

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ «БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ»

ENHANCING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ENTERPRISES BY USING THE «BLUE OCEAN» STRATEGY

УДК 339.137:338.439.05

Шіковець К.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної
кібернетики та маркетингу
Київський національний університет
технологій та дизайну

Квіта Г.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної
кібернетики та маркетингу
Київський національний університет
технологій та дизайну

Сиволап Ю.В.

студентка
Київський національний університет
технологій та дизайну

У статті розглянуто особливості застосування стратегії блакитного океану на державних підприємствах. Проведено глибокий аналіз і здійснено оцінку доцільності та ефективності використання даної стратегії для розвитку сучасного державного підприємства.

Ключові слова: стратегія «блакитного океану», «червоний океан», конкуренція, стратегічна канва, зменшення витрат, крива цінності, управління.

В статье рассмотрены особенности применения стратегии голубого океана на государственных предприятиях. Проведен глубокий анализ и осуществлена оценка целесообразности и эффективности

использования данной стратегии для развития современного государственного предприятия.

Ключевые слова: стратегия «голубого океана», «красный океан», конкуренция, стратегическая канва, уменьшение расходов, кривая ценности, управление.

The article deals with the peculiarities of the application of the blue ocean strategy at state enterprises. An in-depth analysis was carried out and an assessment of the feasibility and effectiveness of using this strategy for the development of a modern state-owned enterprise

Key words: strategy of "blue ocean", "red ocean", competition, strategic channel, cost reduction, value curve, management.

Постановка проблеми. Основою сучасного соціально-економічного прогресу розвинених країн виступає формування економіки, що базується на знаннях. Однією з передумов інтелектуалізації людської діяльності загалом, та економічної діяльності зокрема виступає рівень розвитку науково-технічних послуг, які забезпечують не тільки проведення досліджень і розробок, підготовку наукових кадрів, але й використання і поширення результатів науково-технічної діяльності у суспільстві та в економіці. Надання науково-технічних послуг еволюціонує від діяльності, де комерційний ефект не спостерігається, до надання послуг з метою отримання прибутку. Одним із підприємств яке знаходиться на такій стадії еволюції є Науково-дослідний інститут будівельного виробництва імені В.С. Балицького (НДІБВ) Мінрегіону України, який був створений в 1947 року. Це головний багатопрофільний науковий центр України, що комплексно вирішує широкий спектр науково-технічних проблем будівельної галузі.

За умов ринкової трансформації в Україні актуальності набуває проблема залучення вітчизняних суб'єктів науково-технічної діяльності до процесів комерціалізації й науково-технічних послуг. Монотонність і одноманітність формує стереотипне мислення: в жорсткій конкурентній боротьбі різко збільшуються витрати на маркетинг, рекламу, дистрибуцію, а кінцеві продукти однаково мало чим відрізняються один від одного. Вирішенням цих проблем присвячені роботи професорів стратегічного менеджменту всесвітньо відомої бізнес-школи INSEAD Чан Кім і Рене Моборн. Вони розробили «Стратегію блакитного океану», що описує методологію створення «джокера» у конкурентній боротьбі [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням оцінки ефективності міжнародних стратегій займалися такі вчені як: Ф. Котлер [2], Д. Аакер [3], Ж.-Ж. Ламбен [4], К.Л. Келлер [5], П. Друкер [6], Ким Чан [1], Рене Моборн [1] і багато інших. Роботи провідних науковців висвітлюють різні підходи до проблеми оцінки ефективності стратегії підприємства. Тому, відсутній єдиний ефективний методологічний підхід до оцінки ефективності стратегії, який можна застосовувати в реальних умовах. Серед вітчизняних науковців це питання досліджували Старостіна А.О. [7], Каніщенко О.Л. [8], Балабанова Л.В. [9], Куденко Н.В. [10], Савельєва К.В. [11], Циганкова Т.М. [12] та інші. В роботах розглянуті проблеми формування та реалізації стратегії, окремі аспекти оцінки її ефективності, проте, не наведені методологічні підходи до оцінки ефективності стратегії. Одже існує необхідність адаптування зарубіжних методик для вітчизняних підприємств.

