

## МАРКЕТИНГ

УДК 658.114.5.012

У. Г. ЗИННУРОВ

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОСТАВЩИКА  
ПРОДУКЦИИ КАК ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ  
ПРОМЫШЛЕННОГО МАРКЕТИНГА**

Раскрывается содержание одного из важных инструментов промышленного маркетинга – оценки эффективности работы поставщика продукции производственно-технического назначения с целью принятия всесторонне обоснованного решения промышленным покупателем (предприятием) о продолжении или прекращении договорных отношений с ним. Определены требования к системе оценки, выделены отдельные виды эффективности работы поставщика, предложены обобщающие критерии и конкретные показатели их измерения, построена схема влияния критериев оценки эффективности работы поставщика на результирующие показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия-покупателя. *Промышленный маркетинг; закупочный центр; промышленная продукция; предприятие-поставщик; предприятие-покупатель; оценка эффективности*

Оценка эффективности работы поставщика промышленной продукции (ПП) – один из самых сложных и слабо формализованных инструментов промышленного маркетинга. Это связано с тем, что «закупочный центр» предприятия-покупателя в своем принятии решения о степени эффективности работы поставщика руководствуется сразу несколькими ценностями, вследствие чего задача принятия решения о продолжении или прекращении работ с оцениваемым поставщиком приобретает многокритериальный характер [3, 4].

Оценка эффективности работы поставщика делается по уже заключенным и выполняемым договорам поставок или по уже выполненным договорам. При этом в основу оценки, по нашему мнению, должны быть положены следующие требования:

1) максимальное соответствие критериев оценки эффективности работы поставщика критериям удовлетворения потребности в ПП (потребительским ценностям «закупочного центра») и критериям выбора наиболее привлекательных поставщиков;

2) установление пороговых значений по шкале измерения по каждому критерию, позволяющих устанавливать уровень эффективности работы поставщика по этим критериям;

3) учет степени важности влияния закупаемой ПП в производственном процессе изготовления конечной продукции предприятия-покупателя;

4) необходимость учета влияния критериев оценки эффективности на такие результирующие показатели деятельности предприятия-покупателя, как уровень объема выпуска и сбыта конечной продукции, доля издержек ПП в себестоимости конечной продукции и других показателях.

Учет этих требований еще более усиливает важность процедуры оценки эффективности работы поставщика, поскольку от ее результатов будет зависеть степень обоснованности принятия решения о продолжении и прекращении договорных отношений предприятия-покупателя с поставщиком ПП.

**1. КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ  
ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
РАБОТЫ ПОСТАВЩИКА**

Вполне очевидно, что закупаемая ПП (полуфабрикаты, сырье и комплектующие изделия), как правило, неравнозначна с точки зрения степени влияния на производственный процесс. Отсутствие регулярных поставок одних видов ПП может привести к остановке производственного процесса конечной продукции предприятия. То же самое можно сказать и о соответствии закупаемой продукции требуемому уровню качества, поскольку несмотря на регулярность поставок, но в то же время некачественной ПП, это неминуемо приводит к выпуску некачественной конечной продукции самого предприятия, что может впоследствии привести или к полному отказу от нее потребителей или к возврату на исправление ее дефектов, а это сра-

зу финансово негативно отразится на результирующих показателях предприятия (повышении себестоимости продукции и снижении прибыли).

Отсюда объективно следует вывод, что основными критериями оценки эффективности работы поставщика, в первую очередь, выступают надежность поставок и качество продукции и лишь затем – цена продукции [1].

Такая пониженная значимость цены закупаемой ПП объясняется неэластичностью ее спроса по цене. Это имеет место в тех моментах, когда, или цена этой продукции составляет основную долю в себестоимости конечной продукции предприятия, или эта продукция является ключевым компонентом конечной продукции, или же она изготавливается по определенным спецификациям и не имеет заменителей (субститутов).

Если же закупаемая ПП не является столь значимой для производственного процесса, то на первый план выходит ее цена и затраты на доставку.

Приведенные выше особенности закупаемой ПП должны быть учтены при разработке системы оценки эффективности работы поставщика. При этом будем считать, что закупаемая продукция поставщика является ключевым компонентом конечной продукции предприятия, составляет основную долю в ее себестоимости и не имеет заменителей.

