

УДК 346.26 (045)

# Практическая оценка надежности партнеров по бизнесу

**ПАВЛОВА ЕЛЕНА ВАРТАНОВНА**, кандидат экономических наук, генеральный директор ООО «ТРЕНД»  
E-mail: lenapavlova@yandex.ru

**Аннотация.** Статья посвящена сравнительному анализу и оценке надежности контрагентов. Для оценки надежности прежде всего необходимо ответить на вопрос: по каким характеристикам оценивать контрагентов. Система взвешенных экспертных оценок позволяет формализовать все оцениваемые параметры контрагента. Чем больше учитывается характеристик при анализе, тем точнее результат. Именно поэтому для всех характеристик должно быть предусмотрено «место» в корпоративной информационной системе и все характеристики оцениваемых контрагентов следует внести в информационную систему в обязательном порядке. Прежде чем применять метод экспертных взвешенных оценок, в статье предлагается ранжировать критерии, т. е. каждому критерию необходимо дать оценку или присвоить балл. Предлагается при ранжировании критерии сравнивать между собой; таким образом достигается цель объективности относительного значения оценки. Высшая оценка присваивается тому критерию, который наиболее важен для компании в настоящий момент. Сами по себе абсолютные значения цифр при ранжировании будут субъективными, однако при сравнении одного критерия с другим они примут объективные значения. Применение этой системы позволяет объективно оценить и сравнить контрагентов. Особое внимание уделяется классификации критериев и характеристик контрагентов, предваряющей процесс их ранжирования. Предлагается при классификации контрагентов применять правила математической логики. Объяснение нарушения правил логики «спецификой» бизнеса абсолютно неприемлемо, так как в таком случае «спецификой» можно обосновать, например, что корень квадратный из четырех не равен двум. Математика инвариантна относительно любого бизнеса, и нарушение правил математической логики приводит в практической жизни к тому, что базы данных «превращаются» в хаотически собранные элементы, что, в свою очередь, приводит к невозможности планировать или, например, корректно считать страховые запасы.

Каждому уровню классификации соответствует определенный набор свойств. Для того чтобы свойства были однородны, необходимо определить основание деления, или, другими словами, принцип деления. При создании баз данных эти правила нарушаются, что приводит к невозможности корректно планировать ни конечную стоимость закупаемой продукции, ни взаимоотношения с контрагентами. Также предлагается прикладной расчет реальной себестоимости продукции с учетом оценки надежности контрагентов.

**Ключевые слова:** классификация, отклонения, контрагенты, надежность, вероятность, логика.

## Practical Estimation of Business Partners Reliability

**PAVLOVA ELENA V.**, Candidate of Economics, General Director «TREND» Ltd.  
E-mail: lenapavlova@yandex.ru

**Abstract.** The article is devoted to the comparative analysis and estimation of business counterpart's reliability. To assess the reliability it's necessary first and above all to answer the question: what criteria must be used for counterpart's estimation. A system of balanced expert estimations allows formalizing all the assessed counterpart's parameters. The more characteristics are taken into consideration while analyzing the more exact result is. That's why for all the characteristics «a provision» must be included into corporate information system and all the characteristics of the assessed counterpart must be included into information system obligatory. Before applying the method of balanced expert estimations the article suggests the criteria ranking i. e. each criterion must be taken the assessment and given the grade. It is suggested to compare the criteria while ranking and so to reach the objectiveness of the assessment

*relative meaning. The highest assessment is assigned to the criterion which is of the most importance for the company at the present moment. The absolute figure meanings themselves while ranking will be subjective but comparing a criterion with another one they will acquire the absolute meanings. The usage of this system allows assessing and comparing the counteragents objectively. Special attention is given to criteria classification and counteragents characteristics preceding the ranking process. Mathematical logics rules are suggested for the counteragents' classification. The explanation of breaching the logics rules by "peculiarities" of business is absolutely unacceptable as in the similar case one can justify by «the peculiarity» for example that the square root of two is not equal to two. Mathematics is stable against any business and breaching the mathematical logics rules leads in practical life to «converting» the database into chaotically assembled elements which in its turn causes the failure to plan or for example to count the insurance stores correctly. Each classification level corresponds to definite set of properties. In order to make these properties homogeneous it's necessary to define the grounds for division or in other words the principle of division. While creating the database these rules are breached which leads to failure to plan correctly either the final price of purchased production or relationships with counteragents. The applied calculation of real production cost with the account of the counteragents' reliability is also offered.*

**Keywords:** *classification, deviations, counteragents, reliability, logics, probability.*

**Р**ешение задачи оценки надежности контрагентов может быть использовано как минимум для четырех целей:

- сравнительный анализ компаний, предоставляющих товары и услуги;
- расчет реальной цены за товары и услуги;
- расчет страховых (нормативных) запасов компании;
- определение стратегии работы с контрагентом.