Постановка завдання. Мета даної статті полягає в розробці практичних рекомендацій щодо оцінки ефективності Стратегії блакитного океану для державних підприємств України. Для досягнення мети поставлені та реалізовані такі завдання. Зокрема, наведені теоретичні засади використання інноваційної стратегії блакитного океану. Велика увага приділялась розробці рекомендацій українським підприємствам щодо застосування стратегії блакитного океану на ринку науково-технічних послуг. Виконана оцінка ефективності розробленої стратегії блакитного океану для державних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нестабільність у політичному, соціально-економіч-

ному просторі всередині України негативно позначається на життєздатності вітчизняних підприємств. Кризові явища спостерігаються не лише на окремих підприємствах, стагнаційні коливання відчують всі галузі економіки України.

У період шторму вітчизняного економічного простору все більшої актуальності набуває теорія «блакитних океанів». А, Ким Чан та Рене Моборн у 2005 р. запропонували «Стратегію блакитного океану» [1].

Варто зазначити, що «Червоний океан» визначається жорсткою конкуренцією, боротьбою за частку продукції бренду на ринку, ціну, маржу. Стратегію «червоного океану» визначають такі чинники [1]:

- 1) боротьба в існуючому ринковому просторі;
- 2) перемога над конкурентами;
- 3) експлуатація наявного попиту;
- 4) дотримання компромісу «цінності – витрати»;
- 5) побудова всієї системи діяльності компанії залежно від стратегічного вибору, орієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати.

А, «Блакитний океан» створюється у тому місці, де дії компанії позитивно відображаються як на її витратах, так і на пропозиції цінності для споживача [1]. Витрати скорочуються за допомогою відкидання або зменшення елементів конкурентної галузі. Споживча цінність підвищується за допомогою створення та збільшення елементів, які ця галузь ніколи не пропонувала. Збільшення споживчої цінності призводить до великих обсягів продажу. Це спричинює економію масштабу, яка в свою чергу знижує витрати.

Виділяють два способи пошуку «блакитних океанів» і створення нових цінностей для споживачів клієнтів [1]:

- 1) відкриття абсолютно нових галузей, створення унікального продукту чи послуги, яку компанія пропонує споживачам;

- 2) руйнування меж існуючих «червоних океанів» шляхом формування простору «блакитного океану» всередині галузі чи на стиках кількох галузей.

Ефективна «стратегія блакитного океану» володіє такими якостями [1]: фокус – не потрібно бути найкращим у світі, потрібно бути неперевершеним хоча б у чомусь одному; відмінність – крива цінності, що створюється, повинна значно відрізнятися від типової для галузі.

Отже, методологія та практичний інструментарій для відкриття «блакитного океану», його розширення та оновлення ґрунтується на формуванні альтернативних галузей, розробці спектру нових продуктів і послуг, пошуку потенційних клієнтів у раніше нерозвіданому кон'юнктурному просторі, орієнтація на нову криву цінностей.

Розглянемо основні етапи створення «блакитного океану» [1] та адаптуємо їх до державних підприємств.

На першому етапі відбувається поєднання інновацій і цінності в одному продукті. Інновації без цінності не представляють інтересу, так само, як і цінність без інновацій. Цінність без інновації збільшить цінність продукту, але не дозволить виділитися серед конкурентів. Інновації без цінності приведуть до концентрації на технологіях.

Другий етап – це пошук на стику галузей і ніш. Найчастіше ідеї «блакитних океанів» знаходять всередині «червоних океанів», змінюючи звичні межі галузей.

На третьому етапі відбувається пошук тих, хто ще не став клієнтом підприємства і причину відмови. Напротивагу сегментації аудиторії до найдрібніших частинок і прагнення задовольнити всі можливі запити клієнтів потрібно знайти спільне, що підійде потенційним та існуючим клієнтам одночасно.

Четвертий етап – це аналіз підприємств, які створюють схожі групи товарів і застосовують аналогічні стратегії. Відбувається визначення підґрунтя думки клієнтів при виборі між схожими групами товарів або послуг.

На п'ятому визначаються можливості реалізації додаткових товарів і послуг.

Етап шостий – це врахування емоційної і функціональної складових продукту. Зазвичай увага приділяється ціні і функціям або тільки почуттям та емоціям клієнтів. «Блакитний океан» можна створити, якщо додати емоційної привабливості в продукт, орієнтований на функціональну привабливість або навпаки – додати суворості функціональності в продукт, побудований, переважно, на зверненні до емоцій.

