ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Впровадження стратегії блакитного океану для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі

Implementation of the blue ocean strategy to ensure the competitiveness of enterprises in the modern business environment

Виконала: здобувачка очної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Тарасова Олександра Олексіївна

Керівник: д. е. н., проф. Робул Ю. В._____

Рецензент: д. е. н., проф. Кошельок Г. В.

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри
№ ___ від ____._____ 2025 р.

Завідувач кафедри:

_____ Проф. Олена САДЧЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК №___
Протокол №___ від ___.____ 2025 р.

Оцінка: _____ / _____ / _____
(за національною шкалою / шкалою ECTS / бали)

Голова ЕК
_____ Проф. Ірина НЄННО
(підпис)

Одеса 2025

Зміст

Вступ 3

Розділ 1. Теоретичні засади стратегії блакитного океану 7

1.1 Еволюція стратегічного мислення: від конкуренції до інноваційної диференціації 7

1.2 Сутність і концептуальні основи стратегії блакитного океану 15

1.3 Значення стратегії блакитного океану для забезпечення конкурентоспроможності підприємств 24

Розділ 2. Методологічні основи впровадження стратегії блакитного океану 34

2.1 Інструменти та методи виявлення нових ринкових просторів 34

2.2 Методологічні засади формування організаційної спроможності до створення нових ринкових просторів 43

Розділ 3. Організаційне забезпечення реалізації стратегії блакитного океану 54

3.1 Досвід впровадження стратегій блакитного океану 54

3.2 Управління організаційною трансформацією в контексті стратегії блакитного океану 64

3.3 Напрями покращення здатності організації до створення блакитного океану 68

Висновки 77

Перелік використаної літератури 80

ВСТУП

Актуальність. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою, технологічними змінами, зростаючою конкуренцією та швидкоплинністю споживчих запитів, традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств часто виявляються недостатніми. Конкуренція в межах існуючих ринкових кордонів спричиняє зниження прибутковості, надмірне цінове змагання та вичерпання диференціаційного потенціалу. У такому контексті особливої актуальності набуває стратегія блакитного океану, що передбачає вихід за межі наявної галузевої конкуренції шляхом створення нових ринкових просторів з мінімальним рівнем суперництва. Її впровадження дозволяє підприємствам досягати стійких конкурентних переваг, генерувати інноваційні бізнес-моделі та формувати принципово нову цінність для споживачів. В умовах українського ринку, де зростає потреба у стратегічному переосмисленні шляхів розвитку, ця стратегія виступає перспективним інструментом підвищення ефективності та адаптивності підприємств до мінливого середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція блакитного океану була розроблена В. Чаном Кімом та Рене Моборн і набула широкого розголосу у науковій і бізнес-літературі. Впродовж останніх років вона стала предметом дослідження як у контексті стратегічного менеджменту, так і у сфері підприємництва, інновацій та маркетингу. Зокрема, численні зарубіжні дослідження присвячені механізмам і етапам формування безконкурентних ринків, розробці інструментів аналітичної підтримки впровадження таких стратегій, а також досвіду компаній, що досягли успіху завдяки створенню нової цінності. Важливий внесок у дослідження питань конкурентоспроможності і стратегічного розвитку підприємств зробила

низка вчених, серед яких варто відзначити доробок П. Друкера, Г. Коллінза, Ч. Кіма, Г. Мінцберга, М. Портера, К. К. Прахалада, Р. Моборн, Г. Хемела, Ч. Хенді, П. Сенджі та інших. Серед українських дослідників важливий внесок зробили Г. Кіндрацька, С. Довбня, І. Нєнно, І. Папуша, К. Ковтуненко, Е. Кузнєцов, Л. Малюта, М. Чорна, О. Яновий та багато інших.

Водночас у вітчизняному науковому просторі питання імплементації стратегії блакитного океану в умовах трансформаційної економіки розглядаються переважно фрагментарно, що зумовлює необхідність системного дослідження її застосування як чинника підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження особливостей впровадження стратегії блакитного океану як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань: з’ясувати теоретико-методологічні засади стратегії блакитного океану; проаналізувати основні інструменти її формування та реалізації; визначити роль і місце інновацій у процесі створення нової ринкової вартості; оцінити чинники, що сприяють чи перешкоджають впровадженню такої стратегії на підприємствах; запропонувати рекомендації щодо практичного використання підходу блакитного океану для підвищення конкурентоспроможності підприємств в Україні.

