

ТЕМА 7. МЕТОДИ СИТУАТИВНОГО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні питання для вивчення:

7.1. Особливості SWOT-аналізу. Аналіз внутрішнього середовища організації.

7.2. Аналіз зовнішнього середовища організації. Побудова SWOT-матриці.

7.3. Вертикальні ланцюжки цінностей. Система KANBAN.

7.1. Особливості SWOT-аналізу.

Аналіз внутрішнього середовища організації

Ситуативний аналіз організації в основному стосується таких питань:

- Наскільки добре працює поточна стратегія?
- Які сильні і слабкі сторони організації, її можливості і загрози?
- Наскільки високий конкурентний статус організації?
- Чи є організація конкурентоспроможною за рівнем витрат виробництва?
- З якими питаннями стратегічного порядку зіштовхується дана організація?

- Чи володіє організація якими-небудь внутрішніми сильними моментами або винятковою компетентністю, що здатні зміцнити основу формованої стратегії? Якщо організація не характеризується яким-небудь видом виняткової компетентності, то чи в змозі організація перетворити одну зі своїх сильних сторін у виняткову компетентність?

- Якою мірою слабкі сторони негативно позначаються на конкурентній позиції організації, перешкоджають успішній реалізації компанії наявних можливостей. Наявність яких слабких сторін виступає причиною корегування стратегії?

- Реалізація яких можливостей реальна з погляду наявності в організації необхідних ресурсів і виробничого потенціалу?

- Яким зарозам ринку керівництву організації варто приділити саму пильну увагу і які стратегічні кроки повинні бути розпочаті при розробці ефективних заходів захисту?

Одним з найбільш визнаних інструментів стратегічного управління, який дозволяє проаналізувати можливі стратегії поведінки організації у ринковому середовищі, є SWOT-аналіз.

Акронім SWOT був вперше введений у 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професором К. Andrews. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на поданні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 році чотири професори Гарвардського університету – Leraned, Christensen, Andrews, Guth, запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (за початковими буквами прізвищ авто-рів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії.

У 1982 році професор Хайнц Вайхрих опублікував роботу, у якій запропонував новий вид SWOT-моделі. Свою SWOT-модель він назвав як TOWS-матриця й

розглядав її як концептуальну основу систематичного аналізу, що полегшує зіставлення зовнішніх загроз і можливостей із внутрішніми слабкостями й чинностями організації. Учений указав на необхідність побудови SWOT-матриць із певною періодичністю. Це повинно було дозволити відслідковувати зміни конкурентного середовища при побудові стратегій.

Далі, у роботах інших дослідників ця модель називається як розширена SWOT-модель, або як інтегрована SWOT-модель. Однак у більшості робіт зі стратегічного управління, як і раніше, можна зустріти термін «SWOT-аналіз», хоча вони використовують модель Вайхриха.

Застосовуваний для аналізу середовища метод SWOT – сила (*strength*), слабкість (*weakness*), можливості (*opportunities*) і загрози (*threats*) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сила – це те, у чому організація процвітала, чи якась особливість, що надає їй додаткові можливості. Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування організації чи те, що їй не вдається порівняно з іншими, або те, що ставить її в несприятливі умови. Можливості – це нові можливості, що відкриваються для організації в майбутньому. Загрози – це труднощі й обмеження, що виникають на шляху організації в майбутньому.

SWOT-аналіз ґрунтується на принципі стратегічної відповідності внутрішніх можливостей організації (її сильних і слабких сторін) і зовнішнього середовища (частково знаходить відображення в можливостях і загрозах організації).

Внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації. Вона робить постійний і без-посередній вплив на функціонування організації. Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем, називається обстеженням внутрішніх сильних і слабких сторін організації.

Мета внутрішнього аналізу організації:

- визначити ресурси, загальні й основні (стрижневі) компетенції з метою їх подальшого розвитку і використання;
- оцінити, наскільки ефективно створений процес розвитку ціннісного ланцюжка;
- визначити слабкі сторони діяльності організації та врахувати їх під час реалізації майбутніх стратегій;
- оцінити якість продукту;
- проаналізувати фінансову діяльність, порівнявши її з показниками конкурентів;
- оцінити інвестиційний потенціал у випадку, якщо фінансування здійснюється із зовнішніх джерел;
- зробити попередню оцінку придатності, обґрунтованості й сприйнятливості майбутніх стратегій.

