

УДК 339.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-14

БЕЗУГЛА Л. С.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ПІЛОВА К. П.,

МАКУХА Ю. М.

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

## СТРАТЕГІЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

*У статті розглянуто особливості стратегії «блакитного океану» як інноваційного вектору розвитку бізнес-структур. Встановлено, що для успішного функціонування бізнес-структур з реалізацією інноваційних продуктів потрібна ефективна система стратегічного управління. Доведено, що стратегія інноваційного розвитку бізнес-структур описується взаємопов'язаним комплексом дій, направлених на зміцнення життєздатності та їх конкурентоспроможності. Визначено, що суть стратегії «блакитного океану» полягає в створенні нового продукту, формування не існуючого раніше попиту, нового ринку, де практично відсутні конкуренти. Доведено, що концепція «блакитного океану» передбачає неодмінну результативність будь-якого проекту, бізнесу, якщо у нього є дві риси: проект або бізнес має створювати інновацію цінності для споживача, а не просто вигоду або цінність. Визначено, що блакитний океан являє собою середовище з високим рівнем інновацій, в якій пропонуються продукти і послуги, що мають справді унікальну цінність для нових ринкових просторів і є результатом новаторства і експериментів.*

*Ключові слова: стратегія, управління, бізнес-структура, блакитний океан, інновації, конкурентоспроможність, інноваційна діяльність.*

LIUDMYLA BEZUHLA

Dnipro State Agrarian and Economic University

KATERYNA PILOVA,

IURIY MAKUKHA

Dnipro University of Technology — Compliance with the Time

## BLUE OCEAN STRATEGY AS AN INNOVATIVE VECTOR OF BUSINESS STRUCTURES DEVELOPMENT

*The article considers the features of the strategy of the "blue ocean" as an innovative vector for the development of business structures. It is established that for the successful functioning of business structures with the implementation of innovative products requires an effective system of strategic management. It is proved that the strategy of innovative development of business structures is described by an interconnected set of actions aimed at strengthening the viability and competitiveness. It is determined that the essence of the strategy of the "blue ocean" is to create a new product, the formation of non-existent demand, a new market where there are virtually no competitors. It is proved that the concept of the "blue ocean" implies the essential effectiveness of any project, business, if it has two features: the project or business should create innovation value for the consumer, not just benefit or value. It is determined that the blue ocean is an environment with a high level of innovation, which offers products and services that have a truly unique value for new market spaces and are the result of innovation and experimentation. The modern economy with its high rates of development and scientific and technological progress stimulate the emergence of new sectors in world markets. In the process of entering a fundamentally new market, it is necessary to assess in advance the possibility of influence of suppliers and buyers on the cost of a new product and its production cycle. And if buyers are limited in their influence by the lack of alternatives, then suppliers can make a significant impact. You also need to evaluate in advance how quickly competitors will enter the market or substitute products or services will appear. In general, the Blue Ocean strategy is extremely progressive, for its successful implementation as an innovative vector of business structure development, it is important that all tactical steps are agreed, and that there is a clear regulation of business processes. The topic of the strategy of the "blue ocean" as an innovative vector of development of business structures is extremely relevant in the current realities of economic relations in Ukraine and requires further research and justification.*

*Keywords: strategy, management, business structure, Blue Ocean, innovations, competitiveness, innovative activity.*

**Постановка проблеми.** У сучасних соціально-економічних умовах в усьому світі інноваційна діяльність розглядається як одна з головних умов модернізації економіки. Однак для успішного функціонування бізнес-структур з реалізацією інноваційних продуктів потрібна ефективна система стратегічного управління. Економічні процеси, що відбуваються в світі підтверджують важливість інноваційного розвитку бізнес-структур як ключової передумови їх функціонування і виходу на світові ринки, отже вибір засобів, методики і інструментарію збільшення ефективності динаміки розвитку та підвищення конкурентоспроможності сучасних бізнес-структур, набуває все більшої актуальності. В основі управління інноваційним розвитком лежить розробка стратегії, її адаптація до специфіки бізнес-структур і реалізація. Розробка стратегії бізнес-структур - безперервний процес, пов'язаний з постійним зміною положень стратегії, яке, в свою чергу, обумовлено змінами зовнішнього середовища бізнес-структур. Завдання стратегічного управління полягає в пристосуванні бізнес-структур до цих змін. На формування стратегії бізнес-структур впливає багато факторів. Взаємодія цих факторів носить специфічний характер для кожної галузі і бізнес-структур і завжди змінюється в часі. До основних факторів, формування стратегії,

