

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки та управління**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

з навчальної дисципліни «Логістика постачання, виробництва і дистрибуції»  
обов'язкових компонент  
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Логістика**

**За темою № 3 - Обґрунтування вибору постачальників**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 23.09.21 № 8

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 22.09.21 № 2

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 22.09.21 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол  
від 31.08.2021 № 1

**Розробники:** викладач циклової комісії економіки та управління, к.е.н.,  
спеціаліст вищої категорії, Юденко Є.В.

**Рецензенти:**

1. Голова циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист Цимбалістова О.А.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

### План лекції:

1. Комплексне оцінювання джерел постачання.
2. Методика прийняття логістичних рішень при виборі постачальника.
3. Критерії та ідентифікація оцінки постачальника.

### Рекомендована література:

#### Основна

1. Афанасенко, И.Д. Логистика снабжения / И.Д. Афанасенко – СПб: Питер, 2010. – 386 с.
2. Афонин, А.М. Промышленная логистика: Учебное пособие / А.М. Афонин. – М.: Форум, 2013. – 304 с.
3. Глогусь О. Логістика: Навч. посіб. - Тернопіль: Екон. думка, 2006. - 332с.
4. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку /Л.В. Забуранна // Сталый розвиток економіки. – 2010. – № 7. – С. 120–123
5. Логистика производства. Теория и практика : учебник для магистров / В. А. Волочиенко, Р. В. Серышев ; отв. ред. Б. А. Аникин. – М. : Издательство «Юрайт», 2015. – 454 с.
6. Логистика снабжения. Учебник для бакалавров, магистров и аспирантов / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Питер», 2016. – 384 с.
7. Логистика снабжения: учебник для бакалавриата и магистратуры / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич : под общ. ред. В.И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2016. – 398 с.
8. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, О.В. Боровський, Г.В. Кубасова. – Х.: Вид-во НФаУ, 2009. – 364 с.
9. Розина Т. М. Распределительная логистика / Т. М. Розина. – Минск: Издательство «Вышэйшая школа», 2012. – 320 с.
10. Степанов В. И. Логистика производства. Учебное пособие / В. И. Степанов. – М.: Издательство «Инфра-М», 2015. – 208 с.

#### Додаткова

11. О.Хромов Логістика, Видавництво – Бурун Книга, 2012 – 224 с.
12. Ковалев К.Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К.Ю.Ковалев, С.А.Уваров, П.Е.Щеглов. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.

13. Бауэрсокс Д.Д. Логистика: интегрированная цепь поставок: пер. с англ./ Д.Д.Бауэрсокс, Д.Д.Клосс; 2-е изд. – М.: ЗАО«Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
14. Тридід О.М. Система обслуговування споживача: теорія і практика: монографія / О.М. Тридід, К.М. Таньков, Г.Я.Дутка. – К.: УБС НБУ, 2008. – 184 с.
15. Эффективность логистического управления: учебник для вузов / Под общ.ред. проф. Л.Б.Миротина. – М.: Экзамен, 2004. – 448 с.
16. Григорак М.Ю. Функціональна логістика: методичні реком. до виконання контрольних робіт / М.Ю. Григорак, О.В. Ільєнко, О.К. Катерна. – К.: НАУ, 2010. – 32 с.
17. Курочкин, Д. В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 268 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті

18. <http://www.autosystems.com.ua> – інформаційно-пошукова система по підприємствах, фірмах і організаціях, які працюють на ринку України (Маркетинг термінал-2000);
19. <http://www.dssu.gov.ua> (Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики);
20. <http://www.obriy-marketing.kiev.ua> – маркетинг для ефективного просування на ринку товарів і організацій (Обрій-маркетинг);
21. <http://udc.com.ua/> – проект про бізнес-технології, головні теми: кооперація, системи управління якістю, маркетинг і Internet, дисконтна програма;
22. <http://www.i2.com.ua> – Бібліотека інтелектуальні системи прогнозування: фінанси, валюта, економіка, маркетинг, менеджмент, цінні папери, біржі.

### Текст лекції

#### 1. Комплексне оцінювання джерел постачання

Комплексне оцінювання джерел постачання зорієнтовує на використання як постачальника безпосереднього виробника за досить великих стабільних потреб матеріалів і гуртову базу за відносно невеликих потреб стандартних матеріалів. Однак точніша процедура вибору джерела постачання вимагає використання методу багатокритеріального оцінювання. Такий метод багатокритеріального оцінювання постачальників може бути реалізований за кількома сценаріями.

