

## SWOT-аналіз систем електронного постачання в промисловості

Розповсюдження Інтернет-технологій впливає на характер взаємодії між бізнес-партнерами. З їхньою допомогою прискорюється обмін інформацією й заощаджується час співробітників компаній, скорочуються витрати, що асоціюються безпосередньо із процесом взаємодії, підвищується обґрунтованість і прозорість прийняття рішень тощо.

У статті розглядаються питання щодо використання Інтернет-технологій у процесі постачання промислових підприємств, тобто електронного постачання<sup>1</sup>.

Під електронним постачанням ми розуміємо всебічний процес, у рамках якого підприємства використовують системи інформаційних технологій для встановлення угод придбання товарів чи послуг (укладання контрактів) або покупки продуктів чи послуг в обмін на кошти (безпосередньо процес покупки) [1]. Іншими словами, електронним постачанням вважається процес, у якому один або більше етапів процесу покупки підтримується, інтегрується або автоматизується електронним образом [3].

Метою статті є проведення аналізу сильних і слабких сторін систем електронного постачання, а також можливостей і загроз впровадження цих систем у господарську практику промислових підприємств. На наш погляд, такий SWOT-аналіз дає можливість особам, що приймають рішення, більш обґрунтовано підходити до розробки політики, стратегії й процедур впровадження систем електронного постачання.

Дослідження було проведено на основі аналізу літературних джерел щодо впровадження систем електронного постачання. Вивчення переваг електронного постачання дозволило нам ідентифікувати сильні сторони електронного постачання і можливості для його розповсюдження, слабкі сторони й загрози зовнішнього середовища були виявлені шляхом аналізу бар'єрів і проблем, що пов'язані з розвитком систем електронного постачання.

При проведенні даного SWOT-аналізу нами було встановлено такі правила:

1. Об'єктом SWOT-аналізу є електронне постачання промислових підприємств.
2. Ситуаційний аналіз проведений з точки зору потенційних й існуючих бізнес-партнерів компанії.
3. Сильні й слабкі сторони визначені як внутрішні риси компанії, які підконтрольні її впливу. Можливості й загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища й тому непадвласні впливу організації

### Сильні сторони, можливості

Переваги електронного постачання широко дискутуються в науковій літературі. Так, Moon M.J. вважає, що потенційними вигодами від впровадження системи електронного постачання є [1]:

- зниження трансакційних витрат;
- прискорення процесу замовлень;
- розширення круга потенційних постачальників;
- стандартизація операцій процесу постачання;
- зміцнення контролю над витратами й дотриманням правил працівниками;
- скорочення паперової роботи й зменшення рутинних адміністративних процедур;
- перебудова документообігу, пов'язаного із процесом постачання.

Croom S.R. і Roche J. до переваг електронного постачання відносять [9, 10]:

- зниження адміністративних витрат;
- скорочення тривалості виконання замовлень;
- скорочення рівня запасів;
- скорочення загальної вартості закупаваних товарів;
- підготовка до поглибленого технологічного співробітництва й спільного планування з бізнес-партнерами.

Roche J. підкреслює, що ефект електронного постачання полягає в актуальності використовуваної інформації, безпаперових технологіях і інтеграції ланцюжка постачання [10].

Papayiotou N.A. та ін. ефектом впровадження систем електронного постачання вважають [11]:

---

<sup>1</sup> E-procurement (англ.)

- зміцнення контролю над взаєминами з постачальниками;
- підвищення точності процесу виконання замовлення;
- збільшення ефективності процесу покупки;
- досягнення більш високого рівня обслуговування;
- скорочення цін на товари, що одержуються від ключових постачальників;
- скорочення витрат, пов'язаних з покупкою товарів;
- скорочення тривалості циклу замовлення.

У список переваг електронного постачання Presutti W.D., Jr. включає [12]:

- скорочення витрат праці;
- зменшення помилок;
- зменшення витрат, що пов'язані із придбанням товарів;
- впровадження системи збору, реєстрації й ад'єктивування витрат по групах товарів у масштабі компанії, а також оцінки їхнього впливу на базу активів компанії.

