

СЕКЦІЯ 1. РОЗВИТОК ФІРМ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Войцеховська А. О.

аспірантка,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Науковий керівник: Ломачинська І. А.

доктор економічних наук, професор,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-438-5-1>

СТРАТЕГІЯ «БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ» ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Успіх компаній усе більше залежить від їхньої здатності адаптувати та відроджувати свої ринкові стратегії під нестійке навколишнє середовище. Оновлення ринкової стратегії стосується не лише аспектів формулювання нових стратегій створення цінності для споживачів, але й аспектів впровадження стратегічної переорієнтації та репозиціонування.

Посилення ринкової динаміки та конкурентний тиск руйнують конкурентну диференціацію компаній. За цих обставин компанії змушені переглянути своє позиціонування на ринку та стратегії створення цінності для клієнтів. Це вимагає проактивного підходу до виявлення змін у зовнішньому середовищі та реагування на них, одночасно сприяючи інноваціям та гнучкості в організації.

Стратегічне оновлення – це процес змін і результат коригування стратегічного напрямку, які можуть визначити довгострокову конкурентоспроможність фірми. Метою стратегічного оновлення є забезпечення стратегічної відповідності між внутрішніми можливостями фірми та змінами у зовнішньому середовищі, включаючи технології, ринки, галузі та економіку, які вимагають зміни статус-кво ведення бізнесу.

Існує два типи стратегічного оновлення (рис. 1). Поступове оновлення відбувається через низку регулярних адаптацій до змін комерційного середовища. Трансформаційне оновлення відбувається через радикальні зміни в стратегічному управлінні та усунення або заміну ключових функцій і підрозділів у фірмі.

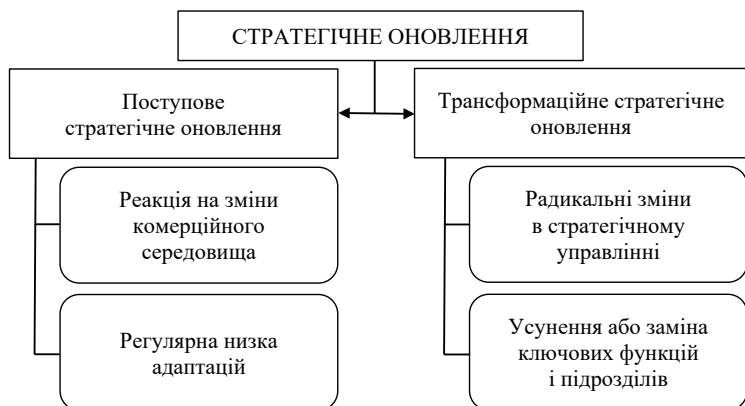


Рис. 1. Типи стратегічного оновлення

Джерело: складено автором

Поступове стратегічне оновлення базується на низці регулярних незначних коригувань у фірмі з метою послаблення зовнішнього тиску. Поступові зміни та адаптація, якщо вони здійснюються ефективно, дають змогу організаціям справлятися зі змінами, що відбуваються.

Основні зміни, такі як поява онлайн-технологій, радикальні зміни в регулюванні чи економічна криза, можуть змусити компанію кардинально змінити свою операційну установку та стратегічний напрямок.

Для того щоб забезпечити ефективне стратегічне оновлення, компаніям необхідно шукати інноваційні підходи, які здатні не тільки адаптуватися до зовнішніх змін, але й створювати нові можливості для розвитку. Традиційні методи конкуренції в рамках існуючих ринків часто призводять до жорсткого суперництва і обмеження зростання, особливо в умовах насиченого ринкового середовища. У такій ситуації компаніям важливо знайти спосіб вийти за межі усталених правил і побудувати власний унікальний простір, де вони зможуть задовольнити попит, на який інші гравці ще не звернули уваги.

Саме цю можливість пропонує стратегія «блакитного океану», описана Чан Кімом і Рене Моборном у книзі «Blue Ocean Strategy» [1]. Обрана стратегія базується на створенні нового ринкового простору без конкуренції. Відмова від боротьби за частку на вже існуючих ринках і фокус на інноваціях дозволяє компаніям прокладати свій шлях, формуючи попит і залучаючи нових споживачів. Принципи стратегії «блакитного океану» можуть стати важливим інструментом для тих компаній, що прагнуть стійкого зростання і стратегічного оновлення

(рис. 1). Цей підхід має вирішальне значення в сучасній глобальній економіці, де підприємства прагнуть до інновацій і сталого зростання.

Авторами вперше введено терміни «блакитний океан» та «червоний океан». «Червоний океан» – це всі існуючі сьогодні галузі промисловості (відомий ринковий простір). У червоних океанах межі галузі визначені та прийняті, а конкурентні правила гри відомі. Тут компанії намагаються перевершити конкурентів, щоб отримати більшу частку існуючого попиту. Продукти стають товарами, що призводить до жорстокої або «кривавої» конкуренції – звідси термін «червоні океани».

«Блакитні океани» – позначають усі галузі, які сьогодні не існують (невідомий ринковий простір, незаплямований конкуренцією). У блакитних океанах попит створюється, а не бореться за нього. Є широкі можливості для прибуткового та швидкого зростання. У блакитних океанах конкуренція не має значення, тому що правила гри чекають на встановлення. Блакитний океан є аналогією для опису ширшого, глибшого потенціалу, який можна знайти в незвіданому ринковому просторі. Блакитний океан величезний, глибокий і потужний з точки зору прибуткового зростання [2].

