

7.8. МЕТОДЫ ВЫБОРА ОПТИМАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ СНАБЖЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА СТАДИИ ЗАКУПКИ МАТЕРИАЛЬНО- ТЕХНИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Лейберт Т.Б., д.э.н., профессор,
кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»

*Уфимский государственный нефтяной
технический университет, г. Уфа*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье рассмотрены методы выбора стратегий системы контроля в снабженческой деятельности на стадии закупки материально-технических ресурсов на основе усовершенствованной методики **SWOT**-анализа снабженческой деятельности, которая опирается на метод экспертных оценок.

На деятельность любого предприятия оказывает влияние огромное количество факторов внешней и внутренней среды, поэтому руководству необходимо разработать оптимальную стратегию развития, способствующую быстрой адаптации производства к возникающим изменениям.

Одним из этапов разработки стратегии предприятия является **SWOT**-анализ. Методика **SWOT**-анализа предусматривает определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения [8].

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы.

- Какие преимущества перед конкурентами имеет предприятие? Что является его сильными сторонами и как предприятие их использует в разработке стратегии своего развития?
- Есть ли у предприятия уязвимые места в конкуренции, т.е. в чем проявляются его слабые стороны и как их можно скорректировать, исходя из стратегических соображений?
- Какие благоприятные возможности открываются перед предприятием в связи с намечающимися изменениями на рынке, внутри самого предприятия?
- Какие угрозы могут возникнуть и что должно предпринять руководство предприятия для его защиты?

В выработке стратегии наиболее важными являются, безусловно, сильные стороны, которые и должны быть использованы руководством предприятия для усиления своих конкурентных преимуществ. Слабые стороны должны быть хорошо изучены, чтобы в дальнейшем ликвидировать выявленные недостатки в работе предприятия.

Основное внимание должно быть сконцентрировано на благоприятных возможностях, которые способствуют как успешному развитию предприятия на рынке выпускаемой и реализуемой продукции, так и получению прибыли от своей основной деятельности [2].

Для выявления сильных и слабых сторон закупочной деятельности предприятий был проведен экспертный опрос руководителей службы обеспечения производства, службы закупок и заказчиков. Эксперты заполнили лист с исходными данными, выставляя баллы по каждому критерию.

Количественная оценка осуществлялась по четырехбалльной системе, где единица – наименьшее соответствие, а четыре – наибольшее. Ранговая оценка определялась по пятибалльной системе, где единица – наименьшее значение, а пять – наибольшее. Расчеты **SWOT**-анализа проводились с применением табличного процессора Microsoft Excel на основе методов моделирования. Результаты **SWOT**-анализа снабженческой деятельности одного из ведущих нефтеперерабатывающих предприятий Российской Федерации представлены в табл. 1.

Сильными сторонами закупочной деятельности исследуемых предприятий, по мнению экспертов, являются гибкая система оплаты, наличие развитой сети поставщиков, а также уровень квалификации персонала, задействованного в сфере закупок, и наличие посредников в данной системе.

К слабым сторонам предприятий эксперты отнесли кратковременные отношения с поставщиками, длительный срок поставки и возможность учета аналогов на стадии проверки плана материально-технического обеспечения. Угрозы для предприятий эксперты видят в повышении цен на сырье, в возможности срыва поставок, укрупнении партии поставок, которые могут привести к образованию неликвидов на складе. Отмечается и возможность сокращения договорных соглашений с поставщиками.

Среди основных возможностей предприятий эксперты выделяют внедрение в процесс закупок современных усовершенствованных информационных технологий, наличие государственных заказов на производство оборудования и снижение цен на сырье за счет заключения договоров с поставщиками-субститутами. Все это возможно с внедрением принципов логистики в управление закупками.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности предприятий необходимо определить показатель эффективности и на его основе сформировать критерии, которые бы позволили дать оценку возможным стратегиям и произвести выбор оптимальной из числа альтернативных. Но, как показывает практика, этого сделать практически невозможно, поэтому чаще всего используется векторный показатель, состоящий из нескольких частных.