можна віднести наступні: соціальні, політичні, цивільні і регулюючі норми; привабливість галузі і умови конкуренції; специфічні ринкові можливості і загрози; сильні і слабкі сторони бізнес-структур, їх конкурентні можливості; особисті амбіції, філософія бізнесу і етичні погляди менеджерів; цінності і культура бізнес-структур.

В умовах сьогодення актуальності набуває процес освоєння нових ринкових ніш. Інноваційний вектор сучасних реалій - бути унікальним та винятковим. Саме такі твердження в філософії розвитку бізнес-структур пропонує стратегія «блакитного океану», ключовим інструментарієм якої виступає, переорієнтація бізнес-процесів. Беззаперечною є актуальність даної тематики, адже аналізуючи світовий досвід простежується точність та результативність стратегії «блакитного океану», реалізація якої дає змогу створити бізнес-середовище без існування в ньому конкурентів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегія «блакитного океану» була запропонована Кім Чан і Рене Моборн. Дослідженням ключових векторів інноваційного розвитку бізнес-структур займалися у своїх наукових працях вітчизняні та закордонні вчені-економісти, такі як: Безугла Л.С., Антонюк Л.Л., А.М. Поручник, В.С. Савчук, Вергал К.Ю., Шегда А., Онисенко Т., Шумпетер Йозеф А., Павленко І.А., Айвазов А. Л., Єремичева А. Н., Немеш О. І., Репіч А.Т. та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Разом з тим, незважаючи на таку пильну увагу до окресленої проблеми з боку вчених, актуальним і необхідним залишається проведення наукових досліджень у напрямі розвитку стратегії «Блакитного океану» як середовище з високим рівнем інновацій, в якому пропонуються продукти і послуги, що мають унікальну цінність для нових ринкових просторів і є результатом новаторства і експериментів.

**Формування цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні та систематизації ключових положень стратегії «блакитного океану» як інноваційного вектору розвитку бізнес-структур.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних реаліях господарювання цінність продукту в очах споживача кардинально змінюється. Продажі - це комунікації, які створюють відносини або не створюють їх. Керуючи комунікаціями, ми управляємо продажами, створюючи інноваційний продукт, який має цінність для клієнта і приносить прибуток. Все більша кількість бізнес-структур розуміє, що не можна управляти продажами ефективно без правильного позиціонування свого продукту. В продукті повинна бути цінність, яка є нематеріальною. Протягом тривалого часу розвиток бізнес-структур був спрямований на підвищення якості та зниження ціни. В сьогоденні реаліях цінність і унікальність продукту полягає не в тому, що він краще за інших, а в тому, що він - інший. При цьому цінність продукту - це не тільки сам продукт, а це і продавець, який його продає, і реклама, яка його супроводжує, і канали розподілу. Головною ціллю виробника виступає його соціальна відповідальність, ставлення до екології і гострих питань сучасності.

Стратегія бізнес-структур - це загальний напрям, спосіб управління, набір правил і принципів, керуючись якими забезпечують досягнення стійких конкурентних позицій та інших головних цілей бізнес-структур, виходячи з її реальних можливостей, які визначаються за допомогою глибокого аналізу минулих результатів діяльності, зовнішнього середовища і сформованих відносин з конкурентами, постачальниками, а також на основі прогнозу їх зміни в майбутньому.