Рассмотрим основные практические проблемы и их решения, связанные с первыми двумя целями.

### **Сравнительный анализ компаний, предоставляющих товары и услуги**

В условиях рыночных отношений возникает большое количество компаний, предоставляющих аналогичные товары и услуги, т. е. компаний-конкурентов. Система взвешенных экспертных оценок позволяет формализовать все оцениваемые параметры контрагента. Применение этой системы дает возможность объективно оценить и сравнить контрагентов. Кроме того, даже если компания не покупает, например, складские услуги, то такой анализ необходим для понимания того, является ли себестоимость собственных услуг все еще конкурентоспособной. Для практических целей такой анализ рекомендуется проводить регулярно — не реже одного раза в месяц. Данная система перекликается с системой управления отношениями с клиентами (*Customer Relationship Management CRM*) [1].

Сама по себе система взвешенных оценок проста в применении и достаточно широко освещена в литературе [2–4]. Однако для того чтобы анализ был

объективным, необходимо использовать большое количество характеристик. Какое именно количество характеристик, какие характеристики? Прежде чем приступать к анализу, необходимо ответить на эти вопросы. Но основное условие следующее: чем больше критериев учитывается при оценке контрагента, тем надежнее оценка и соответственно выше вероятность корректного планирования взаимоотношений с этим контрагентом. На практике же многие компании при описании контрагентов заполняют в основном характеристики, которые необходимы для взаиморасчетов и для текущей работы. Стандартные характеристики: банковские реквизиты, юридический и физический адрес, контактные лица, форма организационно-правовой деятельности, ИНН. Иногда встречается номер договора или расстояние до контрагента. Для следующего контрагента какие-то реквизиты исключаются, какие-то добавляются. В результате в компании появляется длинный бессистемный список контрагентов с различными типами характеристик.

К вопросу описания и классификации характеристик субъектов и объектов своей деятельности многие компании до сих пор подходят с общепринятых позиций бухгалтерского учета. Этого абсолютно недостаточно, во-первых, для учета управленческого, а во-вторых, для объективного сравнения контрагентов.

Количество любых классифицируемых объектов и свойств этих объектов со временем только увеличивается, кроме того, повышается их разнообразие. Поэтому классификатор характеристик должен быть построен только как развивающаяся система. Но когда это развитие совершается усилиями самых

разных людей, отнюдь не всегда обращающих внимание на такие «мелочи», как правила логического деления, приходится сталкиваться с пересечением и «наложением» свойств и объектов, неоднозначностью размещения очередного классифицируемого объекта, и как результат — с невозможностью нахождения интересующего нас объекта, иногда просто потому, что он расположен не там, где его ищут.

Кроме того, сам классификатор должен отвечать правилам математической логики [5, с. 32]. На практике, как правило, разработке классификационных групп контрагентов внимания не уделяется.

Первые вопросы, которые возникают при перечислении всех свойств контрагента: какое свойство важнее, какое менее важно и в каком порядке свойства выстроить (иерархия уровней классификации). Не менее важные вопросы: какое количество свойств необходимо учитывать и как предусмотреть все свойства, которые могут возникнуть в будущем.

При разработке групп контрагентов необходимо принимать во внимание следующие основные правила логического деления [5, с. 242].

- Деление должно проводиться только по одному основанию. Пример нарушения: в обувном магазине есть отделы обуви: 1) мужской, 2) женской, 3) детской, 4) резиновой. В каком отделе искать, например, резиновые сапожки для десятилетней девочки? Ответ неоднозначен.

- Деление должно быть соразмерным или исчерпывающим, т. е. сумма объемов членов деления должна быть в точности равна объему делимого понятия. Здесь также возможны два типа ошибок: неисчерпывающее деление (например, в анкете в графе «образование» стоит три варианта ответа: начальное, среднее и высшее, т. е. сотрудники с неоконченным высшим или со средним специальным образованием не имеют возможности заполнить анкету) и избыточное (см. выше пример с обувью).

- Члены деления должны быть альтернативными или взаимно исключать друг друга. Это позволяет найти каждому конкретному объекту единственное место в ряду членов деления. Нарушение — тот же пример с обувью.