Зв’язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі маркетингу та бізнес-адміністрування Одеського національного університету імені І. І. Мечникова відповідно до затвердженого плану дослідницької роботи в рамках наукової теми № 208 «Маркетингові системи і управлінські технології в умовах багаторівневої конвергенції» (номер державної реєстрації 0120U102481 з терміном виконання 2020 – 2024 рр.).

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є процеси стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. Предметом дослідження виступає стратегія блакитного океану як інструмент забезпечення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

Методи дослідження. Для досягнення мети роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано методи логічного й порівняльного аналізу для визначення переваг стратегії блакитного океану порівняно з традиційними конкурентними підходами; методи контент-аналізу для вивчення публікаційної активності за тематикою дослідження; системний підхід для виявлення взаємозв’язків між інноваційністю, ціннісною пропозицією та ринковим успіхом підприємств; а також елементи стратегічного аналізу для ідентифікації практичних умов імплементації цієї стратегії в українських реаліях. Комплексне застосування зазначених методів дозволяє отримати обґрунтовані висновки щодо доцільності та ефективності використання стратегії блакитного океану у стратегічному управлінні підприємствами.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна роботи полягає в уточненні теоретичних підходів до розуміння стратегії блакитного океану як інструменту формування нової ринкової вартості та виявленні її потенціалу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах турбулентного середовища. У роботі запропоновано узагальнену модель впровадження цієї стратегії в практику українських компаній з урахуванням специфіки трансформаційної економіки, ресурсних обмежень і недостатнього рівня інституційної підтримки інновацій. Окрему наукову цінність становить інтеграція концептуальних положень блакитного океану з сучасними підходами до стратегічного управління, що дозволяє по-новому осмислити процеси створення та реалізації ціннісної інновації як джерела стійкої конкурентної переваги.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації українських та іноземних авторів, аналітичні звіти консалтингових агентств, корпоративна звітність українських підприємств, а також результати аналізу стратегій розвитку організацій в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

1.1 Еволюція стратегічного мислення: від конкуренції до інноваційної диференціації

У сучасному динамічному та висококонкурентному бізнес-середовищі стратегічне мислення є необхідною передумовою для забезпечення довготривалої ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Його еволюція відбувається у тісному зв'язку зі змінами у глобальній економіці, розвитком технологій, трансформацією споживчих очікувань і зміною парадигм управління.

На початкових етапах становлення стратегічного мислення в менеджменті стратегія підприємства фокусувалася переважно на зовнішньому позиціюванні в умовах конкурентної боротьби за обмежені ринкові ресурси, клієнтів і канали збуту, що відповідало класичній індустріальній парадигмі конкуренції, репрезентованій, зокрема, галузевим аналізом і моделлю п'яти сил. Такий підхід розглядав конкурентоспроможність як результат здатності підприємства зайняти вигідну позицію в межах уже сформованої структури ринку. Альтернативні підходи, зокрема ресурсна теорія (Resource-Based View), що набули поширення пізніше, зосереджували увагу на внутрішніх джерелах стійкої конкурентної переваги, однак у другій половині XX століття домінуючою залишалася саме логіка зовнішньої конкуренції [1].

У другій половині XX століття стратегічне мислення в менеджменті зазнало глибокої еволюції, яка була зумовлена не лише зростанням конкуренції та ускладненням ринкових умов, а й фундаментальними змінами у розумінні самої природи управління, організаційної поведінки та

економічного розвитку. Якщо в перших десятиліттях після Другої світової війни стратегічні підходи були переважно нормативно-плановими й орієнтувалися на стабільне зростання великих корпорацій у передбачуваному середовищі, то з часом дедалі більше уваги починає приділятися адаптивності, інноваційності та здатності підприємств до самооновлення. Ключову роль у цьому процесі відіграли теоретики та практики менеджменту, які критично переосмислили традиційні засади стратегічного управління [2].