Руководствуясь требованием обеспечения максимального соответствия критериям удовлетворения потребности в ПП, потребительским ценностям «закупочного центра», критериям выбора наиболее привлекательного поставщика, ключевым местом закупаемой ПП в производственном процессе конечной продукции предприятия и основной долей ПП в себестоимости конечной продукции, предположим следующую систему оценки эффективности работы поставщика.

Прежде всего, установим определенное соответствие между различными потребительскими ценностями «закупочного центра» и соответствующими им разновидностями эффективности работы поставщика.

Так технико-технологическая ценность будет оцениваться технико-технологической эффективностью, сервисно-поддерживающая ценность – сервисно-поддерживаемой эффективностью, финансово-экономическая ценность – финансово-экономической эффективностью, коммуникационно-информационная ценность – коммуникационно-информационной эффектив-

ностью, социопсихологическая ценность – социопсихологической эффективностью.

Перечисленные виды эффективности работы поставщика выступают в качестве основных критериев оценки эффективности работы поставщика, где каждый из них в свою очередь измеряется (описывается) через более конкретные показатели.

1. Критерий «технико-технологическая эффективность».

Он должен отражать результативность работы поставщика по соответствию требуемого уровня качества поставляемой ПП, своевременности изготовления, способности хранения, отпуска и доставки в установленные сроки. С учетом этого этот критерий характеризуется следующими показателями:

а) количество забракованной и полностью некондиционной продукции, отгруженной поставщиком за оцениваемый период, которая затем полностью ему возвращается для замены – ЗИ;

б) количество забракованной, но частично кондиционной продукции, которая исправляется самим покупателем и используется затем в своем производстве – ЧБ;

в) отклонение фактического срока поставки продукции поставщиком покупателю от утвержденного в договоре срока, сутки – ОФ;

г) отклонение фактического размера поставки продукции от утвержденной в договоре величины – ПФ.

2. Критерий «сервисно-поддерживающая эффективность».

Он должен отображать результативность работы поставщика по обеспечению требуемого уровня сервисного обслуживания поставляемой продукции, а именно, предпродажного, гарантийного и послегарантийного обслуживания, а также по замене дефектной продукции и обучению персонала покупателя ПП ее высокоэффективной эксплуатации. С учетом этого данный критерий характеризуется следующими показателями:

а) отклонение фактического значения базового показателя качества оказываемой поставщиком услуги сервисного обслуживания от величины этого показателя, утвержденной в договоре – УК;

б) количество отказов в предоставлении услуг сервисного обслуживания поставщиком в оцениваемый период, шт. – КО;

в) отклонение фактического срока оказания услуги сервисного обслуживания по отношению к утвержденному в договоре сроку – ОУ;

г) отклонение фактического объема оказания услуги сервисного обслуживания в сравнении с утвержденным в договоре объемом – УО.

3. Критерий «финансово-экономическая эффективность».

Этот критерий характеризуется исходя из своего содержания только стоимостными показателями, оказывающими решающее влияние на значение основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия - покупателя ПП:

а) изменение цены единицы ПП, поставленной производителем-поставщиком за оцениваемый период, руб. – ОЦ;

б) изменение расходов по доставке единицы ПП поставщиком и хранению ее у покупателя за оцениваемый период, руб. – ОД;

в) изменение цены оказания единицы услуги сервисного обслуживания поставщиком-производителем ПП за оцениваемый период, руб. – ИУ;

г) количество суток непредставления расписки платежа за поставленную продукцию поставщиком покупателю – РП.

4. Критерий «информационно-коммуникационная эффективность».

Этот критерий должен отражать результативность работы производителя-поставщика по обеспечению требуемого уровня информационно-коммуникационного взаимодействия с предприятием-покупателем. Он, по нашему мнению, должен характеризоваться следующими показателями:

а) несвоевременность предоставления требуемой информации, выражающаяся, в конечном счете, в количестве суток просрочки поставки основной своей продукции покупателем ее потребителям по дальнейшей промышленной цепочке из-за непредставления поставщиком необходимой информации для принятия эффективных управленческих решений, сутки – ЧС;

б) некачественность предоставления требуемой информации (неполнота, недостоверность и неудобство для использования), выражающаяся, в конечном счете, в количестве суток просрочки поставки покупателем своей основной продукции ее потребителям по дальнейшей промышленной цепочке из-за предоставления поставщиком некачественной информации для принятия эффективных управленческих решений, сутки – ЧИ.