- Деление должно быть непрерывным, однопорядковым. Это означает, что нельзя часть родового понятия делить на виды, а другую часть — на подвиды таких видов (например, неверно деление наук на гуманитарные, естественные, математику и алгебру).

Примеров различных классификаций контрагентов существует достаточно много [3, с. 68; 6, с. 126–134; 7, с. 333–338]. Однако в любом случае каждый отдельный критерий должен быть формализован, т. е. приведен к такому состоянию, что его можно объективно оценить. Надежность контрагента оценивается всеми критериями в совокупности.

Рассмотрим, каким образом можно классифицировать критерии.

Каждому уровню классификации соответствует определенный набор свойств. Для того чтобы свойства были однородны, необходимо определить основание деления, или, другими словами, принцип деления. Например, при оценке складов можно рассматривать следующие группы критериев.

*Первая группа критериев* характеризует помещение: новизна, количество квадратных метров, качество полов, влагозащищенность, пылезащищенность, перестроенное или специально построенное как склад, наличие рампы, наличие контроля температурного режима, наличие холодильника, качество освещения и т. д.

*Вторая группа критериев* характеризует качество и количество предоставляемых услуг: возможность аренды погрузчиков, возможность найма сезонного персонала, календарное планирование запасов, расчет запасов, маркировка, упаковка, транспортировка грузов, готовность к внедрению новых показателей по работе, минимальный заказ на услуги и т. д.

*Третья группа критериев* характеризует персонал: количество сотрудников, должности сотрудников, структура заработной платы, принципы мотивации, текучесть персонала, и т. д.

*Четвертая группа критериев* характеризует информационную систему: возраст и качество технических средств, возраст платформы информационной системы (ИС), разработчик ИС, дата создания ИС, количество и профессионализм персонала по обслуживанию ИС, планы развития и обновления системы, возможность сопряжения с системой, канал передачи данных, требования к информации от компании (определенное время и сроки размещения заказа, определенная форма заказа и т. д.), качество и скорость обслуживания (выдача заказов, подтверждение заказов, количество отказов от заказов и т. д.).

После того как критерии классифицированы с точки зрения бизнеса контрагента, их необходимо ранжировать с точки зрения «важности» для собственного бизнеса.

Таблица 1

## Сравнительный анализ контрагентов

Группа критериев	Вес	X	Взвешенная оценка	Y	Взвешенная оценка	Z	Взвешенная оценка
Требования к товару	7	6	42	6	42	8	56
Мощность	8	5	40	7	56	6	48
Управление	9	7	63	10	90	5	45
Информационная система	10	8	80	10	100	8	80
Подход к заключению контракта	10	3	30	5	50	6	60
<b>Взвешенная оценка</b>	–	–	<b>255</b>	–	<b>338</b>	–	<b>289</b>

Каждому критерию дается оценка или присваивается балл. Сама по себе оценка будет субъективной (абсолютная величина оценки), однако относительное значение будет объективным, так как при ранжировании критерии сравниваются между собой. Высшая оценка дается тому критерию, который наиболее важен для компании в настоящий момент. Сами по себе абсолютные значения цифр при ранжировании будут субъективными, однако при сравнении одного критерия с другим они примут объективные значения. Например, такой критерий, как «цена», важен, следовательно, ему присваивается ранг «10». Критерий «наличие автостоянки» менее важен, чем цена, следовательно, ему присваивается ранг «9». Критерий «влагозащищенность» менее важен, чем цена, но более важен, чем «наличие автостоянки». В этом случае критерий «наличие автостоянки» меняет ранг на «8», а критерию «влагозащищенность» присваивается ранг «9». И так последовательно сравниваются между собой все оцениваемые критерии. При последовательном сравнении критериев достигается условная объективность рангов критериев.

Оценка критериев является общей для всех оцениваемых контрагентов, так как оцениваются по важности критерии, а не конкретный контрагент.

После того как критерии ранжированы, они вместе с результатами оценки должны быть внесены в паспорт (карточку) контрагента. И для конкретного контрагента проставляется уже конкретная оценка для каждого критерия. Иначе говоря, контрагенты ранжируются (сравниваются) между собой. Если у первого контрагента среднее время обслуживания заказа, например, 3 дня, а у второго — 6, то, естественно, первый контрагент получает балл выше, чем второй. Таким образом, достигается сравнительная объективность в ранжировании

самих контрагентов. Взвешенная оценка является произведением ранга критерия на балл контрагента и представляет собой также сравнительно объективную оценку. Если же сложить (интегрировать) все взвешенные оценки по каждому контрагенту, то суммарная взвешенная оценка будет являться абсолютно объективной величиной. Но это произойдет только в том случае, если будут оценены все критерии, характеризующие контрагента.

