

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка

Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту
Зав. кафедри міжнародних економічних відносин
І.М. Грабинський
«_____» _____ 2022 р.

БОРИС ХРИСТИНА ТАРАСІВНА

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Магістерська робота

Спеціальність 292 – Міжнародні економічні відносини (освітньо-професійна
програма – «Міжнародний менеджмент»)

Науковий керівник:
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Герлах Ірина Василівна

Львів – 2022

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ ТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Сутність стратегій творення та розвитку бізнес-підприємств.....	6
1.2. Класифікаційна характеристика бізнес-стратегій.....	12
1.3. Методичний підхід до вибору стратегії ведення бізнесу.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РИНКОТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПІДПРИЄМСТВ	25
2.1. Стратегія блакитного океану, як вирішення проблем конкуренції	25
2.2. Розвиток підприємства з використанням теорії обмежень.....	34
2.3. Порівняльний аналіз інноваційних теорій ринкотворення та розвитку бізнес-сегментів.....	44
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ	52
3.1. Стан бізнесу та перспективи його розвитку під час війни в Україні	52
3.2. Напрями підвищення ефективності процесу стратегічного планування	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Бізнес є важливою сферою діяльності суспільства та держави. В українських словниках термін «бізнес» визначається як підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, яка не може суперечити закону і спрямована на отримання прибутку. Кожен підприємець, кожна компанія ставить перед собою мету бути кращою за своїх конкурентів та отримати більшу частку ринку.

Для ефективного покращення власної роботи, використовують різні стратегії та теорії ринкотворення та ведення бізнес-сегментів. Як подається у словниках, бізнес-стратегія – це стратегія бізнес-одиниць, що визначає напрямки дій на забезпечення конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності організації. Важливо знати і розуміти стратегії створення та ведення бізнесу. Не менш важливо знати як саме його краще підтримувати та розвивати. Адже від цього напряму залежить наш успіх, а саме змога збільшувати прибуток на постійній основі.

На сучасному ринку існує безліч компаній з різним рівнем розвитку і з різними стратегіями росту. Кожна з них повинна правильно обирати, формувати та впроваджувати стратегію бізнесу у свою діяльність. Є різні критерії вибору, але найважливішим є не те, щоб обрати стратегію, а те, щоб її дотримуватись та працювати на результат

Наш світ розвивається у швидкому темпі і ці зміни незворотні. Відповідно стратегії створення та розвитку бізнесу зазнали певних змін. Методи та інструменти теорій ринкотворення та ведення бізнес-сегментів зараз відрізняються від тих, що були в минулому столітті. Окрім того, в умовах невизначеності вкрай складно обрати правильну та ефективну стратегію із мінімальними ризиками.

24 лютого 2022 року в Україні розпочалось повномасштабне вторгнення сусідньої держави. І перед підприємцями та власниками бізнесу постало

надзвичайно важке завдання – прийняти рішення, що робити з бізнесом та як його тримати на плаву. Із початком повномасштабного вторгнення росії, бізнес в Україні зазнав значних втрат. Навіть при умові роботи виробництва та наявності попиту, логістика виявилась надзвичайно складною за умов зруйнованої інфраструктури. Саме тому тема дослідження є актуальною і відповідає сучасним потребам ринку.

Мета даної роботи – дослідити ефективні стратегії ведення бізнесу в умовах невизначеності, а саме стратегію блакитного океану та теорію обмежень.

Для досягнення визначеної мети магістерської роботи необхідно вирішити низку завдань:

1. Дослідити передумови формування стратегій ринкотворення та розвитку бізнес-сегментів;
2. Проаналізувати стратегію блакитного океану;
3. Дослідити значення теорії обмежень;
4. Провести порівняльний аналіз двох розглянутих теорій;
5. Дослідити стан бізнесу в Україні під час війни;
6. Проаналізувати шляхи підвищення ефективності бізнес-стратегій.

Об'єктом дослідження виступають інноваційні теорії ринкотворення та розвитку бізнес-сегментів.

Предметом дослідження є особливості застосування інноваційних теорій ринкотворення та розвитку бізнес-сегментів в умовах невизначеності під час війни.

Методи дослідження. Методологічну базу магістерської роботи складає низка загальнонаукових, емпіричних та логічних методів. Серед загальнонаукових методів дослідження було використано описовий метод, історичний.

Серед емпіричних методів було використано метод аналізу та синтезу, порівняння тощо. А серед логічних методів були корисні методи аналізу та, зокрема, синтезу під час написання висновків.

Специфіка теми дослідження, його мета і завдання визначили структуру магістерської роботи, послідовність та логіку викладу матеріалу, характер висновків і рекомендацій. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, з яких обсяг основного тексту 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ ТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність стратегій творення та розвитку бізнес-підприємств

Бізнес-стратегія – це інструмент, який усі підприємства використовують для досягнення своїх цілей. Ця концепція містить набір принципів, які при реалізації забезпечують необхідну модель прийняття рішень. Можна сказати, що вона визначає, як менеджери та співробітники повинні приймати рішення та розподіляти ресурси компанії для досягнення бажаних результатів.

Правильно визначена та сформульована бізнес-стратегія передбачає чіткий план дій, який включає принципи та правила для визначення того, які дії слід або не слід вживати, а також які мають бути пріоритетними чи іншими, беручи до уваги цілі компанії, якщо бізнес-стратегія береться до уваги, то концепцію можна назвати довгостроковим бізнес-планом, оскільки він може тривати 3-5 років і навіть довше.

Кожен бізнес, компанія або підприємство має визначити, встановити та дотримуватися своєї стратегії зростання, оскільки вона відіграє ключову роль в успіху та сталості будь-якої сфери.

Важливість наявності та дотримання бізнес-стратегії визначається багатьма чинниками та факторами. До таких відносяться:

- Розуміння компанії та галузі. Стратегія дає можливість краще зрозуміти власний бізнес і дозволяє точно визначити, що вам потрібно для досягнення успіху. Допоможе визначити ключові можливості та сильні сторони, виявити та усунути слабкі сторони та зменшити ризик. Зосередження на правильних речах забезпечить оптимальну ефективність, продуктивність і прибуток зараз і в майбутньому.

- Зростання в мінливому світі. Кожна галузь зазнає незворотних змін, і розуміння змін у зовнішньому середовищі є важливим фактором у

формулюванні стратегії розвитку та зростання. Оскільки темп змін щороку зростає, стає все важливішим розуміти тенденції в конкретних підприємствах і галузях. Навіть успішна компанія повинна розуміти, що те, що робить її успішною сьогодні, не обов'язково зробить її успішною завтра. Необхідно визначити, які зміни торкнуться конкретної організації і як саме вона на них відреагує. Це дозволить вам знаходити можливості для зростання і стабільної прибутковості в будь-якій ситуації.

- Створення візії та напрямку для всієї організації. Кожна організація та її працівники повинні розуміти свою мету, призначення та курс руху. Надання компанії спільної мети, цілей та комплексу дій для їх досягнення гарантує, що всі працюють на однакові результати (успіх вашої організації), а час і ресурси розподіляються на ті ж цілі та завдання. Це впорядковує ваш бізнес і гарантує, що кожна гривня і хвилина, витрачені вами, спрямовуються на ваш успіх. Чітко сформульована стратегія дозволить збільшити зростання, продуктивність та прибуток як зараз, так і в майбутньому. Хоча спочатку може бути важко, але стратегія бізнесу має набагато більше далекосяжних переваг, ніж можна подумати.[5]

Звичайно ж, створити ефективну бізнес-стратегію – складне завдання, адже необхідно продумати усі кроки, цілі та методи для неї. Основні етапи у розробці хороших бізнес-стратегій розглянути нижче:

- Бачення лідерства: стратегія бізнесу повинна виходити від лідерів. Наявність чіткого бачення керівництва є ключовою відправною точкою. Куди ми йдемо і чому?

- Культура: культура компанії є ключовим фактором реалізації успішної бізнес-стратегії. Без підтримки культури ви нічого не досягнете.

- Стратегічний маркетинговий план: звичайно, маркетингові концепції - це добре, але без чіткого маркетингового плану жодна бізнес-стратегія не може працювати.

- **Управління:** для реалізації вашої бізнес-стратегії необхідна сильна та надихаюча команда управління.
- **Системи:** вам також потрібні ефективні та дієві бізнес-системи, щоб успішно реалізувати свою стратегію.
- **Ресурси:** вам знадобиться багато ресурсів.[6]

Ще одне джерело подає шість ключових складових, без яких не обходиться жодна бізнес-стратегія. Вони включають[1]:

1. Бачення та цілі бізнесу

Бізнес-стратегія призначена допомогти досягти ваших бізнес-цілей. Маючи бачення напрямку бізнесу, ви можете створити чіткі вказівки в стратегії щодо того, що потрібно робити, і хто за це відповідає.

2. Основні цінності

Бізнес-стратегія направляє керівників вищого рівня, а також підрозділи щодо того, що слід, а що не можна робити, відповідно до основних цінностей організації.

3. SWOT-аналіз

SWOT означає сильні, слабкі сторони, можливості та загрози. Цей аналіз включений у кожен бізнес-стратегію, оскільки дозволяє компанії розраховувати на свої сильні сторони та використовувати їх як перевагу. Це також інформує компанію про будь-які слабкі місця або загрози.

4. Тактика

Багато бізнес-стратегій формулюють оперативні деталі того, як слід виконувати роботу, щоб максимізувати ефективність. Люди, які відповідають за тактику, розуміють, що потрібно робити, економлячи час і сили.

5. План розподілу ресурсів

Бізнес-стратегія включає інформацію про те, де ви знайдете необхідні ресурси для виконання плану, як будуть розподілятися ресурси та хто відповідальний за це.

6. Вимірювання

Бізнес-стратегія також включає спосіб відстеження випуску компанії, оцінюючи її ефективність стосовно цілей, які були встановлені до запуску стратегії. [1]

Отже, під стратегією бізнесу можна розуміти хід дій або сукупність рішень, які допомагають підприємцям у досягненні конкретних бізнес-цілей.

Керівництво компанії реалізує генеральний план, щоб забезпечити собі конкурентну позицію на ринку, продовжувати свою діяльність, догоджати клієнтам і досягти бажаних цілей компанії. У бізнесі – це довгостроковий ескіз бажаного іміджу, напряму та призначення організації. Це схема корпоративних намірів та дій, яка ретельно спланована та гнучко розроблена з метою[28]:

- Досягнення ефективності,
- Сприймання та використання можливостей,
- Мобілізації ресурсів,
- Забезпечення вигідного положення,
- Вирішення проблем та загроз,
- Керування зусиллями та поведінкою;
- Посилення командування ситуацією.

Бізнес-стратегія - це набір конкурентних заходів та дій, які бізнес використовує для залучення клієнтів, успішної конкуренції, зміцнення ефективності та досягнення організаційних цілей. У ній викладено, як слід вести бізнес для досягнення бажаних результатів.

Бізнес-стратегія оснащує топ-менеджмент інтегрованою структурою для виявлення, аналізу та використання корисних можливостей, відчуття та реагування на потенційні загрози, оптимального використання ресурсів та сильних сторін. А також для визначення слабкості, та усунення її або роботи над нею.

Виділяють стратегії трьох рівнів[57]:

- Стратегія корпоративного рівня. Це довгостроковий, орієнтований на дії, інтегрований та всебічний план, сформульований вищим керівництвом. Він використовується для встановлення напрямків бізнесу, розширення та зростання, поглинання та злиття, диверсифікації, інтеграції, нових сфер для інвестицій та вкладень тощо.
- Стратегія на рівні бізнесу. Такі стратегії стосуються конкретного бізнесу. Вона розробляється генеральними менеджерами, які перетворюють місію та бачення на конкретні стратегії. Це як план усього бізнесу.
- Стратегія функціонального рівня. Розроблена менеджерами чи керівниками, стратегія функціонального рівня передбачає прийняття рішень на операційному рівні щодо конкретних функціональних сфер, таких як маркетинг, виробництво, людські ресурси, дослідження та розробки, фінанси, тощо.

У керуванні бізнесом завжди потрібні декілька стратегій на різних рівнях, оскільки одна стратегія є не тільки нерозумно, але і неправильно. Тому типова структура бізнесу завжди має три рівні.

Природа бізнес-стратегії полягає у тому, щоб поєднати активні дії з боку керівництва з метою підвищення ринкової позиції компанії та загальної ефективності, а також реакції на несподівані події та нові ринкові умови.

Звичайно ж, більша частина теперішньої стратегії компанії є результатом раніше ініційованих дій та бізнес-підходів, але коли ринкові умови набувають непередбачуваного повороту, компанія вимагає стратегічної реакції на подолання непередбачених ситуацій. Тому, для непередбаченого розвитку частина бізнес-стратегії формулюється як аргументована відповідь.

[4]

Галузь управління, яка займається розробкою стратегічного бачення, встановленням цілей, формуванням та реалізацією стратегій та введенням коригувальних заходів щодо відхилень, якщо такі є, для досягнення

стратегічного наміру організації прийнято називати стратегічним менеджментом. Він має подвійні цілі:

- Отримати конкурентні переваги з метою перевершення конкурентів для досягнення домінування на ринку.
- Виступати керівництвом організації, щоб допомогти пережити зміни в діловому середовищі.

Тут зміни стосуються змін у внутрішньому середовищі, тобто всередині організації, внесених менеджерами, таких як зміна ділової політики, процедур тощо, а також змін у зовнішньому середовищі, наприклад зміна урядових правил, які можуть вплинути на бізнес, рух конкурентів, змінити смаки та уподобання замовника тощо.

Процес стратегічного менеджменту поділяється на чотири етапи:

1. Першим етапом є визначення рівнів стратегічного наміру бізнесу. Тут потрібно встановити бачення бізнесу, спроектувати місію компанії та постановити цілі на майбутнє.

2. На другому етапі необхідно сформулювати стратегію створення та/або розвитку бізнесу. Варто виконати екологічну та організаційну оцінку, розглянути та вивчити різні існуючі стратегії. Після чого, потрібно провести стратегічний аналіз вашої компанії. Склавши стратегію, яка підходить саме для ваших конкретних цілей, важливою частиною формулювання стратегії є підготовка стратегічного плану дій.

3. Третій етап передбачає реалізацію затвердженої стратегії. Перш за все її потрібно впровадити в життя на практиці. Важливо розробити структуру та систему для кращої дії та керування стратегією.

4. Заключний четвертий етап відповідає за стратегічне оцінювання та контроль. Важливо переглянути здійснені кроки та їхній вплив на компанію. Потрібно виконати оцінку отриманих результатів, на скільки точно вони відповідають бажаним. Необхідно здійснювати контроль над стратегією і

відповідно до розвитку компанії та зміни її цілей, варто переглядати діючу стратегію і удосконалювати її.

Стратегічне управління полягає у визначенні бачення, місії та цілей організації, пильному вивченню зовнішнього середовища, майстерності створення стратегій, оцінюванні та проведенні контролю свого бізнесу.

Отже, для того, щоб мати повне розуміння компанії та галузі, в якій ви працюєте, для зростання в мінливому світі, для створення правильних візії та напрямку руху для всієї організації, важливо сформувавши, затвердити та дотримуватись стратегії розвитку бізнесу, яка підходить саме для ваших конкретних цілей.

1.2. Класифікаційна характеристика бізнес-стратегій.

У класичній статті Harvard Business Review[14] професор Ансофф виділив чотири стратегії зростання бізнесу. Ці стратегії також визначають чотири основних типи маркетингових планів та типи інвестицій і видів діяльності, що пов'язані із кожною. Стратегії визначаються тим, чи основна увага приділяється новим чи існуючим продуктам та новим чи існуючим ринкам.