За твердженням Безуглої Л.С.: «відправною точкою формування управлінської і маркетингової стратегії є аналіз ринкового середовища і прогноз подальшого розвитку ринку, що включає: макро- і мікро сегментацію, оцінку привабливості обраних товарних ринків і їх сегментів, оцінку конкурентоспроможності і конкурентних переваг фірми та її товарів на ринку. Далі безпосередньо розробляються стратегії в залежності від організаційного рівня розробки. На рівні підприємства формується загальна стратегія, що відображає загальну стратегічну лінію розвитку і комбінацію можливих його напрямів із врахуванням наявних ринкових умов. На рівні окремих напрямків діяльності чи товарних підрозділів підприємства розробляється стратегія розвитку даного напрямку» [1, с. 29].

Стратегія інноваційного розвитку бізнес-структур описується взаємопов'язаним комплексом дій, направлених на зміцнення життєздатності та їх конкурентоспроможності. Важливо зауважити, що будь-які стратегічні кроки мають інноваційний характер, адже вони ґрунтуються на нововведеннях виробничій, збутовій або ж управлінській сферах [2, с. 132].

За змістом стратегія інноваційного розвитку враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації. В основі розробки стратегії інноваційного розвитку мають бути стратегічні управлінські рішення, такі як орієнтовані на майбутнє, на постійні зміни середовища та пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу [3 с. 27].

Ключова мета застосування інновацій в розвитку бізнес-структур ґрунтується на тому, щоб пропонувати, генерувати, здійснювати контроль нових ідей і управляти ними в рамках бізнес-структури та виходити з отриманими результатами на ринок. Підґрунтям управління інноваціями бізнес-структур виступає збалансована взаємодія новаторів а також тих, хто несе відповідальність за напрямок діяльності бізнес-структур та їх стабільність [4, с. 9].

Варто зауважити, що існує два типи інновацій. Перший представляє собою покрокове нововведення, котре забезпечує стійке удосконалення продукту, обслуговування або процесу; другий тип - це радикальне нововведення часто по природі своїй руйнівне відносно існуючих технологій.

Шумпетер Й. досліджуючи та аналізуючи значення інновацій, виокремив п'ять їх видів: кожен з яких має в собі як радикальні, так і поступові інновації, насамперед:

- введення нового продукту або істотні зміни в існуючому продукті; – технологічні інновації;
- освоєння нового ринку (переважно в географічному сенсі);
- розвиток нових джерел постачання матеріалів і компонентів; – зміни в організації виробництва та управління [5, с. 84].

Павленко І.А. звертає увагу на те, що: «інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів» [6, с. 156].

За рахунок своїх особливостей інноваційні стратегії з одного боку виступають, ефективним управлінським інструментом, а з іншого – створюють певні проблеми в управлінні бізнес-структурами. На рисунку 1 розглянемо інфраструктурне забезпечення стратегій інноваційного розвитку бізнес-структур.



**Рис.1. Інфраструктурне забезпечення стратегій інноваційного розвитку бізнес-структур.**

Джерело: адаптовано авторами за [2, 3, 9]

Інфраструктура виступає одним із головних чинників, котрі забезпечують розробку стратегії і її логічне завершення. У випадку коли не вистачає ресурсів, кваліфікації менеджерів, належної структури організаційної, стратегія розвитку інноваційного не може бути виконана.

В останні десятиліття популярним стає створення бізнес-ідей, відповідних стратегії «блакитних океанів». Згідно з думкою авторів книги «Стратегія блакитного океану», стратегія блакитного океану - це про те, як створити вільну ринкову нішу і перестати боятися конкурентів [7].

Кім Чан і Рене Моборн описали стратегію «блакитного океану» як альтернативу жорстокої конкурентної боротьби. Написання книги «Стратегія Блакитного Океану» засноване на дослідженні, протяжністю в десять років, а також аналізі тридцяти галузей промисловості за останні сто років. Іншими словами, «блакитний океан» - це ринок, у якому конкуренцію ще ніхто не створив [7].

Суть стратегії «блакитного океану» полягає в створенні нового продукту, формування не існуючого раніше попиту, нового ринку, де практично відсутні конкуренти. Під «блакитним океаном» розуміється новий неконкурентний ринок.

Стратегія блакитного океану - це відображення поглядів авторів на підхід до маркетингової стратегії розвитку компанії бізнес-структур з позиції творчості, а не війни - прямої конкуренції з незліченною кількістю виробників схожих або аналогічних продуктів.