Например, сравниваем контрагентов X и Y по приведенным выше группам критериев (табл. 1).

Для «идеального» контрагента максимальный результат получается при максимальных баллах по всем критериям. Если присвоить условному клиенту по всем критериям максимальную оценку – 10, то для данного примера максимальный результат равен 440.

Коэффициент надежности рассчитывается по формуле

$$R = \frac{m}{v},$$

где  $R$  — коэффициент надежности контрагента;  $m$  — максимальный результат при максимальных баллах по всем критериям;  $v$  — взвешенная оценка контрагента.

Результаты расчета коэффициента надежности каждого из контрагентов приведены в табл. 2.

Коэффициент надежности необходимо учитывать при расчете окончательной цены за товар.

### Оценка надежности контрагентов для расчета окончательной цены

Как правило, при выборе контрагента, с которым будет работать компания, сравнивается только

Таблица 2

## Данные расчета коэффициента надежности контрагентов

Контрагент	X	Y	Z
Взвешенная оценка	225	338	289
Коэффициент надежности	0,51	0,76	0,66

Таблица 3

## Расчет окончательной цены товара контрагента

Контрагент	Коэффициент надежности	Цена начальная	Расчет	Цена окончательная
X	0,51	10	$(1 - 0,51) \times 10 + 10$	14,90
Y	0,76	10	$(1 - 0,76) \times 10 + 10$	12,40
Z	0,66	10	$(1 - 0,66) \times 10 + 10$	13,40

цена и какая-то часть условий, например расположение и информационная система. Однако любой пропущенный при оценке критерий в итоге может повлиять на реальную стоимость получаемого товара. Чем больше критериев мы оценим, тем точнее будет рассчитана плановая стоимость (себестоимость) товара.

Поскольку любые отклонения в коммерческой системе приводят к увеличению управленческой себестоимости, коэффициент надежности можно использовать при расчете окончательной цены за товар.

Если в примере, приведенном выше, все три контрагента предлагают одну и ту же цену за аналогичный товар, например 10 руб. за единицу, то, используя коэффициент надежности каждого контрагента, можно получить оценку реальной цены, представленную в табл. 3.

Таким образом, после формализации и ранжирования всех критериев получаем реальную цену каждого из контрагентов. В данном случае контрагент Y наиболее приемлем по цене для конкретной компании, например «А». Но такой ответ не является общим для всех компаний, так как для компании, например «Б», ранги у критериев могут быть совершенно другие, и соответственно решение будет отличным от решения для компании «А».

## Литература

1. Карпова С. В., Синельников М. М. Инновационные направления развития банков // Научные труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 188. С. 110–117.

2. Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дэвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. М.: Олимп-Бизнес, 2001. 640 с.
3. Модели и методы теории логистики: учеб. пособие. 2-е изд. / под ред. В. С. Лукинскогo. СПб.: Питер, 2008. 448 с.
4. Эффективность логистического управления: учеб. пособие / под общей ред. Л. Б. Миротина. М.: Экзамен, 2004. 448 с.
5. Войшвилло Е. К., Дегтярев М. Г. Логика: учеб. для студентов вузов. М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001. 528 с.
6. Степанов В. И. Логистика: учеб. М.: ТК Велби, Проспект, 2006. 488 с.
7. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.

## References

1. Karpova S. V., Sinelnikov M. M. Innovative development directions of banks. *Nauchniye trudi volnogo ekonomicheskogo obtshestva Rossii*, 2014, vol. 188, pp. 110–117 (in Russian).
2. Bowrex D. J., Kloss D. J. Logistics: the integrated net of deliveries. Moscow, 2001. 640 p. (in Russian).
3. Models and methods of logistics: study guide. Second edition, Saint-Petersburg, 2008, 448 p. (in Russian).
4. Effectiveness of logistics management: study guide. Moscow, 2004, 448 p. (in Russian).
5. Voishvillo E. K., Degtyaryov V. G. Logics: study guide. Moscow, 2001. 528 p.
6. Stepanov V. I. Logics: study guide. Moscow, 2006. 488 p. (in Russian).
7. Waters D. Logistics. Managing the net of deliveries. Moscow, 2003. 503 p. (in Russian).