Основоположник сучасної управлінської думки Пітер Друкер одним із перших наголосив на необхідності стратегічного підходу до управління в умовах швидких змін. У своїх роботах, зокрема «Practice of Management» (1954) та «Management: Tasks, Responsibilities, Practices» (1973), він писав, що основним завданням менеджменту є забезпечення довгострокової життєздатності організації через постійне переосмислення її місії, цілей і функцій [3, 4]. Друкер підкреслював важливість мислення в категоріях можливостей, а не лише проблем, і виступав за орієнтацію на результати, а не процес. Його стратегічне бачення було тісно пов’язане з концепцією підприємництва: він вважав, що кожен менеджер має мислити як підприємець, здатний виявляти й реалізовувати можливості, які ще не стали очевидними для інших. Це поклало початок парадигмі, в межах якої стратегія перестала бути суто плановою функцією й набула динамічного характеру, що спонукає до дій, орієнтованих на створення майбутнього, а не лише реагування на теперішнє.

Значним кроком до систематизації еволюції стратегічного мислення стала класифікація стратегічних шкіл, запропонована Генрі Мінцбергом у співавторстві з Б. Альстрандом і Дж. Лемпелом. Автори виокремили десять підходів, які умовно поділяються на три групи. До перших належать нормативні школи — дизайнерська, планувальна та позиційна, які розглядають стратегію як раціональний, свідомо сконструйований план дій,

сформований у центрі організації. Другу групу становлять дескриптивні школи — підприємницька, когнітивна, навчальна, культурна, силова, що інтерпретують стратегію як процес, який виникає з досвіду, інтуїції, організаційної культури або гри інтересів. Третю групу складають контекстуальні підходи — екологічна та конфігураційна школи, які фокусуються на взаємодії організації з її середовищем і здатності змінюватися через чергування стабільності та трансформацій. Така класифікація дозволяє розглядати стратегію не як уніфіковану формулу, а як багатовимірне явище, що формується на перетині аналізу, інтуїції, навчання та адаптації. Вона також відкриває шлях до сучасного інтегративного підходу, у якому стратегічне мислення розглядається як здатність поєднувати різні логіки у відповідь на складність і динаміку зовнішнього середовища [5].

У праці The Rise and Fall of Strategic Planning (1994) Мінцберг обґрунтовано критикує надмірну раціоналізацію та формалізацію процесу планування, доводячи, що стратегія є результатом не лише аналізу, а й інтуїції, досвіду, організаційного навчання. Мінцберг запровадив важливе для сучасного стратегічного мислення розрізнення між «запланованою» та «емерджентною» стратегією, що дало змогу перейти від уявлення про стратегію як «плану на п’ять років» до динамічного, контекстуально обумовленого процесу формування курсу організації [6].

Паралельно з розвитком когнітивного або навчального підходу до стратегії, значного поширення набули структурно-аналітичні моделі. Найбільш впливовим серед них став підхід Майкла Портера. У своїх працях — насамперед «Competitive Strategy» (1980) та «Competitive Advantage» (1985) — він сформулював структурно-аналітичний підхід до стратегії, заснований на аналізі п’яти конкурентних сил галузі. Ця модель дозволяла підприємствам ідентифікувати джерела тиску з боку конкурентів, постачальників, споживачів, нових учасників ринку та товарів-замінників.

Портер також запровадив поняття «ланцюга створення вартості» (value chain) та описав базові стратегії досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Його підхід дав змогу перетворити стратегічне мислення на інструмент раціонального вибору та позиціювання в галузевій структурі. Водночас критики наголошували на обмеженості позиційного підходу в умовах високої турбулентності та інноваційного прориву, що стимулювало подальший розвиток стратегічної думки в напрямку адаптивних та інноваційних стратегій [7, 8].

Обмеження позиційного підходу, особливо в умовах ринкової нестабільності й швидких технологічних змін, поступово актуалізували необхідність пошуку нових засад стратегічного мислення, орієнтованих не лише на зовнішнє середовище, а й на внутрішні механізми створення цінності.

