

укладання довгострокових договорів з постачальниками;
порядок формування замовлення;
атестація постачальників [1].

Наприклад, формалізація процедури проведення конкурсу на вибір постачальника визначена Цивільним кодексом України, але правила його проведення протребують більш детальної перевірки на практиці. У результаті основними виправленнями в цьому кодексі можуть бути положення з описом конкурсної документації або положення про конкурсну комісію.

Як вже зазначалося, однією із проблем вибору постачальника є відсутність конкурентного середовища, що призводить до зниження якості матеріальних ресурсів і збільшення закупівельних цін. Вирішити цю проблему можна за допомогою розробки єдиної інформаційної бази даних потенційних постачальників. База даних повинна містити інформацію про постачальників, з якими у підприємства вже були укладені договори, а також інформацію про потенційних контрагентів. Дані про постачальника повинні містити: найменування, контактні та реєстраційні дані, форму постачальника, перелік номенклатурних позицій, на яких спеціалізується постачальник. Для повноцінного використання бази даних необхідно розробити і впровадити процедуру взаємодії між службами і підрозділами підприємства як у процесі внесення й оновлення інформації бази даних, так і в процесі її використання.

Таким чином, було розглянуто основні заходи щодо підвищення ефективності процесу вибору постачальника, що є одним із основних процесів матеріально-технічного забезпечення, а як показує практика, якщо до оптимізації системи постачання підходити комплексно, включаючи оптимізацію інформаційних і фінансових потоків, що виникають між постачальниками, підрядниками і внутрішніми службами підприємства, то це приводить до значного покращення основних показників роботи підприємства.

Наук. керівн. Авраменко О. В.

Література: 1. Олімпієва О. О. Логістичне управління закупівельною діяльністю на підприємстві / О. О. Олімпієва // Управління розвитком. – 2010. – № 16. – С. 3–6. 2. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид. Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2005. – 684 с. 3. Логістика : учебн. пособ. / под ред. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 327 с. 4. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с. 5. Дремов В. В. Совершенствование процесса выбора поставщика на металлургическом предприятии / В. В. Дремов // Успехи современного естествознания. – 2007. – № 1. – С. 97–99. 6. Крикавський Є. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посібн. / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. В. Чортописька. – К. : Кондор, 2006. – 340 с.

УДК 005.52:005.53

Журавель Н. О.

Студент 4 курсу
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ПРИ ВИЗНАЧЕННІ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

Анотація. Розглянуто використання методики проведення SWOT-аналізу в практичній діяльності підприємства. Запропоновано враховувати результати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства в процесі формування взаємовідносин із постачальниками.

Аннотация. Рассмотрено использование методики проведения SWOT-анализа в практической деятельности предприятия. Предложено учитывать результаты исследования внешней и внутренней сред предприятия в процессе формирования взаимоотношений с поставщиками.

Annotation. The article deals with the use of methods of SWOT-analysis in the practical activities of a company. It has been offered to take into account the results of the external and internal environment in the formation of relationships with suppliers.

Ключові слова: SWOT-аналіз, стратегічний аналіз, зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства.

© Журавель Н. О., 2013



Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зовнішнє середовище, в якому діють українські підприємства, стає якісно іншим: загострення конкурентної боротьби на насиченому ринку веде до підвищення ступеня його невизначеності, а отже, з'являються непередбачувані чинники ризику. Очевидно, що і пріоритети управління зміщуються при цьому в область управління змінами.

Несподівані зміни у зовнішньому середовищі, вимагаючи швидкої та адекватної реакції компанії для підтримки і посилення своєї конкурентоспроможності, загострюють інтерес до проблем вибору постачальників.

Найважливішим етапом при виборі постачальників фірми є стратегічний аналіз, який дає реальну оцінку власних ресурсів і можливостей стосовно стану і потреб зовнішнього середовища, в якому працює фірма, а також пріоритетів підприємства. На основі цього аналізу відбувається вибір стратегій з можливої множини варіантів середовища, в якому працює фірма.

Робота над стратегією вибору постачальників починається зі всебічного вивчення ринкової ситуації, в якій діє компанія. Одним з інструментів регулярного стратегічного управління є матриця якісного стратегічного аналізу, або матриця SWOT-аналізу.