1. Стратегія проникнення на ринок.

Коли фірма зосереджується на продажі своєї поточної продукції існуючим споживачам, вона дотримується стратегії проникнення на ринок. Маркетингові заходи, які домінують у цьому типі маркетингового плану, наголошують на підвищенні лояльності існуючих клієнтів, залучення нових клієнтів від конкурентів, збільшення частоти використання товару та перетворення некористувачів у користувачів.

Покращення обізнаності за допомогою маркетингових комунікацій та підвищення доступності за рахунок розширеного розповсюдження є

загальноприйнятими маркетинговими заходами цього типу. Визначення нових випадків та способів використання продукту може збільшити частоту використання або перетворити на користувачів тих людей, які не користуються цим товаром. Наприклад, рекламна кампанія апельсинового соку, що має надпис «Це вже не тільки сніданок», – спроба розширити використання. Цінові акції можуть бути використані для заохочення клієнтів конкурентів спробувати товар фірми, якщо є підстави вважати, що така пробна купівля призведе до повторних покупок. Програми лояльності можуть бути дуже ефективними для утримання існуючих клієнтів. Ця стратегія зменшує ризик, покладаючись на те, що фірма вже добре знає – її існуючі товари та існуючі клієнти. Це також стратегія, коли інвестиції в маркетинг повинні окупитися швидко, оскільки фірма спирається на існуючий фундамент взаємовідносин із клієнтами та знань про товар.

2. Стратегія розвитку ринку

Зусилля щодо розширення продажів шляхом збуту поточної продукції на нових ринках називають стратегією розвитку ринку. Такі зусилля можуть передбачати вихід на нові географічні ринки, наприклад міжнародні. Підвищення обізнаності про товар та розвиток каналів збуту є ключовими маркетинговими заходами. Можливо, при використанні цієї стратегії буде потрібна певна модифікація товару, щоб він краще відповідав потребам місцевого ринку. Наприклад, коли ресторани швидкого харчування вийшли на міжнародні ринки, вони часто змінювали своє меню, щоб краще відповідати харчовим уподобанням споживачів на локальних ринках. Вихід на новий ринок із наявним товаром несе певний ризик, оскільки новий ринок не відомий фірмі, а фірма та її продукція недостатньо відомі на ринку. Окупність маркетингових інвестицій у таку стратегію, ймовірно, буде довшою, ніж для стратегії проникнення на ринок, через час, необхідний для підвищення обізнаності та випробування товару.

3. Стратегія розвитку товару

Створення нових продуктів для продажу існуючим споживачам – стратегія розвитку товару – це загальна маркетингова стратегія серед фірм, які можуть використовувати свої стосунки з існуючими клієнтами. Наприклад, American Express зміг використати свої відносини з клієнтами кредитних карток, а також продавати послуги, пов'язані з подорожами. Подібним чином, компанії кабельного телебачення розширили свої пропозиції, запропонувавши клієнтам Інтернет та телефонні послуги. Науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи відіграють домінуючу роль у цій стратегії. Час, необхідний для розробки та випробування нових продуктів, може бути довгим, але як тільки продукт буде розроблений, підвищення поінформованості, зацікавленості та доступності повинно бути відносно швидким, оскільки фірма вже має стосунки з клієнтами. Стратегія розвитку товару також є більш ризикованою, ніж стратегія проникнення на ринок, оскільки може виявитись, що необхідний продукт неможливо розробити, принаймні за ціною, прийнятною для споживачів, або розроблений продукт не відповідає потребам споживачів.

4. Стратегія диверсифікації

Стратегія диверсифікації передбачає виведення нових продуктів на невідомі ринки. Це насправді створення абсолютно нового бізнесу. Це найризикованіша стратегія, і вона, ймовірно, потребуватиме найбільшого терпіння в очікуванні рентабельності інвестицій. [20]

Залежно від організації, в якій створюється та використовується стратегія, можна виділити наступні її типи: [26]

1. Стратегія на рівні підприємства, сформована вищим керівництвом, яка контролює діяльність організації, що займається кількома бізнесами. Вона розглядає діяльність, що здійснюється організацією в цілому і окремо ту, яку повинна охоплювати, і намагається визначити роль, яку має нести та виконувати кожна діяльність.

2. Стратегія на рівні операційного підрозділу служить для керування інтересами та діяльністю конкретної, єдиної економічної одиниці. Стратегічний підрозділ бізнесу об'єднує в рамках багатогалузевого підприємства всі види економічної діяльності, спрямованої на виробництво певного виду товару або послуги, і розглядає їх як єдиний діючий підрозділ.

3. Стратегія на функціональному рівні створює основу для управління такими функціями, як фінанси, дослідження та розробка, маркетинг, екологія, відповідно до стратегії операційного підрозділу. Вона полягає у визначенні того, як має бути виконана дана функція з метою сприяння бажаній конкурентній перевазі, та в координації даної функції з іншими.

З розвитком світу та бізнесу створювалися нові теорії ринкотворення та розвитку бізнес-сегментів. Інноваційними стратегіями бізнесу користується у наш час велика кількість компаній на міжнародному ринку. Нижче наведені деякі з таких стратегій.

Стратегія блакитного океану заснована на концепції, згідно з якою область найбільш нещадної конкуренції, яку часто називають червоним океаном, може бути опущена при виборі стратегії розвитку. Така дія дозволяє визначити блакитний океан, в якому можна знайти місце для стратегії компанії. Новаторський характер стратегії блакитного океану залежить від застосування концепції інновації цінності, яка відокремлює сегмент ринку, присвячений новим продуктам. Тут важливими є підвищення якості товару в очах споживача та зменшення виробничих витрат, які виступають частиною стратегічних цілей компанії.[26]

Теорія цінності, заснована М. Трейсі та Ф. Вірсемом, пропонує під час розроблення бізнес-стратегії визначати найяскравіші характеристики організації, які є привабливими та цінними для існуючих споживачів. Для підсилення цінності організації необхідно максимально сконцентрувати зусилля на розвитку однієї ніші позиціонування: виробничі процеси, продукція, система обслуговування. Обравши один напрям, необхідно

підтримувати інші на рівні середньогалузевих показників. Тобто, ідентифікуючи власну унікальність, організація перетворює її на довгострокову стратегію та створює новий варіант творення ринку. Однак слід пам'ятати про ризики помилкового вибору напряму прикладення зусиль та пов'язаного із ним ризику невикористаних можливостей.

Концепцію «інтелектуальне лідерство» розробили Г. Хемел та К. Прахалад. Вона заснована на спостереженнях авторів і виокремленні ними основних особливостей сучасної економіки: [31]

– великі підприємства галузі економіки все частіше програють компаніям, які володіють меншими фінансовими ресурсами, проте мають особливі вміння і виготовляють якісніші продукти та організують ефективніше виробництво;

– стереотипні та стабільні колись галузі починають змінюватися, об'єднуватися або зникати.

Отже, ефективність підприємства залежить у сучасних умовах не від успішності на діючих ринках, а від вміння менеджерів спрогнозувати появу ще не існуючих ринків, яку автори називають «інтелектуальним лідерством». Власники компаній повинні моделювати можливості утворення таких ринків та аналізувати потенціал їхнього функціонування.

Центральною фігурою концепції стає споживач та його реальні і потенційні потреби. Однак не варто лише вивчати та задовольняти потреби споживачів, оскільки вони можуть навіть не здогадуватися про можливості нових продуктів. Підприємства майбутнього мають створювати у споживачів потреби, розробляти нові продукти та готувати споживачів до їхнього використання. Це правильний шлях до формування нового ринку, тому діяльність організації варто зосередити на утворенні інноваційного продукту.

Досягти інтелектуального лідерства можна, оптимально використовуючи «базові функціональності продукту» та «ключові

компетенції». Основна ідея концепції – розглядання бізнесу як постійного руху в майбутнє: від створення ринків майбутнього до домінування на них.

Ще однією стратегією є теорія обмежень, яка представляє собою філософію управління бізнесом, організаціями чи системами, базується на розумінні того, що успіх бізнесу, тобто змога збільшувати прибуток на постійній основі, зумовлюється ефективністю та продуктивністю його обмеження. Результативність всієї системи визначається продуктивністю «вузького місця» – перешкоди, що обмежує потенційно нескінченну продуктивність підприємства (наприклад, неправильна організація виробництва, недостатній попит тощо). Головна ідея теорії обмежень – фокусування на головному. Можна виділити такі великі групи обмежень: обмеження потужності, обмеження ринку, обмеження часу, обмеження парадигми, фізичне обмеження, обмеження політики компанії, обмеження відділу продажу. Для вирішення проблеми у цій стратегії використовують процеси мислення, даючи відповідь на такі питання, як що потрібно змінити, чим це замінити і як саме здійснити зміну.

Отже існує велика кількість різних стратегій ринкотворення та розвитку бізнес сегментів. Більшість з них мають деякі спільні риси, методи та цілі. Але кожна відрізняється чимось особливим, тому важливо правильно вибрати стратегію, яка приведе вас до бажаного результату.

1.3. Методичний підхід до вибору стратегії ведення бізнесу.

Перш за все, нагадаємо, що бізнес-стратегія важлива для усіх організацій, зокрема з таких причин [1]:

- Планування: бізнес-стратегія допомагає визначити ключові кроки, які ви будете робити для досягнення своїх бізнес-цілей.

- Сильні та слабкі сторони: процес створення ділової стратегії дозволяє виявити та оцінити сильні та слабкі сторони вашої компанії, створюючи стратегію, яка використовуватиме ваші сильні сторони та долатиме або усуватиме слабкі сторони.

- Ефективність: бізнес-стратегія дозволяє ефективно розподіляти ресурси для своєї діяльності, що автоматично робить вас більш ефективними.

- Контроль: вона дає вам більше контролю над діяльністю, яку ви виконуєте для досягнення своїх організаційних цілей, оскільки ви розумієте шлях, яким йдете, і можете легко оцінити, чи наближає вас ваша діяльність до бажаних результатів.

- Конкурентна перевага: визначивши чіткий план досягнення своїх цілей, ви можете зосередитись на використанні сильних сторін компанії, використовуючи їх як конкурентну перевагу, що робить вашу компанію унікальною.[1]

Для вибору стратегії ведення бізнесу часто використовують SWOT-аналіз, який є основною формою аналізу плюсів та мінусів компанії. Він може допомогти у формуванні чіткої картини. Потрібно визначити сильні сторони компанії, її слабкі сторони, можливості та загрози діяльності.

Важливою перевагою цього аналізу для компанії є саме те, що він допомагає обрати потрібну стратегію розвитку бізнесу. Для цього слід зібрати окремі елементи зі збереженої таблиці SWOT-аналізу та визначити, чи пов'язані різні фактори між собою.

Якщо виявиться, що сильні сторони співвідносяться з можливостями, бізнес може прийняти агресивну стратегію, а отже, найбільш бажану. Це можливо, коли сильні сторони, зафіксовані в аналізі, дозволяють використовувати ті явища, які ми зафіксували як можливості. Компанія ставить за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. Зазвичай навіть великі і потужні підприємства не ризикують використовувати її для широкого кола видів продукції. Як правило,

вона застосовується лише до одного чи кількох окремо взятих продуктів, там, де створені сприятливі умови для проведення такої стратегії (є багато ресурсів, великий науково-технічний потенціал). Активна наступальна стратегія є вкрай ризиковою з позицій завоювання і збереження ринкових позицій і пов'язана зі значними витратами ресурсів.

Також може трапитися так, що компанія стикається з важливими загрозами, але в той же час її сильні сторони здатні протидіяти тому, що ми включили до категорії загроз. Якщо такі дії необхідні, ми обираємо консервативну стратегію. Прикладом цього може бути, коли холодний літній сезон означає, що менше людей приїде на наш курорт. Однак це можна спокійно пережити, бо грошей попередніх років вистачає для збереження бізнесу. Консервативна стратегія полягає в прагненні до максимальної надійності вкладень, мінімізації ризику, дуже часто шляхом зниження загальної прибутковості вкладень. Це типова стратегія на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основними механізмами стратегії є:

- зниження собівартості при підвищенні якості товару;
- скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Якщо проаналізувавши таблицю SWOT-аналізу, ми бачимо, що через слабкі сторони компанії неможливо скористатись можливостями, варто прагнути усунути дефекти, що блокують розвиток. Такий підхід називається конкурентною стратегією. Найпростіша ситуація подібного роду стосується, наприклад, відсутності коштів на придбання нових транспортних засобів для нашого автопарку, а це означає, що ми не в змозі обробляти надлишок замовлень. У цьому випадку ми повинні спробувати отримати додаткові кошти, які дозволять нам поповнити кількість транспортних засобів та скористатись можливостями, які пропонує ринок. Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом

конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Якщо ж SWOT-аналіз показав, що загрози компанії збільшують її слабкі сторони, або через слабкі сторони вона є більш сприятливою до загроз, то доцільним буде вибрати оборонну стратегію. Вона орієнтована на збереження стабільних позицій організації на ринку. До оборонних належать такі стратегії: імітації, захисту, оперативного реагування, очікування. [15]

Для вибору та розробки правильної бізнес-стратегії, яка відповідатиме цілям компанії, потрібно витратити багато часу та зусиль. Щоб полегшити цей процес, можна виділити 10 кроків, які потрібно пройти:

1. Сформувати правдиву візію. Візія – абстрактне слово, яке означає різні речі для різних людей. Класично, бачення – це погляд у майбутнє. Він повинен включати прагнення до того, якою компанією ви хочете бути, і, на відміну від формулювання місії, візія чітко формулює, як виглядає успіх (клієнти, ринки, обсяг тощо).

2. Визначити конкурентну перевагу. Суть стратегії полягає у визначенні того, як компанія може надати унікальну цінність своїм клієнтам. У багатьох галузях компанії застрягли в морі одноманітності. Добре продумана бізнес-стратегія повинна враховувати, як компанія може створити простір для конкуренції у своїх послугах, цінній моделі, системі доставки тощо.

3. Визначити цілі. Однією з найважливіших перешкод для зростання є недостатня орієнтованість. Відсутність достатньо конкретних та деталізованих цілей, компанії страждають від незрозумілої комунікації і, таким чином, невідповідності між продажами та маркетингом. Визначення ніш та спеціальностей дозволяє компаніям ефективно зосередити ресурси. Звичайно, деякі компанії за задумом є спеціалістами загального профілю. Але якщо компанія не є такою, то чіткі цільові ринки дають можливість створити інтегрований підхід до збуту та маркетингу, при якому маркетинг забезпечує

продуктивність продаж. Плани продажу та маркетингу виконуються ефективніше при жорстких цілях.

4. Зосередитись на систематичному зростанні. Процвітаюча компанія - це компанія, що зростає. Лише завдяки зростанню компанії можуть дозволити собі інвестувати в такі речі, як технології, найкращі люди та нове обладнання. Стратегічний план повинен визначати, в яких сегментах компанія буде рости і в якій пропорції, щоб товарний асортимент давав конкретний результат чистої націнки. Лише сформувавши такий план, компанія може бути впевненою, скільки вона може собі дозволити з точки зору капітальних витрат, накладних витрат тощо.

5. Приймати рішення, що засновані на фактах. Стратегія – це вправа для визначення важливої інформації та уникнення інфосміття. Часто можна думати, що необхідні дані відсутні чи їх неможливо отримати, але поглянувши на ситуацію під іншим кутом, завжди знайдеться джерело інформації, яке є корисним для формування стратегії. Наприклад, можна пошукати публічну інформацію інших компаній у цій сфері, або державну статистику, якщо можна знайти таку, яка відноситься до ваших інтересів.