У межах подальшого розвитку стратегічної думки важливою стала також концепція ціннісних дисциплін, запропонована Майклом Трейсі та Фредом Вірсемою у праці The Discipline of Market Leaders (1993). Автори обґрунтували, що стійка конкурентна перевага досягається через стратегічне фокусування на одній з трьох базових логік створення цінності: досконаліть операційної діяльності (operational excellence), близькість до споживача (customer intimacy) або лідерство в продукті (product leadership). Згідно з цією моделлю, організація повинна обрати одну з дисциплін як стратегічний пріоритет, що визначає архітектоніку бізнес-моделі, систем управління, внутрішніх процесів і комунікацій. При цьому необхідно підтримувати належний рівень виконання двох інших напрямів, однак справжня конкурентна перевага формується саме через домінування у вибраній дисципліні [9]. Такий підхід став важливою ланкою між позиційною логікою Портера та ресурсно-компетентнісними концепціями, адже зміщує фокус з боротьби за частку ринку до розуміння того, яку

унікальну цінність підприємство створює для своїх клієнтів і яким чином ця цінність визначає його стратегічний курс. Це положення стало методологічним підґрунтям для подальшого розвитку стратегій диференціації, що виходять за межі галузевих стандартів і передбачають формування нових ринкових просторів .

Водночас з розвитком моделей стратегічного аналізу та диференціації, у стратегічному мисленні починає формуватися напрям, що зосереджується не стільки на структурних чинниках ринку чи операційній ефективності, скільки на глибших питаннях організаційної ідентичності, цінностей і смислів. У цьому контексті особливу увагу привертають ідеї Чарльза Хенді — британського мислителя, який запропонував нову перспективу на роль організацій у суспільстві та природу стратегічного вибору. Його підхід відображає прагнення подолати обмеження технократичних моделей управління і наголосити на тому, що стратегія має бути не лише економічно раціональною, але й екзистенційно обґрунтованою — такою, що враховує людський вимір, потребу в сенсі, культурну специфіку та моральну відповідальність організації перед суспільством.

У своїх працях — таких як «The Age of Unreason» (1989) та «The Empty Raincoat» (1994) — Хенді передбачив розпад великих організацій, зростання значення знань і творчості як джерела конкурентних переваг. Він підкреслював, що стратегія повинна враховувати не лише економічні, а й людські, етичні та культурні чинники. Його концепція «порожнього плаща» вказує на те, що за надмірною раціоналізацією й технологізацією управління може ховатися втрата сенсу та мотивації. Тому стратегічне мислення, на думку Хенді, має включати елемент мудрості, передбачення й соціальної відповідальності [10, 11].

У цей же період зростає інтерес до ролі внутрішніх ресурсів, культури та навчання як основ стратегічної переваги. Особливо вагомою стала

концепція організації, що навчається (learning organization), розроблена Пітером Сенге у книзі The Fifth Discipline (1990). Сенге визначив п’ять дисциплін, що забезпечують здатність організації до стратегічного навчання: системне мислення, ментальні моделі, персональне вдосконалення, колективне бачення та командне навчання. Цей підхід заклав основу для стратегічного мислення, яке будується на постійній рефлексії, гнучкості, інклюзивності та залученні персоналу до формування майбутнього організації. У сучасному контексті, де інноваційність і швидка адаптація до змін є критично важливими, ця концепція є надзвичайно актуальною [12, 13].

У 2000-х роках значний вплив на стратегічну думку справив Джим Коллінз. У книзі Good to Great (2001) він на основі великого емпіричного дослідження проаналізував відмінності між компаніями, що досягли сталого прориву, і тими, що залишилися пересічними. Коллінз сформулював низку принципів, серед яких концепція «їжака» (поєднання глибокого розуміння місії, того, у чому компанія є найкращою, і економіки її рушія), пріоритетність правильних людей у команді («спочатку хто, а потім що»), дисципліна виконання і стратегічна сталість. Його підхід ілюструє зміщення фокусу зі зовнішньої конкуренції на внутрішню узгодженість, лідерство, організаційну культуру та довгострокове бачення. У цьому сенсі Коллінз наближає стратегічне мислення до філософії стійкого розвитку й організаційної автентичності [14].

Серед інших важливих ідей, що вплинули на стратегічне мислення, варто також згадати концепції життєвого циклу організацій (моделі І. Адізеса, Л. Ґрейнера), які пояснюють закономірність та послідовність розвитку підприємств і потребу в змінах стратегій відповідно до фаз зростання чи існування, на яких перебуває організація [15]. Також дедалі більшого значення набуває концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities) Тіза, Пізано і Шуена, що акцентує на здатності організацій

інтегрувати, перебудовувати і розвивати свої ресурси у відповідь на зміни середовища [16].