Компоненти внутрішнього аналізу:

1. Ресурсний аналіз. Ресурси бувають матеріальними та нематеріальними. Це фактори, які дозволяють організації здійснювати свою діяльність.

Матеріальні активи – це запаси, матеріали, обладнання, будівлі, людські ресурси, фінанси і т. д. Нематеріальні – навички, знання, бренди, ділова репутація, патентні права і т. д. Нематеріальні ресурси виробляються в межах самої організації, тоді як матеріальні ресурси надходять в організацію із зовнішніх джерел. Останні придбаваються на ресурсних ринках в умовах конкурентної боротьби з організаціями, які діють на ринку галузі та за його межами. Тому відносини з постачальниками ресурсів можуть складати дуже важливу частину стрижневої компетенції організації.

2. Перевірка й аналіз компетенцій. Компетенції – це властивості, подібні навичкам, знанням, технологіям і відносинам, які притаманні конкурентам на ринку однієї галузі. Компетенції менш матеріальні, ніж ресурси, і тому їх важче оцінити. Найчастіше всього компетенції виникають усередині. Але можуть також виникати зовні шляхом співробітництва з постачальниками, дистриб'юторами або замовниками.

Загальні компетенції відрізняються від виняткових компетенцій тим, що вони не дають найкращого результату. Крім того, вони нічим не відрізняються від компетенцій своїх конкурентів у цій самій галузі.

Виняткова компетентність – це та діяльність, що організація здійснює особливо добре порівняно зі своїми конкурентами. Існує величезна кількість ознак, які характеризують виняткову компетентність: високий рівень виробництва, надзвичайно високий рівень контролю якості, високий рівень послуг, відносно велика кількість ноу-хау, які використовуються у виробництві з низькими витратами, виняткові можливості дизайну, здатність вибрати зручне місце розташування торговельних мереж, створення принципово нових товарів, більш уміле ведення торгівлі, відносно високий рівень технологічного виконання, більш швидке реагування на зміну запитів і смаків покупців, добре організований збут товарів, добре налагоджена робота зі споживачами.

Один з «комерційних секретів» першокласного стратегічного управління – це здійснення кроків з перетворення тієї або іншої сильної сторони організації в її виняткову компетентність.

Ресурси і компетенції організації пов'язані з організацією ціннісного ланцюжка. Тому операційний аналіз і дослідження координації видів діяльності, спрямованих на розвиток ланцюжка цінностей, мають дуже важливе значення.

3. Аналіз з використанням моделі ціннісного ланцюжка М. Портера, 1985 р. – допомагає менеджерам зрозуміти, наскільки ефективно й продуктивно розміщено та скоординовано виробничу діяльність у їхній організації. *Ланцюжок створення цінності* – це інструмент аналізу потенційних джерел надання більшої цінності споживачам і виявлення ефектів синергізму. Ціннісний ланцюг включає всі види діяльності організації, спрямовані на створення цінності для споживача.

«Ланцюжок цінностей» – це ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, і починається із забезпечення сировиною й триває в процесі виробництва частин і компонентів, складання й випуску продукції, оптового й роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.

Аналіз «ланцюжка цінностей» виходить із припущення про те, що основною економічною метою організації є створення вартості товару, що перевищує реальні витрати його виробництва.

Цінність продукту можна збільшити двома способами:

1) змінюючи думку про продукт таким чином, щоб споживач погодився заплатити більш високу вартість за нього, а не за подібний продукт, який випускається іншими організаціями;

2) скорочуючи свої виробничі витрати до рівня нижчого, ніж витрати конкурентів.

У «ланцюжку цінностей» діяльність організації поділяється на дві частини: основну і допоміжну.

Кожний з видів діяльності може сприяти зниженню витрат, створенню бази для диференціації продукції й послуг. Досліджуючи процес крок за кроком, можна визначити, де підприємство конкурентоспроможне, а де – уразливе (рис. 7.1.1).

Ланцюжок цінностей для організації дозволяє:

- вивчити зв'язки між різними ділянками усередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками й споживачами;

- виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреби споживача й успіху на ринку;

- провести відповідну порівняльну оцінку витрат організації й конкурентів (визначити, які види діяльності є головними, а які ефективніше здійснюються конкурентами).