5. Критерий «социопсихологическая эффективность».

Этот критерий должен отражать результативность работы менеджмента на различных

уровнях управления у поставщика. Он, по нашему мнению, должен характеризоваться следующими показателями:

а) психологическая несовместимость менеджмента производителя-поставщика при работе с персоналом предприятия-покупателя, выражающаяся, в конечном счете, в количестве суток просрочки поставки основной продукции покупателем ее потребителям по дальнейшей промышленной цепочке из-за низкой психологической совместимости менеджмента производителя-поставщика ПП с персоналом предприятия-покупателя, сутки – НС;

б) нестабильность трудового климата на предприятии-поставщике, выражающаяся, в конечном счете, в количестве суток просрочки поставки основной продукции покупателем ее потребителям по дальнейшей промышленной цепочке из-за срыва поставок поставщиком ПП покупателю ввиду нестабильности своего трудового климата, сутки – НТ.

## **2. УЧЕТ ВЛИЯНИЯ СТЕПЕНИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОСТАВЩИКА НА ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ-ПОКУПАТЕЛЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ**

Из содержания предложенных критериев и их показателей видно, что они отвечают двум главным требованиям, предъявленным к ним, как к системе.

Во-первых, с помощью их может осуществляться предварительная оценка деятельности работы поставщика. Для этого по каждому показателю необходимо построить шкалы измерения, присвоить каждому значению показателя количественную оценку, например, в баллах, для приведения к единой системе измерения. Затем присвоить каждому показателю свое значение коэффициента относительной важности, а далее присвоить и значение коэффициента относительной важности каждому критерию оценки эффективности, куда входят соответствующие показатели. И, наконец, построить алгоритм выбора (решающее правило), который позволит обоснованно и всесторонне оценить эффективность деятельности поставщика, т. е. решить по сути дела многокритериальную задачу принятия решения [2, 6].

Во-вторых, предложенные показатели должны дать возможность проведения стоимостной оценки эффективности, т.е. в денежном выражении, и показать влияние работы поставщика на изменение основных финансово-

экономических показателей деятельности предприятия-покупателя ПП, а именно, объема продаж (выручки), величины прибыли, уровня рентабельности, величины себестоимости, уровня ликвидности и т. д.

В схематичном виде система критериев и показателей оценки эффективности деятельности поставщика и ее влияние на основные финансово-экономические показатели предприятия-покупателя представлена на рис. 1.

Вполне очевидно, что в процессе оценки эффективности деятельности поставщиками все перечисленные потери группируются по видам:

1) штрафы

$$\text{Ш} = \text{ПБ} + \text{ПС} + \text{ПП} + \text{ОС} + \text{ПТ} + \text{ПО} + \text{СИ} + \text{НИ} + \text{ФС} + \text{ТК}, \quad (1)$$

где Ш – суммарные штрафы, руб.;

2) увеличение затрат

$$\text{З} = \text{ПН} + \text{ПУ} + \text{ОС} + \text{ИЦ} + \text{ПД} + \text{ЦУ} + \text{ТР} + \text{РР}, \quad (2)$$

где З – суммарные затраты, руб.;

3) снижение объема продаж (выручки)

$$\text{О} = \text{ПБ} + \text{ПС} + \text{ПП} + \text{ПУ} + \text{ПТ} + \text{ПО} + \text{СИ} + \text{НИ} + \text{ФС} + \text{ТК}, \quad (3)$$

где О – суммарное снижение объема продаж (выручки), руб.

Затем определяется влияние указанных видов потерь на такие основные финансово-экономические показатели деятельности пред-

приятия, как уровень прибыли и величина себестоимости. Известно, что штрафы выплачиваются из чистой прибыли, т. е. после уплаты налогов. Рост себестоимости уменьшает размер прибыли до уплаты налогов (валовая прибыль). Уменьшение объема продаж (выручки) снижает размер валовой и чистой прибыли.

