

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ И ВЫБОРА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ

*О.О. Кузьмина, О.Д. Макаревич*

В настоящее время выбор потенциального партнера является актуальным вопросом на многих предприятиях, так как от решения данной проблемы зависит успех хозяйственной деятельности. Одним из факторов, влияющих на качество конечного продукта и его цену, является качество поставляемых ресурсов и услуг. Поэтому выбору поставщика ресурсов и услуг уделяется значительное внимание.

Ключевые слова: поставщик, анализ субъективной ценности, комплексная оценка

Выбор партнера по бизнесу — очень важный и серьезный процесс. Любая неучтенная «мелочь» может поменять или вообще разрушить концепцию проекта и все планы.

Каждой компании необходимо определить метод выбора поставщиков ресурсов и складских, транспортных и экспедиторских услуг, основанный на сравнительном анализе как количественных, так и качественных их характеристик. Существует множество методик, которые направлены на оценку поставщика по различным критериям и на основе этого – принятие необходимого управленческого решения.

Существует множество методик, которые направлены на оценку поставщика и на основе этого – принятия необходимого управленческого решения. Используемые методы выбора поставщиков не позволяют сделать объективный и точный выбор партнера, так как они используют при оценке минимальное количество критериев, не всегда значимых именно для данной оценки, а также не опираются на математический аппарат, ведь любая неучтенная «мелочь» может поменять или вообще разрушить концепцию проекта. Это привело к разработке нового подхода к выбору поставщика, основанного на анализе субъективной ценности.

Анализ субъективной ценности – это метод, при помощи которого в отличие от расчёта экономической эффективности, могут быть оценены различные альтернативы по нескольким немонетарным критериям, в целом характеризующим эффективность.

Анализ субъективной ценности - вспомогательное средство для подготовки решений, и должен рассматриваться вкуче с анализом экономической эффективности выбора поставщика товаров и услуг.

При разработке методики анализа субъективной ценности при оценке поставщиков товаров, работ, услуг можно выделить пять шагов, имеющих свои особенности:

- формулирование целей;
- определение критериев оценки;
- определение потенциальных поставщиков;
- оценка;
- анализ, подведение итогов и выбор поставщика.

Результаты каждого из этапов должны вноситься в специальные формы, пример которых приведён ниже.

Шаг 1: Формулирование целей

В первую очередь необходимо формулировать цели (задачи). На основе поставленных целей формируются подцели, которые затем систематизируются и выстраиваются в иерархию.

На первом этапе может быть, например, следующая классификация: организационные цели; технические цели; цели, относительно затрат; цели, ориентированные на персонал; другие.

На втором этапе, например, цели ориентированные на техническое обслуживание можно разделить следующим образом: гарантийной обслуживанием; обучение; др. Эта иерархия целей сохраняется при структурировании критериев оценки.

Шаг 2: Определение критериев оценки.

Цели должны быть уточнены и их определения зафиксированы.

При количественной оценке необходимо обратить внимание, что:

- должны быть найдены по возможности однозначно оцениваемые критерии (количественные или качественные);
- должны быть использованы все существенные критерии, которые, в целом характеризуют полезность каждой из выбранных альтернатив;
- критерии оценки на каждой ступени должны быть достаточно независимыми друг от друга (например, объем багажника и максимальная полезная загрузка машины);
- важность критериев внутри и между ступенями сохраняется.

В зависимости от постановки общей цели критерии оценки могут быть:

- обязательные критерии - абсолютно минимальные требования, которые должны быть выполнены для каждого потенциального поставщика, которые в дальнейшем должны быть исследованы в рамках Анализа. Обязательные критерии на практике часто могут являться предписаниями нормативных правовых актов или экологическими нормами, либо, например, при выборе нового оборудования критериями, использовавшимися при выборе предыдущего оборудования;
- возможные критерии - критерии, которые по возможности должны быть выполнены для потенциальных поставщиков;
- нок-аут критерии - критерии, которые непременно должны выполняться, иначе потенциальный поставщик исключается из исследования;
- идеальные критерии - идеальное представление, которому должны соответствовать все потенциальные поставщики. Максимально возможные для выполнения требования.

Учитывая, что выбор критериев оценки и, прежде всего, их вес оказывают значительное влияние на дальнейшее принятие решений, Шаг 2 должен выполняться командой опытных сотрудников (консультантов) по согласованию с принимающим решение. На практике обычно получается двухступенчатая пирамида критериев оценки, где каждый критерий имеет от 2 до 5 подкритериев. Результаты сводятся в таблицу, в которой проранжированы критерии и подкритерии и в которую в дальнейшем будут внесены весовые коэффициенты ( $K_v$ ) каждого критерия и подкритерия (таблица 1).

**Таблица 1. Ранжирование критериев и подкритериев**

Этап 1			Этап 2			Кв
№	Критерий оценки	Кв1	№	Подкритерий оценки	Кв2	
100			110			
			120			
			130			
			140			
			150			
			Сумма			
200			210			
			220			
			230			
			Сумма			
300			310			
			320			
			330			
			Сумма			

Так как критериям оценки могут придаваться разные значения, внутри одной ступени они должны быть взвешены (например, по мнению заказчика, цена важнее качества товара и наоборот). Эти веса также обозначаются как весовые коэффициенты (Кв).