На сьомому етапі відбувається аналіз тенденцій, які вже є на ринку, і прогноз змін ринку в найближчі роки.

Восьмий етап – це перевірка життєздатності ідеї «блакитного океану» та визначення того, чи є створений продукт особливим, а саме інновацією цінності.

На дев'ятому етапі проводиться аналіз графіку стратегічної канви для спостереження за змінами цінності продукту. Якщо на графіку крива цінності підприємства почне співпадати з кривими цінності конкурентів, то це свідчить про необхідність змін і потребу шукати інший «блакитний океан».

Стратегічна канва дозволяє підприємствам визначити поточний стан справ і прогнозувати майбутнє (рис. 1).

Побудуємо стратегічну канву на основі показників, що характеризують ефективність роботи підприємства ДП «НДІБВ» науково-технічного профілю в будівельній промисловості (рис. 1).

Головним конкурентом ДП «НДІБВ» – є Державне підприємство «Державний науково-дослідний інститут будівельних конструкцій» (ДП «НДІБК»), яке являється лідером у галузі

розроблення теорії та методів розрахунку залізобетонних конструкцій з різних видів бетону, їх дослідження та впровадження у виробництво; у вирішенні питань будівництва в складних інженерно-геологічних і сейсмічних умовах.

Проведений аналіз надав можливості прийти до висновку, що для фундаментальної зміни стратегічної канви ДП «НДІБВ» необхідно переорієнтувати стратегію «рівняння на конкурентів» на альтернативи і з існуючих клієнтів на потен-

ційних для даної галузі. Отже, необхідно працювати над цінністю і витратами, відмовитися від ідеї рівняння на конкурентів в наявному полі і робити вибір між диференціацією та низькими витратами. Змістивши стратегічний фокус з наявних конкурентів на альтернативні варіанти, потрібно переформулювати основну проблему, на якій сконцентовано увагу гравців цієї галузі і реконструювати елементи цінності для покупців, що знаходяться за межами галузі.

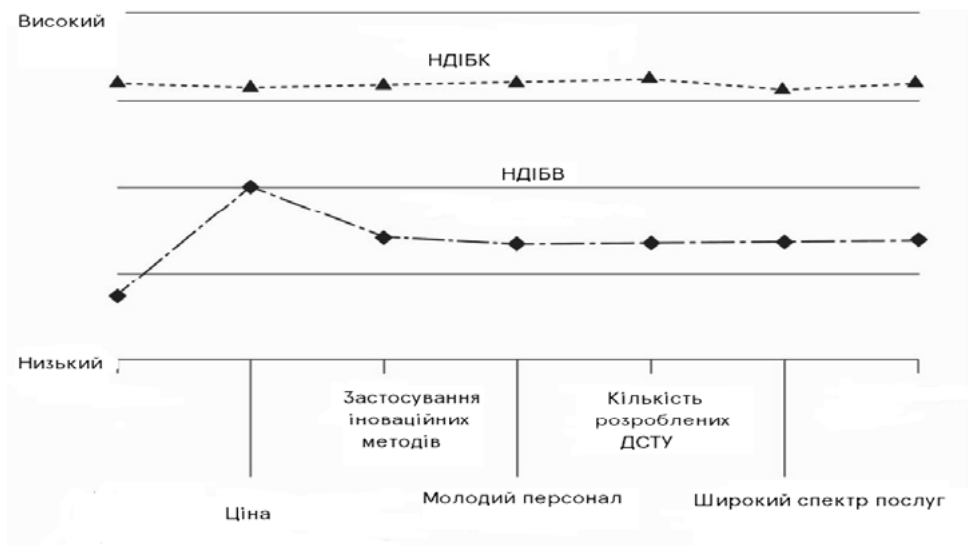


Рис. 1. Стратегічна канва науково-дослідних інститутів будівельної галузі



Рис. 2. Модель чотирьох дій

Отже, щоб реконструювати елементи цінності для покупця при роботі над новою кривою цінності, використаємо модель чотирьох дій (рис. 2): зниження, скасування, створення, підвищення [1].