В своєму інтерв'ю професор Чан Кім зазначає: «креативність, мотивована команда, інновації, технології, розроблення зрозумілої стратегії - ось те, що потрібно бізнесу для ефективного руху до успіху. Те саме професор відносить і до країн, які хочуть розвиватися. У своїй книзі він відзначив п'ять чинників, як перейти до блакитного океану. Перший чинник - це всі повинні розуміти, де ми перебуваємо зараз, в якій точці. Другий - де ми хочемо перебувати. Третій - способи, як дійти туди, куди нам потрібно. Четвертий чинник теж дуже важливий - комунікація, ефективна комунікація із суспільством, яке має розуміти плани і наміри свого уряду. Ну і п'ятий чинник - національна стратегія, як саме можна впровадити зміни з найменшими втратами грошей платників податків» [8].

Концепція «блакитного океану» передбачає неодмінну результативність будь-якого проекту, бізнесу, якщо у нього є дві риси: проект або бізнес має створювати інновацію цінності для споживача, а не просто вигоду або цінність.

Нова цінність створюється для споживачів за допомогою інноваційних товарів, інноваційних методів їх виробництва і принципово нових способів продажу, які ринок раніше ніколи не пропонував; проект або бізнес повинні мати низькі витрати, які обумовлені тим, що інноваційний продукт не вимагає капітальних витрат, великого числа робочих, витрат на просування і ін. Тобто, зниження витрат відбувається за рахунок скасування і зниження факторів, за якими йде конкуренція в галузі.

Для досягнення інновації цінності пропонується аналітичний інструмент під назвою модель чотирьох дій [9], що детально представлений на рисунку 2.

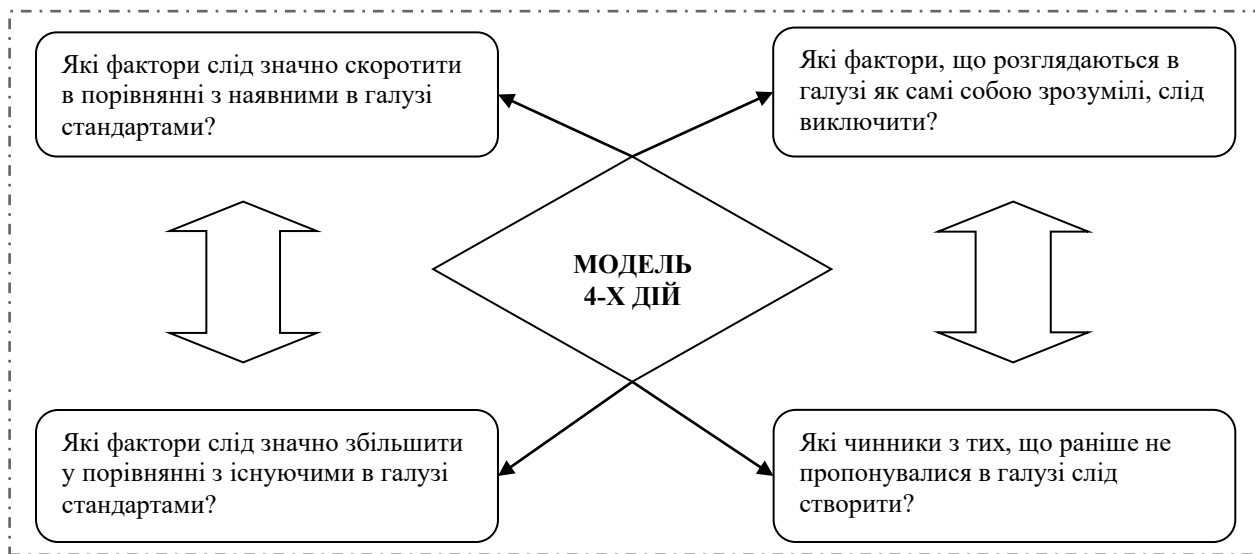


Рис. 2. Інноваційний аналітичний інструмент «Модель 4-х дій».