Простейший метод - это начисление процентов или баллов. На каждом этапе критерию может быть начислено 100 % либо 10 очков. Затем полученные значения делятся на 100% либо 10. Подкритерии сравниваются попарно:

Подкритерий 1 важнее подкритерия 2 => 2 : 0.

Подкритерий 1 также важен, как и подкритерий 2 => 1 : 1.

Подкритерий 1 менее важен, чем подкритерий 2 => 0 : 2.

Оценки 2 : 1 или 1 : 2 также возможны. Полученные каждым подкритерием баллы также взвешиваются (делятся на сумму баллов, полученных всеми критериями).

Если какой-либо подкритерий не получает при сравнении ни одного балла, следовательно он исключается из дальнейшего использования, как незначительный.

Попарное сравнение заносится в таблицу 2 отдельно по каждому критерию.

**Таблица 2. Определение весовых коэффициентов**

Критерий оценки внутри одной ступени	110	120	130	140	150	Сумма баллов, полученных каждым критерием	Весовой коэффициент внутри ступени, Кв	Ранг внутри ступени
110								
120								
130								
Сумма баллов внутри одной ступени							1	

### Шаг 3: Определение альтернатив решения

На основе подкритериев оценки определяются альтернативы решения (например, собирая предложения, используя «мозговой шторм» или морфологию). Значение критериев (Ка) для каждой альтернативы (потенциального поставщика) должно быть установлено в соответствии с подкритериями оценки и внесено в таблицу 3.

### Шаг 4: Оценка

Оценка проводится на основе:

- взвешивания коэффициентов оценки/коэффициент эквивалентности ( $K_v$ );
- критерия альтернативы ( $K_a$ );
- коэффициентов достижения цели ( $K_d$ ).

При помощи коэффициентов достижения цели ( $K_d$ ) исследуется, насколько будет выполняться каждый подкритерий для различных альтернатив.

Случай 1: Количественное значение подкритериев оценки и прямая зависимость с коэффициентом достижения цели, тогда  $K_d$  рассчитывается по формуле

$$K_d = \frac{9 * (K_a - \min K_a)}{\max K_a - \min K_a}, \quad (1)$$

где  $K_a$  - значения критериев альтернативы.

Случай 2: Количественное значение подкритериев и обратная зависимость с коэффициентом достижения цели, тогда  $K_d$  рассчитывается по формуле

$$K_d = \frac{9 * (\max K_a - K_a)}{\max K_a - \min K_a} \quad (2)$$

Полученные результаты сводятся в таблицу 3 по каждому подкритерию внутри обобщающих критериев.

Шаг 5: Анализ, подведение итогов

Исходя из  $K_v$  и  $K_d$  для каждого альтернативного поставщика устанавливается частичная субъективная ценность ( $СЦч$ )

$$СЦч = K_v * K_d \quad (3)$$

Частичная субъективная ценность каждой альтернативы показывает её профиль субъективной ценности относительно критериев оценки. Сумма частичных субъективных ценностей дает общую субъективную ценность ( $СЦо$ )

$$СЦо = \sum СЦч \quad (4)$$

Результаты расчётов вносятся в таблицу 4.

**Таблица 3. Определение критериев альтернативы и коэффициентов достижения цели**

Подкритерий оценки	Условие		Достижение цели при использовании альтернатив					
			Потенциальный поставщик		Потенциальный поставщик		Потенциальный поставщик	
	Обязательное	Идеальное	Ка	Кд	Ка	Кд	Ка	Кд
110								
120								
130								
140								
210								
220								
310								
320								

**Таблица 4. Определение общей и частичной субъективной ценности**

Подкритерий оценки	Кв	Ранг	Частичная субъективная ценность альтернатив					
			альтернативный поставщик		альтернативный поставщик		альтернативный поставщик	
			Кд	СЦч	Кд	СЦч	Кд	СЦч
.....	...	...	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Общая субъективная ценность								

Потенциальные поставщики ранжируются по субъективной ценности, после чего может быть принято решение.

Предложенная модель является универсальной, так как на ее основе каждый субъект хозяйствования может определить оптимального для себя поставщика ресурсов и услуг согласно приоритетам своей деятельности. Выбор поставщика является важной и неотъемлемой частью деятельности предприятия, нацеленной не только на получение прибыли, но и на стратегическое развитие.

**Кузьмина Ольга Олеговна**

Студентка экономического факультета

Белорусско-Российский университет, г. Могилёв

Тел.: +375(29) 382-29-60

Е-mail: [olgaolegovna2008@yandex.ru](mailto:olgaolegovna2008@yandex.ru)

**Макаревич Ольга Дмитриевна**

Старший преподаватель кафедры «Коммерческая деятельность»

Белорусско-Российский университет, г. Могилёв

Тел.: +375(29) 324-29-71

Е-mail: [25092007@tut.by](mailto:25092007@tut.by)