Учитывая сказанное выше, мы предлагаем следующую промежуточную оценку деятельности поставщика, связанную с изменением следующих финансово-экономических показателей:

а) изменение (снижение) чистой прибыли в результате выплаты штрафов, процент – ИЧП

$$\text{ИЧП} = \frac{\text{Ш}}{\text{ЧП}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где ЧП – размер чистой прибыли до выплаты штрафов, руб.;

б) изменение (увеличение) статьи затрат на покупные материалы, сырье и полуфабрикаты в себестоимости, процент – ИС

$$\text{ИС} = \frac{\text{З}}{\text{ЗМ}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

где ЗМ – общие затраты на покупные материалы, сырье и полуфабрикаты до нарушений поставщиком своих договорных обязательств, руб.;

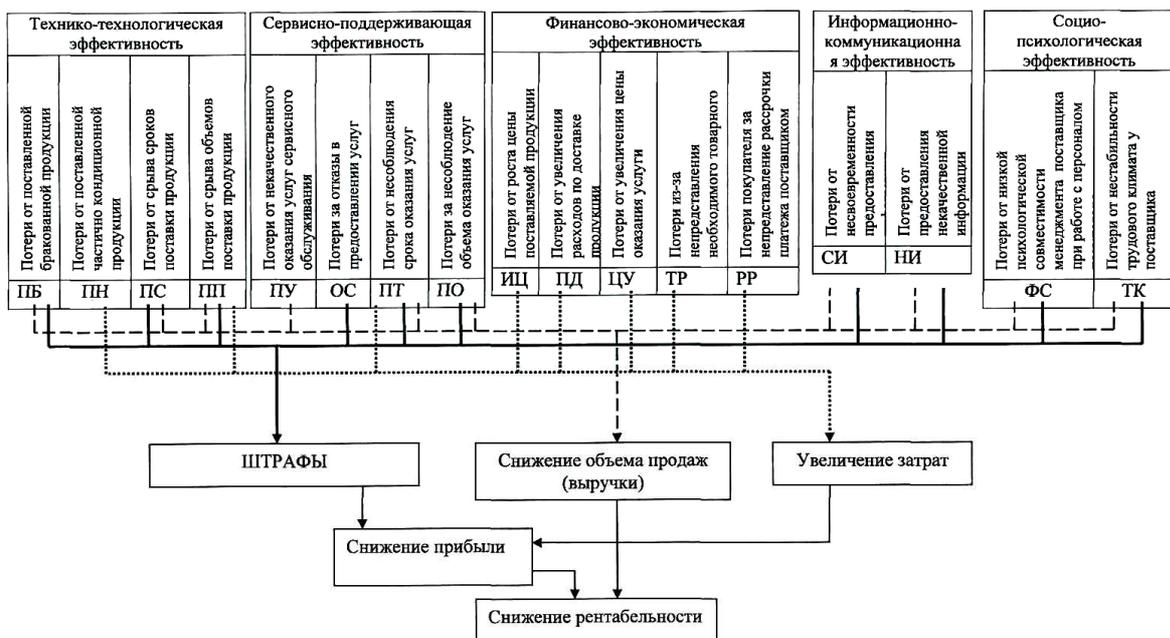


Рис. 1. Схема влияния показателей оценки эффективности работы поставщика на основные финансово-экономические показатели деятельности покупателя ПП

в) изменение (снижение) объема продаж основной продукции покупателя в результате невыполнения поставщиком своих договорных обязательств, процент – ИО

$$\text{ИО} = \frac{\text{О}}{\text{СО}} \cdot 100 \%, \quad (6)$$

где О – снижение и объем продаж основной продукции у покупателя при невыполнении поставщиком своих договорных обязательств, руб.; СО – объем продаж основной продукции у покупателя при выполнении поставщиком своих договорных обязательств, руб.