Выбор решения по одним показателям будет существенно отличаться от выбора решения по другим показателям, и определить наиболее правильное из них возможно только после их реализации. На рациональность принятия управленческого решения влияют интуиция, опыт, личные предпочтения руководителя, а также факторы постоянно изменяющейся внешней среды предприятия, его внутренний потенциал. Поэтому необходимо разработать систему показателей, базирующуюся на системном подходе и учитывающую все значимые факторы [5].

Для того чтобы выбрать оптимальный вариант стратегии закупочной деятельности предприятия, необходимо разработать систему показателей, характеризующих данный процесс, и дать комплексную оценку этой функциональной области логистики.

Все оценочные показатели представлены в виде следующих групп.

1. Структурные показатели (S1):

- $\Sigma S11$ – общее количество поставщиков, объемы покупаемых ресурсов, количество регионов, в которых осуществляются закупки, структура заказов, количество заказов на поставку за месяц и т.д.;
- $\Sigma S12$ – объемы материальных ресурсов в наличии, стоимость и объемы поступающих заказов, характеристики основных фондов, затраты на производственное планирование и управление, количество работников

по каждой производственной функции, перечень документации и т.д.;

- $\Sigma S13$ – количество или объемы транспортных перевозок, протяженность транспортных маршрутов, степень механизации и автоматизации погрузочно-разгрузочных работ и т.д.;
- $\Sigma S14$ – количество готовой продукции на складе, объемы складских помещений, структура поступающих заказов, складские затраты, количество работников, степень автоматизации и механизации складских помещений и т.д.

2. Показатели производительности (S2):

- $\Sigma S21$ – количество выполненных приемов в человеко-часах, время приема одной партии поступающей продукции, коэффициенты загрузки и т.д.;
- $\Sigma S22$ – объем работ на одного работника производства, средняя доля затрат на рекламации на одного производственного работника и т.д.;

Таблица 1

РЕЗУЛЬТАТЫ SWOT-АНАЛИЗА СНАБЖЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

| Показатели | Эксперт 1 | | Эксперт 2 | | Эксперт 3 | | Эксперт 4 | | Эксперт 5 | | Среднее значение, балл |
|--|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------------------------|
| | балл | ранг | балл | ранг | балл | ранг | балл | ранг | балл | ранг | |
| Сильные стороны | | | | | | | | | | | |
| Уровень квалификации персонала в сфере закупок | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 8,8 |
| Развитая сеть поставщиков | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 11 |
| Наличие посредников в системе закупок | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 12,4 |
| Гибкая система оплаты | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 12,8 |
| Наличие собственных складских помещений, удобные железнодорожные и автомобильные подъездные пути, автономное водо- и тепло-снабжение | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4,6 |
| Слабые стороны | | | | | | | | | | | |
| Высокий уровень изношенности автотранспорта | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 13,8 |
| Нехватка складских помещений | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3,8 |
| Длительный срок поставки МТР | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 7,4 |
| Возможность учета аналогов на стадии проверки плана МТО | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 12,2 |
| Отсутствие долговременных связей с поставщиками | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 10,8 |
| Угрозы | | | | | | | | | | | |
| Возможность срыва поставок | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 13,6 |
| Возможность укрупнения партии поставки | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 7,2 |
| Сокращение договорных отношений с поставщиками | 3 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 11,2 |
| Поставка материально-технических ресурсов (МТР) низкого качества | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 6,8 |
| Повышение цен на основные МТР | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 13,2 |
| Возможности | | | | | | | | | | | |
| Внедрение усовершенствованных IT –технологий в процессе закупок | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 11,6 |
| Появление новых поставщиков | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 6,4 |
| Закупка МТР на электронных площадках | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4,2 |
| Снижение цен на МТР | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 12,4 |
| Государственный заказ на спецоборудование | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 13,6 |

- $\Sigma S23$ – среднее время одной транспортной партии, мощность транспортных средств, объемы перевозимых грузов и т.д.;
- $\Sigma S24$ – коэффициент использования складских помещений, коэффициент загрузки складского оборудования, время выполнения одного заказа, объемы складских работ и т.д.