Важливо відзначити, що ціннісний ланцюжок організації слід аналізувати не ізольовано, а у взаємозв'язку з постачальниками, розповсюджувачами і клієнтами. За допомогою методів аналізу ціннісного ланцюжка його порівнюють з ціннісним ланцюжком конкурентів. За результатами визначають переваги й недоліки альтернативних варіантів розміщення видів діяльності.

4. *Аналіз продуктів і їх позицій на ринку.* Під час внутрішнього дослідження цього напряму вивчаються та аналізуються такі положення:

- продукти (послуги), вироблені організацією;
- частка ринку і конкурентоспроможність товару;
- різноманітність асортименту;
- ринкові дослідження і розробки;
- розробка нових продуктів;
- передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів;
- ефективний збут, реклама і просування товару на ринок;
- цінова політика;
- життєвий цикл основних продуктів;
- імідж, репутація і якість товару;
- прибутки, одержані внаслідок маркетингової діяльності.

Спосіб взаємодії організації зі своїми ринками є одним із найбільш важливих аспектів конкурентної стратегії.



Рис. 7.1.1. «Ланцюжок цінностей» М. Портера

5. *Фінансовий аналіз і показники господарської діяльності.* Наявність фінансових ресурсів чи їх відсутність є центральним питанням стратегічного розвитку всієї організації незалежно від її розміру. Під час аналізу фінансово-господарської діяльності організації рекомендовано провести аналіз: чисельності та оплати праці персоналу й ефективності використання робочої сили; показників використання основних засобів організації та ефективності використання основних фондів; фінансових результатів та складу і структури витрат на виробництво продукції за декілька останніх років; ефективності управління, показників ліквідності, рентабельності; фінансової стабільності.

Висновки за результатами аналізу фінансово-господарського стану організації дають змогу визначити здатність організації фінансувати свої існуючі й майбутні стратегії.

6. *Людські ресурси й організаційна культура.* Людські ресурси – один із головних видів ресурсів в будь-якому організаційному процесі. Типові характеристики під час перевірки людських ресурсів включають такі параметри:

- кількість службовців, яка визначається за різними критеріями обліку: загальна кількість, кількість по відділах, за розміщенням, за кваліфікацією, за посадовим рангом в ієрархічній структурі, за віком, за стажем, за статевою чи етнічною належністю;

- витрати на працівників – зазвичай вимірюються заробітною платою та додатковим «навантаженням» (держстрахування тощо);

- організаційна структура і місце співробітників у ній;

- процедури прийняття на роботу і підбору кадрів, ефективність цих процедур;

- якість й ефективність програм підготовки і розвитку;

- рівень мотивації та морального стану співробітників;

- характеристика працівника або характеристика виробничих відносин між адміністрацією та службовцями;

- внутрішні і зовнішні організаційні мережі, створені співробітниками організації (їхня ефективність);

- моніторинг (спостереження) ефективності існуючої політики кадрів і процесу контролю.

7. *Організаційна культура – це переконання, звичаї, досвід та образ мислення, набуті і поділювані людьми, які працюють разом і проводять разом велику кількість часу.* Це комплекс допущень, які люди приймають беззаперечно в процесі спілкування. На видимому рівні культура групи людей набуває форми ритуалів, символів, міфів, легенд, мовних символів й артефактів.

Важливі фактори формування організаційної культури:

- світогляд засновників організації, особливо якщо вони достатньо сучасні;

- характер діяльності організації і характер галузі, у якій вона функціонує;

- характер міжособистих і виробничих відносин;

- прийнятий стиль управління (наприклад, ступінь автократичності чи демократичності);

- національний чи регіональний характер ринку, на якому діє організація.

Цей фактор впливає на дистанцію влади, що, у свою чергу, впливає на культуру;

- проведення та підтримання заходів неформального спілкування;

- ступінь прояву ініціативи;

- залежність організації від технологій та їх виду (запровадження електронної пошти, наприклад, виявило сильний вплив на культуру окремих закладів).