Окончательную оценку эффективности работы поставщика предлагается осуществлять по следующим основным финансово-экономическим показателям:

1) изменение (уменьшение) уровня рентабельности по чистой прибыли, % – УРП

$$\text{УРП} = \frac{\text{РБН}}{\text{РБВ}} \cdot 100 \%, \quad (7)$$

где РБН – уровень рентабельности по чистой прибыли при невыполнении поставщиком продукции ПТН своих договорных обязательств, %,

$$\text{РБН} = \frac{\text{ЧПШ}}{3} \cdot 100 \%, \quad (8)$$

где ЧПШ – чистая прибыль с учетом выплаты штрафов, руб.; РБВ – уровень рентабельности по чистой прибыли при выполнении поставщиком продукции ПТН своих договорных обязательств, %,

$$\text{РБВ} = \frac{\text{ЧБШ}}{3\text{М}} \cdot 100 \%, \quad (9)$$

где ЧБШ – чистая прибыль без учета выплаты штрафов, руб.;

2) изменение (уменьшение) уровня рентабельности по объему продаж, %,

$$\text{УРО} = \frac{\text{РПН}}{\text{РПВ}} \cdot 100\%, \quad (10)$$

где РПН – уровень рентабельности по объему продаж при невыполнении поставщиком продукции ПТН своих договорных обязательств, %.,

$$\text{РПН} = \frac{\text{О}}{3} \cdot 100\%, \quad (11)$$

где РПВ – уровень рентабельности по объему продаж при выполнении поставщиком продукции ПТН своих договорных обязательств, %,

$$\text{РПВ} = \frac{\text{СО}}{3\text{М}} \cdot 100\%. \quad (12)$$

### 3. АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ВОЗМОЖНОСТИ ПРОДОЛЖЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА С ПОСТАВЩИКОМ

Принятие решения о соответствующей оценке эффективности работы поставщика должно, по нашему мнению, осуществляться по следующему решающему правилу (алгоритму):

а) работа поставщика высокоэффективна, если

$$\text{УРП} \geq \text{М}_1 \text{ и } \text{УРО} \geq \text{Н}_1, \quad (13)$$

где М1 – пороговое значение эффективности по уровню рентабельности по чистой прибыли, %; Н1 – пороговое значение эффективности по уровню рентабельности по объему продаж, %.

В этом случае принимается решение продолжить дальнейшее сотрудничество с поставщиком.

б) работа поставщика низкоэффективна, если

$$\text{УРП} < \text{М}_1 \text{ и } \text{УРО} \leq \text{Н}_1. \quad (14)$$

В этом случае принимается решение прекратить дальнейшее сотрудничество с поставщиком.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Создание надежной системы оценки эффективности работы поставщика ПП дает возможность ее покупателю принять всесторонне обоснованное решение о продолжении или прекращении работ с ним. Это достигается: во-первых, учетом требований к принятию решения как к задаче, носящий многокритериальный характер; во-вторых, построением перечня критериев и показателей оценки эффективности работы поставщика, полностью отражающие такие ценности «закупочного центра» покупателя, как технико-технологическая, сервисно-поддерживающая, финансово-экономическая, коммуникационно-информационная, социопсихологическая; в-третьих, учетом влияния степени эффективности работы поставщика на такие финансово-экономические показатели деятельности предприятия-покупателя ПП, как размер выручки, величина прибыли, уровень рентабельности, величина себестоимости.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гаджинский, А. М. Логистика : Учеб. / А. М. Гаджинский. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. 228 с.
2. Семенов, В. М. Сервис промышленных товаров / В. М. Семенов, О. Е. Ваисльева. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. 208с.

3. **Сергеев, В. И.** Логистика в бизнесе: Учеб. / В. И. Сергеев. М.: ИНФРА-М, 2001. 608 с.

4. **Синюк, В. Г.** Использование информационно-аналитических технологий при принятии управленческих решений: Учеб. пособие / В. Г. Синюк, А. В. Шевырев. М. : Экзамен, 2003. 160 с.

5. **Хардинг, Г.** Маркетинг промышленных товаров / Г. Хардинг. М. : Сирин, 2002. 272 с.

6. **Эддоус, М.** Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стенсфилд. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 590с.

## ОБ АВТОРЕ



**Зиннуров Ульфат Гаязович**, проф., зав. каф. менеджмента и маркетинга. Дипл. инженер по экономике и организации промышленности (УГАТУ, 1973). Д-р экон. наук в обл. организации управления народн. хозяйством (СПБИЭА, 1994). Иссл. в обл. стратегическ. менеджмента и маркетинга.