У перелік переваг електронного постачання Gunasekaran A. та ін. включають [13]:

- оптимізацію зайнятості персоналу;
- ріст загальної ефективності роботи компанії;
- прямування до комплексного керування ланцюжками постачання;
- удосконалювання існуючих ринків;
- поліпшення взаємовідносин з постачальниками й партнерами;
- поліпшення якості обслуговування клієнтів;
- ріст задоволеності покупців;
- збільшення частки ринку;
- скорочення рівня запасів;
- скорочення покупок, що виконуються поза контрактами<sup>2</sup>;
- економія на операційних задачах;
- скорочення часу обробки замовлень;
- скорочення трансакційних витрат;
- зміцнення підтримки охорони навколишнього середовища.

Muffatto M. і Payago A. у своєму дослідженні використання систем електронного постачання двома італійськими компаніями – виробниками мотоциклів відзначили такі основні переваги [18]:

- удосконалювання керування інформацією й обміну знаннями з постачальниками й споживачами;
- ідентифікація джерел виникнення порушень;
- зміцнення контролю над операціями постачання;
- скорочення помилок, пов'язаних із процесом постачання;
- удосконалювання контролю над продажами;
- оптимізація запасів;
- зміцнення контролю над тенденціями ринку;
- збільшення числа продуктів, що поставляються основними постачальниками.

Davila A. та ін. зв'язують скорочення вартості трансакцій зі зменшенням паперової роботи, що приводить до скорочення кількості помилок і підвищення ефективності процесу постачання. Спрощення процесу покупки впливає на тривалість циклу закупівлі. Якщо прискорення циклу закупівлі не приводить до прямої економії коштів, то переваги криються в підвищенні гнучкості й актуальності інформації на момент розміщення замовлення. Електронне постачання також приводить до скорочення числа постачальників, що асоціюється з економією за рахунок зменшення складності управління й зниженням цін внаслідок збільшення обсягів закупівлі [2].

Як видно з вищевикладеного, багато авторів одностайні в перерахуванні переваг електронного постачання. Однак необхідно відзначити, що в наведених вище висловленнях відсутня єдність термінології, багато показників є результуючими й/або взаємозалежними друг від друга й т.п. Так, скорочення загальної вартості закуповуваних товарів є результатом зниження трансакційних витрат, прискорення процесу замовлення, скорочення рівня запасів, зміцнення контролю над витратами й дотриманням правил працівниками. Далі, зниження трансакційних

<sup>2</sup> Maverick (англ)

витрат є прямим наслідком скорочення паперової роботи й зменшення рутинних адміністративних процедур, прискорення обробки й обміну інформацією й т.п. Більш високий рівень обслуговування досягається завдяки прискоренню процесу замовлення, зміцненню контролю й зниженню рівня помилок тощо.

У зв'язку з вищесказаним нами пропонується систематизація переваг електронного постачання, заснована на наведеній нижче категоризації рівнів їхнього впливу на господарську діяльність підприємств [15]:

1. Стратегічний рівень, що характеризує організаційні зміни й положення на ринку;
  2. Тактичний рівень, що характеризує взаємовідношення з існуючими й потенційними бізнес-партнерами;
  3. Операційний рівень, що характеризує скорочення витрат і прискорення процесу закупівлі.
- Результат проведеної систематизації представлений у таблиці 1.

Таблиця 1.