7.2. Аналіз зовнішнього середовища організації. Побудова SWOT-матриці

Ринкова можливість – один з факторів, що впливає на вибір стратегії організації. Однак існує суттєва розбіжність між можливостями даної галузі та можливостями даної організації. Не кожна організація галузі може скористатися кожною зручною нагодою – частина компаній завжди краще підготовлені, ніж інші, а деякі навіть і не намагаються вступити у боротьбу.

Можливості, які вже існують та можуть з'явитися в галузі, відповідають можливостям даної організації, якщо в результаті їхньої реалізації організація здатна досягти або вже досягла переваги серед конкурентів.

Розробляючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть стати перешкодами. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Чи, навпаки, вдало відвернена загроза може відкрити нові можливості, якщо конкуренти не змогли усунути саме цю загрозу.

Матриця можливостей. Для успішного аналізу оточення організації важливо не тільки вміти виявляти загрози й можливості, але і вміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію організації. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 7.2.1).

Таблиця 7.2.1

Матриця можливостей

Вірогідність використання можливості	Ступінь впливу		
	сильний	помірний	малий
Висока	поле ВС	поле ВП	поле ВМ
Середня	поле СС	поле СП	поле СМ
Низька	поле НС	поле НП	поле НМ

Отримані у середині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП, СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати. Можливості, що потрапляють на СМ, НМ і НП, практично не заслуговують на увагу організації. Використовувати можливості, що потрапили на інші поля, можна, якщо в організації є досить ресурсів.

Матриця загроз. Схожа матриця складається для оцінки загроз (табл. 7.2.2).

Таблиця 7.2.2

Матриця загроз

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	руйнування	критичне становище	важке становище	легкі поранення
Висока	поле ВР	поле ВК	поле ВВ	поле ВЛ
Середня	поле СР	поле СК	поле СВ	поле СЛ
Низька	поле НР	поле НК	поле НВ	поле НЛ

Ті загрози, що потрапляють на поля ВР, ВК і СР, становлять дуже велику небезпеку для організації й вимагають обов'язкового негайного усунення. Загрози ВВ, СК і НР також повинні знаходитися в полі зору керівництва й усуватися найпершими. Щодо загроз, які знаходяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібний уважний підхід до їхнього усунення. Хоча при цьому не ставиться задача їхнього негайного усунення. Загрози, що залишилися на інших полях, також не повинні випадати з поля зору, необхідно уважно їх відслідковувати.

Метод складання профілю середовища. Поряд з наведеними вище методами, для аналізу середовища може бути застосовано метод складання його профілю. Даний метод зручно використовувати для складання профілю макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища організації. За допомогою методу складання профілю середовища вдається оцінити відносну значущість для організації окремих факторів середовища (табл. 7.2.3).

Таблиця 7.2.3

Таблиця профілю середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, $D = A \times B \times C$
1				
2				
.....				
<i>n</i>				

У таблицю профілю середовища вписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним способом надається оцінка:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна;

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить інтегральна оцінка, що показує ступінь важливості фактору для організації.

За цією оцінкою керівництво може визначати, які з факторів середовища мають відносно більш важливе значення для їхньої організації, і отже, заслуговують найсерйознішої уваги, а які фактори заслуговують на меншу увагу.

Для більш детального аналізу факторів, які формують окремі складові SWOT-аналізу, доцільно виконувати певний їх поділ на коротко- та довгострокові дії та продавати формі табл. 7.2.4.

Форма для проведення SWOT-аналізу

Фактори	Оцінка середовища				Оцінка організації			
	можливості		загрози		сильні сторони		слабкі сторони	
	коротко- строкові	довго- строкові	коротко- строкові	довго- строкові	коротко- строкові	довго- строкові	коротко- строкові	довго- строкові
I. Залежні від діяльності організації 1.1. Кваліфікація персоналу 1.2. Частка ринку організації 1.3. Сучасне технологічне переозброєння 1.п.								
II. Незалежні від діяльності організації 2.1. Сезонність попиту 2.2. Збільшення кількості конкурентів 2.3. Науково-технічний прогрес 2. п								

Приклад можливих сильних і слабких сторін організації, можливостей та загроз ринку подано в табл. 7.2.5.