У 1963 році у Гарварді професор К. Ендрюс вперше запропонував метод структуризації та оцінювання інформації, який отримав назву SWOT-аналіз. Назва цього методу складена із початкових літер об'єктів стратегічного аналізу: S – Strength – сильні сторони; W – Weakness – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози [1, с. 13]. Загальна методика проведення SWOT-аналізу досить широко висвітлена як зарубіжними авторами – Кеннет Ендрюс, Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж., Едвард Філдс, Хью Макміллан, так і вітчизняними – Саєнко М. Г., Балабанова Л. В., Е. Кадишева, В. Токарев, Савчук О. А. Проте дані методичні розробки не апробовані в питаннях щодо вибору постачальників та формування взаємовідносин з ними. Водночас значна кількість публікацій, присвячених SWOT-аналізу, свідчить про зростаючий інтерес до нього з боку менеджерів. Певною мірою це зумовлено реаліями сучасного ділового життя. Сьогодні навіть середні та малі підприємства відчувають необхідність розроблення ефективної стратегії вибору постачальників, адже в умовах середовища, що динамічно змінюється, лише інтуїції керівника недостатньо для успішних дій на ринку.

Метою статті є дослідження змісту і значення використання SWOT-аналізу для виявлення можливостей підприємств у процесі формування стратегії вибору постачальників на прикладі конкретного підприємства.

Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, частково відображену в можливостях і загрозах. Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому [2, с. 347].

Аналіз наукових публікацій показав, що сьогодні багато вчених досліджують SWOT-аналіз, особливо у стратегічному плануванні та у плануванні маркетингової діяльності.

Предмет дослідження SWOT-аналізу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Предмет дослідження SWOT-аналізу

| Сфера дослідження/автор | Конкуенти | Планування | Фінанси | Маркетинг | Інвестиції | Інновації |
|-------------------------|-----------|------------|---------|-----------|------------|-----------|
| Савчук О. А. | + | | | | | |
| Е. Кадишева | | + | | + | | |
| В. Токарев [3, с.14] | | + | | | | |
| А. Томпсон [2, с. 346] | | + | | | | |
| Ф. Котлер | | | | + | | |
| А. Хемфрі | + | + | + | + | | |
| Е. Федорова | | | | | + | |
| В. Якобчук | | | | | | + |
| Балдін К. В. | | | | | + | + |
| С. Дибб | | + | + | + | | |

Як можна спостерігати, сфера дослідження SWOT-аналізу різноманітна, проте відносини з постачальниками є сферою нерозглянутою, хоча і дуже важливою у діяльності підприємства. Звичайно є безліч методів, які покращують вибір постачальників, проте саме SWOT-аналіз вказує на пріоритети підприємства, на можливості, на проблеми та шляхи їх подолання.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних літературних публікацій дозволив визначити, що сучасна наука виділяє цілу низку методів для вибору постачальників, багато вчених визначили важливість вибору постачальника як запоруки добре налагодженої діяльності підприємства, як початкового етапу у формуванні та плануванні діяльності підприємства, а також як фундамент у зменшенні ризику від збою у поставках.

Методи дослідження вибору постачальників наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Методи дослідження вибору постачальників

| Методи/автор | Метод Сааті | Метод експертних оцінок | Моделі багатокритеріальної оцінки | Метод рейтингових оцінок | Методи якісних та кількісних показників | Методи штучного інтелекту |
|-------------------|-------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---|---------------------------|
| Є. Крикавський | | | + | | + | |
| Вітлінський В. В. | | + | | + | | + |
| Бешельов С. Д. | | | | | + | |
| Майкл Р. Ліндерс | | + | + | + | + | |
| Т. Сааті | + | | | | | |
| Анікіна Б. А. | | + | | | | |

Різнорізнотні підходи до вибору постачальників розглядаються в роботах вітчизняних і закордонних авторів. Більшість існуючих методів з вибору постачальників можна віднести до математичних, проте перш ніж переходити до конкретних розрахунків у знаходженні оптимальної кількості замовлень та вагомості критеріїв важливості для підприємства, потрібно мати базу дій, певні рамки пріоритетних значень, які б співвідносилися з цілями підприємства та результатами, які необхідно здобути у майбутньому. Саме тому автор пропонує використовувати SWOT-аналіз для вибору постачальників на початковому етапі розрахунків як допомогу у визначенні стратегій підприємства при виборі постачальників.

Методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії організації [4, с. 12]. Отже, матриця SWOT надає керівникам структуроване інформаційне поле, в межах якого вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення у виборі постачальників.

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації взаємодії з постачальниками [5, с. 166].

На другому етапі встановлюються зв'язки між ними. Для цього необхідно скласти матрицю SWOT. Матриця SWOT будується на прикладі підприємства, яке займається виготовленням виробів з дроту. Для ТОВ "ЛОВЛАНІК" здійснення основного виду діяльності – виробництво виробів з дроту – найбільш важливим чинником зовнішнього середовища є постачальники ресурсів – без добре злагодженого постачання ресурсів, а саме металу, неможливо виробити вироби з дроту в потрібні строки. Невизначеність у даному випадку характеризується помірним рівнем складності. Загроза з боку постачальників настає при погано вибраних постачальниках. Основними постачальниками матеріалів є підприємства ТОВ "УКРГАЗПРОМСЕРВІС" та ТОВ "ХАРКІВМЕТАЛ-1". Матриця SWOT-аналізу (табл. 3) визначить перспективи та недоліки у виборі постачальників.

