

# РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ ЧЕРЕЗ РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

*к.т.н, доцент Л.М. Несен, Інститут менеджменту  
Вінницький національний технічний університет*

До початку 60-років ХХ-го століття основний потенціал конкурентоспроможності забезпечувався за рахунок вдосконалення і розширення виробництва. Однак в період, коли в більшості галузей почав формуватись «риннок покупця», резерви підвищення цього потенціалу у виробництві були суттєво вичерпані (частково це було обумовлено різким зростання продуктивності праці в різних галузях економіки внаслідок науково-технічного прогресу). Це стимулювало пошук оригінальних, креативних шляхів забезпечення конкурентних переваг.

Теоретики та практики почали створювати нові інструменти для забезпечення конкурентоспроможності в різних процесах бізнесу: від стратегічного управління, від пошуку інноваційних ідей (наприклад, через створення гуртків якості) до їх маркетингового супроводження (наприклад, широке запровадження ринкового позиціонування, як доступу до свідомості споживачів, розвиток брендингу). Бізнес почав приділяти увагу не лише кінцевій якості товару, а досконалості всіх бізнесових процесів: і проектуванню, і виробництву, і формуванню комплексу підкріплення до товару, і логістиці тощо.

Власне в цей же період у сфері управління якістю почала посилюватись централізація. На основі англійського стандарту якості BS-5750 (вважається, що даний стандарт базувався на галузевих стандартах ВПК) і узагальнення теоретичних і практичних досягнень інших країн Міжнародною організацією зі стандартизації в 1987 р. була видана перша версія стандартів на систему якості ISO 9000 ТК 176.

Розроблена і впроваджена система менеджменту якості, яка діє відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2008), дозволяє компаніям:

1. Оптимізувати операції і знизити виробничі витрати за рахунок скорочення дублюючих процесів.
2. Застосувати нові досконаліші підходи до управління компанією.
3. Мати чітку і ясну регламентацію оптимізованих процесів бізнесу.
4. Вести свою діяльність за світовими стандартами, збільшити довіру в очах інвестиційних організацій, підвищити культуру виробництва.
5. Підвищити дисципліну і відповідальність серед персоналу.
6. Підвищити якість продукції, зменшити кількість браку і рекламаций за рахунок своєчасного контролю.
7. Підвищити задоволеність споживачів.
8. Збільшити частку ринку.
9. Здобути екологічні переваги.

10. Підвищити шанси перемоги в тендерах, в тому числі державних.
11. Забезпечити можливість виходу на європейські ринки.
12. Покращити імідж і престиж компанії тощо.

Одна із найбільш трудоміких і складних робіт в рамках сертифікації – це чітка регламентація бізнес-процесів. Однак саме ця складова забезпечує вдосконалення організаційної поведінки підприємства і наведення організаційного порядку, що в свою чергу суттєво поліпшує корпоративну культуру та мікроклімат в колективі. В табл. 1 наведені основні методи досягнення цілей вдосконалення бізнес-процесів.

Таблиця 1 – Методи вдосконалення бізнес-процесів [1]

Назва методу	Характеристика методу
Методика швидкого аналізу рішення (FAST)	В ході одно- або дводенної наради група визначає способи поліпшення процесу, що має бути реалізовано протягом 90 днів. Широко використовуються колективні експертні оцінки та колективна генерація ідей.
Бенчмаркінг процесу	Виявляються лідери, як «еталонні» організації. Їх бізнес-процеси копіюються.
Перепроєктування процесу	Вдосконалення існуючого процесу.
Інжиніринг процесу	Проектування бізнес-процесів нових видів бізнесу або новостворюваних організацій.
Реінжиніринг процесу	"Революційне", "істотне", "кардинальне", "радикальне", "фундаментальне" перепроєктування існуючих бізнес-процесів організацій. Не косметичні зміни, а рішуча відмова від старого і розробка та запровадження абсолютно нових процесів.

Варто зауважити, що в ході сертифікації системи менеджменту якості (СМЯ) приймає участь весь персонал за ініціативи топ-менеджменту. Це природно, тому що саме залучення всіх працівників забезпечує досконалість результатів. Крім того аудит (технічний нагляд) з боку сертифікаційних органів, які регулярно оцінюють СМЯ на протязі 3-х років (час дії сертифікату), передбачає і оцінку кваліфікації персоналу щодо політики якості на підприємстві. При цьому персонал різних категорій залучається як до вдосконалення бізнес-процесів, так і до розробки місії, цінностей, постановки цілей, розробки стратегії та всіх складових організаційного проекту. По-суті формуються групи – прототипи японських гуртків якості, нехай навіть в короткостроковому (проектному) періоді часу. На цей період часу, при досконалому рівні організаційної поведінки, проблема забезпечення якості стає складовою менталітету компанії.

Розробка СМЯ в Україні набуває все більшої популярності. Мають місце прецеденти, коли систему менеджменту якості створюють не заради

сертифікації, а для наведення організаційного порядку та поліпшення бізнес-культури. При цьому підприємства розробляють систему управління якістю через діагностику та певне поліпшення існуючих бізнес-процесів. Але реальні довгострокові конкурентні переваги може забезпечити лише радикальне їх оновлення, тобто реінжиніринг бізнес-процесів (РБП). Можемо стверджувати, що саме РБП є основним інструментом реалізації стратегії «блакитних океанів».