Таблиці 7.2.5

Приклад потенційних сильних і слабких сторін організації, можливостей та загроз ринку

Потенційні сильні сторони організації	Потенційні слабкі сторони організації
Досконалість у певній галузі	Відсутність чіткого стратегічного напрямку
Відповідні фінансові ресурси	Застаріле обладнання
Висока конкурентоспроможність	Низька рентабельність
Гарна репутація у покупців	Недостатньо високий рівень керівництва
Визнаний лідер на ринку	Проблеми у виконанні деяких ключових операцій, недостатній рівень компетенції
Грамотно розроблені функціональні стратегії	Незадовільна робота з упровадження стратегії
Економія масштабу	Обтяженість вирішенням внутрішніх виробничих проблем
Іноваційні розробки	Відставання в інноваційних розробках
Відповідна технологія	Занадто вузький асортимент вироблених товарів і послуг
Переваги за рівнем витрат виробництва	Невиразний імідж
Відносно гарна реклама	Відносно слабка мережа розподілу
Упровадження нових товарів	Рівень маркетингу нижче середнього

Висококваліфіковане керівництво	Нездатність профінансувати необхідні зміни в стратегії
Ефект кривої досвіду	Собівартість продукції вища за середній рівень в галузі
Відносно високі можливості виробництва	Низька кваліфікація персоналу
Винятково високий рівень технологічного виконання	Низька якість продукції
Видатна компетентність	Немає чітких стратегічних напрямків
Адекватні фінансові ресурси	Застаріле обладнання
Висока кваліфікація	Конкурентна позиція, що погіршується
Добре враження, що склалося від організації в покупців	Низька прибутковість
Визнаний лідер ринку	Нестача управлінського таланту і глибини володіння проблемами
Добрий стратег у функціональних сферах діяльності організації	Відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності
Можливість одержання економії від зростання обсягу виробництва	Погано зарекомендована стратегія організації
Захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску	Внутрішні виробничі проблеми
Перевага у сфері витрат	Уразливість стосовно конкурентного тиску

Організація може доповнити кожен з чотирьох частин наведеного списку тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, що відбивають конкретну ситуацію, у якій вона знаходиться.

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей складено, формується SWOT-матриця (рис. 7.2.1).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. та ін. Рішення: підтримувати? розвивати?	1. 2. та ін. Рішення: використувувати?	1. 2. та ін. Рішення: пом'якшити?
	Слабкі сторони 1. 2. та ін. Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	поле С1М Рішення: використувувати? яким чином? (перелік заходів)	поле С1З Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
		поле С2М Рішення: вирішити, наскільки «доступні» можливості, що їх надає середовище (перелік заходів)	поле С2З Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рис. 7.2.1. SWOT-матриця

SWOT-аналіз був вперше введений в 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професором К. Andrews. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на поданні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 році чотири професори Гарвардського університету – Leraned, Christensen, Andrews, Guth, запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (за початковими буквами прізвищ авторів), яка основана на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати далі, в ході розробки стратегій певного типу:

- поле СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;
- поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін організації з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- поле СлМ – розробка стратегій подолання слабкостей організації за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;
- поле СлЗ – іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю організації. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості організації, що завжди є важким завданням.

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін організації. Ця методика є дієвим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє зробити перший крок на шляху оцінки стратегічних позицій і перспектив розвитку організації.

Розвитком SWOT-аналізу є SNW-підхід (сильна, нейтральна позиція, слабка). SNW – це абревіатура трьох англійських слів, два з яких вже згадувалися, а N-Neutral означає нейтральну позицію, тобто, поряд із сильними та слабкими сторонами діяльності організації, додається особлива – нейтральна сторона.

7.3. Вертикальні ланцюжки цінностей. Система KANBAN

У рамках комплексного аналізу мікросередовища організації використовуються також вертикальні ланцюжки цінностей, які, на відміну від аналізу ланцюжка цінностей конкретної організації, об'єднують увесь процес виробництва й розподілу продукції.

Ланцюжок цінностей організації-виробника входить у набагато переважаючу її систему діяльності, яка містить ланцюжок цінностей постачальників на початку й кінцевих споживачів або дистриб'юторів наприкінці (рис. 7.3.1).