Кульмінацією вказаних тенденцій стало формування ресурсного та компетентнісного підходів до стратегії. Особливо значущою в цьому контексті є концепція ключових компетенцій підприємства, запропонована Г. Хамелом і К. Прахаладом у статті The Core Competence of the Corporation (1990). Вони обґрунтували, що справжнє джерело довгострокової конкурентної переваги не зовнішнє позиціювання, а здатність організації формувати, розвивати й інтегрувати унікальні знання, технології, навички, які важко імітувати. Концепція ключових компетенцій спирається на ресурсний підхід (RBV), згідно з яким довготривала конкурентна перевага досягається через володіння рідкісними, складно імітованими та цінними ресурсами — насамперед нематеріального характеру: знаннями, досвідом, технологічними платформами [17, 18]. Вона логічно підводить до сучасного стратегічного мислення, зорієнтованого на створення нових ринкових просторів, інноваційну цінність і відхід від традиційної конкуренції — як це реалізовано у стратегії блакитного океану [19-21].

Таким чином, еволюція стратегічного мислення у менеджменті відображає не просто зміну інструментів чи логік аналізу, а глибоку трансформацію бачення самої природи організаційного успіху: від боротьби за частку на існуючих ринках — до створення нових правил гри через інновації, компетенції та цінності [2, 22].

Стисло еволюцію стратегічного мислення можна узагальнити наступним чином (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Еволюція підходів стратегічного мислення в менеджменті

Період	Напрям	Автор(-и)	Зміст
1950–1970-ті	Раціональне управління за цілями	П. Друкер	Стратегія як раціональне планування на основі

			цілей, місії, підприємницького бачення
1970–1990-ті	Когнітивний, дескриптивний і емпіричний аналіз стратегій	Г. Мінцберг	Стратегія як процес, що виникає з досвіду, навчання, інтуїції, культури; класифікація шкіл
1980–1990-ті	Структурно-аналітична школа (позиційна логіка)	М. Портер	Аналіз галузевої структури, конкурентних сил і позиціювання; базові стратегії
1990-ті	Стратегія ціннісної орієнтації	М. Трейсі, Ф. Вірсема	Фокус на створенні унікальної цінності: product leadership, customer intimacy, operational excellence
1990-ті	Гуманістичний, культурний підхід до стратегій	Ч. Хенді	Стратегія як відповідь на потребу в сенсі, етичній мотивації, соціальній відповідальності
1990–2000-ті	Організаційне навчання	П. Сенге	Організація як система, що навчається; стратегія через колективне бачення та розвиток персоналу
2000-ні	Інтеграція лідерства, культури й довгострокового бачення	Дж. Коллінз	Сталий успіх через правильних людей, дисципліну, внутрішню узгодженість і глибинне розуміння
1990–2000-ні	Ресурсно-компетентнісний підхід	Г. Хамел, К. Прахалад	Конкурентна перевага через унікальні, важко імітовані ресурси й компетенції

Джерело: створено автором

1.2 Сутність і концептуальні основи стратегії блакитного океану

Узагальнення основних етапів розвитку стратегічного мислення у менеджменті, здійснене у попередньому параграфі, дозволяє побачити логіку переходу від конкуренційно орієнтованих моделей до стратегій, що ґрунтуються на інноваціях, цінності та реконфігурації ринку. У цьому контексті стратегія блакитного океану постає як сучасна інтегративна концепція, що синтезує ключові напрацювання попередніх підходів і пропонує принципово нову парадигму стратегічного мислення.

Концепція стратегії блакитного океану (Blue Ocean Strategy), розроблена В. Чаном Кімом та Рене Моборн, постала як відповідь на обмеження конкурентної парадигми, що домінувала в стратегічному управлінні впродовж кількох десятиліть. Її формування стало результатом інтеграції кількох інтелектуальних джерел, які склали її концептуальне підґрунтя та методологічну основу.