3. Показатели качества ($S3$):

- $\Sigma S31$ – время нахождения закупаемых ресурсов на складе, количество несостоявшихся поставок МТР, количество поставок и т.д.;
- $\Sigma S32$ – стоимость запасов готовой продукции, частота оборота готовой продукции, количество невыполненных заказов, прибыль от выполненных заказов и т.д.;
- $\Sigma S33$ – количество повреждений в процессе транспортирования, частота аварий, точность выполненных операций транспортирования по срокам и т.д.;
- $\Sigma S34$ – точность выполненных заказов по срокам, уровень складского сервиса, складские потери, время нахождения сырья на складе и т.д.

4. Показатели экономичности ($S4$):

- $\Sigma S41$ – доля затрат на одну поставку партии к общей стоимости процесса, затраты на прием одной условной единицы поступающей продукции и т.д.;
- $\Sigma S42$ – затраты на обработку одной позиции поступающего заказа, затраты на управление, приходящиеся на один заказ, и т.д.;
- $\Sigma S43$ – транспортные затраты на выполнение одного заказа, доля затрат на внутрицеховой транспорт в производственных затратах и себестоимости продукции, затраты на эксплуатацию внутрицехового транспорта и т.д.;
- $\Sigma S44$ – затраты на содержание складских помещений, затраты на содержание МТР на складе, затраты на обработку одного заказа и т.д.

Далее была составлена таблица с представленными выше показателями, где каждый показатель оценивался по балльной системе от нуля до единицы. Для показателей, эталонное значение которых совпадает с максимальным значением, наилучшим баллом служит единица, а для показателей, эталонное значение которых минимальное, наилучшим баллом будет ноль. Оценка показателей по предложенному переводу максимальных и минимальных значений к эталонным позволяет определить итоговую (наилучшую) оценку. Составленные таблицы были отданы экспертам для заполнения. Результаты по каждому исследуемому предприятию были сведены в итоговую таблицу (табл. 2).

Таблица 2

РАСЧЕТ ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЗАКУПНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДА ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

| Показатели | Баллы |
|---|-------|
| Структурные показатели | |
| $S11$ – количество постоянных поставщиков: достаточное – 1 балл; среднее – 0,5 балла; недостаточное – 0 баллов | 0,5 |
| $S12$ – объемы материальных ресурсов в наличии: достаточное – 1 балл; среднее – 0,5 балла; недостаточное – 0 баллов | 1 |
| $S13$ – количество и объемы транспортных перевозок заводским транспортом: достаточное – 1 балл; среднее – 0,5 балла; недостаточное – 0 баллов | 0,5 |