6. Думати довгостроково. В умовах постійних змін горизонти планування коротші, ніж були раніше. Однак думати лише від кварталу до кварталу – це пастка, в якій компанії втрачають здатність бачити ситуацію далі свого носа. Найкращі у своїй сфері компанії працюють зі стратегіями як мінімум як річний цикл, а не як одноразова подія.

7. Бути спритним. Компанії можуть мислити довгостроково і все одно бути спритними. Наприклад, критичним компонентом стратегії є аналіз зовнішніх чинників впливу. Компанії повинні оцінювати довгострокові зовнішні чинники та пристосовуватись до ринку на основі нової інформації. Це бажано робити регулярно, наприклад, щокварталу.

8. Бути інклюзивним. Щоб бути спритними, компанії включають у свою стратегію нових людей, не тих, що у минулому. Спостерігається більша

прозорість. Вирішення питання, кого включити до формування стратегії, є критичним вибором. Рекомендується включати людей, яким можна довіряти і які можуть мислити стратегічно.

9. Вкладати час у підготовку. Якщо ви хочете, щоб ваші менеджери серйозно сприймали стратегію, попросіть їх провести дослідження та підготувати відповідну інформацію до ваших стратегічних зустрічей.

10. Вимірювати свої результати і діяти відмінно. Кожна стратегія повинна бути ефективною. Компанії, які є найкращими у своїй сфері складають стратегічний план дій, за яким вони стежать і переглядають зазвичай щомісяця. Вони використовують ключові показники ефективності, які є прогнозуючими та відповідають безпосередньо стратегічному плану. Також важливо ставити цілі, які стосуються кожного відділу та усіх працівників, щоб вони розуміли, як їхня роль сприяє більшому благу. Можна створити корпоративний календар для сприяння продуктивним зустрічам та встановити цикл управління ефективністю, який підтримує цілі та завдання кожного працівника. І звичайно ж, потрібно переглядати і удосконалювати свою стратегію розвитку бізнесу щороку.

Виконання стратегічного планування вимагає дисципліни, і старші керівники несуть відповідальність за сприяння процесам, які дозволяють команді зосередитись на результаті. [12]

Якщо компанія лише відкривається, перед нею постає важке завдання вибору стратегії, оскільки вона не може оцінити результати минулих років. Для сортування потенційних стратегій кожне нове підприємство має розглянути два конкретні конкурентні компроміси.

Перш за все, потрібно вирішити: співпрацювати чи конкурувати? Співпраця з відомими гравцями забезпечує доступ до ресурсів та ланцюгів поставок, що може дозволити стартапу швидше вийти на більший та більш усталений ринок. Знову ж таки, підприємство може зазнати значних затримок

через бюрократичний характер великих організацій, а також може захопити меншу частку цього потенційно більшого ринку.

Альтернатива теж має плюси і мінуси. Конкуренція з відомими гравцями в галузі означає, що стартап має більше свободи будувати ланцюжок створення вартості, який він передбачає, працювати зі споживачами, яких чинні компанії могли пропустити, і виводити на ринок інновації, що підвищують цінність для споживачів, одночасно витісняючи успішні продукти. Однак це означає дати виклик конкурентам, які мають більші фінансові ресурси та налагоджену інфраструктуру бізнесу.

Другим компромісом, який потрібно вирішити є так званий «побудувати рів чи штурмувати пагорб»? Деякі компанії вважають, що вони мають більше користі від жорсткого контролю над продуктом чи технологією, і що імітація зробить їх вразливими. Таким чином вони інвестують в захист інтелектуальної власності. Формальний захист інтелектуальної власності, хоч і дорогий, може дозволити компанії, керованій технологіями, виключати інших з прямої конкуренції або мати значну силу під час переговорів з партнером з ланцюга поставок. Але визначення пріоритетів контролю підвищує трансакційні витрати та проблеми виведення інновацій на ринок та роботи з клієнтами та партнерами.

На противагу, концентрація на швидкому виході на ринок прискорює комерціалізацію та розвиток, що зазвичай відбувається у тісній співпраці з партнерами та замовниками. Стартапи, які вирішили йти цим шляхом, надають перевагу можливості експериментувати та повторювати свої ідеї безпосередньо на ринку. Тоді як стратегія, побудована на контролі, може затримати вихід, стартапи, орієнтовані на вихід на ринок, очікують конкуренції та використовують свою спритність, щоб реагувати на виникнення конкурентних загроз. Вони швидко рухаються і долають перешкоди. [13]

Отже, на сучасному ринку існує безліч компаній з різним рівнем розвитку і з різними стратегіями росту. Кожна з них повинна правильно обирати, формувати та впроваджувати стратегію бізнесу у свою діяльність. Є різні критерії вибору, але найважливішим є не те, щоб обрати стратегію, а те, щоб її дотримуватись та працювати на результат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РИНКОТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Стратегія блакитного океану, як вирішення проблем конкуренції

Стратегія блакитного океану стосується ринку продукту, де немає зовсім або ж дуже низький рівень конкуренції. Головною віссю цієї стратегії є пошук бізнесу, який ведуть лише незначна кількість фірм і в якому не існує цінового тиску. [7]

Стратегія блакитного океану може бути застосована в різних секторах і на різних підприємствах. Вона не обмежується лише однією сферою бізнесу. Але, для початку потрібно зрозуміти, що таке блакитний океан і чим він відрізняється від червоного океану.

У сьогоднішній більшості фірм та підприємств працюють в умовах інтенсивної конкуренції і намагаються зробити все, щоб отримати частину ринку. Коли на товар діє ціновий тиск, завжди існує ймовірність того, що діяльність фірми опиниться під загрозою. Зазвичай, така ситуація виникає, якщо бізнес є частиною ринку, насиченого підприємствами, який також відомий як червоний океан.

Коли для зростання є лише обмежене місце, підприємства стараються знаходити нові сфери, де вони можуть насолодитись повним ринком без конкурентів, тобто блакитним океаном. Він існує, коли є потенціал для отримання більших прибутків, оскільки немає недоречної конкуренції.[39]

Стратегія має на меті привабити новий попит і зробити конкуренцію нерелевантною шляхом представлення продукту із переважаючими характеристиками. Це допомагає компанії отримати величезні прибутки, оскільки товар може бути оцінений дещо надмірно через його унікальні ознаки.

Щоб краще зрозуміти суть блакитного океану, потрібно звернутись до прикладів. Компанія Apple [40] наважилась увійти на ринок цифрової музики у 2003 році зі своїм продуктом iTunes.[27]

Користувачі продукції Apple можуть легально завантажити музику високої якості з iTunes за прийнятну ціну, роблячи традиційні джерела розповсюдження музики неактуальними. Раніше використовували компакт-диски для розповсюдження музики і її прослуховування. Apple досягла успіху в охопленні зростаючого попиту на музику у користувачів в дорозі, на пробіжці, у машині, на прогулянці, загалом, у русі. Усі доступні продукти Apple мають встановлений iTunes, що дозволяє користувачам завантажувати музику на свій пристрій. [7]

Стратегія блакитного океану - це одночасне прагнення до диференціації та низької вартості, щоб відкрити новий ринковий простір та створити новий попит. Йдеться про створення та захоплення безперервного ринкового простору, у такий спосіб роблячи конкуренцію нерелевантною. Стратегія ґрунтується на думці, що ринкові межі та галузева структура не є заданими і можуть бути реконструйовані діями та переконаннями галузевих гравців.

Власне, терміни «червоний океан» та «блакитний океан» для опису світового ринку сформулювали Чан Кім та Рене Моборн у своїй книзі «Стратегія блакитного океану». У ній розповідається, що червоні океани – всі галузі, що існують сьогодні – відомий ринковий простір. У червоних океанах визначаються та приймаються кордони галузі, а також тут відомі змагальні правила гри. Компанії намагаються перевершити своїх конкурентів, щоб захопити більшу частку наявного попиту. У міру переповненості ринкового простору, прибуток і зростання зменшуються. Продукція стає товаром, що призводить до безжалісної, кривавої конкуренції або ж, як люблять говорити, конкуренції не на життя, а на смерть. Звідси і термін «червоний океан». [41]

Блакитні океани, навпаки, позначають усі галузі, які не існують сьогодні – невідомий ринковий простір, що не має конкуренції. У блакитних океанах

попит створюють, а не намагаються перебороти. Тут існує широка можливість для зростання, яке є вигідним і водночас швидким.

У блакитних океанах конкуренція не має значення, оскільки правила гри лише чекають встановлення. Блакитний океан – це аналогія для опису ширшого, глибшого потенціалу, який можна знайти у невивченому ринковому просторі. Блакитний океан – величезний, сильний і потужний з точки зору прибуткового зростання. [41]

Для створення бізнесу за стратегією блакитного океану використовують два різні способи. Перший – очевидний – придумати цілком нову сферу чи галузь. Прикладом цього може бути онлайн-аукціон eBay [9]. Його заснували у 1995 році під назвою AuctionWeb. Засновником був П'єр Омідьяр. Його кохана колекціонувала коробочки з-під цукерок Rez. До повної колекції бракувало лише декілька примірників, зате було багато однакових, які вона мала намір обміняти чи продати. Щоб допомогти нареченій, Омідьяр відкрив сайт і розмістив власноручно написану програму, що дозволяла продавати речі через інтернет. Хоча інтернет-торгівля тоді не була новиною, але сайт Омідьяра мав особливість: купівля-продаж у ньому відбувалася у формі аукціону. Ця обставина і стала вирішальною. Аматорський проект моментально став надзвичайно популярним.[60]

Компанія NetJets [46] створила блакитний океан часткової власності на літаки. Вона звернула увагу на те, що бізнесмени – це найбільш прибуткова частина клієнтів в області перельотів. Зазвичай, у них є два варіанти – летіти бізнес-класом або купити власний літак. Обидва варіанти мають певні недоліки. Перельоти звичайними рейсами займають багато часу, можуть вимагати пересадки і змушують проводити досить довгий час в аеропортах. А власний транспорт створює значну категорію витрат.

Отож, NetJets запропонувала 16 клієнтам частку власності на літак і 50000 літальних годин на рік. Це дозволило клієнтам використовувати всі зручності особистих літаків за ціною звичайних білетів бізнес-класу. Так,

створивши оптимальні умови перельотів для бізнес-клієнтів, компанія відкрила багатомільйонний блакитний океан, в якому клієнти отримують зручність і швидкість власного літака за фіксовану суму. [2]

Але, все ж таки, не обов'язково відкривати суцільно нову галузь. Найчастіше компанії створюють блакитні океани всередині червоних, розширюючи уже встановлені галузеві межі. Це вдалось зробити Cirque du Soleil.[41]

Діти почали цікавитись більш сучасними захопленнями і циркова індустрія стрімко втрачала свою популярність. Але компанія Cirque du Soleil змогла досягти неймовірного успіху в цій сфері. Було вирішено не йти шляхом старої концепції цирку. Це означало, що компанія відмовляється від класичних елементів, таких як круглі арени, виступи тварин і клоунів. Натомість, поєднала в собі найкращі елементи цирку та театру – акробатику найвищого рівня і яскраві концептуальні виступи. Та позбулась усього, що не входило в рамки її нової концепції.

Більш того, компанія змінила цільову аудиторію, переключившись з дітей на дорослих. Можна сказати, що Cirque du Soleil винайшла цирк заново, відкривши ще не заповнену конкурентами нішу. Як результат – протягом менш ніж 20 років компанія збільшила свою виручку на стільки, що Ringling Bros. чи Barnum & Bailey Circus досягали цього рівня протягом 100 років своїх виступів.

Компанія Philips [48] також створила блакитний океан. Важливість чаю для англійської культури важко переоцінити, але на британському ринку було не так багато виробників чайників. До того ж, всі вони ігнорували велику проблему галузі – накип. Philips побачила в цьому можливість для розвитку. Компанія звернула увагу, що це питання ніким не вирішувалось. Проблема була в тому, що накип, який утворювався в чайнику через водопровідну воду, потрапляв у свіжо-заварений чай. Виробники чайників вважали, що це не їхня проблема, тому й не намагались змінити ситуацію. Проаналізувавши це

питання, Philips створила чайник з фільтром, який ефективно утримував накип і не давав йому потрапити в чай. Так індустрія почала стрімко розвиватись, адже всі хотіли замінити свій старий чайник на новий з фільтром.[2]

Отже, як можна побачити, в основі стратегії блакитного океану лежить інновація цінності. Це поняття означає не конкурентну перевагу, а те, що робить конкуренцію непотрібною завдяки виходу компанії на принципово новий рівень. Протилежно до класичного конкурентного підходу, для використання стратегії інновації цінності не потрібно робити вибір між низькими витратами та високою цінністю. Ця стратегія дозволяє одночасно створювати високу цінність при низьких витратах.

Інновація цінності це одночасне прагнення до диференціації та низької вартості, що створює стрибок у ціні як для покупців, так і для компанії. Оскільки цінність для споживачів визначається корисністю пропозиції мінус її ціна, а цінність для виробників – ціною пропозиції мінус її собівартість, інновація цінності досягається лише при вирівнюванні усієї системи корисності, ціни та собівартості. Економія витрат здійснюється шляхом усунення та зменшення факторів, навколо яких конкурує галузь. Цінність покупця підвищується шляхом збільшення та створення елементів, які галузь ніколи не пропонувала.[60]

Щоб досягти інновації цінності, пропонується використовувати модель чотирьох дій. Перш за все потрібно задати собі такі запитання:

1. Які фактори, що галузь сприймає за належне, слід усунути?
2. Кількість яких факторів слід зменшити набагато нижче від стандарту?
3. Кількість яких факторів слід збільшити набагато вище від стандарту?
4. Які фактори, що галузь ніколи не пропонувала, повинні бути створені?[56]

Отримавши відповіді на ці запитання, потрібно діяти в усіх чотирьох напрямках, щоб створити нову криву вартості або ж стратегічний профіль. Пропоную розглянути приклад уже згаданого вище Cirque du Soleil.

Коли циркова індустрія занепадала під впливом нових розваг, телебачення, ігор, приставок та інших сучасних новинок, діяльність цирку була досить збиткова. Але ситуація змінилась, коли засновники вирішили внести певні зміни у свою роботу. В той час почали активно діяти захисники прав тварин, отже компанія повністю відмінила номери з участю останніх. Також, вони відмовились від жонглерів, які лише розсіювали увагу глядача, та «дешевого» гумору клоунів, натомість запровадивши більш інтелектуальний. Крім того, стало більше акробатичних номерів.

Та основним фактором є поєднання цирку і театру. Засновники додали у вистави певну тему і поєднали усі номери між собою навколо неї. Таким чином, Cirque du Soleil отримав нову цільову аудиторію – замість дітей, вони орієнтуються на платоспроможних дорослих, які готові віддавати свої гроші за такий оновлений цирк.

Ще одним прикладом може слугувати міжнародна мережа фітнес-клубів для жінок Curves.[42] Компанія змінила традиційну концепцію роботи, коли в клубі багато відвідувачів і різних тренажерів, з дзеркалами повсюди. Часто жінкам важко займатись в присутності накачаних чоловіків або ж коли постійно потрібно чекати чергу на тренажер. Curves запропонували зовсім інший підхід. Перш за все, цей фітнес-клуб лише для жінок. В залі немає або лише декілька дзеркал, всі тренажери максимально прості, а також нова схема тренування – круговий принцип пересування між тренажерами певного виду. Всього лиш два кола на шести тренажерах, заняття 30 хвилин – під силу кожному. Фітнес-клуби Curves знайшли своїх прихильників і поширились у різних країнах в усіх частинах світу.[2]

Модель, з допомогою якої можна порівняти і оцінити свою стратегію і стратегію конкурентів називається стратегічна канва. В її основі – аналіз

продукту за декількома ключовими ознаками, які представляють основні цінності для клієнтів. Саме за цими параметрами компанії і конкурують між собою. Це можуть бути абсолютно різні чинники, все залежить від галузі діяльності. Але в будь-якій ситуації, одним з параметрів буде ціна продукту.

