УДК 005.21

Лисиченко Ю. О.

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

СТРАТЕГІЯ "БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ": БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЮВЕЛІРНОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти застосування стратегії "блакитного океану" вітчизняними підприємствами як інструменту стратегічного успіху в ювелірній галузі. Проаналізовано основні переваги щодо застосування запропонованої стратегії.

Аннотация. Рассмотрены теоретические и практические аспекты применения стратегии "голубого океана" отечественными предприятиями как инструмента стратегического успеха в ювелирной отрасли. Проанализированы основные преимущества применения предложенной стратегии.

Annotation. The article considers the theoretical and practical foundations of the strategy "blue ocean" applied by domestic enterprises as a tool for strategic success in the jewelry industry. The basic advantages of the application of the proposed strategy are analyzed.

Ключові слова: "червоний океан", "блакитний океан", стратегія, конкуренція, ринкова ніша, галузь, планування, система стратегічного управління.

Сучасний стан економіки України викликає необхідність пошуку шляхів виживання та розвитку вітчизняних підприємств ювелірної галузі. Ювелірний ринок за останні роки скоротився майже у чотири рази, ціни на золото та срібло зростають, а платоспроможність населення падає. Очікується, що негативні тенденції на ринку ювелірних виробів будуть переважати і в найближчі 2 – 3 роки, що призведе до скорочення ринку як у натуральному, так і в кількісному вираженні [1]. Проблеми низької ефективності господарської діяльності в ювелірній галузі викликані не тільки нестабільною зовнішньоекономічною ситуацією, але й за рахунок внутрішніх чинників, у першу чергу низького рівня менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Сучасним менеджерам розшукати нову бізнес-ідею не складає труднощів, а ось розробити вдалий стратегічний план щодо її реалізації викликає багато проблем. Незмінним є динамізм галузей: еволюція галузевих структур, підвищення ефективності окремих підприємств, розширення ринків збуту. У таких умовах виникає необхідність детального вивчення та аналізу зарубіжного досвіду відносно методів організації виробництва й управління, формування стратегічного менеджменту з метою адаптації його до сучасних умов українських підприємств. Саме вдало розроблена стратегія розвитку є запорукою успіху для вітчизняних підприємств ювелірної галузі.

Дослідженням питань щодо створення та впровадження стратегії та систем стратегічного управління займаються як зарубіжні автори та вчені, такі, як: А. Томпсон, Г. Мінцберг, У. Чан Кім, так і вітчизняні С. Огієнко, М. Сторчева, З. Шершньова, Л. Балабанова та ін. [2 – 8]. Авторами були визначені основні методи, принципи та інструменти щодо розробки й реалізації стратегій, впровадження систем стратегічного управління на підприємствах.

Метою статті є формування рекомендацій щодо використання стратегії "блакитного океану" вітчизняними підприємствами ювелірної галузі як інструменту досягнення їх стратегічного успіху.

"Блакитний океан" – це всі галузі, яких зараз не існує, невідомий ринковий простір, вільний від конкуренції. Тут попит створюється, а не є предметом запеклої боротьби [4]. Формування та реалізація стратегії "блакитного океану" повинна бути основним завданням стратегічного управління організацією, яке передбачає вибір стратегічної концепції та здійснення відповідно до неї стратегічного планування, орієнтованого на нову ринкову нішу.

До сих пір основні зусилля в стратегічному мисленні робилися на пов'язаній з конкуренцією стратегії "червоного океану" – коли кон'юнктура ринку заздалегідь задана і підприємства повинні конкурувати у встановлених рамках. Основний показник "червоного" середовища – жорстка конкуренція, і чим вона більша, тим менший потенційний прибуток та більші витрати [4]. Більшість вітчизняних підприємств змирилися зі своїм існуванням у "червоних океанах". За останні роки 86 % нових підприємств були створені у "червоних океанах". Їх завдання полягало у поступовому поліпшенні рішень, пропонованих в існуючих галузях. Хоча на частку таких підприємств припадає 62 % загального доходу, вони приносять лише 39 % загального прибутку. З іншого боку, 14 % компаній, які інвестували у створення нових ринків і галузей, забезпечують 38 % загальних доходів і 61 % загального прибутку [9].