Стратегія «червоного океану»	Стратегія «блакитного океану»
Конкурування в існуючому ринковому просторі	Створення безперечного нового простору
Перемога над конкурентами	Конкуренція стає неактуальною
Використання існуючого попиту	Створення і захоплення нового попиту
Знаходження компромісу між ціною і відомістю	Порушення компромісу між ціною і відомістю
Узгодження всієї системи діяльності фірми з її стратегічним вибором диференціації або низьких витрат	Вирівнювання всієї системи діяльності фірми в гонитві за диференціацією та низькою собівартістю

Рис. 2. Порівняльна характеристика принципів стратегій червоного та блакитного океанів

Джерело: складено автором

Можна створити блакитний океан, змінивши межі ринку та зосередившись на «ціннісних інноваціях», щоб створити новий попит. Використання такого підходу допоможе значно відрізнити бізнес від існуючих конкурентів. Якщо все зроблено правильно, то це призведе до неактуальності конкуренції.

Ключовим принципом тут є «цінність інновацій», що є простим, але складним поняттям. Ціннісні інновації не обов'язково покладаються на технологічні прориви. Натомість вони творчо реорганізують існуючі технології, щоб запропонувати унікальну цінність [3].

Яскравим прикладом успішного впровадження і реалізації стратегії блакитного океану є компанія Southwest Airlines – один із найбільших лоукостерів США. Компанія знайшла свою нішу, зруйнувавши компроміс між авіакомпанією та автомобільним транспортом. На відміну від більшості своїх конкурентів, Southwest відмовився від вибору класу місць для сидіння та підключення до вузла. Це значно знизило ціни на квитки та харчування на борту. Метою компанії було підвищення рівня обслуговування клієнтів і швидкості транспорту вище ніж у галузевих стандартів. І це створило часті відправлення з точки в точку, щоб запропонувати гнучкі та прості рішення, які скоротили час у дорозі та витрати на короткі маршрути.

Компанія Apple також не винайшла ні перший MP3-плеєр, ні перший мобільний телефон, але iPod, а потім iPhone продовжують домінувати на ринках музики та мобільних пристроїв, незважаючи на те, що вони не мали першочергової переваги. Компанія змогла по-новому адаптувати та розширити свої комп'ютерні технології та маркетинговий досвід, і в процесі створити нові платформи для покупки музики та програм для підтримки споживчих продуктів [4].

На практиці існує також тенденція до використання стратегії блакитного океану не тільки при плануванні стратегії компанії, а і на різних аналітичних рівнях. Наприклад, уряд Малайзії запровадив «Національну стратегію блакитного океану» (2016), як новий підхід до реформи державних послуг, який підкреслює важливість співпраці, побудови стосунків та ціннісних інновацій як критичних імперативів для управління та надання послуг [5]. Згідно з принципами стратегії, вибираються та впроваджуються лише ті програми, які мають низьку вартість, мають високий вплив і можуть бути швидко виконані. Різноманітні проекти, впроваджені за стратегії блакитного океану створили значну цінність, пропонуючи новітні рішення проблем надання послуг із значним впливом [6]. Вони допомогли вирішити ряд економічних і соціальних проблем. Крім того, вони допомогли знизити вартість надання послуг, усунувши відокремленість між міністерствами та відомствами та сприяючи співпраці між ними.

В умовах динамічного ринкового середовища простір для зростання обмежений, компаніям слід намагатися шукати вертикалі, щоб знайти нові сектори, де вони зможуть отримати незаперечну частку ринку і задовільнити новостворений попит кращим продуктом, який робить конкуренцію неактуальною. Ці приклади демонструють, як стратегія «блакитного океану» дозволяє компаніям та урядам створювати нові

ринкові простори, надавати унікальні ціннісні пропозиції та досягати довгострокових конкурентних переваг шляхом вирішення незадоволених потреб та впровадження інновацій за межі традиційної конкуренції.

Література:

1. W Chan Kim. Blue Ocean Strategy. 2006.
2. Реббу М. Виявлення комплексної теоретичної картини стратегії блакитного океану. *Журнал дослідження менеджменту та економіки*. № 1 (3), С. 38–53. DOI: <https://doi.org/10.48100/merj.v1i3.41>
3. Loza D. Blue Ocean Strategy. Collection of scientific research papers State University of Infrastructure and Technologies Section “Economics and Management”. 2024. No. 55. P. 59–67. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-59-67>
4. Montevirgen C. Investor’s Guide to Blue Ocean Strategy. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/money/blue-ocean-strategy-explained>
5. Ramli A.S., Ahmad J.B., Harith N.M. Blue Ocean Strategy in Malaysian Public Sector: An Analysis of the Four Action Framework. *Advanced Science Letters*. 2016. Vol. 22. No. 5. P. 1702–1706. DOI: <https://doi.org/10.1166/asl.2016.6736>
6. Siddiquee N.A. Breaking Down Silos and Fostering Inter-Agency Collaboration: Malaysia’s National Blue Ocean Strategy in Perspective. In H. E. Ali, & S. Bhuiyan (Eds.), *Institutional Reforms, Governance and Service Delivery in the Global South*. P. 223–240. (International Series on Public Policy). Palgrave Macmillan. 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-82257-6_10