Загалом об'єктивізація узагальнювального оцінювання постачальника може здійснюватись двома шляхами або їх комбінацією:

- введенням вагових коефіцієнтів щодо оцінок за окремими критеріями;
- деталізацією окремих критеріїв частковими показниками оцінки.

Перший шлях вимагає прийняття як типових або ж обґрунтування системи критеріїв. Так, типова структура критеріїв повинна надати можливість комплексного оцінювання кожного джерела щодо: ціни; якості; характерних параметрів доставляння (терміну, надійності, гнучкості тощо); додаткових (сервісних) послуг.

Деталізація окремих типових критеріїв може передбачати встановлення таких показників оцінки:

- ціна:
  - рівень ціни щодо конкурентів;
  - умови оплати;
  - гнучкість (еластичність ціни, умов оплати тощо);
- якість:
  - рівень якості;
  - міцність (довговічність);
  - надійність;
- умови доставляння:
  - тривалість доставляння;
  - надійність доставляння;
  - обмеження щодо партії доставляння;
- додаткові послуги:
  - власне транспортування;
  - утримання запасів.

Така деталізація дає змогу уникнути необхідності встановлення “ваги” кожного критерію, оскільки цю функцію виконують показники структурованого критерію, які входять до загальної оцінки безпосередньо оцінюванням за 5-бальною шкалою.

Викладена деталізація дає змогу узагальнено оцінити джерело постачання графічним методом за допомогою кругової діаграми, в якій величина заштрихованої поверхні відповідає інтегральній оцінці постачальника

Вибір перспективного постачальника з огляду на динаміку товарних ринків є основним завданням, при цьому треба керуватися вимогами змін у стратегії постачання в напрямку “концентрованого джерела” (“Single sourcing”, “Global sourcing”). Це означає, що придатність постачальника визначатиметься не тільки ціновими факторами, а й довготерміновістю постачання, перспективністю щодо гарантії кількісного і якісного розвитку частин і вузлів, їх наступного (якщо є потреба) перероблення (утилізації). Подібні вимоги існують і для постачальників сировини. Так, це стосується листової сталі, труб, ливарних заготовок тощо.

За цих умов для оцінки постачальників та їх подальшого вибору придатним може бути не типовий, а обґрунтований багатокритеріальний підхід.

Його використання вимагає реалізації такого алгоритму:

- формування систем можливих суттєвих критеріїв (етап 1);
- формування безконфліктної системи критеріїв (етап 2);
- оцінювання важливості (“ваги”) кожного критерію (етап 3);
- оцінювання кожного постачальника за вибраними критеріями (етап 4);
- розрахунок інтегрального критерію та вибір постачальника (етап 5).

## **2. Методика прийняття логістичних рішень при виборі постачальника**

**Логістичне рішення** – це рішення, що забезпечує виконання будь-якого логістичного завдання чи функції.

**Оптимальне рішення** – допустиме рішення, що забезпечує мінімум (максимум) показника ефективності.

**Процес прийняття рішень** – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, що направлені на вирішення проблем організації і полягають в аналізі ситуації, генерації можливих варіантів, прийнятті рішення та організації його виконання.

Вимоги до якості логістичного рішення:

- цільова спрямованість – рішення повинні бути направлені на досягнення певної мети;
- ієрархічна субординація – рішення мають відповідати делегованим повноваженням;
- директивність – рішення мають бути обов'язковими для виконання й носити плановий характер;
- забезпеченість – рішення повинні передбачати необхідні ресурси й установлювати джерела їх отримання;
- обґрунтованість – рішення повинні мати об'єктивне обґрунтування своєї раціональності.

**Оптимізаційна задача** – це задача пошуку оптимальних параметрів об'єкту, що проектується.

Основними обмеженнями для оптимізації логістичних рішень є:

- дефіцит інформації;
- дефіцит систематизованих уявлень про об'єкт рішення;
- дефіцит часу на прийняття рішення.

Процес оптимізації логістичних рішень із використанням економіко-математичного інструментарію складається з таких основних етапів:

- усвідомлення проблемної ситуації, формулювання цілі та визначення обмежень;
- розробка економіко-математичної моделі;
- вибір методів і програмних засобів для проведення розрахунків;
- підготування вихідної інформації;
- пошук і аналіз варіантів рішення;
- ухвалення рішення та затвердження плану його реалізації;
- контроль за виконанням рішення й оцінка результатів;
- підсумковий аналіз проблемної ситуації та її переосмислення (з

поверненням до першого етапу).

