

С.Н.ПИЛИПЕНКО, А.А.ПИЛИПЕНКО, кандидаты экон. наук
Харьковский государственный экономический университет

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И УСТОЙЧИВОСТЬ ПРОЦЕССА ВЫБОРА ПОСТАВЩИКОВ

Рассматриваются возможности повышения уровня конкурентоспособности предприятия за счет формирования оптимального выбора поставщиков.

Основной целью формирования конкурентных преимуществ является удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью. Однако ее достижение зависит от решения целого ряда задач: выдерживание обоснованных сроков закупки сырья и комплектующих; обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них, соблюдение требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий. Отсюда уровень конкурентоспособности предприятия определяется возможностью поиска и закупки необходимых материалов удовлетворительного качества по минимальным ценам.

На оптимизацию этого процесса влияют не только разнообразные внешние факторы, но и внутренние приоритеты, связанные с различным пониманием оптимальной деятельности и целей отдельных подразделений предприятия, что обуславливает необходимость поиска экономических компромиссов между ними.

В настоящее время выбор поставщика осуществляется в основном двумя методами. Первый – это анализ возможных вариантов и предложений, который осуществляет торговый агент предприятия, отвечающий за закупки. Он выбирает поставщика, исходя из наиболее низких закупочных цен, следит за выполнением поставщиком условий договора, старается разрешить возникающие при этом проблемы. Второй метод заключается в коллегиальном обсуждении потребностей в поставках и возможностей их удовлетворения. Анализ производится как на уровне отдела снабжения предприятия, так и путем взаимодействия этого отдела с производственным отделом и отделом контроля качества продукции.

Для повышения уровня конкурентоспособности предприятия необходимо увеличивать планирование связей с рынком поставок, который имеет такое же важное значение для функционирования предприятия, как и планирование рынков сбыта. В условиях насыщенности рынка закупки, производимые предприятием, могут оказать значительное воздействие на рост его прибыли наряду с продажей продукции. Следует также заметить, что затраты, возникающие в сфере снаб-

жения и распределения, очень большие и в некоторых случаях сравнимы с затратами в производственной сфере.

Политика выбора поставщиков должна основываться на анализе важности предполагаемых закупок (с точки зрения их потенциального воздействия на характеристики производимой продукции, сокращение производственных издержек, прибыли) и особенностях рынка поставок — ограниченности рыночных возможностей, наличии барьеров на пути проникновения на рынок, характере рыночной конкуренции. При этом можно сформулировать следующие основные требования к процессу формирования поставщиков: стабильность и конкурентоспособность группы поставщиков; оптимальная их вертикальная интеграция; распределение закупок среди квалифицированных поставщиков; обеспечение максимального влияния на выбранных поставщиков.

Первым пунктом здесь выступает стабильность и конкурентоспособность поставщиков. С точки зрения обеспечения наиболее выгодной стратегии целесообразно покупать товар у поставщиков, которые улучшают свое конкурентное положение, совершенствуя товары или услуги, что гарантирует предприятию приобретение ресурсов соответствующего качества по меньшим ценам. Возможен выбор и таких поставщиков, которые смогут удовлетворить большинство требований предприятия, что улучшит его конкурентное положение.

Вертикальная интеграция предполагает возможность создания предприятием такого структурного положения, которое позволяло бы оказывать наибольшее влияние на поставщиков.

Закупки товара необходимо распределять среди альтернативных поставщиков таким образом, чтобы увеличить влияние на них. Доля, которую получит каждый отдельный поставщик, должна быть достаточно большой, чтобы ему было невыгодно ее терять. Однако значительное распределение закупок не дает предприятию структурных преимуществ. В то же время закупки всего товара у одного поставщика могут предоставить ему значительное влияние на предприятие. Все это обуславливает необходимость стимулирования альтернативных поставщиков к входу на рынок за счет небольших объемов закупок.

При выборе поставщиков особое внимание нужно уделять таким критериям, как стоимость приобретения продукции или услуг и качество обслуживания. Стоимость приобретения включает в себя как цену продукции, так и не имеющую денежного выражения прочую стоимость, к которой можно отнести, например, изменение имиджа организации, социальную значимость сферы деятельности, перспективы роста и развития производства. Качество обслуживания во многом определяет качество производимой продукции или предоставляемых

услуг и надежность обслуживания. Под надежностью обслуживания понимается гарантированность обслуживания потребителя нужными ему ресурсами в течение заданного промежутка времени вне зависимости от могущих возникнуть недопоставок, нарушений сроков доставки и т.п. Надежность можно оценить через вероятность отсутствия отказа в удовлетворении заявки потребителя.