| Показатели | Баллы |
|---|-------|
| $S14$ – объемы складских помещений: – 1 балл; среднее – 0,5 балла; недостаточное – 0 баллов | 1 |
| Итого $\Sigma S1$ | 3 |
| Показатели производительности | |
| $S21$ – коэффициенты приема одной партии поступившей продукции: высокие – 1 балл; средние – 0,5 балла; низкие – 0 баллов | 0,5 |
| $S22$ – время выполнение одного производственного заказа: длительное – 0 балл; среднее – 0,5 балла; кратковременное – 1 балл | 0 |
| $S23$ – объемы перевозимых грузов внутризаводским транспортом: большие – 1 балл; средние – 0,5 балла; маленькие – 0 баллов | 1 |
| $S24$ – коэффициент использования складских помещений: высокий – 1 балл; средний – 0,5 балла; низкий – 0 баллов | 1 |
| Итого $\Sigma S2$ | 2,5 |
| Показатели качества | |
| $S31$ – количество несостоявшихся поставок сырья и рекламаций по вине поставщика: большое – 0 балл; среднее – 0,5 балла; маленькое – 1 балл | 0,5 |
| $S32$ – издержки, связанные с «мертвым» запасом готовой продукции: большие – 0 балл; средние – 0,5 балла; маленькие – 1 балл | 0 |
| $S33$ – выполненных операций транспортирования по срокам: в срок – 1 балл; с опозданием – 0,5 балла; не выполненные – 0 баллов | 1 |
| $S34$ – складские потери: большие – 0 балл; средние – 0,5 балла; маленькие – 1 балл | 0 |
| Итого $\Sigma S3$ | 1,5 |
| Показатели экономичности | |
| $S41$ – доля затрат на одну поставку партии к общей стоимости процесса: высокая – 0 балл; средняя – 0,5 балла; низкая – 1 балл | 0 |
| $S42$ – затраты на обработку одной позиции поступающего заказа: высокие – 0 балл; средние – 0,5 балла; низкие – 1 балл | 0,5 |
| $S43$ – затраты на эксплуатацию внутрицехового транспорта: высокие – 0 балл; средние – 0,5 балла; низкие – 1 балл | 0 |
| $S44$ – затраты на содержание складских помещений: высокие – 0 балл; средние – 0,5 балла; низкие – 1 балл | 0 |
| Итого $\Sigma S4$ | 0,5 |

Если рассмотреть снабжение как функциональную область и элемент системы логистики, то в нем можно выделить так называемые составляющие этого элемента системы, в дальнейшем называемые стратегическими зонами хозяйствования (СЗХ), как это принято в стратегическом менеджменте:

- СЗХ 1 – закупки;
- СЗХ 2 – транспортировка;
- СЗХ 3 – складирование и хранение.

Применение методов моделирования позволило создать модель расчета комплексной оценки по каждой стратегической зоне хозяйствования с вводом исходных данных на основании результатов заполнения опросного листа экспертами.

Весовые коэффициенты W_i , учитывающие степень влияния показателей на интегральную оценку, рассчитываются для количественных и качественных показателей с учетом их общего ранжирования по формуле (1) и формуле (2):

для линейной зависимости:

$$W_i = \frac{2(N-i+1)}{N(N+1)}, i = 1, 2, \dots, N; \tag{1}$$

для экспоненциальной зависимости:

$$W_i = \exp(-x_i), \tag{2}$$

где N – количество учитываемых показателей;
 i – середина i -го интервала, $i = 1, 2, N$;
 Δx – интервал, рассчитываемый с учетом количества показателей и размаха значений x .

Для определения весовых коэффициентов могут быть использованы и другие зависимости, в частности плотности распределения вероятностей (закон Пуассона, нормальный закон и др.).

Каждой стратегической зоне хозяйствования был присвоен ранг (три – самый значимый элемент, единица – самый незначительный).

Далее был определен весовой коэффициент W_i с учетом присвоенного ранга для каждой стратегической зоны хозяйствования, учитывающий степень влияния показателей на интегральную оценку, рассчитанный по следующей формуле:

$$= \text{ОКРУГЛ}(2 * (\text{СЧЁТ}(\$C\$13:\$E\$13)C13+1) / ((\text{СЧЁТ}(\$C\$13:\$E\$13) * \text{СЧЁТ}(\$C\$13:\$E\$13)+1)); 2).$$

Результаты представлены в табл. 3.

Таблица 3

РАСЧЕТ ВЕСОВЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ ПО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ЗОНАМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

| Показатели | Ранг | Весовой коэффициент |
|--------------------------|------|---------------------|
| Закупки | 1 | 0,5 |
| Транспортировка | 3 | 0,17 |
| Складирование и хранение | 2 | 0,33 |

Далее была создана модель комплексной оценки показателей по каждой стратегической зоне хозяйствования. Интегральный (комплексный) показатель по каждой СЗХ определяется как сумма произведений экспертных оценок частных показателей на соответствующие коэффициенты их весомости в интегральном.