Визначити ці ознаки, можна двома основними способами:

1. Зібрати дані від працівників про те, що важливо для клієнтів;
2. На пряму поспілкувавшись з клієнтами, дізнатись від них які послуги та фактори найбільше користуються попитом.

Усю зібрану інформацію необхідно вибудувати у графік – криву цінності. На вертикальній осі знаходиться рівень значущості, а на горизонтальній – перелік головних факторів.

Отримані графіки наглядно демонструють на що найбільше спрямовані конкуренти, а на які деталі вони не звертають уваги. Знаючи усе це, можна зробити висновок і оцінити на який чинник варто вплинути, що збільшити, а що зменшити. Приклад стратегічної канви можемо бачити на рис.2.1. [30]

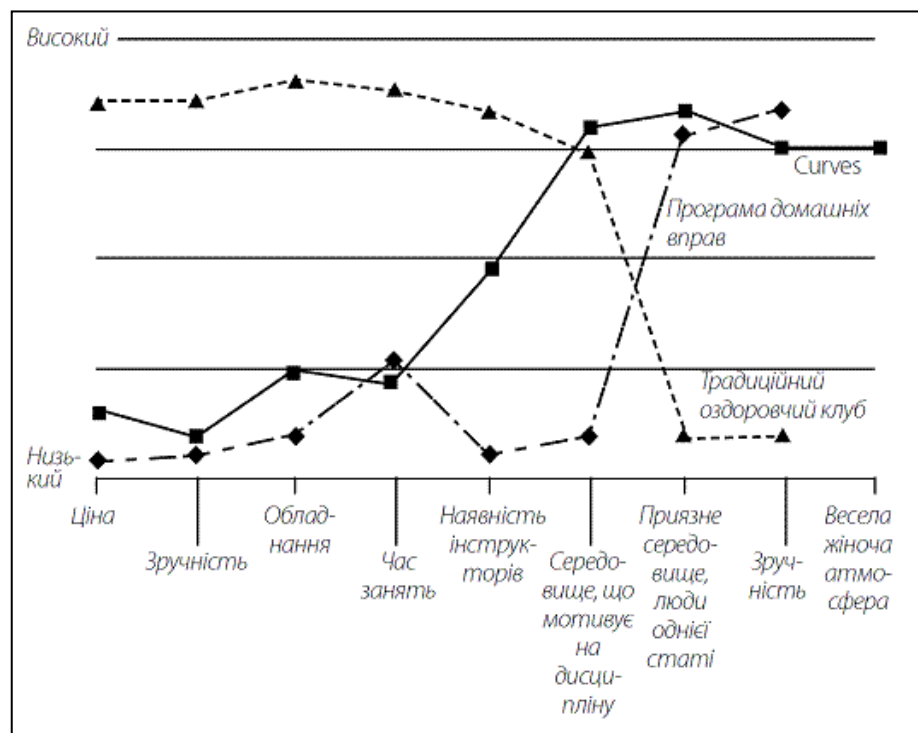


Рис.2.1. Стратегічна канва компанії Curves [60]

Для перемоги у майбутньому, компаніям необхідно припинити намагатись перевершити суперника-конкурента. Рамка «Шести шляхів»

дозволяє менеджерам вирішувати ризик пошуку, який намагаються побороти багато компаній. З допомогою цього вони можуть успішно виявляти наявні можливості у ніші, комерційно вигідні блакитні океани шляхом реконструювання ринкових меж.(табл.2.1)

Таблиця 2.1 – Рамка «Шести шляхів»

	Пряма конкуренція	Створення блакитного океану
Галузь	Зосереджується на конкурентах у своїй галузі	Вивчає нові галузі
Стратегічна група	Зосереджується на конкурентній позиції в рамках стратегічної групи	Розглядає стратегічні групи в галузі
Група покупців	Основна увага приділяється кращому обслуговуванню покупців	Перевизначає цільову аудиторію
Обсяг пропозиції товарів чи послуг	Зосереджується на максимізації цінності пропозиції у межах своєї промисловості	Розглядає додаткові пропозиції товарів та послуг
Функціонально-емоційна орієнтація	Зосереджується на підвищенні цінних показників	Переосмислює функціонально-емоційну спрямованість своєї галузі
Час	Адаптується до зовнішніх тенденцій у міру їх виникнення	Бере участь у формуванні зовнішніх тенденцій

Джерело: [39]

При створенні будь-якого бізнесу, важливо розуміти, хто є твоїми клієнтами. При створенні блакитного океану варто знати, хто є не-клієнтами у цій галузі. Чан Кім і Рене Моборн у своїй книзі «Стратегія блакитного океану» подають три рівні не-клієнтів: [60]

1. «Скоро» не-клієнти, які знаходяться на краю вашого ринку і чекають, щоб зістрибнути з корабля;
2. «Відмовники» не-клієнти, які свідомо роблять вибір проти вашого ринку;
3. «Недосліджені» не-клієнти, які перебувають на віддалених від вас ринках.

Розберемо ці три рівні детальніше. Перший рівень не-клієнтів найближче до ринку. Це покупці, які мінімально здійснюють покупки в галузі за необхідності. Але ментально вони все таки не є клієнтами.

Другий рівень – люди, які відмовляються використовувати пропозиції даної галузі. Ці покупці розглядають дані пропозиції, як варіант для задоволення власних потреб, але вирішили не приєднуватись.

Третій рівень – найбільш віддалений від ринку. Це люди, які ніколи навіть не розглядали пропозицію галузі як варіант для купівлі. [39]

Важливо знати і розуміти ці три рівні, щоб «розблокувати» їх і перетворити величезний прихований попит у реальний. Зосередивши увагу на цих групах клієнтів і їх спільних рисах з існуючими клієнтами галузі, компанія може зрозуміти, як привернути їхню увагу на свій новий ринок.

Звичайно, одне лише використання стратегії блакитного океану не гарантує успіху вашого бізнесу. Окрім позитивних прикладів, є і негативні. Велика кількість блакитних океанів мали успіх лише невеликий проміжок часу, після чого занепадали. От, наприклад, гра PokemonGo. Це був чистий блакитний океан, це було щось абсолютно нове. І в 2012 році усі бігали вулицями, щоб спіймати покемона. Доходило до дуже дивних і небезпечних випадків. Заради нового покемона в грі, люди були готові на багато речей. І,

як бачимо, довго ця гра не протрималась. Однак, мало яка гра має довгий термін успіху.

Отже, блакитний океан – стратегія створення інновації цінності для споживачів. Багато компаній, які ризикнули вийти за встановлені межі, опинились у вигравші на дуже довгий час. У цій стратегії головний принцип – підвищити цінність для споживача, при цьому зменшити витрати виробництва. Це і називається інновація цінності. Основним методом є модель чотирьох дій, яка полягає у тому, щоб відмовитись від непотрібних факторів, зменшити або збільшити кількість тих, що лишилися і створити нові, раніше не пропонувані фактори. Цю стратегію використовували світові відомі бренди, такі як Apple, Cirque du Soleil, Curves, Philips, та багато інших. В умовах сьогоденних тенденцій, стратегія блакитного океану – чудовий шлях до уникнення кровопроливної конкуренції.

2.2. Розвиток підприємства з використанням теорії обмежень

Теорія обмежень представляє собою філософію управління бізнесом, організаціями чи системами, яка базується на розумінні того, що успіх бізнесу, тобто змога збільшувати прибуток на постійній основі, зумовлюється ефективністю та продуктивністю його обмеження.

Результативність всієї системи визначається продуктивністю «вузького місця». «Вузьким місцем» за цією теорією, називають перешкоди, що обмежують потенційно нескінченну продуктивність підприємства (неправильна організація виробництва, недостатній попит тощо). Тобто «вузьке місце» – це та ділянка перед якою накопичуються великі черги незавершеної роботи. Це може бути верстат, комп'ютер, робота цеху чи конкретного працівника.

Будь-яка компанія в певний момент часу стикається з фізичним чи логічним обмеженням. Уміння правильно виявляти таке обмеження, приймати рішення щодо того, як використовувати його по максимуму і підпорядковувати ухваленим рішенням всі інші частини системи дає можливість компаніям збільшувати свій прибуток і посилювати свої позиції навіть на стагнуючих ринках. Теорія обмежень заснована на здоровому глузді. Вона вчить фокусуватися на значущих питаннях та факторах. Впливаючи лише на деякі аспекти системи, можна досягти ефекту, що в декілька разів перевищує результат, коли впливають одночасно на всі або більшість проблемних областей, які насправді, є лише симптомами, і зовсім не кореневою проблемою.

Основна ідея теорії обмежень – фокусування на головному. Підходи цієї теорії впроваджуються у всьому світі і компанії, які розділяють її парадигму, створюють довгострокову конкурентну перевагу.

Зважаючи, що майже всі можливі зовнішні фактори зростання бізнесу тимчасово вичерпані, тобто скоротилися ринки збуту, зовнішнє фінансування все ще недоступне або занадто дороге, споживачі стали більш розбірливими та вимогливими, ситуація з карантинном у всьому світі, а зараз ще й війна в Україні, яка також впливає на інші країни. Більшість бізнесів в даний момент стикнулись з таким обмеженням, як ринок. І для того, щоб підтримувати власний розвиток, компанії повинні розуміти, як працювати з таким обмеженням. [58]

Теорія обмежень – це методологія менеджменту, в основі якої лежить визначення ключового обмеження системи та управління ним для ефективності системи в цілому. Оскільки одним із головних понять тут виступає саме обмеження, тобто фактори, які визначають межі результатів системи, важливо знати та розрізняти різні обмеження.

Загалом, залежно від системи відрізняються і обмеження. Але можна виділити такі великі групи обмежень: [29]

- обмеження потужності. Передбачає неможливість в конкретні терміни представити необхідний обсяг потужності;
- обмеження ринку. Виникає, коли кількість замовлень недостатня для розвитку компанії. Як правило, в цій ситуації споживачам пропонують більш вигідні ціни, угоди, тощо, щоб стимулювати ріст продаж;
- обмеження часу. Є досить поширеним обмеженням, яке означає, що час реагування на потреби ринку є надто довгим;
- обмеження парадигми. Коли співробітники притримуються переконань, які примушують їх діяти певним чином, це може впливати на виробництво. Іноколи вплив настільки великий, що це стає обмеженням. Для прикладу, переконання в тому, що максимальне навантаження робочого механізму означає ефективність роботи, навіть якщо це призводить до порушення лімітів виробництва, які можуть бути прийняті. Результатом цього є неоптимальне використання ресурсів;
- фізичне обмеження. Це може бути надто велика кількість виробництва в черзі, що надходить до обладнання, яке не здатне обробити такий обсяг роботи вчасно;
- обмеження політики компанії. Мається на увазі інструкція чи сталий план дій щодо проведення виробничого процесу. Це може стосуватись правил, щодо мінімального розміру партії, обсягу продукції, кількості матеріалів для замовлення. Якщо не слідкувати та не контролювати ці обмеження, вони можуть завадити виробничому потоку. Саме ці обмеження найважче виявити. Доводиться аналізувати вплив на бізнес загалом. Окрім того, їх важко позбавитись, адже працівники могли використовувати ці переконання досить довгий час;
- обмеження відділу продажу. Факторів, які можуть призвести до зниження продажів, стає тим більше, чим складнішим є процес продажу. Для прикладу, брак інженерів з продажу відіб'ється малою кількістю демонстрацій товару, що в свою чергу означає, що зменшаться попит і продажі.[29]

Дана концепція використовує процеси мислення, які допомагають знайти першопричину проблеми, фіксуючи симптоми. Їх також називають небажаними ефектами. Усі ідеї впорядковують в діаграмі-дереві, що дає можливість отримати краще уявлення про те, що відбувається в організації. Зазвичай, процеси мислення використовуються в групах. Кожен член команди висловлює свою думку для виявлення обмежень. Можуть бути абсолютно різні ідеї, а робота разом часто викликає смішні моменти між людьми. Це сильна сторона процесів мислення. Вони допомагають краще думати разом.

Процеси мислення фокусуються навколо трьох ключових питань:

1. Що потрібно змінити? Тут проводять діагностику питання: дається оцінка ситуації, визначається головна проблема чи конфлікт, і фактори, які їх створюють. Використовується дерево існуючої дійсності, яке є логічним інструментом для аналізу системи або конкретної проблеми. За допомогою нього всі існуючі небажані явища системи об'єднуються шляхом причинно-наслідкових зв'язків, а також визначаються кореневі причини, що викликають виникнення небажаних явищ компанії чи системи. Такий аналіз дозволяє отримати достовірну картину реальної ситуації, а також чітко визначити ключові фактори, на які необхідно впливати з метою усунення всіх небажаних явищ.

2. Чим це замінити? Відбувається розробка і прийняття рішень, що включає в себе визначення поглядів на проблему і її рішення, а також опис стратегії для досягнення бажаного. Інструментом для цього виступає дерево майбутньої дійсності. Воно є логічним інструментом для побудови та тестування потенційного нового рішення перед його впровадженням. Метою є: 1) перевірити те, що знайдена ін'єкція (ідея вирішення) усуває більшість небажаних ефектів і приносить бажані ефекти організації; 2) розробити, доповнити і повністю вибудувати рішення, знайти допоміжні до основної ін'єкції; і 3) визначити та передбачити можливі ризики від впровадження нового рішення.

Також використовують «негативні гілки» – інструмент «логіки достатніх умов», який демонструє, як рішення в дереві майбутньої дійсності може призвести до небажаних явищ. «Негативні гілки» можуть бути використані для здійснення ризик-аналізу рішення і для розробки додаткових вимог з метою мінімізації або усунення можливого негативного ефекту.

Окрім того, важливим інструментом є грозова хмара – діаграма, за допомогою якої може бути формалізований будь-який конфлікт або будь-яка дилема. Грозова хмара у своїй структурі має 5 елементів: мета, 2 потреби, необхідні для досягнення мети, і 2 дії, необхідні для досягнення обох потреб. Сам конфлікт, як правило, існує на рівні дій. Грозова хмара дозволяє формалізувати конфлікт і виявити невірні вихідні посилки, що стоять в його основі, і відповідно – знайти рішення і усунути конфлікт.

3. Як здійснити зміну? Важливо здійснити планування задач і тимблдинг, розробити детальний план і тактику, з допомогою яких буде зрозуміло, що має відбутись, і які синхронізують зусилля групи реалізації стратегії. Використовують для цього дерево стратегії і тактики – комплексний інструмент, що викладає розроблену стратегію і тактику компанії на довгострокову перспективу в певній логіці: мета компанії, необхідні умови для її досягнення, конкретні дії на стратегічному та тактичному рівні для досягнення мети.[58]

Основну увагу теорія обмежень надає визначенню перешкод та роботі над пошуком рішення, як їх зменшити чи позбутись. При цьому перешкодою може бути будь-що, що не дає системі дійти до своєї цілі.

Щоб зосередити зусилля на тому, що дозволить швидко реорганізувати систему, теорія пропонує п'ять послідовних кроків: [29]

1. Знайти обмеження системи. Для цього кроку слід застосувати питання «В якому елементі системи найбільш слабка ланка?» а також «Яку природу має знайдене обмеження?»

2. Зменшити негативний вплив обмеження. Варто зрозуміти, як без інвестицій у розширення потужностей взяти максимум від обмеженого елемента.