Ланцюжок цінностей попередньої діяльності ↓	Ланцюжок цінностей організації ↓	Ланцюжок цінностей, що впливає за межами діяльності розглянутої організації ↓	Ланцюжок цінностей покупців/кінцевих споживачів ↓
Діяльність, витрати й прибуток постачальників	Діяльність, витрати й прибуток організації	Діяльність, витрати й прибуток організації – дистриб'юторів	Діяльність, витрати й прибуток покупців/кінцевих споживачів

Рис. 7.3.1. Вертикальні ланцюжки цінностей

Точна оцінка конкурентоспроможності організації припускає, що менеджери організації знають і розуміють весь процес створення вартості (систему), а не тільки ланцюжок цінностей своєї організації; щонайменше це означає, що вони беруть до уваги ланцюжки цінностей постачальників і дистриб'юторів (якщо такі є).

Ланцюжок цінностей постачальників необхідний через те, що:

- їх діяльність спрямована на створення й поставку продукції, використовуваної в ланцюжку цінностей організації;
- якість продукції постачальників і витрати на її виробництво впливають на загальні витрати організації й/або її можливості.

Конкурентні позиції організації і її конкурентна перевага усе більше визначається тим, наскільки чітко організація може організувати всю цю систему.

Концепція ланцюжка цінностей дозволяє:

- краще зрозуміти джерела конкурентної переваги організації;
- усвідомити роль конкуренції в забезпеченні конкурентної переваги;
- виявити джерела виграшу на рівні витрат та резерви для їх диференціації;
- визначити місце організації в системі ланцюжків цінностей та оптимізувати зв'язки усередині цієї системи.

Зв'язки, наведені в ланцюжку цінностей, не тільки з'єднують різні види діяльності організації, але й обумовлюють взаємну залежність організації, каналів збуту. Організація може добитися конкретної переваги, краще організовуючи ці зв'язки.

Прикладом організації таких зв'язків може слугувати використовувана на ряді японських організацій система «КАНБАН». Мікрологістична система KANBAN (у перекладі з японського – «карта») являє собою першу реалізацію «тягнутих» мікрологістичних систем у виробництві, на впровадження якої від початку розробки у організації *Toyota* пішло близько 10 років.

У системі KANBAN поєднуються особливості системи «вчасно в термін», зокрема, малий розмір запасу й окремі виробничі одиниці. Системи частіше застосовуються при регулярному випуску більших обсягів продукції, але менш придатні для дорогих або великих виробів (витрати на їхнє зберігання на складі або доставку високі).

Мікрологістична система KANBAN, уперше застосована корпорацією *Toyota Motors* у 1972 р. на заводі «Такахама» (м. Нагоя, Японія), являє собою систему організації безперервного виробничого потоку, здатного до швидкої перебудови і такого, що практично не потребує страхових запасів. Сутність системи KANBAN полягає в тому, що всі виробничі підрозділи заводу, включаючи лінії кінцевого складання, забезпечуються ресурсами в кількості й у строки, які необхідні для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем.

Таким чином, на відміну від традиційного підходу до виробництва, «структурний підрозділ – виробник» не має загального твердого графіка виробництва, а оптимізує свою роботу в межах замовлення підрозділу організації, що здійснює операції на наступній стадії виробничо-технологічного циклу.

Засобом передачі інформації в системі є спеціальна картка «KANBAN» у пластиковому конверті. Поширено два види карток: відбору й виробничого замовлення. У картці відбору вказується кількість деталей (компонентів, напівфабрикатів), яка повинна бути взята на попередній дільниці обробки (складання), у той час як у картці виробничого замовлення – кількість деталей, яка повинна бути виготовлена (зібрана) на попередній технологічній стадії. Ці картки циркулюють як усередині підприємств організації *Toyota*, так і між корпорацією та організаціями, що співробітничать із нею, а також у філіях організацій. Таким чином, картки «KANBAN» несуть інформацію про вироблену кількість ресурсів, що витрачаються, і продукцію, що дозволяє реалізувати концепцію «точно в термін».

Система KANBAN відчутно зменшує запаси матеріальних ресурсів на вході й незавершене виробництво на виході, дозволяючи виявляти «вузькі місця» у виробничому процесі. Коли проблема вирішена, обсяг буфер-них запасів знову знижується, поки не виявиться наступне «вузьке місце». Таким чином, дана система дозволяє встановити баланс у ланцюзі поставки шляхом мінімізації запасів на кожному етапі.

