

УДК: 338.2

Горова О. М.

здобувач вищої освіти групи МОБМ-17-Г1
ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту
освіти», м. Київ

Науковий керівник:

Савчук Л. М.

кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри економіки підприємства та
менеджменту ННІМП ДВНЗ «Університет
менеджменту освіти» м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглянуто питання дослідження механізмів розробки та впровадження стратегічного планування діяльності підприємства на основі стратегії Блакитного океану.

Ключові слова: аналіз, конкуренція, медичний центр, прибуток, розвиток, стратегія, економічна ефективність, Блакитний океан.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы исследования механизмов разработки и внедрения стратегического планирования деятельности предприятия на основе стратегии Голубого океана.

Ключевые слова: анализ, конкуренция, медицинский центр, прибыль, развитие, стратегия, экономическая эффективность, Голубой океан.

STRATEGIC PLANNING OF THE ENTERPRISE ACTIVITY

Abstract. The article deals with the study of mechanisms for the development and implementation of strategic planning of the enterprise, based on the blue ocean strategy.

Keywords: analysis, competition, medical center, profit, development, strategy, economic efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Останніми роками вже досить багато написано про стратегії, стратегічне планування та управління в цілому. У західній та східній теорії управління стратегічна діяльність визнана як окремий, перспективний предмет дослідження. В умовах України теорія і практика стратегічної діяльності та управління ще не зайняли належного місця. На думку більшості керівників підприємств щодо потреби освоєння та застосування стратегічного управління в умовах діяльності вітчизняних підприємств коливаються від ствердження про неможливість використання досвіду зарубіжних корпорацій на українських підприємствах, до дуже обережного погодження з тим, що окремі елементи стратегічного управління, певно, будуть корисними в недалекому майбутньому.

Сфера планування нині являється найскладнішою, оскільки менеджери будь-якого рівня працюють довго та завзято, проте це не гарантує ні успіху, ні навіть розвитку підприємства яким вони керують. Це доводить необхідність нових підходів до управління в цілому. У працях зарубіжних і вітчизняних авторів надається дуже розкрито тема питань формування, оцінки й вибору стратегії, проте загалом розвиток економічної науки у цьому напрямі логічно визнати фрагментарним у вигляді слабкого рівня систематизації накопичених знань.

Стан вивченості проблеми. Теоретичні та практичні основи стратегічного планування діяльності підприємств знайшли відображення в наукових роботах закордонних та вітчизняних вчених І. Ансоффа, А. Чандлера, Р. Акоффа, М. Портера, А.Дж. Стрікланда, А. Томпсона, Ф. Котлера, Чан Кім В., Рене Моборн. Це є необхідною підставою вважати актуальним і дуже затребуваним не просто розробку окремих методів стратегічного планування

підприємства, а уявлення комплексної методики проведення послідовних й погоджених між собою дій по формуванню та впровадженню можливих альтернативних варіантів розвитку і остаточному вибору стратегії серед найбільш доцільних.

Мета. Дослідити основні напрямки удосконалення стратегічного планування підприємства на підставі аналізу його діяльності для покращення економічних показників діяльності, що дозволить підвищити ефективність управлінських функцій, покращити фінансовий результат діяльності. Надання послуг, якіб були конкурентоспроможні, розширення ринку надання послуг, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства і ресурсів компанії, а і від вибору стратегічного планування діяльності підприємства.

На сьогоднішній день, завдяки світовій глобалізації, розповсюдженню інтернету та соціалізації, конкурентність досягла небувалого рівня. Створювати унікальну пропозицію стає дедалі складніше. Ринок стає перенасиченим компаніями, які пропонують ідентичні послуги та товари. Все більше і більше ресурсів компанії вкладають у рекламу та маркетинг, при цьому вартість на товари та послуги зменшується. Як вижити за таких складних умов компаніям?

Віднедавна з'явилося нове поняття в економіці "блакитний океан", ринок де відсутня конкуренція. В цій статті я розповім про послідовні кроки які має зробити компанія при створенні стратегії, щоб перейти до безконкурентного ринку.