3. Підлаштувати усі елементи під прийняті рішення на попередньому етапі. При цьому може виявитися, що обмеження більше не впливає на роботу системи. Отже, наступний крок, в такому випадку, можна пропустити і перейти до останнього. Якщо обмеження все ще присутнє, то переходимо до четвертого пункту.

4. Зняти обмеження. Рішення щодо усунення обмеження передбачає досягнення мети будь-якими методами та способами. В більшості випадків, це займає велику кількість фінансових ресурсів, часу і праці. В рамках цього етапу може відбуватись реорганізація, перерозподіл повноважень, збільшення капіталу, тощо.

5. Повторення циклу. При усуненні одного обмеження, з'являється інше, яке стримує роботу системи. Адже кожна зміна впливає на усі елементи системи, навіть уже усунені раніше обмеження.

Важливо постійно повторювати цикл, оскільки завжди є найслабший елемент у цілому механізмі.

Теорію обмежень використовують різні підприємства у своєму розвитку. Наприклад, компанія Kirloskar Oil Engines Ltd.[44] (KOEL) – провідний виробник дизельних двигунів та генераторних установок в Індії. Вони проектують, виготовляють і постачають дизельні двигуни, які є основою генеральних комплектів. Хоча ця галузь розуміє, що споживачі потребують швидкої та надійної доставки, KOEL та конкуренти можуть запропонувати клієнтам терміни доставки понад чотири – шість тижнів. Причиною цього є складність виробництва та ланцюга поставок. Компанія використовувала модель, засновану на прогнозі, коли вирішила змінити її на таку, що ґрунтується на споживанні, використавши інструменти теорії обмежень. Тепер KOEL може запропонувати гарантовані поставки за один тиждень.

Оборот робочого капіталу компанії також покращився, перетворивши КОЕЛ з постійно голодуючого бізнесу в квітучий. Пропоную поглянути на деякі показники, що змінилися, у табл.2.2: [21]

Таблиця 2.2 – Показники КОЕЛ до та після використання теорії обмежень

Параметр	До	Після	Примітка
Боржники (дебіторська заборгованість)	72 млн рупій	24 млн рупій	Менше на 67%
Запаси	87,6 млн рупій	75 млн рупій	Менше на 15%
Кредитні дні	21 день	7 днів	Менше на 67%
Цикл конвертації готівки	Негативний	Позитивний	-
Наявність двигунів	78% щодня	99% щодня	-
Замовлення на відправлення	35-45 днів	7 днів	Менше на 80%

Джерело: [21]

Як можна побачити, компанія змогла покращити власне становище на ринку.

У теорії обмежень використовують різні інструменти. Одним із підходів є метод «барабан – буфер – мотузка».[55] Він є одним з прийомів контролю виробництва, який став повноцінною технологією в рамках концепції теорії обмежень. Цей метод включає в себе:

- «барабан» – розробка детального план-графіку роботи для ефективного використання обмеження, встановлює такт;
- «буфер» – створення захисного буферу, який запобігає можливості простоювання обмеження, захищає барабан від зривів;

- «мотузка» – організація механізму своєчасного випуску роботи у виробництво, гарантує, що всі інші ресурси підпорядковуються барабану.

У класичному прикладі даний метод піддається критиці, яка призводить до появи спрощених модифікацій технології.

Розглянемо для прикладу завод випуску автомобілів. Наявність детального плану-графіку роботи спрощує процес роботи з обмеженнями, але в той же час зменшує гнучкість заводу. Якщо збільшиться обсяг замовлень чи з'являться нові вимоги до асортименту, підприємство не готове швидко зреагувати на зміну ситуації, адже для цього потрібно заново переробляти план-графік. І чим більше виробництво, тим більше змінних потрібно буде врахувати.

Що цікаво, з проблемою змін ринкового попиту і складністю з реагуванням на них стикнувся Генрі Форд, який у 1913 році створив першу у світі модель виробничого потоку.[29]

Однак, проблема цього методу полягає в тому, що він не здатен охопити всі фактори та етапи. Для прикладу, в процес виробництва компанії Ford [43] зараз залучено багато сторонніх компаній, збільшився взаємозв'язок між окремими виробничими етапами. Ці особливості проблематично відобразити в плані-графіку через можливість їхньої нестабільності. Окрім того, на деяких виробничих етапах, в рамках яких одночасно відбувається обробка декількох заказів або ж закази частинами, скласти план-графік роботи теж складно. А також, якщо потрібно змінити розклад, наприклад у зв'язку із сезонним зменшенням попиту чи переходом на нові моделі, неможливо швидко переладнати роботу, що, звичайно, може призводити до зсуву термінів виконання заказів.[29]

Щоб впевнитись в правильності побудованої моделі теорія обмежень має певні критерії перевірки логічних побудов. Вони передбачають логічні правила, які допомагають відрізнити об'єктивне представлення дійсності від суб'єктивного. Без розуміння цих правил неможливо успішно застосувати

інструменти теорії обмежень. Виділяють вісім критеріїв перевірки логічних побудов. За допомогою них перевіряють, доводять чи спростовують правильність побудованих причинно-наслідкових зв'язків:

1. Ясність – головний параметр при аналізі. Ключовий принцип дотримання ясності – слухач розуміє спікера. Критерій використовується не тільки в комунікації між співробітниками, але і при побудові логічних дерев – візуалізації причинно-наслідкового зв'язку. Якщо додаткові пояснення щодо вказаних причин і наслідків не вимагаються, їхній взаємозв'язок є явним, то критерій ясності виконаний.

2. Наявність тверджень – під твердженням розуміють причину або наслідок в логічних деревах. Вони мають бути побудовані логічно правильно і включати завершену думку.

3. Наявність причинно-наслідкових відносин – в аудиторії не повинно бути сумнівів в тому, що вказана причина викликає відповідні наслідки. Наприклад, причина: «Автомобілі зіштовхнулись на швидкості 100 км/год», наслідок: «Обидва авто розбились».

4. Достатність наведеної причини – заявлена причина має бути здатна сама по собі викликати описану ситуацію. Наприклад, обмеження щодо пропускної можливості конвеєра недостатньо для простою у виробництві: окрім цього на нього може впливати відсутність WIP-лімітів на попередніх етапах виробництва, зменшена швидкість переналагодження, мала кількість працівників на лінії, тощо.

5. Перевірка наявності альтернативної причини – явище може бути викликане одною із декількох незалежних причин. Для цього потрібна перевірка. Як приклад – на етапі випробування автомобіля у випадку невдачі відбувається детальна перевірка можливих причин невдачі: неправильне компонування деталей, початкова вада корпусу, використання неякісних матеріалів і т.д.

6. Неприпустимість підміни причини наслідком – найлегше задати питання для перевірки: «Чи дійсно вказана причина викликає появу даного результату, а не навпаки?»

7. Пошук наслідку для перевірки – якщо запропоновані причинно-наслідкові зв'язки побудовані правильно, то може існувати незазначений результат причини. Наприклад, для наслідку «зменшення рівня продажу» одразу виділиться причина «зниження кількості вчасно випущеної продукції». Супутніми причинами в цьому випадку можуть бути недотримання термінів поступлення деталей на склад, несправність основного обладнання, тощо.

8. Відсутність тавтології – тобто «заиклення» логіки. Для прикладу, твердження «Завод почав випускати менше продукції, оскільки зменшився рівень продажу». На питання «Чому зменшився рівень продажу?», судячи з твердження отримуємо відповідь «Тому що почали випускати менше продукції». Без фактів, цифр і аналізу, таке заиклення погано впливає на побудову логічних дерев.[29]

Перевіривши свою модель за цими критеріями, можна бути впевненим у правильності використання інструментів теорії обмежень.

Отже, до переваг теорії обмежень можна віднести те, що вона спрощує складні ситуації з допомогою унікальних та легкозрозумілих питань. Вона допомагає менеджменту зосередитись на важливому, визначаючи індивідуальні обмеження, що перешкоджають організації досягти успіху.

Процес дозволяє підприємству виявити першопричину низької продуктивності. Це дає можливість використати обмеження, переконатись, що всі пов'язані процеси узгоджені для мінімізації перешкод, і зняти обмеження. Тобто, теорія визначає основне слабке місце, даючи можливість організації збільшити пропускну здатність шляхом зміни або усунення обмеження за рахунок додаткових інвестицій.

Цей, на перший погляд простий підхід працює та існує багато прикладів із теорії обмежень у реальному житті, що ілюструють, як теорія допомогла

організаціям зростати через виявлення обмежень чи слабких місць і їх подолання.[11]

2.3. Порівняльний аналіз інноваційних теорій ринкотворення та розвитку бізнес-сегментів

Стратегії ринкотворення та розвитку бізнес-сегментів, розглянуті в даній роботі, допомагають компаніям триматись на плаву, розвиватись та покращувати свою діяльність.

Стратегія блакитного океану являє собою пошук нової ніші в бізнесі, не заповненої конкурентами. Коли компанія знаходить таку сферу, то отримує необмежений простір для розвитку та покращення, а також повний ринок споживачів. Тобто ця модель спрямована більше на створення бізнесу, аніж на покращення уже існуючого. Теорія обмежень також представляє собою пошук, але обмежень у бізнесі. Вона пропонує безперервний цикл дій із виявлення та усунення перешкод для успіху. Цей підхід передбачає управління уже створеним підприємством і покращення його.

Перша стратегія передбачає створення інновації цінності для споживача. Досягається цей ефект методом зниження витрат і збільшення споживчої цінності. Що важливо, не варто вважати, що інновація це лише щось схоже на технологічне ноу-хау. Тут потрібно розуміти, що в такому випадку може виявитись, що покупці не готові платити за це. Отже, інновація цінності має зважати на потреби, зацікавленість та можливості споживачів. Потрібно розробляти насамперед те, що дійсно буде мати високу цінність для кожної окремої людини.

Якщо говорити про другу модель – теорію обмежень – тут, звичайно ж, створюється нова цінність для споживачів, але більшу увагу приділяють функціонуванню підприємства. Якщо в компанії виявилось обмеження на

етапі виробництва продукції, їй потрібно налаштувати роботу працівників та устаткування, знявши це обмеження. Це, в свою чергу, принесе збільшення цінності і для споживача, адже товар буде виготовлятися швидше, якісніше і т.д.

Пропоную порівняти модель чотирьох дій стратегії блакитного океану і основні питання мисленнєвих процесів теорії обмежень. В обох випадках, розглядаються декілька питань, з допомогою яких визначаються пріоритетні напрямки дій. Використовуючи модель чотирьох дій, в результаті отримуємо чітку картину, чого нам потрібно позбутись, а що створити, кількість яких елементів краще зменшити, а яких, навпаки, збільшити. Так і створюється інновація цінності. А також так з'явиться абсолютно новий покращений продукт, з елементами, які дана галузь до цього не пропонувала.

Процеси мислення в теорії обмежень розглядають три питання: що потрібно змінити, чим це замінити і як саме здійснити цю заміну. Після застосування цього інструменту і вилучення факторів-перешкод, цикл повторюється. В даній моделі основна увага надається визначенню перешкод та роботі над пошуком рішення, як їх зменшити чи позбутись. При цьому перешкодою може бути будь-що, що не дає системі дійти до своєї цілі.

Цикл теорії обмежень можна звести до чотирьох етапів, які зображені на рис.2.2. Як бачимо, спершу необхідно ідентифікувати обмеження, або ж «вузьке місце». Після аналізу та виправлення проблеми, роботу усієї системи перезавантажують, щоб вона почала працювати уже з усіма оновленнями. І останнім етапом виступає забезпечення синхронної роботи компанії, після чого можна повертатись до першого етапу і починати все з початку.



Рис.2.2. Процес теорії обмежень.

Джерело: складено автором на основі [29].

Як бачимо, модель забирає обмеження, яке не дає фірмі розвиватись чи працювати належним чином. Порівнявши ці два інструменти, чітко видно, що стратегія блакитного океану охоплює одразу декілька змін (як мінімум чотири), а теорія обмежень – лише одну зміну за раз, але після першої одразу переходить до другої і т.д.

Власне для того, щоб відповісти на ці запитання, як в першому, так і в другому випадку потрібно спершу зібрати інформацію. Стратегія блакитного океану пропонує два варіанти отримання даних. Можна опитати працівників щодо важливих елементів для клієнта, а також передбачається прямий зв'язок із споживачами, щоб дізнатись які саме послуги та фактори впливають на їхній вибір. Цікаво, що незалежно від сфери та галузі підприємства, одним з обов'язкових параметрів буде звучати ціна продукту.

Усю зібрану інформацію вибудовують у графік – криву цінності, яка показує рівень значущості головних факторів. Приклад такого графіка представлений на рис.2.3. На отриманому графіку наглядно продемонстровано на що найбільше спрямовані конкуренти, а на які деталі вони не звертають уваги. Знаючи усе це, можна зробити висновок і оцінити на який чинник варто вплинути.

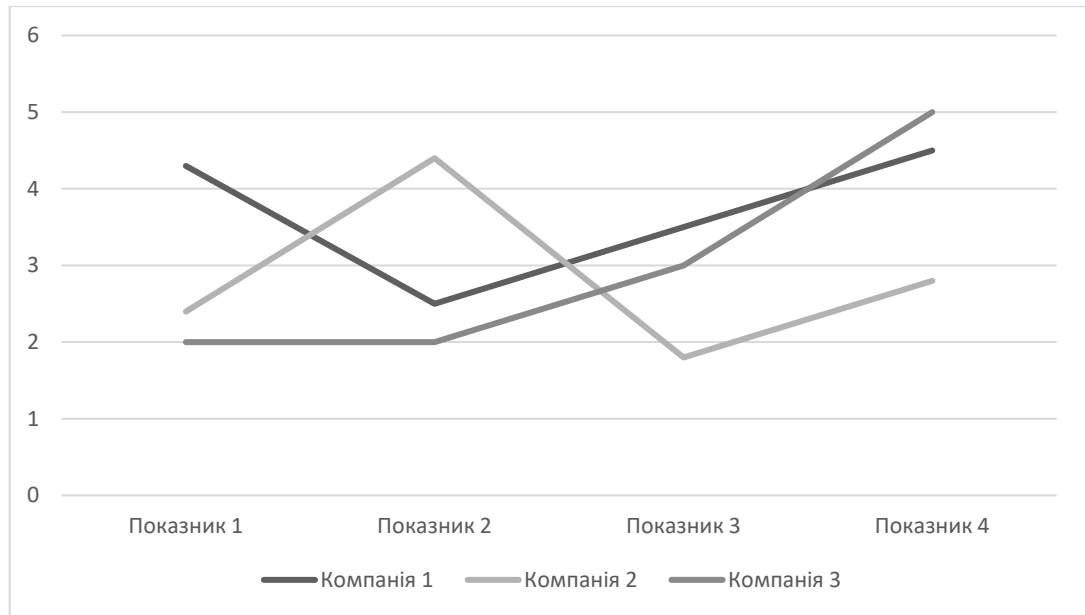


Рис.2.3. Приклад кривої цінності стратегії блакитного океану.

Джерело: складено автором на основі [60]

У свою чергу, теорія обмежень збирає ідеї серед співробітників. Зазвичай, вони збираються у групах і кожен учасник висловлює свою думку щодо причини чи чинника виникнення певного обмеження. Зазвичай, думки відрізняються, тому робота в команді сприяє кращому процесу визначення проблеми. Усі ідеї записують та впорядковують у діаграмі дереві. На рис.2.4 можна побачити найпростіший приклад такої діаграми. Вони можуть бути абсолютно різних видів, форм та розмірів, усе залежить від вибору компанії. Це дозволяє краще побачити та зрозуміти ситуацію.