Джерело: [9]

Протилежністю «блакитного океану» є «червоний океан», середовище, в якому за кожного споживача ведеться запекла боротьба, в якій конкуренція знаходиться на найвищому рівні і, більш того, гравці «червоного океану» не завжди готові діяти за правилами і законами конкурентної боротьби.

Також професор Чан Кім наголошує на тому, що: «Нестабільне середовище - це найкращий час і можливість вчитися, творити і змінювати своє майбутнє. І саме зараз Україна має можливість перейти від «червоного» океану до «блакитного». Тобто вийти з парадигми жорсткої конкуренції і сконцентрувати свої зусилля на ринках, де немає конкурентів, але є величезний потенціал для розвитку. Сьогодні Україна має всі передумови, щоб знайти для себе нові можливості, які зроблять її потужним гравцем в Європі. Інновації та наука здатні допомогти в цьому» [8].

На думку Репіч А.Т.: «питання створення блакитних океанів не є таким актуальним для ринків України, як для Заходу, оскільки жорсткої конкуренції в нашій країні немає. Більше того, на більшості ринків конкуренції немає взагалі. Наші виробники і близько не почували на собі такого тиску з боку конкурентів, як це відбувається на більшості розвинутих, сформованих, насичених західних ринків» [10].

На нашу думку, блакитний океан являє собою середовище з високим рівнем інновацій, в якій пропонуються продукти і послуги, що мають справді унікальну цінність для нових ринкових просторів і є результатом новаторства і експериментів. В такому середовищі, взагалі немає цінової конкуренції, оскільки ніхто не пропонує новим клієнтам на цих ринкових просторах точно те ж саме, що і ви, тому прибуток - значно вище. Однак важливо пам'ятати, що суть даної концепції полягає не у винаході абсолютно нового продукту або розробці оригінальної ідеї тільки для того, щоб обійти конкурентів, а в тому, щоб запропонувати щось нове, використовуючи і перетворивши те, що у вас вже є.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Отже, підсумовуючи результати проведеного дослідження, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на тому, що в умовах сьогодення велика кількість бізнес-структур відходять від класичних стратегій розвитку і намагаються зробити певний інноваційний прорив шляхом виходу на принципово нові ринки. Сучасна економіка з її високими темпами розвитку і науково-технічний прогрес стимулюють появу на світових ринках нових секторів. У процесі виходу на принципово новий ринок необхідно заздалегідь оцінити можливості впливу постачальників і покупців на вартість нового продукту і його виробничий цикл. І якщо покупці обмежені в своєму впливі відсутністю альтернативи, то постачальники можуть здійснювати досить істотний вплив. Також необхідно заздалегідь оцінити, як швидко на ринок прийдуть конкуренти або з'являться товари чи послуги-замінники. Взагалі, стратегія «блакитного океану» є надзвичайно прогресивною, для успішної її реалізації як інноваційного вектору розвитку бізнес-структур важливо, щоб були узгоджені всі тактичні кроки, а також існувала чітка регламентація бізнес-процесів. Тематика стратегії «блакитного океану» як інноваційного вектору розвитку бізнес-структур є надзвичайно актуальною в сучасних реаліях економічних відносин в Україні та потребує подальших наукових досліджень та обґрунтувань.