Интегральный (комплексный) показатель для каждой стратегической зоны хозяйствования рассчитывается по формуле (3):

$$S_i = k_i \sum_{j=1}^n S_{11}^{ij} + k_i \sum_{j=1}^n S_{21}^{ij} + k_i \sum_{j=1}^n S_{31}^{ij} + k_i \sum_{j=1}^n S_{41}^{ij}, \tag{3}$$

где S_{11}^{ij} – суммарные оценочные показатели, характеризующие уровень организации поставок;

S_{21}^{ij} – суммарные оценочные показатели, характеризующие уровень производительности поставок;

S_{31}^{ij} – суммарные оценочные показатели, характеризующие уровень качества поставок;

S_{41}^{ij} – суммарные оценочные показатели, характеризующие уровень экономичности поставок.

k_i – коэффициенты значимости i -группы (стратегические зоны хозяйствования).

При разработке стратегии предприятия часто применяют методы и модели портфолио-анализа, в частности, построение стратегических матриц. Была разработана карта стратегий по основным составляющим (закупка, транспортировка, складирование)

звена закупок в логистической системе предприятия (табл. 4). Карта представляет собой матрицу, где по вертикали расположены стратегические зоны хозяйствования, а по горизонтали – балльные оценки.

Таблица 4

РАСЧЕТ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЗОНЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

| Оценочный показатель | Балл | Закупки | Транспортировка | Складирование и хранение |
|--|------|---------|-----------------|--------------------------|
| Суммарные оценочные показатели, характеризующие уровень организации поставок (S_{11}^{ij}) | 3 | 1,5 | 0,51 | 0,99 |
| Суммарные оценочные показатели, характеризующие уровень производительности труда (S_{21}^{ij}) | 2,5 | 1,25 | 0,425 | 0,825 |
| Суммарные оценочные показатели, характеризующие уровень качества поставок (S_{31}^{ij}) | 1,5 | 0,75 | 0,255 | 0,495 |
| Суммарные оценочные показатели, характеризующие уровень экономичности поставок (S_{41}^{ij}) | 0,5 | 0,25 | 0,085 | 0,165 |
| Комплексная оценка | | 3,75 | 1,275 | 2,475 |

Оптимальная стратегия определяется, исходя из того, в какой квадрант матрицы попадает рассчитанное значение интегрального показателя по конкретной стратегической зоне хозяйствования [7] (табл. 5).

Таблица 5

КАРТА СТРАТЕГИЙ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

| Балл | Закупки | Транспортировка | Складирование и хранение |
|------|--|--|---|
| 4-5 | Стратегия долгосрочных партнерских отношений | Стратегия на основе защиты окружающей среды | Стратегия, сфокусированная на потребителе |
| 3-4 | Стратегия формирования союзов с поставщиками и заказчиками | Стратегия диверсификации услуг | Стратегия повышенной производительности |
| 2-3 | Стратегия ценовых скидок | Стратегия на основе временных параметров | Стратегия на основе временных параметров |
| 1-2 | Стратегия минимизация общих логистических издержек | Стратегия наилучшей стоимости или оптимальных издержек | Стратегия минимизации общих логистических издержек |
| 0-1 | Стратегия активного поиска | Стратегия логистического аутсорсинга | Стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру |

Согласно разработанной карте стратегий и полученным результатам расчета комплексной оценки, по каждой стратегической зоне хозяйствования были определены следующие оптимальные стратегии для нефтеперерабатывающего предприятия:

- стратегическая зона хозяйствования 1 – стратегия формирования союзов с поставщиками и заказчиками;
- стратегическая зона хозяйствования 2 – стратегия наилучшей стоимости или оптимальных издержек;
- стратегическая зона хозяйствования 3 – стратегия на основе временных параметров.

Таким образом, представленная карта стратегий позволяет выбрать оптимальную стратегию по каждой стратегической зоне хозяйствования. Реализация разработанных функциональных стратегий связана с определением комплекса мероприятий стратегического и оперативного характера в закупочной деятельности нефтеперерабатывающего предприятия.