Вирішуючи проблему вибору найкращого постачальника, спочатку слід визначити фактори, що впливають на цей вибір. На основі праць Майкла Р. Ліндерсома, Харольда Е. Фіронома та Б. А. Анікіна, було відібрано десять найбільш важливих чинників, зокрема це:

- *собівартість товару*, тобто ціна постачальника, за якою він пропонує товар, та всі витрати, які несе підприємство по розміщенню його на складі;
- *якість* – відповідність якісних характеристик товару, встановленим параметрам якості на підприємстві;
- *фінансові умови* – умови та терміни, які висуває постачальник щодо оплати його послуг;
- *терміни поставок* – час, протягом якого постачальник може доставити товар на підприємство;
- *дотримання термінів поставок* – відповідність зазначених постачальником термінів поставок фактичним;
- *якість обслуговування* – повнота, вчасність та зворотність інформаційних та матеріально-технічних потоків;
- *мінімальна норма відвантажень* – відповідність мінімальної норми відвантаження, що висувається постачальником нормі, встановленій на підприємстві;
- *готовність до поставки* – готовність постачальника відвантажувати та доставляти товар у зручний для підприємства час;
- *комплексність задоволення попиту* – кількість та комплектність товару, що може запропонувати підприємству постачальник;
- *порядок задоволення рекламцій* – складність механізму повернення неякісного або пошкодженого товару, отриманого від постачальника.

Після визначення пріоритетних факторів, що є принциповими для підприємства, яке здійснює вибір постачальників, будується матриця їх рангів. Далі визначаються вагові коефіцієнти кожного фактора за наведеним алгоритмом. В межах кожного з факторів будується матриця рангів постачальників, у якій вони порівнюються між собою. Таким чином, на кожному етапі проведення аналізу вибудовується певна ієрархія факторів, а згодом і постачальників, у межах кожного з них.

### 3. Критерії та ідентифікація оцінки постачальника

*Процесу вибору постачальника передують ряд підготовчих етапів, серед яких:*

1. *Ідентифікація або переоцінка потреб* - визначення потреб виробництва чи споживчих потреб, які ми повинні задовольнити;
2. *Прийняття рішення "зробити чи купити"* - перш ніж визначати можливих постачальників слід відповісти на основне питання: чи не вигідніше

підприємству самому виробляти окремі види матеріальних ресурсів чим купувати в інших;

3. Визначення типів закупівель - найпоширенішими типами організації закупівель матеріальних ресурсів в залежності від їх тривалості і складності є: закупки, які постійно повторюються; модифіковані закупки, в яких змінюється постачальник або окремі параметри товарів; повністю нові закупки.

У випадку, якщо планується здійснювати закупки, які постійно повторюються - проблема вибору постачальника відпадає автоматично після першого обґрунтованого вибору.

При інших же типах закупок *пропонується дотримуватися наступної послідовності етапів вибору постачальника:*

1. Пошук потенційних постачальників.

При цьому можуть бути використані наступні методи:

- ◆ оголошення конкурсу (тендеру);
- ◆ вивчення рекламних матеріалів (каталогів, оголошень в ЗМІ, "стихійної" реклами);
- ◆ відвідування виставок і ярмарків;
- ◆ листування і особисті контакти з потенційними споживачами.

В результаті формується список потенційних постачальників, який постійно поновлюється і доповнюється

*Аналіз потенційних постачальників.* Формується список критеріїв, яким повинен відповідати постачальник і товар, який ми плануємо купувати. До критеріїв, які найчастіше висуваються відносять:

- ◆ ціну товару;
- ◆ якість товару;
- ◆ віддаленість постачальника;
- ◆ строки виконання поточних і термінових замовлень;
- ◆ наявність резервних потужностей;
- ◆ психологічний клімат у постачальника (можливість страйків);
- ◆ післяпродажне обслуговування;
- ◆ фінансовий стан постачальника.

Після аналізу постачальників відповідно до поставлених критеріїв формується вибірка постачальників, з якими проводиться робота по підписанню договорів.

3. Оцінка результатів роботи з постачальником. Після підписання договорів розробляється спеціальна шкала оцінок, яка дозволяє розрахувати рейтинг постачальника. При цьому оцінюється діяльність постачальника по десятибальній шкалі по всіх визначених нами параметрах, встановлюється важливість кожного з параметрів у вигляді питомої ваги, пізніше значення параметрів і їх питома вага перемножуються, а результати сумуються.

Окрім визначених кількісних критеріїв оцінки постачальника існує також велика група якісних показників, які відіграють важливу роль в процедурі вибору, але погано піддаються визначенню. До таких показників відноситься імідж постачальника, відсутність негативних повідомлень про



нього у партнерів по бізнесу або в засобах масової інформації, здатність іти на контакт і розвивати тривалі партнерські відносини і т.д. Негативна оцінка хоча б по одному із цих параметрів може викреслити постачальника зі списку можливих партнерів.