Перший етап – «зниження». Він надає можливість визначити чинники або фактори, які з часом втратили свою цінність. Для ДП «НДІБВ» такими чинниками є бюрократичні пережитки, які необхідно скасувати для максимального прискорення виконання робіт.

Другий етап – «скасування». На цьому етапі з'ясовується, які продукти або послуги є зайвими, тому що підприємства, які пропонують клієнтам надлишкові послуги, збільшують свої витрати. Аналіз інтенсивності замовлення всіх послуг і побудований рейтинг надав можливість визначити надлишкові послуги в ДП «НДІБВ».

Третій етап – «підвищення». Виявлення і позбавлення компромісів, на які галузь змушує йти споживачів. В ДП «НДІБВ» існує ряд послуг, які в змозі виконувати спеціалісти на своїх підприємства самостійно, але їм для цього не вистачає відповідних знань. З цією метою підприємство може організувати курси підвищення кваліфікації на науково-технічній базі інституту ДП «НДІБВ».

Четвертий етап – «створення». Реалізація якого надає можливість виявити абсолютно нові джерела цінності для покупців, створити новий попит і змінити прийняту в галузі систему стратегічного ціноутворення. Враховуючи економічну та соціально-політичну ситуації в країні, ДП «НДІБВ», повинен зробити акцент на розвитку тендерного комітету для більш успішної участі в державних тендерах.

Застосовуючи модель чотирьох дій до стратегічної канві галузі, отримуємо абсолютно новий погляд на загальноприйняті істини.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження виявило, що «блакитні» і «червоні» океани співіснують в кожній сфері економічної діяльності. Практична діяльність державних підприємств вимагає розуміння стратегічної логіки обох типів океанів. Конкуренція в межах «багряного океану» має багато розроблених стратегій, як у теорії, так і на практиці, що збільшує необхідність розробки стратегії пошуку та створення «блакитного океану».

У міру посилення суперництва і перевищення попиту над пропозицією розгорається запекла конкуренція між державними підприємствами, тому океан стає «червоним». Коли криві цінності конкурентів починають зливатися, необхідно переходити до нової інновації цінності для створення нового «блакитного океану». Таким чином, відображаючи свою криву цінності на стратегічній канві, періодично відтворюючи криві цінності конкурентів і порівнюючи їх зі своєю, можна наочно побачити, наскільки близько знаходяться насліду-

вачі, розібратися, як точно збігаються ваші криві, і зрозуміти, до якої міри «блакитний океан» перетворився в яскраво-червоний.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kim, W.C., Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant / W.C. Kim. – Boston: Harvard Business School Press, 2005. – 256 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510608521>.
2. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler. – Prentice Hall; 11 ed., 2002. – 768 p. DOI: 10.2307/1250429.
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : Пер. с англ. / Д. Аакер. – С-Пб. : Питер, 2007. – 496 с.
4. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing / J.-J. Lambin. – Palgrave Macmillan; 2nd edition, 2007. – 496 p.
5. Келлер К.Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К.Л. Келлер. – 2-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 704 с.
6. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы / П. Друкер. – М.: ИНФРА-М, 1992. – 349 с.
7. Старостіна А.О. Методологія і практика маркетингових досліджень в Україні : дис. д-ра екон. наук : 08.06.02 / А.О. Старостіна; Київ, КНУ ім. Тараса Шевченка. – К., 1999. – 376 с.
8. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств : [монографія] / О.Л. Каніщенко. – К. : Знання, 2007. – 446 с.
9. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: [монографія] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – 294 с.
10. Куденко Н.В. Формування маркетингових стратегій росту / Н.В. Куденко, Т.С. Мельник // Вісн. Вінниць. політехн. ін-ту. – 2003. – № 2. – С. 32-36.
11. Савельєва К.В., Тарасова О.В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій / К.В. Савельєва, О.В. Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2006. – № 28. – С. 137-140.
12. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес технології: [монографія] / Т.М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2004. – 400 с.

REFERENCES:

1. Kim, W.C., Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant / W.C. Kim. – Boston: Harvard Business School Press, 2005. – 256 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510608521>.
2. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler. – Prentice Hall; 11 ed., 2002. – 768 p. DOI: 10.2307/1250429.
3. Aaker D. Strategicheskoe rynochnoe upravlenie : Per. s angl. / D. Aaker. – S-Pb. : Piter, 2007. – 496 s.
4. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing / J.-J. Lambin. – Palgrave Macmillan; 2nd edition, 2007. – 496 p.