### Переваги електронного постачання

Стратегічний рівень	Тактичний рівень	Операційний рівень
розширення кола потенційних постачальників і покупців	стандартизація процесу постачання усередині підприємства, так і з бізнес-партнерами	операцій скорочення паперової роботи й рутинних адміністративних процедур
підвищення лояльності постачальників і покупців, ріст довіри завдяки відкритому обміну інформацією	перебудова документообігу, пов'язаного із процесом постачання, як усередині підприємства, так і з бізнес-партнерами	прискорення обробки й обміну інформацією, у т.ч. процесу замовлення
збільшення частки ринку	прозорість комунікацій як усередині підприємства, так і з бізнес-партнерами	скорочення незручностей і перешкод у роботі (наприклад, помилок у замовленнях)
прямування до комплексного керування ланцюжками постачання	звуження кола бізнес-партнерів	ріст своєчасності, акуратності й доступності інформації
зміцнення контролю над тенденціями ринку	зміцнення контролю над взаєминами з постачальниками	удосконалювання якості й результативності зворотного зв'язку
	поліпшення взаємодії з бізнес – партнерами, підготовка до поглибленого технологічного співробітництва й спільного планування з бізнес – партнерами	зміцнення контролю над дотриманням правил працівниками
	участь у програмах скоординованого поповнення запасів	впровадження системи збору, реєстрації й ад'єктивування витрат по групах товарів у масштабі компанії, оцінка їхнього впливу на базу активів компанії
	узгодження зусиль по прогнозуванню попиту й просуванню продукції	
	ідентифікація джерел виникнення порушень	

На наш погляд, таке розмежування переваг електронного постачання по рівнях їхнього впливу на господарську діяльність підприємств має принципове значення при визначенні

ефективності відповідних систем. Так, у випадку, якщо короткострокові переваги, що відповідають операційному рівню, не виправдують фінансових вкладень у впровадження нової технології, то переваги тактичного й стратегічного рівнів дозволяють підтримувати конкурентоспроможність і позицію компанії на ринку в довгостроковій перспективі.

Як було зазначено раніше, аналіз переваг електронного постачання дозволив нам ідентифікувати сильні сторони електронного постачання, а також можливості для його розповсюдження, а саме:

#### Сильні сторони електронного постачання:

- скорочення паперової роботи й рутинних адміністративних процедур;
- прискорення обробки й обміну інформацією, у т.ч. процесу замовлення;
- скорочення незручностей і перешкод у роботі (наприклад, помилок у замовленнях);
- ріст своєчасності, акуратності й доступності інформації;
- удосконалювання якості й результативності зворотного зв'язку;
- зміцнення контролю над витратами й дотриманням правил працівниками;
- впровадження системи збору, реєстрації й ад'єктивування витрат по групах товарів у масштабі компанії, оцінка їхнього впливу на базу активів компанії;
- скорочення рівня запасів;
- зниження трансакційних витрат;
- зниження адміністративних витрат;
- досягнення більш високого рівня обслуговування;
- скорочення загальної вартості закуповуваних товарів.

Необхідно відзначити, що скорочення рівня запасів, зниження трансакційних і адміністративних витрат, скорочення загальної вартості закуповуваних товарів і досягнення більш високого рівня обслуговування є результируючими показниками, але через їхню високу значимість ми вирішили включити їх у перелік сильних сторін електронного постачання.

#### Можливості електронного постачання:

- стандартизація операцій процесу постачання як усередині підприємства, так і з бізнес-партнерами;
- перебудова документообігу, пов'язаного із процесом постачання як усередині підприємства, так і з бізнес-партнерами;
- прозорість комунікацій як усередині підприємства, так і з бізнес-партнерами;
- зміцнення контролю над взаєминами з постачальниками;
- поліпшення взаємодії з бізнес-партнерами, підготовка до поглибленого технологічного співробітництва й спільного планування з бізнес-партнерами;
- участь у програмах скоординованого поповнення запасів;
- узгодження зусиль по прогнозуванню попиту й просуванню продукції;
- ідентифікація джерел виникнення порушень;
- розширення кола потенційних постачальників і покупців;
- підвищення лояльності постачальників і покупців, ріст довіри завдяки відкритому обміну інформацією;
- збільшення частки ринку;
- прямування до комплексного керування ланцюжками постачання;
- зміцнення контролю над тенденціями ринку.

#### **Слабкі сторони, загрози**

Як було зазначено раніше, вивчення бар'єрів і проблем, пов'язаних з розвитком систем електронного постачання, дозволило нам виявити слабкі сторони електронного постачання, а також загрози на шляху його впровадження й розповсюдження.