Відмінності стратегій «червоного» та «блакитного» океанів. Стратегія «червоного океану» зумовлена існуючими правилами на ринку, що історично склалися або диктуються гігантами ринку. У червоному океані всі компанії конкурують за одного і того ж споживача та між собою, використовуючи одні і ті ж самі інструменти побудови стратегії та маркетингу. Як наслідок таких конкурентних війн, витрати компаній збільшуються, а прибутки зменшуються. І це все призводить до того, що якість послуг чи товарів знижується. Разом зі зниженням якості, знижується і лояльність споживачів до компанії чи бренду,

вони починають шукати альтернативи. І так по «зачарованому» колу. Щоб розірвати це коло, компаніям потрібно переходити у «блакитний океан» і стратегію будувати за правилами «блакитного океану».

Основні відмінності «червоного» та «блакитного» підходів до створення стратегії, зображені на рисунку 1.

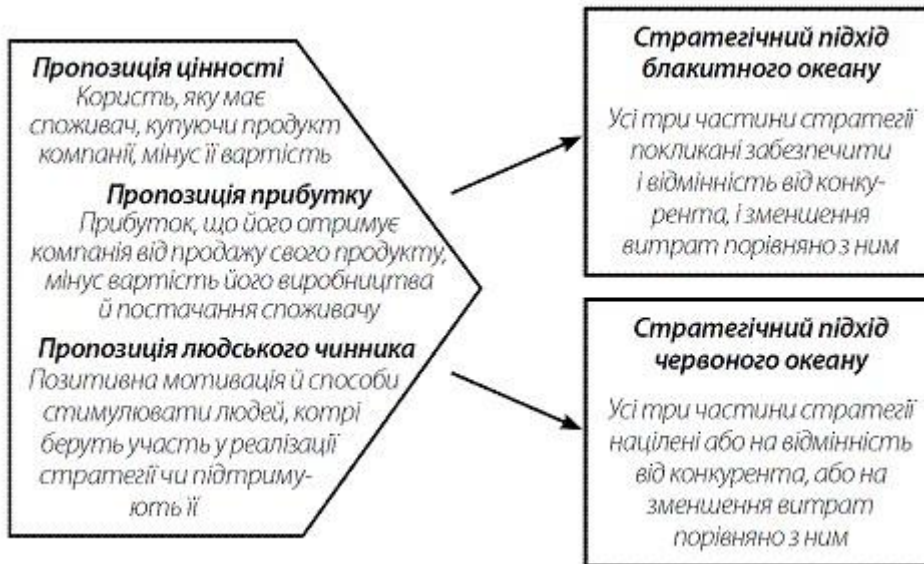


Рис.1. Відмінності «червоного» та «блакитного» підходів до створення стратегії

На рисунку 2 показані основні принципи побудови стратегії та ризики, вплив яких зменшується, при чіткому дотриманні принципів. Перш за все потрібно перебудувати межі ринку. Подивитися на суміжні ринки, на полярні ринки чи навпаки споріднені. Змінити кут зору, знайти такі чинники які ще ніхто не пропонував на ринку. На цьому етапі потрібно зосередитися на загальній картинці, так званий погляд з гелікоптера. Охопити як мога більше. Дивлячись з гелікоптера і під іншим кутом знайти потребу яку клієнт ніколи не отримував на ринку. Зрозумівши, побачивши цю потребу, розробіть чіткий план послідовного переходу від однієї стратегії до іншої.