5. Keller K.L. Strategicheskiy brend-menedzhment: sozhdanie, otsenka i upravlenie marochnym kapitalom / K.L. Keller. – 2-e izd. – M.: Izd. Dom "Vil'yams", 2005. – 704 s.

6. Druker P. Rynok: kak vytyi v lidery: praktika i print-sipy / P. Druker. – M.: Infra-m, 1992. – 349 s.

7. Starostina A.O. Metodolohiia i praktyka marketynhovykh dosli– dzhen v Ukraini : dys. d-ra ekon. nauk : 08.06.02 / A.O. Starostina; Kyiv, KNU im. Tarasa Shevchenka. – K., 1999. – 376 s.

8. Kanishchenko O.L. Mizhnarodnyi marketynh u diialnosti ukrainskykh pidpriemstv : [monohrafiia] / O.L. Kanishchenko. – K. : Znannia, 2007. – 446 s.

9. Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: stratehichniy pidkhid:

[monohrafiia] / L.V. Balabanova, V.V. Kholod. – Donetsk: Don DUET im. M. Tuhana-Baranovskoho, 2006. – 294 s.

10. Kudenko N.V. Formuvannia marketynhovykh stratehii rostu / N.V. Kudenko, T.S. Melnyk // Visn. Vinnyts. politekhn. in-tu. – 2003. – № 2. – S. 32-36.

11. Savelieva K.V., Tarasova O.V. Otsinka efektyvnosti marketyn– hovykh stratehii / K.V. Savelieva, O.V. Tarasova // Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. – 2006. – № 28. – S. 137-140.

12. Tsyhankova T.M. Mizhnarodnyi marketynh: teoretychni modeli ta biznes tekhnolohii: [monohrafiia] / T.M. Tsyhankova. – K. : KNEU, 2004. – 400 c.

Shikovets K.O.

Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Associate Professor, Department of Economic Cybernetics and Marketing
Kyiv National University of Technology and Design

Kvita G.M.

Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Associate Professor, Department of Economic Cybernetics and Marketing
Kyiv National University of Technology and Design

Sivolap J.V.

Student
Kyiv National University of Technology and Design

ENHANCING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ENTERPRISES BY USING THE «BLUE OCEAN» STRATEGY

The article considers the peculiarities of the application of the blue ocean strategy at state enterprises and evaluates the feasibility and efficiency of using this strategy for the development of the State "Research institute of building production named of V.S. Balitsky" Instability in the political, socio-economic space inside Ukraine has a very negative effect on the viability of domestic enterprises. Thus, crisis phenomena are observed not only in individual companies, but also in stagnant fluctuations in all sectors of the Ukrainian economy.

During the storm of the domestic economic space of the new shades becomes the theory of «blue oceans».

The blue and purple oceans have always coexisted and will always be. Practical reality, therefore, requires companies to understand the strategic logic of both types of oceans. Currently, the notion of competition within the purple ocean has captured the strategies, both in theory and in practice, which also increases the need for a blue ocean. It's time to pay tribute to both strategies. Because, although the blue ocean strategies were always, they were mostly created unconsciously. But as corporations realize that blue and cyan ocean strategies are based on another logic, they will be able to create much more blue oceans in the future.

The creation of blue oceans is not a one-time achievement, but a dynamic process. Creating a blue ocean and studying its powerful influence on the efficiency of the work, the company faces the fact that on the horizon sooner or later appear imitators. The question is: how soon (or soon) will they appear? In other words, how easy or difficult it is to simulate the blue ocean strategy?

As the company and its first imitators succeed and expand the blue ocean, more and more companies are breaking it. Here comes the second question, related to the first: when should the company create the next blue ocean?

As the rivalry and excess of demand over supply go up, the competition will unfold, and the ocean will turn red. When curves of the value of competitors will merge with your curve, you should start the path to new innovation value for creating a new blue ocean. Thus, by displaying its value curve on the strategic stage, periodically reproducing the curves of the values of competitors and comparing them with one's own, you can clearly see how close your imitators are to you, to understand how exactly your curves match and to understand the extent to which the blue the ocean has turned into a bright red.