Кроме основных критериев выбора поставщиков можно выделить большое количество дополнительных критериев: удаленность поставщика от потребителя, сроки выполнения текущих и экстренных заказов, наличие у поставщика резервных мощностей, организация управления качеством продукции у поставщика, психологический климат в трудовом коллективе у поставщика, его способность обеспечивать поставку запасных частей в течение всего срока службы поставленного оборудования, кредитоспособность и финансовое положение поставщика.

Для облегчения процесса выбора поставщика целесообразно применять экспертные методы и оценочную бальную шкалу, показанную на рис.1. Недостатком этого метода является субъективность мнения экспертов. С учетом того, что для некоторых характеристик поставщиков можно получить четкую количественную оценку, особую актуальность приобретает возможность использования для оценки поставщиков алгоритма, приведенного на рис.2. Он позволяет проранжировать всех возможных поставщиков предприятия, присвоив им бальные оценки от 10 (наилучшие) до 0 (наихудшие). Достоинством этого метода является возможность совмещения количественных и качественных характеристик.

Важное значение для повышения конкурентоспособности предприятия имеет его устойчивость относительно выбранных поставщиков. На основании приведенной на рис.1, 2 схемы оценки поставщиков получают общее количество баллов, представляющее собой оценку определенного поставщика по всем видам поставляемой им продукции. Интегральный показатель устойчивости предприятия относительно поставщиков определяется произведением отношений выбранных им из всей совокупности поставщиков к наилучшему показателю по всей совокупности.

Аналогично можно оценить устойчивость предприятия относительно конкурентов. Коэффициент устойчивости здесь будет определяться отношением показателей предприятия к показателям всех имеющихся конкурентов. Окончательный выбор поставщика проводится лицом, принимающим решение, и не может быть полностью формализован.