Принципи розробки

Перебудуйте межі ринку

*Зосередьтеся на загальній картині,
а не на цифрах*

Вийдіть за межі наявної потреби

*Правильно визначте стратегічну
послідовність*

Принципи впровадження

Подолайте головні організаційні перешкоди

Вбудуйте реалізацію в стратегію

Зіставте вартість, прибуток і пропозицію

Оновлюйте блакитні океани

**Чинники ризику для кожного
принципу**

↓ *Ризик пошуку*

↓ *Ризик планування*

↓ *Ризик масштабу*

↓ *Ризик бізнес-моделі*

**Чинники ризику для кожного
принципу**

↓ *Організаційні ризики*

↓ *Ризики управління*

↓ *Ризик сталості*

↓ *Ризик оновлення*

Рис.2. Принципи створення стратегії Блакитного океану

Другим не менш важливий принцип - принцип впровадження. Перш за все потрібно подолати головні організаційні перешкоди. Весь колектив компанії має знати чому відбуваються зміни. як вони будуть проходити, який очікуваний результат, що вони мають робити. Це дуже важлива частина роботи, адже бізнес базується на людях та їх цінностях. Реалізація плану переходу має бути тісно імplementована у саму стратегію. Потрібно покласти інновацію цінності на бізнес процеси компанії та чіткі цифри - вартість, прибуток, витрати та ін. Розробити чітку і зрозумілу пропозицію. І пам'ятати про те, що вашу модель дуже скоро скопіюють, тому потрібно постійно працювати над пошуком «блакитних океанів».

Тепер більш детально розберемо деякі зі стратегічних понять «блакитного океану». Інновація цінності. Основою створення стратегії «блакитного» океану є створення інновації цінності. Інновація цінності створюється на тому просторі, де дії компанії позитивно впливають на структуру витрат і на пропозицію цінності клієнтам. Зниження витрат компанія досягає тим, що скасовує та знижує чинники за які тосчиться конкуренція в

«червонному» океані. Цінність для клієнта зростає завдяки створенню та розвитку елементів, які раніше не використовувалися в даному ринку. В подальшому витрати будуть зменшуватися завдяки ефекту масштабування в міру збільшення попиту на те, що генеруватиме цінність.

Для того щоб інновація цінності переросла у «блакитний океан» потрібно узгодження корисності, ціни, вартості й персоналу компанії. Тільки при такому, всеоб'ємному синергійному підході, інноваційна цінність набуває ознак стратегічного характеру, а не функціонального чи операційного.

Як ми бачимо з рисинка 3, створення «блакитного океану» передбачає збільшення цінності для клієнта та зниження витрат для компанії. Таким чином компанія досягне збільшення лояльності клієнта та збільшення прибутків.

Як ж досягнути цього на практиці?



Рис.3. Основні принципи побудови стратегії «блакитного океану»

Побудова стратегії блакитного океану базується на трьох принципах: фокус; індиферентність; гасло.

Фокус має кожна хороша стратегія. Фокус одразу видно виходячи зі стратегічного профілю компанії та кривої її цінностей.

Індиферентність стратегії спирається на інновацію цінності для

споживача.

Гасло відображає сутність інноваційної цінності.

Робота над цими трьома принципами є дуже важливою і колегіальною. Як правило для цієї роботи створюється стратегічний комітет. Після завершення роботи над фокусом, індивідуальністю та гаслом переходимо до бізнес інструментів.

Перший з основних бізнес інструментів по створенню стратегії блакитного океану - це стратегічна канва. Стратегічна канва це інструмент діагностики і побудови блакитного океану. Основні завдання стратегічної канви це показати існуючий стан ринку куди конкуренти вкладають основні ресурси, які особливості продукту, послуги, конкурентні пропозиції.

Стратегічна канва це графічне зображення де на горизонталі показані чинники конкуренції, куди інвестуються гроші.