З результатів проведеного аналізу видно, що відносини з уже існуючими постачальниками достатньо добрі. Постачальники надійні та мають гарну репутацію, проте треба покращувати правове регулювання та гарантії доброякісної поставки. Також треба поліпшувати умови співпраці з постачальниками до більш тісного взаємозв'язку. У пошуках нових постачальників не вистачає налагодженої технології пошуку постачальників, тому треба удосконалювати систему пошуку постачальників. Проте для існуючого об'єму продукції нові постачальники не потрібні, тому автор радив би тісну співпрацю з уже існуючими та покращення правового регулювання відносин.

Розширена матриця SWOT-аналізу

| | | |
|---|---|--|
| Зовнішнє середовище | <p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових постачальників. 2. Освоєння нових технологій вибору постачальників. 3. Більш тісна співпраця з уже існуючими постачальниками. 4. Розширення діяльності, що приведе до збільшення кількості замовлень. 5. Близьке розташування до основних постачальників | <p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата постійних постачальників. 2. Невдача у пошуках нових постачальників. 3. Підвищення цін на сировину постачальника. 4. Не належне правове регулювання. 5. Невдала технологія пошуку постачальника. 6. Не тісні відносини з постачальниками |
| <p>Внутрішнє середовище</p> <p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сучасне обладнання у постачальників. 2. Висока якість сировини постачальника. 3. Добра система контролю якості сировини. 4. Гарне місце розташування до найбільшого постачальника. 5. Перспектива зростання кількості поставленої сировини. 6. Гарна репутація постачальників | <ul style="list-style-type: none"> • Пошук нових надійних постачальників. • Більш тісна співпраця з уже існуючим постачальником. • Впровадження у виробництво нових високоякісних видів продукції. • Розширення діяльності | <ul style="list-style-type: none"> • Покращення відносин з уже існуючими постачальниками. • Удосконалення правового регулювання з постачальниками. • Налагодження технології пошуку постачальників. • Отримання гарантії відшкодування збитків у випадку зриву поставок |
| <p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі витрати на сировину. 2. Низька прибутковість і рентабельність. 3. Недостатні фінансові ресурси. 4. Невеликий об'єм поставок. 5. Слабка позиція у конкурентній боротьбі за постачальника | <ul style="list-style-type: none"> • Зниження собівартості і витрат на 1 грн поставленої сировини. • Оптимізація обсягів виробництва та асортименту продукції. • Освоєння нових ринків. • Поліпшення умов співпраці з постачальниками сировини. • Підвищення конкурентоспроможності продукції | <ul style="list-style-type: none"> • Використання новітніх методів у пошуках постачальників. • Виявлення резервів зниження витрат, не знижуючи якості. • Зміцнення завойованих позицій на ринку. • Оптимізація обсягів випуску продукції |

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, суть якого полягає у встановленні зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можна використати для формулювання і вибору стратегій підприємства [5, с. 6]. У цьому випадку оцінено становище ТОВ "ЛОВЛАНІК" у відносинах із постачальниками. За допомогою SWOT-аналізу визначено зовнішні можливості та загрози і сильні та слабкі сторони підприємства у відносинах з постачальниками, на основі яких розроблено стратегічні напрями та підсумковий перелік заходів, що є надзвичайно важливим у процесі формування стратегії підприємств. Реалізація SWOT-аналізу на практиці дасть змогу перетворити власні слабкі сторони в сильні та усунути зовнішні загрози за рахунок наявних можливостей, що і було зроблено. А також дасть змогу більш якісного відбору постачальників, саме тих, які потрібні підприємству у реалізації пріоритетів та цілей, що зменшить ризик у майбутньому, а також дасть певні гарантії надійності. Для підприємства вже існуючі постачальники відповідають пріоритетним вимогам, тому необхідно лише вдосконалити правову базу та налагоджувати тісніші відносини з уже існуючими постачальниками.

Наук. керівн. Веретенникова Г. Б.

Література: 1. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. / Г. Я. Гольдштейн. – 2-е изд., доп. – Таганрог : ТРТУ, 2003. – 94 с. 2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 3. Токарев В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы [Электронный ресурс] / В. Токарев. – Режим доступа : <http://www.rcb.ru>. 4. Симкин Л. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы [Электронный ресурс] / Л. Симкин, С. Диб. – Режим доступа : <http://www.iteam.ru>. 5. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства : навч. посібн. / під ред. док. екон. наук, професора, академіка АЕН України, зав. кафедри маркетингового менеджменту Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського Л. В. Балабанової. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. – 180 с. 6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.