Проаналізувавши стан вітчизняної конкуренції, можна побачити, що основний акцент українські виробники роблять тільки на одну з трьох існуючих цінностей для споживача: практичність, витрати або новизна. Запорукою успіху стратегії "блакитного океану" є поєднання цих трьох складових, які, у свою чергу, складають "інноваційну цінність" для споживачів.

© Лисиченко Ю. О., 2013

Але не завжди використання однієї з трьох можливих цінностей забезпечує підприємству очікувані результати. Виникає питання, наскільки така система управління здатна забезпечити підприємствам підвищені шанси на виживання, комерційний успіх і стійкий розвиток. У таких умовах доцільно розглянути декілька варіантів поведінки: по-перше, акцентувати всі зусилля на вторинних споживчих властивостях товару чи послуги, перетворивши їх у нову "інновацію цінності"; по-друге, задовольнити потреби споживачів більш вдалою технологією, яка не буде мати аналогів та створить новий ринковий простір. Упровадження стратегії "блакитного океану" створює значні економічні та пізнавальні бар'єри, які не дозволяють іншим конкурентам повторити той же шлях принаймні найближчі 10 – 15 років. Це обумовлено тим, що наслідування першопрохідників вимагає від підприємств кардинальної зміни всієї системи своєї діяльності, а організаційна політика взагалі може перешкодити можливому конкуренту перейти на іншу бізнес-модель, яка визначається стратегією "блакитного океану".

Інструментом діагностики та побудови стратегії "блакитного океану" є стратегічна канва, яка відображає поточне становище справ на відомому ринковому просторі [4]. На рисунку наведена стратегічна канва для ювелірної галузі України. По горизонталі розташовані фактори, за якими конкурують і куди спрямовуються інвестиції в ювелірній галузі.

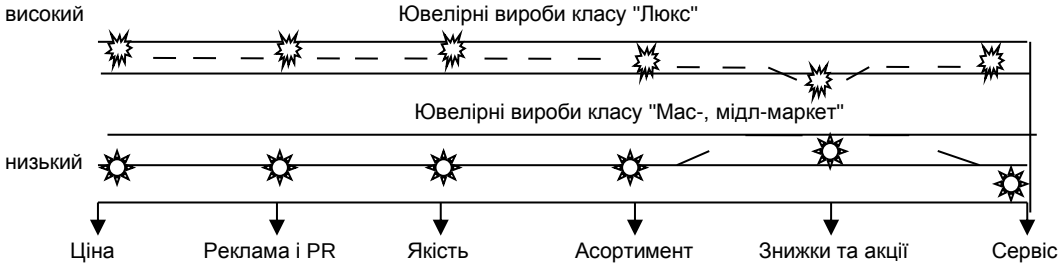

Рис. **Стратегічна канва ювелірної галузі**

Побудована стратегічна канва дозволяє відобразити рівень пропозиції, який існує в ювелірній галузі за всіма факторами конкуренції. Після того, як ключові фактори були виявлені, необхідно розробити нову "криву цінності" для споживача, враховуючи при цьому такі питання: які фактори необхідно скасувати; які фактори необхідно значно знизити порівняно з існуючими в галузі стандартами; які фактори необхідно значно підвищити; які фактори із ніколи не запропонованих потрібно створити.