На наш погляд, аналіз бар'єрів і проблем, що стоять перед розповсюдженням систем електронного постачання, надзвичайно важливий з точки зору вибору найбільш раціонального варіанту адаптації названих систем у реальну практику господарюючих суб'єктів.

Так, Hawking P. у своєму емпіричному дослідженні, проведеному в Австралії, ідентифікував такі перешкоди впровадження систем електронного постачання [14]:

- безпека трансакцій;

- обмеженість рішень для електронного постачання;
- висока вартість технологій;
- відсутність законодавчої підтримки;
- недостатність технічної кваліфікації;
- недостача спеціалізованих знань в області електронного постачання;
- відсутність визнаних прикладів одержання реальних вигід від впровадження систем електронного постачання;
- відсутність стандартів обміну даними;
- обмеженість у взаєминах з постачальниками.

Основними причинами, які перешкоджають впровадженню технологій електронного постачання, Gunasekaran A. та ін. вважають [13]:

- задоволення поточною практикою й системами постачання;
- нехватку ресурсів для впровадження систем електронного постачання, включаючи фінансові й технічні ресурси;
- непевність і нерозуміння переваг електронного постачання;
- неприступність технологій для багатьох учасників ринку;
- недостача спеціалізованих знань і практичного досвіду в електронному постачанні.

Також були названі [13]:

- незрілість технологій;
- несумісність існуючих систем електронного постачання з ERP-системами;
- питання безпеки;
- складність процесу впровадження;
- висока вартість технологій;
- відсутність необхідності для компанії;
- політика компанії, що не передбачає подібного вектора розвитку.

У перелік бар'єрів впровадження систем електронного постачання Gunasekaran A. та ін. включають [13]:

- страх перед змінами при впровадженні нових систем;
- незрілість технологій;
- неповна сумісність із ERP-системами;
- невідповідна фінансова підтримка;
- недостатність функціональної сумісності й стандартів із традиційними комунікаційними системами;
- недостача знань і вмінь в області електронного постачання;
- недостатність підтримки й прихильності вищого керівництва;
- не включення у вищі пріоритети компанії;
- питання безпеки інформації.

Серед факторів, здатних обмежити поширення технологій електронного постачання Davila A. та ін. називають [2]:

- проблеми інтеграції з існуючими інформаційними системами (бухгалтерського обліку, обліку кадрів, планування виробництва, управління активами, запасами, кредиторською заборгованістю, коштами та ін.);
- відсутність загальних стандартів розробки програмного забезпечення для електронної комерції (кодування продукції, вимог до технологій, технічних специфікацій та ін.);
- нечисленність постачальників, доступних через системи електронного постачання, і/або недостатність інвестицій постачальників у розробку каталогів.

Також факторами ризику автори називають [2]:

- хакерські атаки, здатні паралізувати роботу компанії;
- втрати конфіденційної інформації;
- перехоплення конфіденційної інформації конкурентами;
- невпевненість у цілісності й вірогідності трансакцій і даних;
- невпевненість у безпеці трансакцій і даних;
- втрата контролю над розподілом повноважень;
- висока вартість перенесення процесу постачання в Інтернет;

- превалювання витрат над вигодами перенесення постачання в Інтернет;
- недостатність інформації щодо вибору рішення, що найбільш повно відповідає вимогам компанії;
- недостатність організаційної готовності компаній (процесів підтримки, інформаційних технологій, кваліфікації персоналу);
- неввіра в потенційні переваги електронного постачання;
- недолік ентузіазму у вищого керівництва й основних зацікавлених осіб.

Таким чином, основними бар'єрами на шляху впровадження систем електронного постачання можуть стати негативне ставлення працівників компанії, неготовність її інфраструктури й/або використовуваних технологій. Впровадження складних систем, які підтримують бізнес-активність у масштабі всього підприємства, завжди супроводжується комплексними змінами технічного, технологічного, соціального й культурного характеру. Такі системи повинні бути інтегровані з безліччю існуючих технологій, інфраструктур, політик і практик всіх зацікавлених сторін як усередині підприємства, так і за його межами.

