж компании: для чего она необходима и какие элементы должна содержать. *Управление продажами*. 2011. № 2. С. 76–83.
12. Ларіна Р. Р. Логістика : навч. посіб. Дніпропетровськ : ВІК, 2005. 335 с.
13. Жарська І. О. Практикум з маркетингу: теоретичні основи, тести, завдання, кейсові вправи : навч. посіб. Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2016. 284 с.
14. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров. Изд. 2-е. Киев : ІРІДІУМ, 2010. 208 с.
15. Філь Н. Ю. Структурна модель вибору постачальника при управлінні проектами попередження надзвичайних природних ситуацій на магістральних автодорогах. *Технологія приборостроєння*. 2015. № 1. С. 62–65. URL: http://journal.nitip.com.ua/media/uploads/documents/16_15.pdf
16. Салій О. О., Кузьміна Г. І., Павлюк К. Р. Управління постачальниками як інструмент ощадливого виробництва фармацевтичного підприємства // Управління якістю в фармації : збірник матеріалів XII науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Харків, 18.05.2018 р.). Харків : НФаУ, 2018. С. 172–174.
17. Аникин Б. А., Родкина Т. А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики : учебник. М. : Проспект, 2013. 344 с.
18. Копитін Ю. В. Використовування ABC-аналізу для оптимізування систем захисту інформації. *Наукові праці Одеської національної академії зв'язку ім. О. С. Попова*. 2010. № 1. С. 138–142. URL: <http://sbornik.onat.edu.ua/ua/metod/download/451/ua/>
- Hryhorak, M. Yu. et al. *Lohistyka postachannia, vyrobnytstva, dystrybutsii* [Logistics of Supply, Production, Distribution]. Kyiv: NAU, 2017.
- Kopytin, Yu. V. "Vykorystovuvannia ABC-analizu zadlia optymizuvannia system zakhystu informatsii" [Using the ABC-Analysis for the Optimization of the Information Security Systems]. *Naukovi pratsi Odeskoi natsionalnoi akademii zviazku im. O. S. Popova*, no. 1 (2010): 138–142. <http://sbornik.onat.edu.ua/ua/metod/download/451/ua/>
- Kosolapov, O. Yu. "Politika prodazh kompanii: dlya chego ona neobkhdodima i kakiye elementy dolzhna sodержat" [The Company's Sales Policy: Why Is It Needed and What Elements Should It Contain]. *Upravleniye prodazhami*, no. 2 (2011): 76-83.
- Lambert, D. M., and Schwieterman, M. A. "Supplier Relationship Management as a Macro Business Process". *Supply Chain Management*, vol. 17, no. 3 (2012): 337-352. DOI: <https://doi.org/10.1108/13598541211227153>
- Larina, P. P. *Lohistyka* [Logistics]. Dnipropetrovsk: VIK, 2005.
- Ponmaryova, Yu. V. *Lohistyka* [Logistics]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2005.
- Popova, I. V. "Obgruntuvannia vyboru potentsiinoho postachalnyka yak faktora pidvyshchennia stiiikosti pidpriemstva" [Justification of the Choice of a Potential Supplier as a Factor in Increasing the Stability of the Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 690 (2010): 421-426. <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/11454/1/72.pdf>
- Rykovanova, I. S. "Lohistyka postachannia vyrobnychoho obladnannia na pidpriemstvo" [Logistics of Supply of Production Equipment to the Enterprise]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2021.
- Salii, O. O., Kuzmina, H. I., and Pavliuk, K. R. "Upravlinnia postachalnykamy yak instrument oshchadlyvoho vyrobnytstva farmatsevychnoho pidpriemstva" [Supplier Management as a Tool for Lean Production of a Pharmaceutical Company]. *Upravlinnia yakistiu v farmatsii*. Kharkiv: NFaU, 2018. 172-174.
- Stepanova, O. V., Horbach, O. I., and Horbach, V. A. "Model bahatokryterialnoi otsinky i vyboru postachalnyka" [Model of Multicriteria Evaluation and Supplier Selection]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 5 (2012): 23-28. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/6246/1/vestnik_HPI_2012_5_Stepanova_Model.pdf
- "Vendor Assessment and Evaluation Guide". Smartsheet. July 19, 2021. <https://www.smartsheet.com/content/vendor-assessment-evaluation>
- Webb, J. "How To Start A Supplier Relationship Management Program". Forbes. 2018. <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2018/03/30/how-to-start-a-supplier-relationship-management-program/?sh=1a69cac741e1>
- "Yak vybraty postachalnyka: shist osnovnykh metodiv otsinky" [How to Choose a Supplier: Six Basic Evaluation Methods]. <https://irinin.com/navchannia/yak-vibrati-postachalnika-shist-osnovnykh-metodiv-otsinki.html>
- Zharska, I. O. *Praktykum z marketynhu: teoretychni osnovy, testy, zavdannia, keisovi vpravy* [Marketing Workshop: Theoretical Foundations, Tests, Tasks, Case Studies]. Odesa: Atlant VOI SOIU, 2016.

REFERENCES

- Anikin, B. A., and Rodkina, T. A. *Logistika i upravleniye tsepyami postavok. Teoriya i praktika. Osnovy logistiki* [Logistics and Supply Chain Management. Theory and Practice. Basics of Logistics]. Moscow: Prospekt, 2013.
- Boutellir, R., and Korsten, D. *Strategiya i organizatsiya snabzheniya* [Strategy and Organization of Supply]. Moscow: KIA-tsentr, 2006.
- Bushuyev, S. D., and Bushuyeva, N. S. *Upravleniye proektami. Osnovy professionalnykh znaniy i sistema otsenki kompetentnosti proektnykh menedzherov* [Project Management. Fundamentals of Professional Knowledge and a System for Assessing the Competence of Project Managers]. Kyiv: IRIDIUM, 2010.
- Fil, N. Yu. "Strukturna model vyboru postachalnyka pry upravlinni proektamy poperedzhennia nadzvychainykh pryrodnykh sytuatsii na mahistralnykh avtodorohakh" [Structural Model of Supplier Selection in the Management of Natural Emergency Prevention Projects on Main Roads]. *Tekhnologiya priborostroyeniya*, no. 1 (2015): 62-65. http://journal.nitip.com.ua/media/uploads/documents/16_15.pdf