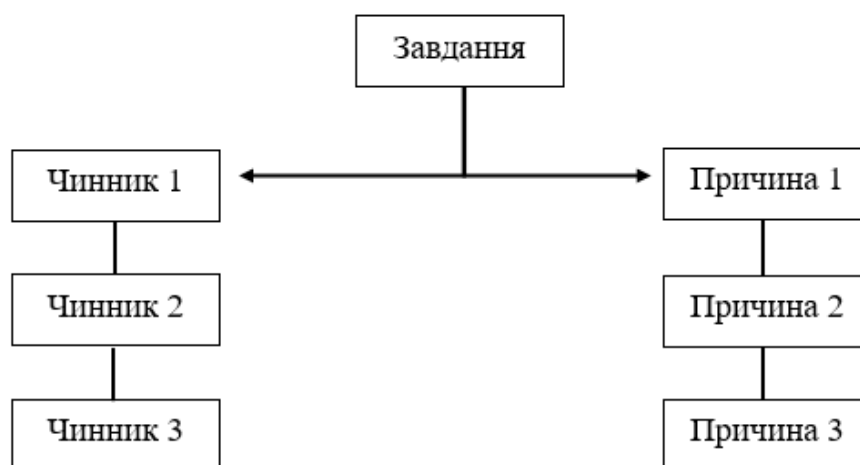


Рис.2.4. Приклад діаграми для теорії обмежень.

Джерело: складено автором на основі [58]

Оскільки стратегія блакитного океану перевизначає цільову аудиторію, підприємцям потрібно знати та розуміти, які в них є групи клієнтів. Тоді вони можуть знайти групи не-клієнтів та дослідити їх. Як уже зазначалось раніше, ця модель пропонує три рівні не-клієнтів:

1. «Скоро» не-клієнти. Вони знаходяться на краю вашого ринку і чекають, щоб зістрибнути з корабля;
2. «Відмовники» не-клієнти. Ця група свідомо робить вибір проти вашого ринку;
3. «Недосліджені» не-клієнти. Вони перебувають на віддалених від вас ринках.

Вивчивши ці рівні не-клієнтів та їхні цінності, компанія може зробити висновок, які фактори в їхній діяльності можна змінити для розширення списку споживачів. Важливо знайти спільні характеристики між цими групами та групами ваших клієнтів. Так, зацікавивши нових людей до вашого продукту, для компанії відкриється більша частка ринку, а також збільшиться попит на її продукцію.

На противагу, теорія обмежень не має мети перевизначити цільову аудиторію. Хоча, в компанії може виникнути обмеження ринку. Це відбувається, коли кількість замовлень недостатня для розвитку компанії. Тоді логічно, що потрібно звернути увагу саме на споживачів. В цій ситуації, як правило, намагаються простимулювати ріст продаж, зважаючи на цінність для клієнтів та пропонуючи їм більш вигідні умови, ціни, тощо.

Однак, зменшення попиту може бути викликане і іншими обмеженнями. Для прикладу – обмеження відділу продажу. Навіть брак інженерів з продажу може повпливати на зменшення попиту та продаж, оскільки буде мала кількість демонстрацій товару. І таких різноманітних факторів все більше зі зростанням бізнесу та збільшенням складності процесу продаж. Тому важливим є виявити саме першопричину проблеми, а не будь-який чинник, який на неї впливає.

Теорія обмежень полегшує складні ситуації з допомогою унікальних та легкозрозумілих питань і допомагає управлінню компанії зосередити увагу на важливому, визначити індивідуальні обмеження, які не дозволяють організації досягти успіху, та усунути їх.

На основі аналізу теорій ринкотворення, можна сформувати таку таблицю з основними характеристиками(табл.2.3):

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика сучасних стратегій формування нових ринків

Назва стратегії	Стратегія блакитного океану	Теорія обмежень
Автор	В.Чан Кім, Рене Моборн	Еліягу Голдрат
Основна мета	Створення блакитного океану без конкуренції	Забезпечення ефективності організації через пошук та оптимізацію роботи «вузького місця» (обмеження)
Основні терміни	«Блакитний океан», «червоний океан»	«Вузьке місце», «обмеження»
Основні постулати	1. Відсутність компромісу між цінністю і ціною продукту 2. Пошук і розвиток ринків, де конкуренція невелика або відсутня 3. Використання і захист блакитних океанів	1. Нарощування пропускну здатності «вузького місця» 2. Синхронізація режиму роботи всього виробничого ланцюжка, ритм якого має задавати «вузьке місце»

Джерело: складено автором на основі [39,58].

Враховуючи усю інформацію, що розглянута в даній роботі, можна сформулювати SWOT-аналіз для стратегії блакитного океану(табл.2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз стратегії блакитного океану

<p style="text-align: center;">Сильні Сторони</p> <p>Можливість створення як нової сфери бізнесу, так і реформування вже наявної.</p> <p>Відсутність конкуренції.</p> <p>Переваги першого учасника.</p> <p>Цінові переваги.</p>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <p>Важко знайти правильний блакитний океан.</p> <p>Ризик прибуття занадто рано.</p> <p>Ризик бути занадто новим або занадто іншим.</p>
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <p>Досягнення інновації цінності.</p>	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <p>Продукт не втримається на ринку.</p>

Джерело: [3]

Розглянемо деякі пункти із табл.2.4 детальніше:

– Відсутність конкуренції (або ж мінімальна конкуренція) на ринках блакитного океану присутня через меншу кількість підприємств, що пропонують клієнтам такий же ж продукт чи послугу. Це робить ринок менш конкурентним для нових учасників.

– Переваги першого учасника на ринку, де немає конкуренції, є доволі значними. Першопрохідець може отримати максимальну частку ринку та відповідно максимальний прибуток.

– Цінові переваги. Бізнес може встановлювати свої ціни без обмежень конкурентів. Це також дає змогу бізнесу робити свої ціни гнучкими.

– Важко знайти правильний блакитний океан. Новим учасникам може бути складно знайти відповідний ринок блакитного океану, вільний від конкуренції. Важко придумати нові ідеї, які можуть принести прибуткову

частку ринку. Бізнес повинен провести відповідні дослідження, щоб знайти такий цільовий ринок.

– Ризик прибуття занадто рано. Ризиком є також і занадто ранній вихід на ринок. Клієнти можуть бути ще не готові приймати вашу ідею. Існує ймовірність того, що клієнт може не розуміти, що компанія намагається продати та наскільки продукт може бути корисним. Технологія та переваги споживачів можуть бути не розроблені настільки, щоб бізнес міг приносити прибуток. У такій ситуації бізнес змушений нести збитки та виходити з ринку.

– Ризик бути занадто новим або занадто іншим. Коли новачок на ринку пропонує оновлені продукти або зовсім інші продукти, завоювати лояльність клієнтів і привернути увагу може бути нелегко. Це викликає у людей підозру, і вони, як правило, не наважуються використовувати продукт одразу. Це може призвести до короткострокових збитків для бізнесу, поки вони не завоюють довіру клієнта до продукту. [3]

Можна зробити висновок, що стратегії призначені для різних підприємств, а точніше для різної мети. Тому, перед тим, як обирати стратегію для свого бізнесу важливо визначити вашу ціль, які у вас проблеми та що саме ви маєте намір досягти з допомогою цієї теорії.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

3.1. Стан бізнесу та перспективи його розвитку під час війни в Україні

Із початком повномасштабного вторгнення росії, бізнес в Україні зазнав значних втрат. Підприємці віддавали всі запаси товару в територіальну оборону, внутрішньо переміщеним особам, на армію. Бізнеси намагались переносити виробництво у західні регіони країни. Однак, навіть при умові роботи виробництва та наявності попиту, логістика виявилась надзвичайно складною за умов зруйнованої інфраструктури.

У «виграші» опинились ті, хто ще до війни працював на закордонний ринок – ІТ-спеціалісти, СММ-спеціалісти, працівники креативних професій, та інші. Початок війни не вплинув на їхню роботу та оплату праці. Велика кількість таких спеціалістів в результаті вирішили знайти постійну роботу за кордоном, частина з них також не збирається повертатись в Україну навіть після перемоги.

Оскільки бізнес опинився у скрутному становищі, влада запропонувала свою підтримку. Ще у березні, Рада ухвалила закон, який передбачав податкові стимули для підтримки бізнесу. Одним із основних рішень була відміна обов'язкової сплати ПДВ та податку на прибуток. Натомість підприємці можуть платити тільки 2% від власного обороту – для підприємств з обігом до 10 млрд грн. Великий бізнес може перейти на спрощену систему оподаткування і платити єдиний податок. ФОПам I та II груп дозволили сплачувати єдиний податок за можливості. Головною метою цього була підтримка життя усюди, де немає бойових дій.

За даними опитування, які проводила Європейська Бізнес Асоціація[50], станом на березень 2022 року, 42% малого та середнього бізнесу припинили

працювати, а у повному обсязі продовжували працювати лише 13%. Щодо великого бізнесу, 17% продовжували працювати у такому ж режимі як до війни, і близько 30% припинили роботу.

Незважаючи на таку складну ситуацію, 68% великих компаній виплатили працівникам зарплату на один і більше місяців наперед. Третина компаній допомогла працівникам із переміщенням у безпечніші міста. Хоча можливості у великого та малого бізнесу різні, та усі намагаються підтримувати тероборону та волонтерів. [35]

Згідно із дослідженням Mastercard SME Index, яке було проведене у вересні 2022 року, 28% підприємців уже працюють на закордонний ринок. Із них 16% вийшли на міжнародний ринок ще до війни та 12% – після її початку. Найпоширенішими ринками збуту виступають США – 30 %, Польща – 27%, Німеччина – 13%, Велика Британія – 10%, Литва – 10%, Канада – 10%. [37]

Також за результатами дослідження Mastercard SME Index, близько 21% підприємств малого та середнього бізнесу планують виходити на закордонний ринок. Пріоритетним для розширення є ринок Польщі. 61% опитаних підприємств розглядають його як можливість для розширення. Також 13% опитуваних назвали Болгарію і Велику Британію пріоритетними ринками розширення. 11% опитуваних обирають Італію та Молдову. Однак, вийти на іноземний ринок не так легко. Серед основних перепон є брак фінансових ресурсів, профільних знань та виробничих потужностей.

Ці фактори не заважають ІТ-ринку України. ІТ-послуги вважають найперспективнішим бізнесом, що має найбільший попит на міжнародній арені. Окрім того, перспективними також є крафтові продукти, дизайнерський одяг, прикраси. [37]

Повернемося до бізнесу в межах України. Через війну з сусідньою країною, ситуація для бізнесу зараз є надзвичайно складна. Адже доводиться діяти в умовах невизначеності та ще й із великими ризиками.

В даний час в українців своя нова реальність:

- Відсутність особистої безпеки в будь-якій локації
- Ризики втрати майна через руйнування
- Міграція людей та невизначеність чи повернуться вони
- Зовнішні економічні обмеження
- Зміни законодавства

Зібрати разом усі ці фактори і маємо багаторизикову ситуацію для кожного підприємства.

У жовтні Kyivstar Business Hub опублікував результати опитування щодо актуального стану бізнесу під час війни, у якому взяли участь українські компанії різних сфер. [34]

Згідно з опитуванням, лише 3-8% компаній не відчували впливу війни на свої витрати. 7-10% компаніям вдалось зменшити витрати порівняно із довоєнними. А от у більшості компаній витрати підприємства збільшились на 20-50%, оскільки зменшився попит і відповідно продажі, а сплачувати податки та зарплати довелось із фінансових резервів.

При цьому прибуток зменшився. В розрізі розмірів компаній, ситуація виглядає так:

- мікрокомпанії: у 40% прибуток зменшився вдвічі;
- малий бізнес: 30% компаній втратили половину прибутку;
- середній бізнес: у 25% компаній прибутки скоротились вдвічі;
- великі компанії: у 33% компаній прибутки зменшились на 20-50%.

І хоча 1-4% компаніям вдалось збільшити свої доходи до 50%, більшість визначають головними причинами втрат збільшення цін на паливо, ускладнення логістики та проблеми із постачанням. Ще однією вагомою причиною є втрата працівників, адже згідно з даними ООН майже 8 млн українців на даний момент знаходяться за кордоном через війну. [25]

Це все також вплинуло і на український експорт. На рис.3.1 можемо прослідкувати як змінювались показники експорту протягом десяти місяців 2022 року, а також їх зміна порівняно з відповідним місяцем 2021 року.



Рис.3.1. Експорт України 2021-2022 років.[32]

Отже, в березні 2022 року експорт України впав удвічі та склав 2 646 млн дол США порівняно з 5 296 млн дол США у лютому. Це також вдвічі менше ніж у березні минулого року. Як бачимо, експорт країни все ще на доволі низькому рівні – в жовтні експорт склав 3 805 млн дол США, на 39% менше ніж у жовтні минулого року і майже на 10% менше ніж у вересні цього року.

За час від початку війни, найбільшим показник експорту був у вересні та склав 4 140 млн дол США. Найнижчим експорт виявився у квітні – 2 642 млн дол США.

На рисунку 3.2 представлена інформація щодо експорту України за десять місяців 2022 року за категорією продукції. За ці місяці на першому місці у нас зернові культури із відривом у майже 46% від жирів та олій.



Рис.3.2. Експорт України у 2022 році за категорією продукції.[32]

Щодо поділу за країнами, найбільше експорту йде в Польщу (рис.3.3). За 10 місяців 2022 року Україна експортувала до Польщі товару на 5 664 млн дол США. Також в топ-5 країн входять Румунія, Туреччина, Китай та Німеччина.



Рис.3.3. Експорт України у 2022 році за країнами. [32]

З урахуванням нових реалій стратегія бізнесу змінюється. Більшість підприємств адаптують свої бізнес-стратегії залежно від зміни умов. Окрім того компанії диверсифікують бізнес та шукають додаткові напрями діяльності. [34]

Наприклад лідером на ринку доставки в Україні є «Нова пошта». Її частка на ринку складає 65%. Основні конкуренти «Укрпошта» - 25%, і «Meest» - близько 3%. В перші дні війни обсяг доставок «Нової пошти» впав до 2% від довоєнного рівня.

Як діяла компанія на початку війни:

- Евакуація людей, посилок та обладнання;
- Вантажівки, які їхали в бік Донецької, Харківської, Луганської областей, розвернули до Києва і Полтави;

- Створено оперативний штаб і резервний центр управління на заході України.

Станом на 25 лютого, другий день війни, лише 40% мережі були робочі. 26 лютого рух посилок майже зупинився. На даному етапі власники уже думали про банкрутство. Але поставили перед собою ціль – зберегти безбитковість.

Були прийняті такі заходи:

- Скоротити мережу відділень до близько 20%;
- Відправити частину працівників у простій;
- Скоротити зарплату тим працівникам, які залишились.

Таким чином компанія вистояла у березні. За три тижні березня кількість відправлень зростає у 3,5 рази – до 350 000 в день. І вже у квітні компанія змогла вийти в нуль, а з наступного місяця працювала на дохід – заробляла більше, ніж витратила.

На рис.3.4 можемо побачити як змінювалась кількість відкритих відділень і поштоматів «Нової пошти» протягом першого півріччя 2022 року.