Концептуальні витоки та методологічна основа стратегії блакитного океану мають міждисциплінарний характер і формувалися під впливом еволюції стратегічної думки в менеджменті, критичного переосмислення парадигми конкуренції, а також інтеграції знань із суміжних наукових напрямів — зокрема інноваційного менеджменту, поведінкової економіки, організаційної теорії та теорії цінності. Її поява стала логічною відповіддю на обмеження традиційного стратегічного мислення, орієнтованого на боротьбу в межах уже наявних ринків, де конкуренція розглядається як невідворотне середовище діяльності, а стратегія зводиться до позиціонування та витіснення інших гравців [23, 24].

Першим важливим концептуальним джерелом є структурно-аналітична школа, представлена передусім Майклом Портером. Його підхід до стратегії як раціонального процесу аналізу галузевої структури та вибору

позиції на ринку домінував у стратегічному менеджменті упродовж 1980–1990-х років. Однак модель п’яти сил Портера передбачає існування фіксованих кордонів галузі, стабільного ринку та конкурентної боротьби за сталий попит [25]. Саме це стало предметом критики з боку прихильників інноваційно-орієнтованих стратегій, які, зокрема, підкреслювали недостатність такого підходу для пояснення проривних бізнес-моделей та появи нових ринкових сегментів [1, 16, 26].

Другою важливою інтелектуальною основою є ресурсно-компетентнісний підхід (Resource-Based View та Competence-Based View), який змістив фокус зі структури ринку на унікальні внутрішні ресурси й здатності організації. Він обґрунтовує, що конкурентна перевага виникає не лише через зайняття вигідної позиції на ринку, а завдяки формуванню специфічних, важко імітованих ресурсів — таких як технології, знання, корпоративна культура, організаційне навчання. Цей підхід став методологічною передумовою для розуміння ціннісної інновації як поєднання нової пропозиції для ринку й унікальної здатності підприємства її створити [17, 27, 28].

Третім підґрунтям є інституціональна теорія та теорія соціального конструювання ринку, згідно з якими ринки не є об’єктивно заданими структурами, а формуються внаслідок дій, дискурсивних практик і інноваційних ініціатив учасників. Це дозволяє стратегічному мисленню вийти за межі обмежувальної логіки «ринкової ніші» та розглядати підприємства як активних творців нових ринкових просторів.

Четвертий напрям — це підприємницькі теорії інновацій, зокрема підходи Й. Шумпетера, К. Крістенсена та К. Левітта, що наголошують на ролі проривних інновацій і здатності підприємств змінювати споживчі звички, уникаючи конкуренції шляхом пропозиції радикально нової цінності [29]. Саме в цьому контексті виникає поняття ціннісної інновації (value innovation) — центральне для стратегії блакитного океану, — яке

означає одночасне досягнення стратегічної диференціації та зниження витрат, шляхом переосмислення того, що саме цінують споживачі та як цю цінність створює підприємство. Відмова від компромісу між «висока цінність – високі витрати» чи «низькі витрати – низька цінність» і є одним із концептуальних проривів у рамках блакитного океану.

Окреме місце у методологічній основі концепції займає поведінкова економіка. Вона пояснює, чому підприємства часто не бачать можливостей створення нових ринків: їхні управлінські команди схильні до мислення в межах усталених шаблонів, до конформізму й залежності від наявних ресурсів або конкурентного оточення. Саме тому стратегія блакитного океану приділяє значну увагу інструментам, які допомагають подолати когнітивні бар'єри — таким як стратегічне полотно, інструмент чотирьох дій, матриця відстеження клієнтської цінності тощо [2, 26, 30].

У методологічному плані стратегія блакитного океану має процесуальну логіку, тобто вона не зводиться до єдиного стратегічного рішення, а передбачає поетапну побудову нового ринку через аналіз поточного профілю галузі, виявлення елементів, які не створюють цінності, і водночас пошук нових параметрів споживчого досвіду, що можуть бути створені чи підсилені. Така логіка базується на дизайн-мисленні (design thinking) — методології, орієнтованій на глибоке розуміння потреб користувача, експериментування з альтернативними рішеннями та креативний пошук нових рішень, що трансформують ринок.