Таким чином, можна виділити основні переваги та правила застосування стратегії "блакитного океану":

1) відходити від конкуренції, створюючи нову цінність для клієнтів:

"Harry Winston" (неповторний дизайн і бездоганна якість виконання, використання колекції рідкісних діамантів, аналогів яким більше немає у всьому світі); "Buccellati" (використання оригінальної філігранної різьби, завдяки якій досягається дивовижний ефект сприйняття ренесансних і барокових традицій), "Cartier" (переплетення трьох кілець із платини, жовтого і рожевого золота, які символізують вірність, дружбу та любов. Це стало найбільш пізнаваним дизайном кілець у всьому світі);

2) шукаючи "блакитний океан", потрібно детально провести аналітику всіх гравців галузі, дізнавшись їх основні стратегічні пріоритети та будувати свій бізнес повністю відмінний від їх пріоритетів;

3) взяти найкраще із кожної сфери на ринку та мінімізувати зайве:

"Bvlgari" (повна відмова від художніх узорів та різноманітного каміння, акцент зроблений на гладкі геометричні форми з використанням білого, жовтого та рожевого золота), "Mimimoto" (різноманітні за формами ювелірні вироби, прикрашені виключно перлинами), "Tiffany" (за основу ювелірних виробів взяте срібло, прикрашене добірними діамантами найвищої чистоти і бездоганного кольору);

4) розроблена стратегія повинна мати фокус на чомусь конкретному, що ставиться в центр і до чого докладаються максимальні зусилля, які вже тягнуть за собою все інше;

5) успішна реалізація стратегії можлива лише тоді, коли вона зрозуміла, коли все максимально прозоро і всі знають куди рухається підприємство, які в нього цілі;

6) візуалізація стратегії, щоб у будь-який момент часу можна було порівняти, чи правильно витрачаються ресурси. Для цього можна застосовувати криву стратегічної канви;

7) великі обсяги, що виникають унаслідок інновації цінності, призводять до швидкого зменшення витрат;

8) створюючи інновацію цінності, забезпечується гучна популярність свого бренда: "Pandora" (забезпечила клієнтам можливість комбінувати різноманітні прикраси свого бренда у точках продажу та створювати індивідуальні речі на свій смак), "Swarovski" (створення штучних кристалів, які імітують напівкоштовні й дорогоцінні камені та цінуються вище самих оригіналів, при цьому значно поступаються в ціні), "FREY WILLE" (ексклюзивні емалеві прикраси, дизайн яких базується на шедеврах великого французького імпресіоніста Клода Моне, виділяється як своєю інтерпретацією художньої тематики, так і неповторним стилем).

Стратегія "блакитного океану" направлена не на обмеження виробництва продукції за більш високими цінами, а на створення нового попиту шляхом збільшення цінності для споживача за доступною ціною.

Таким чином, на основі проведених досліджень у статті визначено особливості застосування стратегії "блакитного океану" підприємствами ювелірної галузі. Дослідження особливостей використання стратегії "блакитного океану" показали, що цей процес неможливий без створення нової цінності для споживача. Вибір стратегії на основі виявлення та зміцнення ключових факторів конкуренції відповідно до виділених етапів даного процесу дозволять вітчизняним підприємствам підвищити ефективність діяльності й тим самим забезпечити високий рівень конкурентоспроможності в майбутньому. Напрямом подальшого дослідження є обґрунтування можливостей утримання стійкості і своєчасного оновлення стратегії "блакитного океану" вітчизняними підприємствами.

Наук. керівн. Салашенко Т. І.

Література: 1. Прогнози ювелірного ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://forbes.ua /opinions/1353637-pochemu-stagniruet-yuvelirnyj-rynok. 2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с 9-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 412 с. 3. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Изд. "Питер", 2006. – 336 с. 4. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Р. Моборн. – М. : Манн, Иванов, Фербер, 2012. – 304 с. 5. Огієнко С. О. Стратегічне управління підприємством у сучасних економічних умовах / С. О. Огієнко, В. О. Письмак // Економіка розвитку. – 2009. – № 3 (51). – С. 71–73. 6. Сторчевой М. А. Теория фирмы и стратегический менеджмент / М. А. Сторчевой // Вопросы экономики. – 2013. – № 1. – С. 131–146. 7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 8. Балабанова Л. В. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід : монографія / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2009. – 402 с. – (Школа маркетингового менеджменту). 9. Новий маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://marketing.web-standart.net/node/49696. 10. Клинов В. Г. Стратегический глобальный прогноз 2030 / В. Г. Клинов // Вопросы экономики. – 2012. – № 5. – С. 129–138.