«Блакитні океани» позначають всі індустрії, які не існують зараз – невідомий ринковий простір, незапльований конкуренцією. В «блакитних океанах» попит створюється, а не відвойовується. Саме там найбільші можливості для зростання – швидкого та прибуткового. Хоча «блакитні океани» - це не те саме, що технологічні інновації. Передові технології іноді задіяні у створенні «блакитних океанів», але це не є визначальною рисою останніх. Навіть революційний конвеєр Ford мав свої аналоги у м'ясоконсервній промисловості у Америці. «Блакитні океани» є наслідком не технологічних інновацій самих по собі, а їх застосування до створення цінності для покупця (див. табл. 2) [2].

Таблиця 2 – Порівняння стратегій багряного та блакитного океанів [2]

<b>Стратегія багряного океану</b>	<b>Стратегія блакитного океану</b>
Конкурувати в існуючому ринковому просторі	Створювати новий ринковий простір
Перемагати у конкурентній боротьбі	Робити боротьбу непотрібною
Експлуатувати існуючий попит	Створити та завойовувати новий попит
Працювати за принципом взаємозамінності цінності/ економії витрат	Спростувати принцип взаємозамінності цінності/ економії витрат
Побудувати систему діяльності в залежності від стратегічного вибору – диференціація або низькі витрати	Вибудовувати усю систему діяльності компанії в прагненні і диференціації, і низьких витрат одночасно

Треба розуміти, що стратегія «блакитного океану» - це особливе, новаторське бачення бізнесу, оригінальний напрямок, а РБП – це його конкретизація, предметна побудова, по-суті перехід до тактики реалізації вказаного напрямку. Стратегія «блакитного океану» та РБП разом складають філософську основу недосяжності для конкурентів певний проміжок часу.

Як стверджують Чан Кім та Рене Моборн: «Найчастіше перші 10-15 років володарі нового ринкового простору не стикаються з серйозними конкурентами, оскільки створення блакитного океану – унікальний процес, який вельми складно імітувати. Але в підсумку практично в будь-якій стратегії блакитного океану з'являються наслідувачі. Це провокує конкуренцію, і океан

стає все більш багряним. Для того щоб уникнути лобової конкуренції, потрібно стежити за графічними кривими цінності. Як тільки ваша крива почне зливатися з кривою конкурентів, це означає, що пора створювати новий ринковий простір або ж спробувати розширити існуючий блакитний океан».

Аналогічно сучасний менеджмент якості з однієї сторони повинен орієнтуватися виключно на потреби споживачів: поточні (висловлені) та перспективні (ті, що маються на увазі); з іншої сторони – повинен забезпечувати постійне, безперервне поліпшення.

Загалом і стратегія «блакитного океану», і РБП, як інструменти менеджменту (кожен на своєму рівні), повинні давати відповідь на питання: 1) Як є? 2) Як має бути?

Доцільність вказаних підходів може бути підтверджена наступними фактами. В результаті вивчення бізнес-проектів в більш ніж 108 компаніях виявлено, що 86% цих підприємств займалися покращенням існуючих пропозицій галузі і лише 14% ставили собі за ціль створити нові ринки. В той час, як на долю перших припадає 62% загальних доходів галузі, їхня частка чистого прибутку - лише 39%. На противагу їм, 14% підприємств, що інвестували у створення нових ринків та індустрій, отримали 38% доходів і вражаючи 61% загального чистого прибутку [2].

Зважаючи на те, що сертифікація менеджменту якості обходиться українській компанії орієнтовно від 5 до 80 тис. грн., без врахування вартості щорічного аудиту (технічного нагляду) з боку сертифікаційного органу, то сучасним власникам/ керівникам бізнесу варто ставити перед собою питання: чи не слід в сертифікаційному пакеті давати абсолютно нові бізнес-процеси, тобто зразу здійснити реінжиніринг, потім сертифікацію – це економія коштів та забезпечення довгострокових конкурентних переваг в умовах зростаючої конкуренції, по-суті реалізація стратегії «блакитного океану».

## **ВИСНОВКИ**

Сучасна економіка характеризується постійним посиленням конкуренції в більшості галузей. Це актуалізує такий креативний підхід до переорієнтації бізнесу, як стратегія «блакитного океану». Реінжиніринг бізнес-процесів, як важлива складова сучасного менеджменту якості, представляє собою тактичну реалізацію вказаної стратегії. Стратегія «блакитного океану» і РБП разом складають філософську основу недосяжності для конкурентів досить тривалий проміжок часу. Перед початком процесу сертифікації менеджменту якості, власникам та топ-менеджменту бізнесу слід проаналізувати: які є можливості для переходу в «блакитний океан» і, відповідно, для реінжинірингу бізнес-процесів.

1. Козаченко А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-dopolipshennya-biznes-procesiv/>.
2. Чан Кім Стратегія блакитного океану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13474/temp>