Шляхи подолання названих бар'єрів можуть бути різноманітні. Фінансові бар'єри можуть бути вирішені шляхом створення стратегічних альянсів, консорціумів підприємств і/або підтримкою держави. Функціональна несумісність із традиційними комунікативними системами може бути переможена шляхом реінжинірингу існуючих бізнес-процесів і розробки відповідних стандартів і систем. Непоінформованість персоналу, недостача спеціалізованих знань, невпевненість вищого керівництва компанії, тощо – можуть бути переборені організацією навчальних семінарів і тренінгів, презентацією потенційних переваг, а також оцінкою негативних наслідків, які можуть наступити при ігноруванні нових технологій. Питання безпеки можуть бути вирішені розробкою відповідних систем [13].

Важно усвідомлювати, що успішне впровадження електронного постачання вимагає не тільки автоматизації існуючих функцій процесу постачання, але й корінної перебудови бізнес-процесів як усередині підприємства, так і з бізнес – партнерами. Складність полягає в тому, що процес постачання часто підданий впливу безлічі соціальних, культурних і політичних факторів. Так, серед проблем, часто асоційованих з процесом постачанням, Ліао та ін. називають недостовірність цін, некомпетентність при заміні комплектуючих, некоректність процедур укладання контрактів, втрату інформації, хабарництво за надання пільг окремим компаніям, недбалість контролю й розподілу ресурсів тощо. У багатьох випадках комунікація навмисно спотворюється в інтересах окремих осіб або їхніх угруповань [16]. Тому модернізація процесів постачання неминуче призводить до змін в корпоративній культурі підприємств і вимагає прихильності й підтримки всього персоналу.

Важною проблемою є ускладненість переходу компанії до іншого постачальника/споживача при встановленні повномасштабної електронної взаємодії між ними. Більш того, така прив'язка до певних компаній неминуче приводить до використання декількох розрізнених систем електронного постачання для різних бізнес-партнерів. За словами Steve Trecha, президента компанії Integrated Strategies з Мічигану, США, «споживачі не хочуть роз'єднувати купівельні системи для різних типів закупаваних товарів. Вони мають потребу в єдиній системі, яку можна використовувати для будь-якої покупки» [4].

Узагальнюючи вищесказане, ми склали перелік слабких сторін електронного постачання, а також загроз на шляху його розповсюдження в реальній практиці господарюючих суб'єктів.

#### Слабкі сторони:

- недостатність ресурсів для впровадження систем електронного постачання, включаючи фінансові й технічні ресурси;
- недостатність спеціалізованих знань і практичного досвіду в електронному постачанні;
- невпевненість і нерозуміння переваг електронного постачання;
- необхідність модернізації існуючих бізнес-процесів;
- проблеми інтеграції з існуючими інформаційними системами;
- непоінформованість у виборі рішення, що найбільш повно відповідає вимогам компанії;
- відсутність мотивації персоналу;
- перешкоджання впровадженню нових технологій;

- недостатність підтримки й прихильності вищого керівництва й основних зацікавлених осіб компанії.

Погрози:

- безпека трансакцій;
- обмеженість існуючих рішень для електронного постачання;
- висока вартість технологій;
- відсутність законодавчої підтримки;
- відсутність визнаних прикладів одержання реальних переваг від впровадження систем електронного постачання;
- відсутність стандартів обміну даними;
- обмеженість у взаєминах з постачальниками;
- обмеженість у визнанні постачальниками;
- висока вартість переходу до іншого постачальника/споживача;
- розрізненість систем електронного постачання для різних постачальників/споживачів.

Таким чином, аналіз переваг електронного постачання й бар'єрів на шляху його розповсюдження дозволив нам сформуванати матрицю SWOT-аналізу (табл. 2):

Таблиця 2.