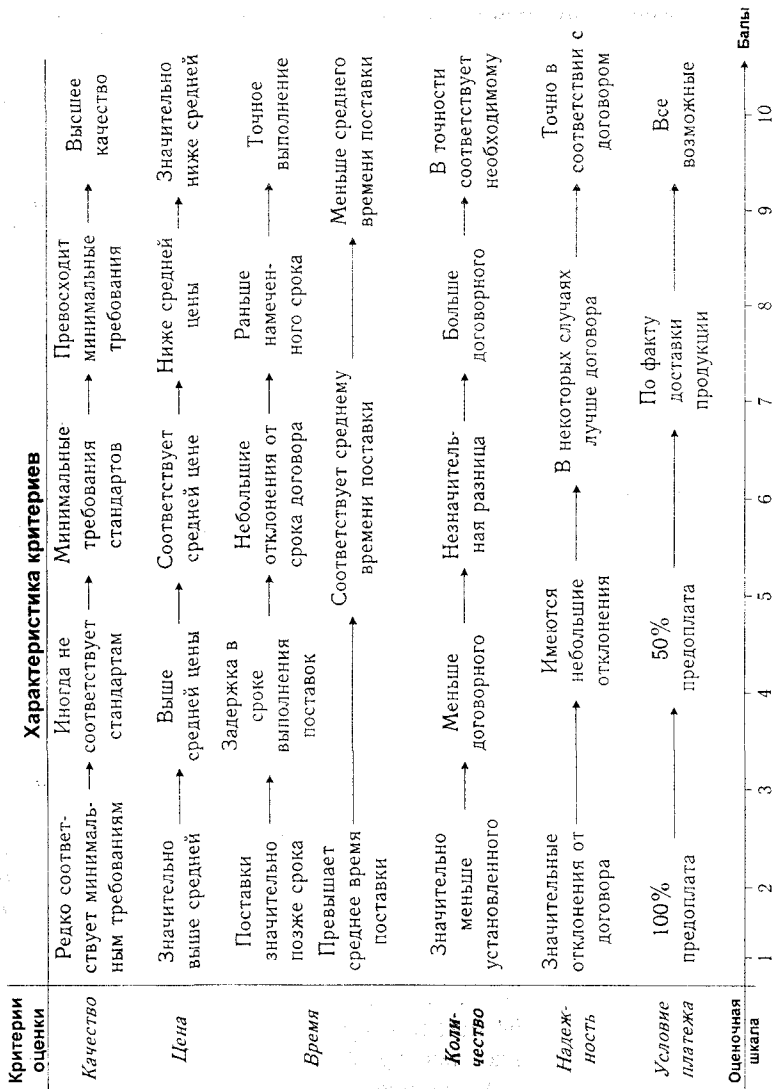


Рис. 1 – Примерная схема оценки поставщиков

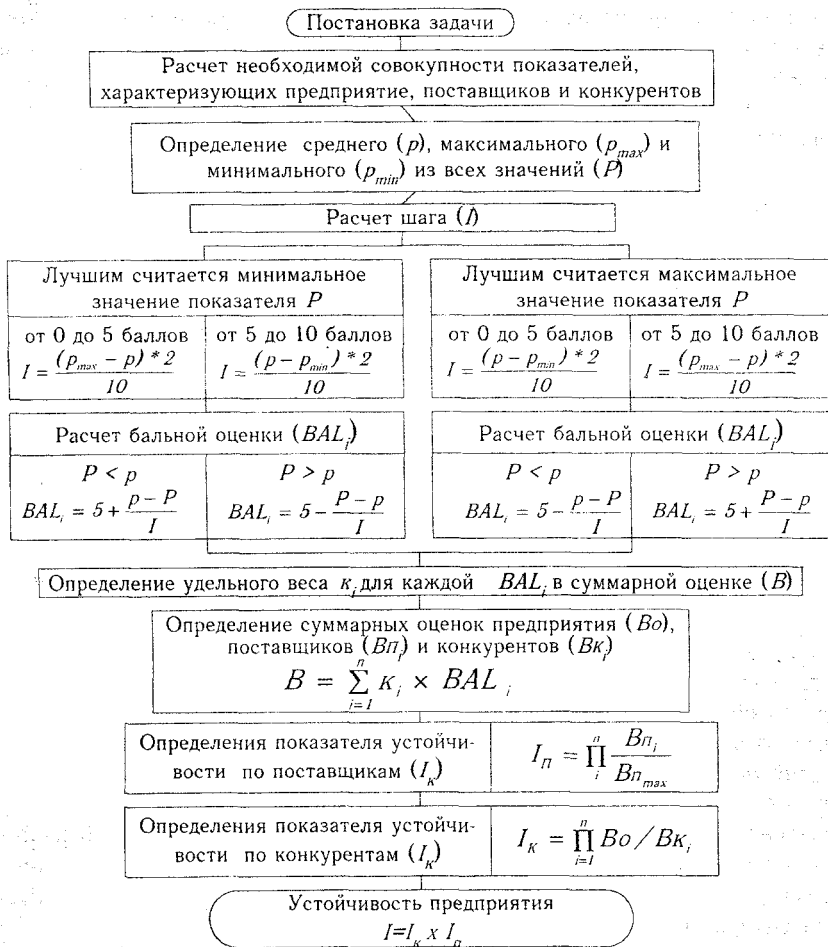


Рис.2 – Формирование бальной оценки поставщиков

Для сбора информации, необходимой для применения перечисленных выше критериев, требуется использование разнообразных источников. Ими могут быть, например, собственное расследование, местные источники (действующие на данной территории юридические лица, банки и финансовые институты, конкуренты потенциального поставщика, торговые ассоциации, информационные агентства), государственные источники (регистрационные палаты, налоговая админи-

страция, лицензионные службы). В отборе источников информации нельзя ограничиваться одним источником, вне зависимости от глубины и объема предоставляемой им информации. При этом как минимум один из используемых источников должен быть независимым, т.е. не заинтересованным в возможных последствиях использования предоставленной им информации.

Получено 21.09.2000

УДК 658.1

К.С.ВАЦЬКОВСКИ, д-р экон. наук

Варшавская Политехника, Польша

Л.Ю.ГОРДИЕНКО, канд. экон. наук

Харьковский государственный экономический университет

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ПРЕДПРИЯТИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рассматривается необходимость создания информационной системы предприятия, обеспечивающей принятие стратегических решений. Описаны процесс накопления информации и принятия решений, а также процесс стратегического контроля.

Для удовлетворения всевозрастающих требований рынка предприятие должно быть обеспечено информационной системой, ориентированной на принятие стратегических решений. Такая система должна хорошо описывать факторы внешней среды, которые необходимо учитывать в процессе управления предприятием и оценка которых является субъективной. Кроме таких известных общих факторов, как рыночные, технологические, политические, общеэкономические, социальные, для целей стратегического управления особое значение также имеют анализ рынков изделий, рыночная конкуренция, прибыльность на отдельных рынках, мобильность на рынке труда, ограничения на рынках капитала, особенности связей с банками, посредниками, поставщиками и клиентами, а также ограничения, вводимые правительством посредством нормативных актов.

Комплексная информационная система предприятия, удовлетворяющая требованиям стратегического менеджмента, должна поставлять данные и подсказывать ответы на такие вопросы, как:

- что собой представляет рынок и кто его создает;
- какие изделия (услуги) покупаются клиентами;
- когда и при каких обстоятельствах приобретаются отдельные изделия (услуги);
- какое из изделий (услуг) пользуется наибольшим спросом, а какое наименьшим;