Практичне використання системи KANBAN, а потім її модифікованих версій дозволяє значно поліпшити якість продукції, що випускається, скоротити логістичний цикл, суттєво підвищивши тим самим оборотність обігового капіталу організацій, знизити собівартість виробництва, практично виключити страхові запаси й значно зменшити обсяг незавершеного виробництва.

Аналіз світового досвіду застосування мікрологістичної системи KANBAN багатьма відомими машинобудівними організаціями показує, що вона дає можливість зменшити виробничі запаси на 50 %, товарні – на 8 % при значному прискоренні оборотності обігових коштів і підвищенні якості готової продукції.

*Разом з тим, досвід провідних західних корпорацій свідчить, що вміст мікрологістичних систем рефлексивно залежить від загальної логістичної стратегії фірми і саме ця взаємодія є джерелом додаткових конкурентних переваг. Наприклад, в основі організації виробництва на фірмі *Toyota* лежить стратегічно інший, порівняно з іншими країнами, у тому числі й Україною,*

підхід до вибору самої мети виробництва. Це – безперервне пристосування всієї виробничої системи підприємства до запитів ринку, орієнтація на кожного конкретного споживача.

Основна умова результативності системи KANBAN на *Toyota* полягає в організації безперервного виробничого потоку так, щоб зберігати здатність до швидкої перебудови при зміні попиту і щоб це практично не вимагало запасів «на складі». Японські управлінці перейшли від умов виробництва продукції великими партіями до умов безперервно-поточної системи багатопредметного виробництва малими партіями.

Конкурентна перевага зарубіжних фірм ще й у тому, що вони відносно давно використовують логістичні підходи, тоді як українські підприємці роблять тільки перші кроки в цьому напрямку, при цьому звісно, стикаючись з цілим рядом труднощів і проблем.

Труднощі становлення логістичної стратегії фірм та формування на цій основі конкурентних переваг обумовлені частково і нестабільністю економіки України та політики Уряду.

Разом з тим найбільш важливі проблеми логістики у вітчизняному підприємстві можна поділити на об'єктивні і суб'єктивні.

Об'єктивні:

- невизначеність меж використання логістики в існуючих господарських системах;
- нестійке правове поле діяльності підприємницьких структур, а також непродумана система оподаткування;
- недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України;
- відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, яка потрібна для впровадження логістики;
- нераціональний розвиток товаропровідних структур; великий моральний і фізичний знос виробничого устаткування;
- слабо розвинена транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам;
- практична відсутність мережі сучасних доріг;
- низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства;
- недостатній рівень розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій.

До суб'єктивних проблем можна віднести:

- відсутність кваліфікованих фахівців з логістики;
- потенційне небажання вищого керівництва організацій та менеджерів в цілому змінювати сталі стереотипи роботи на тлі загальної низької правової й управлінської культури;

- «спонтанна» взаємодія тіньових, сірих, офшорних та легальних економічних потоків, які проходять через виробничі ланцюжки вітчизняних фірм.

Якщо ж виходити з ідеалізованої ситуації, то для того, щоб впровадити зарубіжний досвід застосування системного управління логістичною діяльністю на вітчизняних підприємствах, необхідно:

- налагодити довірливі *online* відносини з постачальниками як з партнерами та підвищити їх відповідальність за якість;

- забезпечити відповідність між кількістю поставок і потребою в них;

- використовувати досвід системи «логістичних» договорів, де поставанням вантажів сировини, комплектуючих тощо займається не виробник сировини або комплектуючих, а логістично адекватні аутсорсингові торгові компанії;

- працювати в певних випадках з одним постачальником, який взаємодіє з іншими у відповідній мережі.

Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на турбулентних ринках необхідно звернути першочергову увагу на конкурентні переваги, створені на основі комплексної логістичної діяльності: стратегічної, тактичної та поточної.

Така потреба обумовлюється змінами у пріоритетах формування ланцюгів вартості і відповідно появою нових можливостей логістичного забезпечення конкурентоспроможності. Залучення потенціалу логістики та її практичних галузевих інструментів обумовлено потребою подолання бар'єрів входу на ринки розвинутих економік та «паралельною» умовою оптимального збереження своїх позицій на вітчизняних ринках.