Матриця SWOT-аналізу систем електронного постачання

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ скорочення паперової роботи й рутинних адміністративних процедур</li> <li>✓ прискорення обробки й обміну інформацією, у т.ч. процесу замовлення</li> <li>✓ скорочення незручностей і перешкод у роботі (наприклад, помилок у замовленнях)</li> <li>✓ ріст своєчасності, акуратності й доступності інформації</li> <li>✓ удосконалювання якості й результативності зворотного зв'язку</li> <li>✓ зміцнення контролю над витратами й дотриманням правил працівниками</li> <li>✓ впровадження системи збору, реєстрації й ад'єктивування витрат по групах товарів у масштабі компанії, оцінка їхнього впливу на базу активів компанії</li> <li>✓ скорочення рівня запасів</li> <li>✓ зниження трансакційних витрат</li> <li>✓ зниження адміністративних витрат</li> <li>✓ досягнення більш високого рівня обслуговування</li> <li>✓ скорочення загальної вартості закупаваних товарів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ недостатність ресурсів для впровадження систем електронного постачання, включаючи фінансові й технічні ресурси</li> <li>✓ недостатність спеціалізованих знань і практичного досвіду в електронному постачанні</li> <li>✓ непевність і нерозуміння переваг електронного постачання</li> <li>✓ необхідність модернізації існуючих бізнес-процесів</li> <li>✓ проблеми інтеграції з існуючими інформаційними системами</li> <li>✓ непоінформованість у виборі рішення, що найбільш повно відповідає вимогам компанії;</li> <li>✓ відсутність мотивації персоналу</li> <li>✓ перешкоджання впровадженню нових технологій</li> <li>✓ недостатність підтримки й прихильності вищого керівництва й основних зацікавлених осіб компанії</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стандартизація операцій процесу постачання як усередині підприємства, так і з бізнес-партнерами</li> <li>✓ перебудова документообігу, пов'язаного із процесом постачання як усередині підприємства, так і з бізнес-партнерами</li> <li>✓ прозорість комунікацій як усередині підприємства, так і з бізнес-партнерами</li> <li>✓ зміцнення контролю над взаєминами з постачальниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ безпека трансакцій</li> <li>✓ обмеженість існуючих рішень для електронного постачання</li> <li>✓ висока вартість технологій</li> <li>✓ відсутність законодавчої підтримки</li> <li>✓ відсутність визнаних прикладів одержання реальних переваг від впровадження систем електронного постачання</li> <li>✓ відсутність стандартів обміну даними</li> <li>✓ обмеженість у взаєминах з</li> </ul>

- ✓ поліпшення взаємодії з бізнес-партнерами, підготовка до поглибленого технологічного співробітництва й спільного планування з бізнес-партнерами
- ✓ участь у програмах скоординованого поповнення запасів
- ✓ узгодження зусиль по прогнозуванню попиту й просуванню продукції
- ✓ ідентифікація джерел виникнення порушень
- ✓ розширення кола потенційних постачальників і покупців
- ✓ підвищення лояльності постачальників і покупців, ріст довіри завдяки відкритому обміну інформацією
- ✓ збільшення частки ринку
- ✓ прямування до комплексного керування ланцюжками постачання
- ✓ зміцнення контролю над тенденціями ринку

постачальниками

- ✓ обмеженість у визнанні постачальниками
- ✓ висока вартість переходу до іншого постачальника/споживача
- ✓ розрізненість систем електронного постачання для різних постачальників/споживачів

**Висновки.** Нами були проаналізовані елементи матриці SWOT-аналізу впровадження систем електронного постачання в господарську діяльність промислових підприємств. Було з'ясовано, що сильні сторони електронного постачання пов'язані з економією часу й коштів, асоційованих із процесом постачання усередині підприємств, можливості – з підвищенням ефективності взаємодії між бізнес-партнерами й збільшенням частки ринку. Слабкі сторони електронного постачання полягають в невідповідності підприємства до перебудови бізнес-процесів і впровадження нової технології, погрози – у неприйнятті нової парадигми взаємин з боку навколишнього бізнес-середовища.

На наш погляд, проведений SWOT-аналіз дозволив упорядкувати розрізнені погляди на системи електронного постачання і їхнє використання в реальній практиці промислових підприємств, а також побудувати схему взаємодії сил і слабостей, можливостей і загроз.