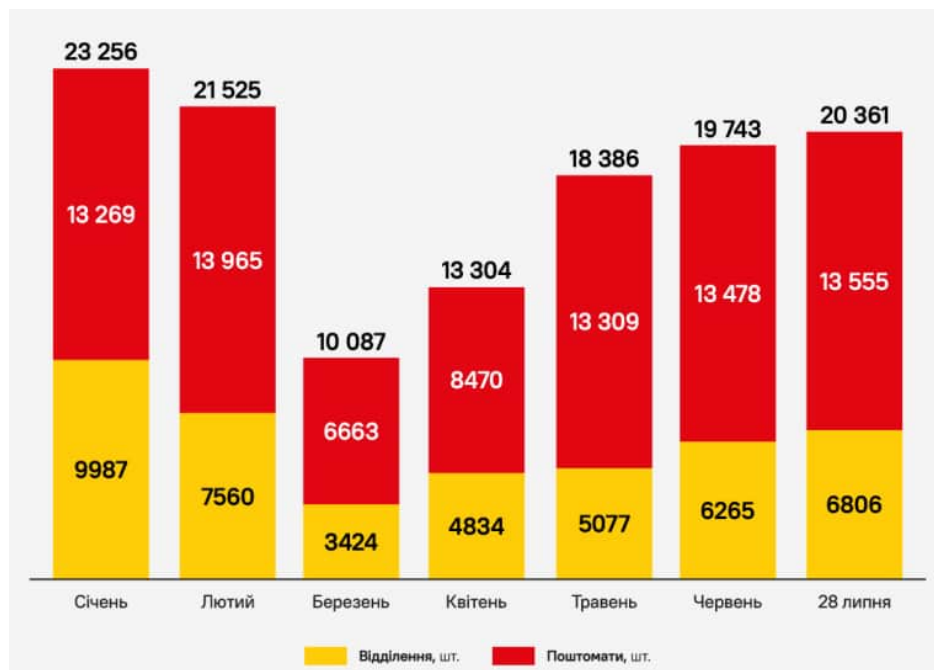


Рис.3.4. Кількість відкритих відділень та поштоматів «Нової пошти»[36]

В кінці липня 75% мережі уже відновили свою роботу. З'явився попит, адже мільйони українців опинились закордоном і їм потрібен був надійний перевізник. Таким чином обсяг відправлень «Нової пошти» складав 90% від довоєнного. Компанія почала відправляти особисті речі за кордон.

В березні компанія помітила відновлення попиту. До відділень вишикувались черги, а додатковий попит створили волонтери і електронна комерція. Чому ж люди обирають «Нову пошту» в даний час? Головна причина – це відомий бренд. А при небезпеці люди довіряють тому, кого знають. І навіть готові платити більше заради менших ризиків. Та як «Нова пошта» досягла такого рівня на ринку України? [36]

Компанія встановила високий рівень обслуговування. В Україні якість обслуговування «Нової пошти» ніхто не зміг перевершити. Культура компанії включає в себе і дбайливе ставлення до клієнта.

У 2001 році, коли була створена «Нова пошта», власники компанії проаналізували наявні на той момент способи перевезення та визначили свою стратегічну канву. Перш за все, вирішили спростити оформлення посылки та усунути бюрократизм. Зараз послуги доставки може використати кожен максимально легко, як фізичні особи, так і юридичні. «Нова пошта» зменшила час, що потрібен для оформлення посылки, а відповідно це економить час клієнтів та створює додаткову корисність.

Більшість працівників компанії – це молодь. Вони завжди готові до змін та розвитку, а отже легко впроваджувати якісь новинки. Із появою інших перевізників в Україні, «Новій пошті» довелось думати над оновленнями. Так вони створили додаткові послуги, серед яких онлайн відслідковування вашої посылки, міжнародні перевезення, миттєві грошові перекази.

Також, використовуючи додаток «Нової пошти» можна створити накладну наперед, оплатити і у відділенні зробити все самостійно. Ця функція мінімізує час, проведений клієнтом у відділенні, оформляючи посылку. [51]

Отже, на прикладі «Нової пошти» можна яскраво побачити використання моделі чотирьох дій, що лежить в основі стратегії блакитного океану:

1. Фактори, які потрібно усунути:
 - Бюрократизм при відправленні чи отриманні посилок
2. Фактори, що слід зменшити:
 - Час оформлення посилки
3. Фактори, що потрібно збільшити:
 - Швидкість доставки
 - Безпека посилок
4. Фактори, які потрібно створити:
 - Електронне відстежування посилки
 - Поштомати

Можна сформуванати стратегічну канву для «Нової пошти» на основі аналізу діяльності компанії та двох альтернативних варіантів доставки: Укрпошта і перевезення поїздом чи автобусом через провідника чи водія(рис.3.5).

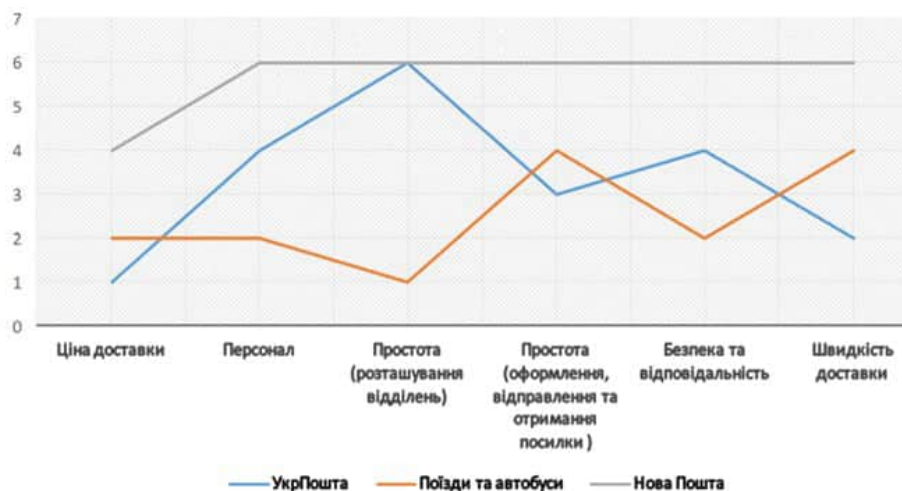


Рис.3.5.Стратегічна канва «Нової пошти»

Аналізуючи усе вищесказане, можна стверджувати, що «Нова пошта» спрямована на комфорт клієнтів та швидкість доставки. Це відображає і їх

гасло: «Легкість доставки для життя та бізнесу». Таким чином кожен українець знає номер найближчого відділення «Нової пошти».

Після 24 лютого «Нова пошта», як і всі інші компанії, стикнулася із наслідками повномасштабного вторгнення – зруйновані відділення, проблеми із логістикою, виїзд людей закордон та інші. То як компанія справляється із труднощами?

Багато відділень «Нової пошти» було зруйновано чи пошкоджено за час воєнних дій в Україні. Цікавим рішенням компанії було встановити мобільні відділення де це було можливо. Мобільне відділення – це звичайний БДФ-контейнер для перевезення посилок.

Так, наприклад, у Києві біля ТРЦ Retroville, який був знищений через ракетний обстріл у березні, відкрили мобільне відділення. Клієнтам надавали звичайні послуги, що й у будь-якому іншому відділенні – прийом та видача посилок вагою до 10 кг. Єдиною відмінністю було те, що неможливо було оплатити готівкою, лише через додаток «Нової пошти». [51]

Ще одним цікавим рішенням компанії було запровадження нової послуги – відправка посилок через поштомат. Для зручності клієнтів, компанія надала змогу не лише отримувати замовлення у поштоMATі, а й відправляти його. Для цього потрібно:

1. У мобільному додатку «Нової пошти» створити електронну накладну для посилки;
2. Самостійно спакувати відправлення;
3. Біля поштоMATу відкрити створену накладну та обрати «Відкрити комірku»;
4. Покласти відправлення без маркування;
5. У додатку підтвердити завантаження;
6. Закрити комірku.

До речі, для полегшення пакування, для клієнтів створили також інтерактивну онлайн-гру, яка допомагає правильно та якісно упакувати будь-

яку посилку. Наразі, послуга відправки через поштомот доступна у Києві, Львові, Одесі, Дніпрі, Полтаві, Вінниці. [51]

Як бачимо, «Нова пошта» дбає про своїх клієнтів та не стоїть на місці у розвитку навіть у такий складний час. Адже кожна нова функція чи послуга, зроблена для клієнта, приносить новий попит, тим самим збільшує дохід компанії. І кожна клієнтоорієнтованість ховає за собою прагнення компанії до примноження свого прибутку.

Отже, війна в Україні завдала значних втрат українському бізнесу. Але незважаючи на складнощі, більшість компаній розвиваються та підтримують економіку країни.

3.2. Напрями підвищення ефективності процесу стратегічного планування

Ефективне планування – частина досягнення успіху. В даний час як ніколи важливо мати план дій на будь-яку зміну ситуації. Враховуючи ракетні обстріли України, аварійні та планові відключення електроенергії, повітряні тривоги та інші загрози нової реальності українців, кожен підприємець задумувався над ефективністю своєї бізнес-стратегії.

Бізнес-аналітики рекомендують створити антикризовий комітет, щоб у випадку надзвичайної ситуації рішення могли прийматись швидко. Ви повинні знати, хто саме вирішує які подальші дії мають бути здійснені. Перш за все, комітет повинен оцінювати можливі загрози та їх наслідки. А також визначати шляхи вирішення ситуації.

Наприклад, відключення електроенергії відбувається щодня по всій території України. Наслідки таких відключень – зупинка виробництва, а відповідно затримка поставок та незадоволені клієнти. Для бізнесу важливо

забезпечити неперервність процесів підприємства. Можливим вирішенням цієї загрози є закупівля генераторів, пошук резервного джерела живлення.

Однак, не варто чекати настання проблеми. Найкращим варіантом є продумування усіх деталей наперед. Важливо визначити перелік можливих ситуацій та як вони вплинуть на вашу компанію, чи будуть загрожувати діяльності підприємства та життю працівників.

Сьогодні до небезпек можна віднести ракетний обстріл, ядерна атака, окупація, вимкнення електроенергії тощо. Для усіх цих варіантів подій необхідно мати складений план дій для працівників та менеджменту. До прикладу, згадана раніше «Нова пошта». Коли її відділення зруйнували, компанія поставила мобільні відділення де можливо. Таким чином, була збережена робота підприємства.

Кожна ситуація може мати декілька різних варіантів сценарію. Тому необхідно розробити план дій на кожен із них. Потрібно визначити перелік дій, які повинні виконати працівники за того чи іншого сценарію. Таким чином, вони зможуть швидко реагувати у випадку надзвичайної ситуації, що у свою чергу забезпечить ефективну роботу компанії.

Зараз щодня відключають електроенергію у кожній області та кожному місті України. Про такий розвиток подій говорили раніше неодноразово, тому бізнес мав змогу підготуватись. Приблизний багаторівневий план міг би виглядати так:

1. Світло не виключають – працювати як стандартно, без змін;
2. Світло виключають на 3-4 години – переключитися на живлення від генераторів;
3. Світло виключають на 5-8 годин – в офісі залишаються 10 людей, генератори підтримують лише найважливіші частини офісу, можна використовувати резервні акумулятори;
4. Світло відсутнє – офіс закривається до відновлення електропостачання.

Таким чином, працівники ознайомлені із порядком дій у разі надзвичайної ситуації та зможуть швидко відреагувати, що в свою чергу забезпечить ефективну роботу підприємства.

Повідомити працівникам про розроблений план можна у будь-який зручний для вас та них спосіб: електронна пошта, тренінги, повідомлення у робочому чаті. Наприклад, міжнародна компанія PricewaterhouseCoopers (PwC), яка надає консалтингові та аудиторські послуги і має три офіси в Україні – у Києві, Дніпрі та Львові, на початку 2022 року провела комунікацію із працівниками, як потрібно діяти у випадку повномасштабного вторгнення. Також компанія перевірила контакти усіх працівників та довірених осіб і провела онлайн-тренінг, щоб кожен міг задати питання, які його цікавлять. Так, 24 лютого компанія не розгубилась і мала чіткий план. Додатково, зранку кожен отримав смс-повідомлення на особистий телефон, що у зв'язку із початком повномасштабного вторгнення, потрібно подбати про безпеку свою та своїх рідних і не потрібно виходити в офіс на роботу.

Компанія допомогла працівникам та їх сім'ям безпечно евакуюватись до Львова чи закордон та постійно моніторила перебування тих, хто не зміг виїхати у перші дні. Таким чином робота компанії повністю практично не зупинялась.

Щоб визначити як саме на вас вплине певна ситуація і якою має бути ваша реакція на неї, можна провести SWOT-аналіз компанії. Він показує сильні та слабкі сторони компанії, її можливості та загрози. Відповідно до SWOT-аналізу можна зрозуміти, як можливо використати ті чи інші особливості компанії.

Та попри це все не варто забувати про зиму. І компаніям необхідно подбати про запаси води на зиму, ліків, утеплити стіни за можливості. Не менш важливим за обладнання є дані компанії. Тому їх треба зберігати в безпеці. Чудовим рішенням для їх безпеки є хмарні технології, які надають можливість використовувати ресурси і пам'ять віддалених серверів. У хмарі можна

налаштувати також резервне копіювання і відновлення даних. Доволі багато компаній уже перенесли свої дані у хмари.[38]

Життя не стоїть на паузі і економіку потрібно не лише підтримувати, а й старатись розвивати, тому цілком можливо відкривати нові бізнеси із врахуванням всіх ризиків. Як правильно керувати ризиками:

- Вибір правильного географічного розташування. Під час війни, важливо зважити усі ризики розташування бізнесу. Наприклад, більш безпечно перебувати у західних областях країни, так буде менше ризику втрати, а також можливість більшого прибутку. Однак якщо всі бізнеси перемістяться на західні «безпечні» регіони, економіка східних областей постраждає. І тут потрібно розставити пріоритети.

- Розділення ризиків за класифікаціями. Варто скласти список ризиків і поділити їх по групах, наприклад, зовнішні та внутрішні ризики, і змодельовати план дій для кожної групи поетапно. Найкращим рішенням буде розробити план дій для різних варіантів:

- а) план дій для мінімізації настання ризику;

- б) план дій під час настання проблеми;

- в) план дій для відновлення після проблеми.

Розробивши план, важливо його дотримуватись

- Розподіл ризиків. Делегувати частки ризиків між різними людьми.

- Страхування ризиків. За можливості, варто подбати про страховий фонд з допомогою якого можна буде швидко вирішити проблеми у разі надзвичайних ситуацій.

- Створення резервних фондів. Ідея таких резервів полягає в тому, щоб у випадку непередбачених ризиків, компанія мала змогу продовжувати свою роботу із мінімальними втратами.

- Врахування впливу на бізнес соціальної політики, кліматичної ситуації, екологічної ситуації і т.д.

Ми розглянули інструменти та методи якісного планування, пропоную також звернути увагу на проблеми їх імплементації:

- Лінь. Одною із найбільших та найпоширеніших проблем виступає саме лінь працівників, менеджменту, команди дотримуватись визначених кроків. Набагато краще і легше прийняти дії для мінімізації ризику, ніж вирішувати проблеми його настання. Однак дуже часто через лінь ці дії не виконуються, оскільки вважають, що ще немає проблеми і не факт що вона настане.

- Не правильно визначені задачі. Якщо завдання визначені не зрозуміло для виконавців, це ускладнює можливість ефективного рішення проблеми.

- Недостатньо мотивації. Найбільш ефективно вирішуються будь-які задачі, якщо виконавці (працівники) достатньо вмотивовані. Для цього потрібно продумати систему мотивації. Зазвичай, найбільшою мотивацією для працівників є їхня заробітна плата, однак на даний час, в Україні більшість людей мотивовані власним бажанням допомогти країні та співвітчизникам. Кожен українець бажає бути дотичним до перемоги, тому кожен робить те, що може і допомагає будь-яким способом.

Підтримка економіки країни є надзвичайно важливим пунктом. Однак, не варто сподіватись лише на таку мотивацію, варто продумати систему бонусів, пріоритетів, переваг, додаткових виплат, тощо.