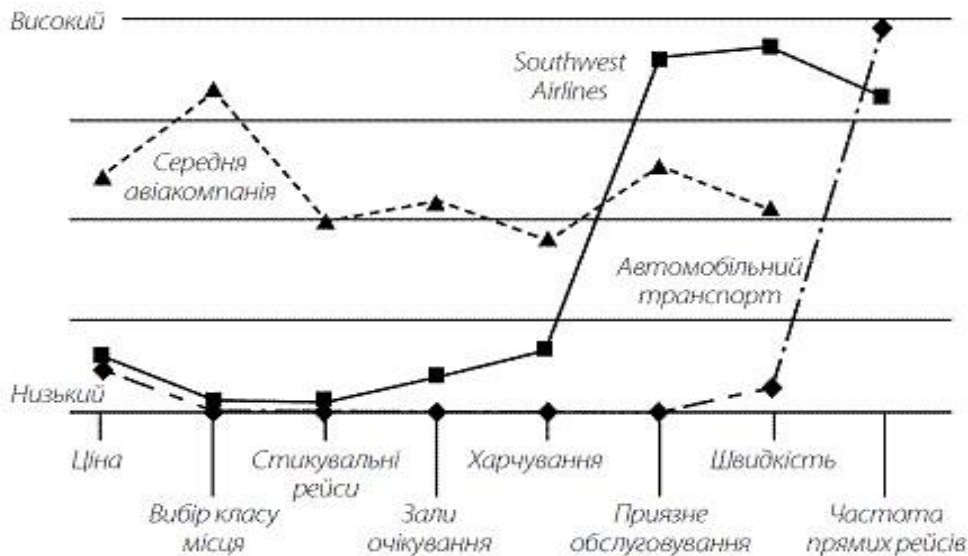


Рис.4. Стратегічна канва компанії Southwest Airlines

Приклад стратегічної канви компанії Southwest Airlines приведено на рисунку 4. Компанія Southwest Airlines запропонувала своїм клієнтам «переліт за вартістю поїздки автомобілем». Компанія відмовилась від високої вартості квитків, можливості вибору місця, підбору стикувального рейсу, зали очікування, харчування на борту літака, та підняла на небувалий рівень

приязність обслуговування, частоту прямих рейсів та швидкість, чим і сфокусувалась на основних цінностях.

Для визначення фокусування у бізнес канві використовується, рисунок 5. Коли ми починаємо створювати криву канви для компанії, потрібно задати чотири питання за моделлю чотирьох дій:

- Які чинники, властиві галузі, слід ліквідувати?
- Які чинники варто значно знизити порівняно з типовими стандартами галузі?
- Які чинники слід значно підвищити порівняно з типовими стандартами галузі?
- Які чинники, що ніколи не пропонувались у галузі, варто створити?



Рис.5. Модель «чотирьох дій»

Перше запитання змусить усвідомити потребу відмовитися від чинників, які тривалий час були предметом конкуренції на ринку. Часто їх сприймають як належне хоча вони давно втратили свою цінність.

Друге питання змусить визначити, які продукти або послуги ускладнюють боротьбу за перемогу над конкурентами. У такій ситуації

компанії починають надавати клієнтам надлишкові послуги, тим самим збільшуючи витрати, проте не маючи з цього жодного зиску.

Третє питання змусить побачити компроміси, на які ринок змушує йти споживачів, і позбутись їх.

Четверте питання допоможе виявити абсолютно нові джерела цінності для покупців, створити новий попит і змінити прийняту на ринку систему стратегічного ціноутворення.

Таким чином, ми отримаємо сітку «усунути – зменшити – підняти – створити», яка в свою чергу:

- Допомагає одночасно домагатись і диференціації, і зменшення витрат, порушуючи компроміс «цінність – витрати».
- Моментально виявляє компанії, які лише підвищують і створюють, що призводить до зростання їхніх витрат і часто надміру ускладнює продукти й послуги – характерна ситуація для багатьох компаній.
- Менеджери будь-якого рівня легко розуміють цю систему й активно залучаються до процесу її реалізації.
- Заповнити сітку – непросте завдання, воно спонукає компанії ретельно вивчати кожен конкурентний чинник, виявляючи ті припущення, які були зроблені ними несвідомо в процесі конкуренції.

Сукупність принципів та інструментів дадуть змогу побудувати свій власний блакитний океан. Тільки потрібно пам'ятати, що створення блакитного океану це складний і довгий процес. Це процес безперервного пошуку та вдосконалення.

Матеріали подано в авторській редакції