## Література

1. Безугла Л.С. Формування маркетингової стратегії підприємства. Агросвіт. 2014. №21. С. 28-31.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Антонюк Л.Л., Савчук В.С. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. К.: КНЕУ, 2003. 394 с.
3. Вергал К.Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. Управління розвитком. 2008. № 19. С. 27-28.
4. Шегда А., Онисенко Т. Інструменти управління інноваційною діяльністю на книговидавничих підприємствах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2013. №10(151). с. 8-12.
5. Шумпетер, Йозеф А. Теорія економічного розвитку : дослідж. прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. пер. Василя Старка. К.: Києво-Могил. акад. 2011. С. 241.
6. Павленко І.А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія. К. : КНЕУ. 2007. 248 с.
7. Чан Кім, Рене Моборн Стратегія блакитного океану URL: <https://knigogo.com.ua/chitati-online/strategiya-blakytного-okeanu-yak-stvoryty-bezhmarnyj-rynkovyj-prostir-i-pozbutysya-konkurenciyi/> (дата звернення: 09.09.2020).
8. «Стратегія блакитного океану»: як в Україні бізнес вже користується важливими порадами професора Чана Кіма. веб-сайт. URL: [https://lb.ua/economics/2019/11/20/442696\\_strategiya\\_golubogo\\_okeana.html](https://lb.ua/economics/2019/11/20/442696_strategiya_golubogo_okeana.html) (дата звернення: 07.09.2020).
9. Айвазов А. Л., Еремичева А. Н., Немеш О. И. Стратегия в построении бизнес-моделей. Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № S16. URL: <http://e-koncept.ru/2016/76181.htm> (дата звернення: 10.09.2020).
10. Репіч А.Т. Актуальність стратегії блакитних океанів для українського ринку: URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2917/1/8.pdf> (дата звернення: 10.09.2020).

## References

1. Bezuhla L.S. (2014). Formuvannya marketynghovoi strateghiji pidpryjemstva [Formation of marketing strategy of the enterprise]. Aghrosvit. no. 71, pp. 70–76.
2. Antonjuk L.L., Poruchnyk A.M., Antonjuk L.L., Savchuk V.S. (2003) Innovations: Theory, mechanism of development and commercialization [Innovations: Theory, mechanism of development and commercialization]. Kyjiv: KNEU. (in Ukrainian).
3. Verghal K.Ju. (2008) Teoretyko-metodologichni osnovy rozrobky strateghiji innovacijnogho rozvytku pidpryjemstva [Theoretical and methodological bases of development of strategy of innovative development of the enterprise]. Upravlinnja rozvytkom. no. 19, pp. 27-28.
4. Sheghda A., Onysenko T. (2013) Instrumenty upravlinnja innovacijnoju dijajlnistju na knyghovydavnychkyh pidpryjemstvakh [Tools for managing innovation in book publishing companies]. Visnyk Kyjivskogho nacionaljnogho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika. no. 10, pp. 8-12.
5. Shumpeter, Jozef A. (2011) Teorija ekonomichnogho rozvytku : doslidzh. prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnogho cyklu [Theory of economic development: research. income, capital, credit, interest and economic cycle]. Kyjiv: Kyjevo-Moghyl. akad. (in Ukrainian).
6. Pavlenko I.A. (2007) Innovacijne pidpryjemnyctvo u transformacijnij ekonomici Ukrajinu [Innovative entrepreneurship in the transformational economy of Ukraine]. Kyjiv: KNEU. (in Ukrainian).
7. Chan Kim, Rene Moborn (2015) Strateghija blakytного okeanu [Blue Ocean Strategy] available at: <https://knigogo.com.ua/chitati-online/strategiya-blakytного-okeanu-yak-stvoryty-bezhmarnyj-rynkovyj-prostir-i-pozbutysya-konkurenciyi/> (accessed: 09 September 2020).
8. «Strateghija blakytного okeanu»: jak v Ukrajinu biznes vzhe korystujetsja vazhlyvymy poradamy profesora Chana Kima ["Blue Ocean Strategy": how business in Ukraine already uses the important advice of Professor Chan Kim.] available at: [https://lb.ua/economics/2019/11/20/442696\\_strategiya\\_golubogo\\_okeana.html](https://lb.ua/economics/2019/11/20/442696_strategiya_golubogo_okeana.html) (accessed: 07 September 2020).
9. Ayvazov A. L., Eremicheva A. N., Nemesh O. I. (2016) Strategiya v postroenii biznes-modeley [Strategy in building business models]. Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal «Koncept» available at: <http://e-koncept.ru/2016/76181.htm> (accessed: 10 September 2020).
10. Repich A.T. (2013) Aktualjnistj strateghiji blakytnykh okeaniv dlja ukrajinskogho rynku [Relevance of the blue oceans strategy for the Ukrainian market] available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2917/1/8.pdf> (accessed: 10 September 2020).

Надійшла / Paper received : 11.09.2020  
Надрукована / Paper Printed : 28.09.2020