Як напрямки для подальших досліджень нами передбачений аналіз ключових факторів успіху впровадження систем електронного постачання, а також класифікація поглядів про аплікації електронного постачання.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Moon M.J. E-procurement management in state governments: diffusion of e-procurement practices and its determinants // *Journal of Public Procurement*. – 2005. – № 5 (1). – С. 54-72.
2. Davila A., Gupta M., Palmer R. Moving Procurement Systems to the Internet: The Adoption and use of E-Procurement Technology Models // *European Management Journal*. – 2003. – № 21 (1). – С. 11-23.
3. Haller R. Emerging procurement models and the effects on internal structures. – 2004. – <https://repositorium.sdum.uminho.pt>.
4. Porter A. M. Experts see big future for e-procurement // *Purchasing Magazine Online*. – 03.23.2000. – [www.purchasing.com](http://www.purchasing.com)
5. Rajkumar T.M. E-procurement: Business and technical issues // *Information Systems Management*. – 2001. – № 18 (4). – С. 52-60.
6. Johnson P.F., Klassen R.D. E-Procurement // *Sloan Management Review*. – 2005. – №.46 (2). – С. 7-10.
7. Knudsen D. Aligning corporate strategy, procurement strategy and e-procurement tools // *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. – 2003. – № 33 (8). -3. 720-734.



8. Cater N. E-Procurement in the aid business // *International Trade Forum*. – 2001. – № 4. – С. 27-29.
9. Croom S.R. The impact of web-based procurement on the management of operating resources supply // *The Journal of Supply Chain Management*. – 2000. – № 36 (1). – С. 4-13.
10. Roche J. Are you ready for e-procurement? // *Strategic Finance*. – 2001. – № 83 (1). – С. 56-59.
11. Panayiotou N.A., Gayaialis S.P., Tatsiopoulos I.P. An e-procurement system for governmental purchasing // *International Journal of Production Economics*. – 2004. – № 90. -С. 79-102.
12. Presutti W.D. Jr. Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain // *Industrial Marketing Management*. – 2003. – № 32. – С. 219-226.
13. Gunasekaran A., Ngai E.W.T. Adoption of E-Procurement in Hong Kong: An Empirical Research // *International Journal of Production Economics*. – In Press. – [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
14. Hawking P., Stein A., Wyld D.C., Foster S. E-Procurement: Is the ugly duckling actually a swan down under? // *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. – 2004. – № 16 (1). – С. 3-25.
15. Attaran M. The coming age of e-procurement // *Industrial Management & Data Systems*. -2001. - № 101 (4). – С. 177-181.
16. Liao S.-H., Cheng C.-H., Liao W.-B., Chen I.-L. A web-based architecture for implementing electronic procurement in military organizations // *Technovation*. – 2003. -№ 23. -С. 521-532.
17. Hunter L.M., Kasouf C.J., Celuch K.G., Curry K.A. A classification of business-to-business buying decisions: risk importance and probability as a framework for e-business benefits // *Industrial Marketing Management*. – 2004. – №33 (2). – С. 145-154.
18. Muffatto M., Payaro A. Implementation of e-procurement and e-fulfillment processes: A comparison of cases in the motorcycle industry // *International Journal Production Economics*. – 2004. – №89. – С. 339-351.

### **Меджибовська Н.С. SWOT-аналіз систем електронного постачання в промисловості**

Стаття присвячена розгляду питань щодо використання Інтернет-технологій у процесі постачання промислових підприємств. Наведено визначення електронного постачання та упорядковані існуючі погляди на системи електронного постачання і їхнє використання в реальній практиці промислових підприємств.

Особлива увага приділена формуванню матриці SWOT-аналізу впровадження систем електронного постачання в промисловості.

### **Medzhybovska N. SWOT analysis of the industrial e-procurement systems**

The main objective of this paper is to consider the issues of Internet – technologies application at the procurement process of industrial enterprises. A conceptual definition of e-procurement has been developed. Also we present a systematic view on the benefits and weaknesses of the industrial e-procurement systems.

Particular attention is given to SWOT analysis matrix development which identifies the key internal and external factors that are important to achieving the industrial e-procurement system success.