- Не достатньо кваліфікації. Це ще одна проблема, яка перешкоджає ефективному менеджменту ризиків. Модель спроб та помилок надійна, але займає дуже багато часу для навчання. Тому гарною ідеєю буде спеціальне навчання працівників та менеджменту для отримання необхідних знань поведінки з ризиками.

Отже, для досягнення успіху навіть в умовах невизначеності під час війни необхідно подбати про ефективну стратегію бізнесу. Враховуючи ракетні обстріли України, вимкнення електроенергії, окупацію частини

територій та інші загрози нової реальності українців, кожен підприємець чи власник бізнесу задумувався над ефективністю своєї бізнес-стратегії. Зважаючи на розвиток подій, важливо мати покроковий план на будь-яку зміну ситуації. Для цього необхідно відповідально поставитись до визначення ризиків, створення резервних фондів та продумування дій при будь-яких обставинах.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено поняття бізнес-стратегій загалом та розглянуто детально інноваційні теорії ринкотворення та розвитку бізнес-сегментів, а також проаналізовано стан бізнесу в Україні під час війни. Для досягнення мети було розглянуто стратегію блакитного океану, теорію обмежень та проведено порівняльний аналіз двох розглянутих моделей, досліджено реальні приклади використання двох стратегій на світовому ринку та ринку України, а також стан бізнесу під час війни в Україні.

Перш за все, варто сказати, що стратегій розвитку та створення бізнесу є безліч, так само як і їх класифікацій. Наприклад, виділяють стратегії трьох рівнів: стратегія корпоративного рівня, стратегія на рівні бізнесу, стратегія функціонального рівня. За іншою класифікацією розрізняють чотири види стратегії: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару та стратегія диверсифікації.

На сучасному ринку існує безліч компаній з різним рівнем розвитку і з різними стратегіями росту. Кожна з них повинна правильно обирати, формувати та впроваджувати стратегію бізнесу у свою діяльність. Є різні критерії вибору, але найважливішим є не те, щоб обрати стратегію, а те, щоб її дотримуватись та працювати на результат.

Аналізуючи тему, було встановлено, що стратегія блакитного океану, як і теорія обмежень, є ефективною моделлю розвитку бізнес-сегментів. Стратегія блакитного океану може бути використана в абсолютно різних сферах бізнесу: циркова індустрія, розробка ігор, авіап перевезення та багато інших. Вона може застосовуватись як приватним підприємцем, так і великою міжнародною компанією. Головне правило – створити інновацію цінності і вийти на новий ринок, де не існує конкуренції.

Багато компаній, які ризикнули вийти за встановлені межі, опинились у виграші на дуже довгий час. У цій стратегії головний принцип – підвищити

цінність для споживача, при цьому зменшити витрати виробництва. Це і називається інновація цінності. Основним методом є модель чотирьох дій, яка полягає у тому, щоб відмовитись від непотрібних факторів, зменшити або збільшити кількість тих, що лишилися і створити нові, раніше не пропоновані фактори. Цю стратегію використовували світові відомі бренди, такі як Apple, Cirque du Soleil, Curves, Philips. В Україні цю стратегію використала Українська академія лідерства, Нова пошта. В умовах сьогоденних тенденцій, стратегія блакитного океану – чудовий шлях до уникнення кровопроливної конкуренції.

Теорія обмежень заснована на розумінні того, що успіх будь-якого бізнесу залежить від ефективності та продуктивності його обмеження. Під успіхом ми розуміємо змогу збільшувати прибуток на постійній основі. Обмеження виникають в певний момент у будь-якої компанії. В такій ситуації вкрай важливо вміти правильно виявити проблему та прийняти рішення щодо того, як використати її максимально. Потрібно також підпорядкувати ухваленому рішенню всі інші частини системи. Це допоможе перш за все побороти обмеження, а також збільшити прибуток і посилити свої позиції на ринку.

Можна сказати, що теорія обмежень побудована на здоровому глузді. Вона вимагає фокусуватись на питаннях та факторах, які дійсно мають значення. Адже, змінюючи та покращуючи лише деякі, але правильні аспекти системи, ефект буде набагато кращим, ніж при маніпуляціях одночасно в усіх проблемних областях, які можуть виявитися лише симптомами, а не першопричиною. Головна ідея теорії обмежень полягає у фокусуванні на головному.

До переваг теорії обмежень можна віднести те, що вона спрощує складні ситуації з допомогою унікальних та легкозрозумілих питань. Вона допомагає менеджменту зосередитись на важливому, визначаючи індивідуальні обмеження, що перешкоджають організації досягти успіху.

Процес дозволяє підприємству виявити першопричину низької продуктивності. Це дає можливість використати обмеження, переконатись, що всі пов'язані процеси узгоджені для мінімізації перешкод, і зняти обмеження. Тобто, теорія визначає основне слабе місце, даючи можливість організації збільшити пропускну здатність шляхом зміни або усунення обмеження за рахунок додаткових інвестицій.

Підприємці в Україні зараз є у складній ситуації. Війна завдала значних втрат українському бізнесу. Але навіть попри всі труднощі та перешкоди, більшість компаній розвиваються та підтримують економіку країни. Важливою складовою для досягнення успіху є ефективне планування. І для кожного підприємця чи власника бізнесу важливо мати план дій на кожен можливу ситуацію.

Вибір правильної стратегії ведення бізнесу є надзвичайно важливою та відповідальною частиною цієї сфери. Адже лише з правильними методами можна досягти своєї мети. Можна стверджувати, що актуальність дослідження стратегій творення та розвитку бізнесу буде, мабуть, завжди. Адже з кожним роком, кожною новою компанією, кожною новою ідеєю, в сфері бізнесу з'являються нові або модифіковані теорії та стратегії. Зважаючи на ситуацію в Україні, дослідження стратегій розвитку бізнесу в умовах невизначеності під час війни є також вкрай актуальною темою в даний момент.

Слід наголосити, що теорії ринкотворення та розвитку бізнес-сегментів розвиваються разом із суспільством. І цілком ймовірно, що в подальшому вони теж будуть змінюватись. Однак вони відіграють доволі значну роль в житті компаній та підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 Business Strategy Examples [Електронний ресурс] // indeed. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-strategy-examples>.
2. 10 примеров применения стратегии голубого океана [Електронний ресурс] / Михаил Бакунин. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://bakunin.com/blue-ocean-strategy/>.
3. Blue Ocean Strategy: Meaning, Advantages, and Disadvantages [Електронний ресурс] // EconPosts – Режим доступу до ресурсу: <https://www.econposts.com/business-management/blue-ocean-strategy-meaning-advantages-and-disadvantages/>
4. Business Strategy [Електронний ресурс] // Business Jargons – Режим доступу до ресурсу: <https://businessjargons.com/business-strategy.html>.
5. Business Strategy [Електронний ресурс] // CIO Wiki. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://cio-wiki.org/wiki/Business_Strategy.
6. Business Strategy: Want to Make a Career Move to Business Leader? [Електронний ресурс] // IMD – Режим доступу до ресурсу: <https://www.imd.org/tbl/leadership-reflections/business-strategy/>.
7. Definition of 'Blue Ocean Strategy' [Електронний ресурс] // The Economic Times – Режим доступу до ресурсу: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/blue-ocean-strategy>.
8. Denning S. Moving To Blue Ocean Strategy: A Five-Step Process To Make The Shift [Електронний ресурс] / Steve Denning // Forbes. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/09/24/moving-to-blue-ocean-strategy-a-five-step-process-to-make-the-shift/?sh=4c3ad4c07f11>.
9. eBay [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ebay.com/>.

10. Eby K. Everything You Need to Know About Theory of Constraints [Электронный ресурс] / Kate Eby. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.smartsheet.com/all-about-theory-of-constraints>.

11. Eight Things You Need to Know About the Theory of Constraints [Электронный ресурс] // Riverlogic – Режим доступа до ресурсу: <https://www.riverlogic.com/blog/eight-things-you-need-to-know-about-the-theory-of-constraints>.

12. Emmer M. 10 steps to building a killer business strategy you can execute flawlessly [Электронный ресурс] / Marc Emmer // Vistage. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.vistage.com/research-center/business-leadership/strategic-planning/20181105-10-steps-building-best-business-strategies/>.

13. Gans J. Strategy for Start-ups [Электронный ресурс] / J. Gans, E. Scott, S. Stern // Harvard Business Review. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/2018/05/strategy-for-start-ups>.

14. Harvard Business Review [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/>.

15. Jaką strategię przedsiębiorstwa przyjąć? 4 rodzaje strategii [Электронный ресурс] // Domonikum.PL. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <http://dominikum.pl/jaka-strategie-przedsiębiorstwa-przyjac-4-rodzaje-strategii/>.

16. Landau P. Theory of Constraints: A Guide for Project Managers [Электронный ресурс] / Peter Landau. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.projectmanager.com/blog/theory-of-constraints>.

17. Marketing Case Study #4: Nintendo & The Blue Ocean Strategy [Электронный ресурс] // Krows Digital. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://krows-digital.com/marketing-case-study-4-nintendo-the-blue-ocean-strategy/>.

18. Palermo Business Review. // Universidad de Palermo. – 2008. – №2. – С. 97–107 – Режим доступа до ресурсу: <https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/wii.pdf>.
19. Renée Mauborgne on lessons from Facebook, Uber and Amazon [Электронный ресурс] // Thinkers50 – Режим доступа до ресурсу: <http://thinkers50.com/biographies/w-chan-kim-renee-mauborgne/>.
20. Stewart D. 4 Types Of Marketing Plans And Strategies [Электронный ресурс] / David Stewart // Branding Strategy Insider. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.brandingstrategyinsider.com/4-types-of-marketing-plans-and-strategies/#.YJMu3LUzY2x>.
21. Success stories [Электронный ресурс] // Vector consulting group – Режим доступа до ресурсу: <https://www.vectorconsulting.in/our-work/success-stories/>.
22. Technology Breakthrough by Operation Breakthrough [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://www.tocico.org/mpage/Kidani_Bio_2016.
23. Theory of Constraints [Электронный ресурс] // LeanProduction – Режим доступа до ресурсу: <https://www.leanproduction.com/theory-of-constraints.html>.
24. Theory of Constraints [Электронный ресурс] // UpKeep. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.onupkeep.com/maintenance-glossary/theory-of-constraints>.
25. Ukraine Refugee Situation [Электронный ресурс] // Operational Data Portal – Режим доступа до ресурсу: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
26. Woźniak K. Rodzaje strategii [Электронный ресурс] / K. Woźniak, M. Gaşior // Encyklopedia Zarządzania – Режим доступа до ресурсу: https://mfiles.pl/pl/index.php/Rodzaje_strategii.

27. Young J. Blue Ocean [Електронний ресурс] / Julie Young // Investopedia. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.investopedia.com/terms/b/blue_ocean.asp.

28. Бізнес план [Електронний ресурс] // Waybackmachine – Режим доступу до ресурсу: <https://web.archive.org/web/20110306133222/http://www.licinfo.com.ua/ukrainian/biznes-plan-primeryi-biznes-planov-biznes-planirovanie.html>.

29. Борута Я. Теория ограничений доктора Элияху Голдратта (Theory of Constraints, ТОС) [Електронний ресурс] – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://worksection.com/blog/theory-of-constraints.html>.

30. Волошин П. Управління виробництвом по ТОС: що далі? [Електронний ресурс] / Павло Волошин // Промисловий портал. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://uprom.info/blogs/ekspertna-dumka/upravlinnya-virobnitstvom-po-tos-shho-dali/>.

31. Гапак. Н. М. Особливості сучасного етапу розвитку теорії маркетингового управління [Електронний ресурс] / Н. М. Гапак. // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2011. – №2. – С. 206–212. – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/5452/1/%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%A1%D0%A3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%95%D0%A2%D0%90%D0%9F%D0%A3%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%A3%20%D0%A2%D0%95%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%87.pdf>.

32. Дашборд щодо експорту України [Електронний ресурс] // Дія.Бізнес – Режим доступу до ресурсу: https://export.gov.ua/722-Dashbord_eksportu_ukraini

33. Довга дорога до ТОС: шлях «КОСМО» [Електронний ресурс] // Open. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://open.kmbs.ua/dovga-doroga-do-tos-shlyah-kosmo/>.

34. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії [Електронний ресурс] // Kyivstar Business Hub. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi/>

35. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонувала влада і як виживає бізнес [Електронний ресурс] / Анастасія Зануда // BBC News Україна. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453>

36. Каціло Д. Відштовхнутися від дна. Як власники «Нової пошти» переосмислюють справу свого життя? [Електронний ресурс] / Денис Каціло // Forbes. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>

37. Моїсєєв В. Більшість підприємців вважають Польщу найперспективнішим експортним ринком – дослідження [Електронний ресурс] / Валерій Моїсєєв // The page. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://thepage.ua/ua/economy/doslidzhennya-mastercard-sme-index-veresen-2022>

38. Набір для виживання. Як підготувати компанію до надзвичайних ситуацій? [Електронний ресурс] // Kyivstar Business Hub. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://hub.kyivstar.ua/news/nabir-dlya-vyzhyvannya-yak-pidgotuvaty-kompaniyu-do-nadzvyhajnyh-sytuacij/>

39. Офіційний сайт «Blue Ocean» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.blueoceanstrategy.com/>.

40. Офіційний сайт Apple [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.apple.com/>.

41. Офіційний сайт Cirque du Soleil [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cirquedusoleil.com/>.
42. Офіційний сайт Curves [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.curves.eu/uk>.
43. Офіційний сайт Ford Motor Company [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ford.com/>.
44. Офіційний сайт Kirloskar Oil Engines Ltd [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://koel.kirloskar.com/>.
45. Офіційний сайт Mazda Motor Corporation [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mazda.com/>.
46. Офіційний сайт NetJets [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.netjets.com/en-gb/>.
47. Офіційний сайт Nintendo [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nintendo.com/>.
48. Офіційний сайт Philips [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.philips.ua/>.
49. Офіційний сайт Аптека Космо [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://apteka-kosmo.com.ua/>.
50. Офіційний сайт Європейської бізнес асоціації [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/>
51. Офіційний сайт Нової пошти [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://novaposhta.ua/>
52. Офіційний сайт Української академії лідерства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ual.ua/>.
53. Підтримка бізнесу в умовах війни [Електронний ресурс] // Дія.Бізнес – Режим доступу до ресурсу: <https://business.diia.gov.ua/wartime>
54. Пошук блакитних океанів в Україні. [Електронний ресурс] // Minder.Media. – 2020. – №1. – С. 12–13 – Режим доступу до ресурсу: <https://dtekaacademy.com/img/pdf/digestv2.pdf>.

55. Раєвская Н. Методика "Барабан-буфер-мотузка" в BAS ERP [Електронний ресурс] / Наталія Раєвская // TQM Systems. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/uabas-posts/metodika-baraban-bufer-motuzka-erp>.

56. Соловійова Т. В. Стратегія «блакитного океану» як нова форма ринкових відносин [Електронний ресурс] / Т. В. Соловійова. // Магістеріум. – 2014. – №56. – С. 102–104. – Режим доступу до ресурсу: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/4491>.

57. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – С. 210–215 – Режим доступу: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf.

58. Теорія обмежень. Про теорію обмежень [Електронний ресурс] // ТОВ «Епл Консалтинг» – Режим доступу до ресурсу: <https://applecons.com.ua/ua/teoriya-obmezhen-tos/>.

59. Тимофєєв О. У стратегії немає альтернативи в бізнесі [Електронний ресурс] / Олексій Тимофєєв // НВ Бізнес. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/strategiya-v-biznesi-shcho-ce-i-yak-prasyuye-oleksiy-timofyeyev-50075356.html>.

60. Чан Кім В. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / В. Чан Кім, Р. Моборн., 2018. – 272 с.