Литература

1. Ванчухина Л.И. и др. Бизнес-планирование [Текст] : учеб.-практ. пособие / Л.И. Ванчухина, Т.Б. Лейберт, Э.А. Халикова. – Уфа : Нефтегазовое дело, 2010. – 207 с.
2. Войткевич Н.И. Стратегии логистики оптово-посреднических фирм [Текст] / Н.И. Войткевич // Вестн. Самарского госуд. экон. ун-та. – 2012. – №3. – С. 25-29.
3. Лейберт Т.Б. Оценка управленческих решений в рамках учетно-аналитической системы затрат на нефтехимических предприятиях [Текст] / Т.Б. Лейберт, Я.М. Камалова // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №5. – С. 86-93.
4. Мартынов В. Эффективные поставки через решение логистической задачи [Текст] / В. Мартынов, В. Демина // ЛОГИНФО. – 2001. – №2. – С. 24-28.
5. Разгуляев В.Ю. Выбор оптимальной модели закупок [Текст] / В.Ю. Разгуляев // Логистика сегодня. – 2013. – №2. – С. 118-123.
6. Суходольский Г.А. Эффективное управление корпоративными закупками [Текст] / Г.А. Суходольский. – М. : Вершина, 2006. – 147 с.
7. Тихомиров Б.И. Теоретические основы конфликтологии [Текст] : учеб. пособие / Б.И. Тихомиров. – СПб. : ОЦЭиМ, 2004. – 78 с.
8. Толмачева О.В. Оценка и анализ состояния материально-технических ресурсов предприятий российской промышленности [Текст] / О.В. Толмачева // Вестн. Самарского госуд. экон. ун-та. – 2011. – №8. – С. 93-100.

Ключевые слова

Стратегии; методика *SWOT*-анализа; система контроллинга; Снабженческая деятельность; карта стратегий; метод экспертных оценок; материально-технические ресурсы; оценочные показатели; стратегические зоны хозяйствования; закупочная деятельность.

Лейберт Татьяна Борисовна

РЕЦЕНЗИЯ

Выбор оптимальной стратегии развития предприятия – процесс трудоемкий и требующий от руководителей высокого профессионализма, поэтому может осуществляться не только на рациональном, но и на иррациональном уровне: по интуиции, опыту, умению предвидеть обстановку и т.п. Анализ отечественной и зарубежной литературы по стратегическому управлению и планированию производственно-хозяйственной деятельности предприятий показывает, что в настоящее время нет достаточно четко разработанной методики выбора стратегии. В данной связи каждое предприятие, разрабатывая стратегию своего развития, должно найти золотую середину между собственными сильными сторонами и внешними ограничениями.

Представленная к рецензированию статья посвящена рассмотрению методических аспектов формирования и выбора оптимальной стратегии системы контроля снабженческой деятельности предприятия на стадии закупки материально-технических ресурсов с использованием инструментов стратегического анализа.

Несомненным достоинством статьи является использование методики *SWOT*-анализа снабженческой деятельности для определения сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения.

Важным как в научном, так и в практическом плане представляется разработка модели расчета комплексной оценки закупочной деятельности с целью ее контроля по выделенным в статье стратегическим зонам хозяйствования. Модель включает в себя систему оценочных показателей, характеризующих закупочную деятельность, структурированную в четыре группы: структурные показатели, показатели производительности, качества, экономичности. Предложенная система оценочных показателей позволит сформировать комплексную оценку закупочной деятельности функциональной области логистики предприятия и выбрать оптимальный вариант стратегии закупочной деятельности предприятия.

На примере нефтеперерабатывающего предприятия, согласно разработанной карте стратегий и полученным результатам расчета комплексной оценки, по каждой стратегической зоне хозяйствования были определены оптимальные стратегии для предприятия.

По мнению рецензента, статья соответствует требованиям, предъявляемым к подобным публикациям, и может быть рекомендована к печати.

Буренина И.В., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономика и управление на предприятиях нефтяной и газовой промышленности» Уфимского государственного нефтяного технического университета, г. Уфа.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