Крім того, стратегія блакитного океану вбирає в себе принципи системного мислення, що дозволяє розглядати ринок, організацію, споживача та конкуренцію як взаємозалежну динамічну систему. Завдяки цьому фокусується не лише на продуктових чи технологічних інноваціях, а й на глибинному переосмисленні бізнес-моделі: каналів дистрибуції, ціноутворення, комунікацій, способів взаємодії зі споживачами.

Таким чином, концепція блакитного океану є не просто черговим стратегічним рецептом, а результатом синтезу кількох потужних теоретико-методологічних течій. Вона постала як критика лінійного мислення в конкуренції, замінюючи його логікою творення, інноваційного прориву та стратегічної реконфігурації вартості. Саме тому її застосування передбачає не просто зміну ринку, а зміну способу мислення про ринок, що і є її фундаментальним концептуальним підґрунтям.

Традиційні підходи — зокрема модель п’яти сил Портера чи стратегія диференціації — базуються на припущенні про необхідність здобуття переваги над суперниками у вже сформованому ринковому просторі, що врешті призводить до посилення конкуренції, цінових воєн і зменшення прибутковості. Такий ринок автори називають «червоним океаном» — простором, де правила гри усталені, гравці змагаються за обмежену частку попиту, а стратегія полягає в максимізації власної частки за рахунок інших.

На противагу цьому, стратегія блакитного океану ґрунтується на принципово іншому погляді на створення вартості. Її центральною ідеєю є не боротьба з конкурентами, а їх уникнення шляхом відкриття нового ринкового простору, де конкуренція або відсутня, або є несуттєвою. Такий простір виникає внаслідок інноваційного мислення, переосмислення ціннісних параметрів товару або послуги, а також створення якісно нового споживчого досвіду. Таким чином, стратегія блакитного океану пропонує перехід від моделі «структура визначає стратегію» до моделі «стратегія формує структуру», де підприємство активно створює нові правила гри та нові сегменти попиту [31].

Таблиця 1.2

Відмінності червоного та блакитного океанів конкуренції

Ознака	Червоний океан	Блакитний океан
Природа ринку	Існуючий, обмежений, з усталеними межами	Новий або реконструйований,

		поза межами конкуренції
Основна стратегічна логіка	Боротьба з конкурентами	Уникнення конкуренції шляхом створення нового попиту
Фокус уваги	Завоювання частки наявного попиту	Формування нового попиту
Джерело конкурентної переваги	Або зниження витрат, або диференціація	Одночасне досягнення низьких витрат і диференціації
Мета	Перемога в межах правил галузі	Створення нових правил гри
Роль інновацій	Вторинна, зосереджена на підвищенні ефективності	Первинна, орієнтована на проривне створення цінності
Ризик цінової конкуренції	Високий	Мінімальний (на початковому етапі)
Поведінкова установка	Адаптація до середовища	Активне конструювання середовища
Тип мислення	Аналітичне, конкурентне	Творче, інноваційне

Джерело: складено автором на основі [32]

Концептуально стратегія блакитного океану базується на кількох ключових положеннях. По-перше, це водночас прагнення до диференціації та зниження витрат, що розриває традиційний стратегічний дихотомічний підхід: або низькі витрати, або унікальна пропозиція. Створення нового попиту дозволяє досягти обох цілей одночасно, завдяки інноваційній реконфігурації ціннісної пропозиції.

Центральною категорією, яка забезпечує можливість такого стратегічного прориву, є ціннісна інновація (value innovation). Ціннісна інновація — це одночасне досягнення радикальної диференціації та зниження витрат через переосмислення цінності для споживача. Саме вона становить змістове ядро стратегії блакитного океану, оскільки дає змогу

підприємству вийти за межі традиційної дилеми між диференціацією та мінімізацією витрат. Ціннісна інновація передбачає не просто вдосконалення наявного продукту чи послуги, а переосмислення самої логіки створення цінності для споживача — тобто такий підхід, за якого нова ринкова пропозиція водночас є привабливою для клієнтів і економічно ефективною для компанії.

У цьому контексті цінність розглядається не як об'єктивна властивість продукту, а як результат суб'єктивного сприйняття клієнтом, сформованого під впливом досвіду, очікувань і контексту споживання. Інновація ж — це не лише технічне чи функціональне нововведення, а структурна зміна у способі задоволення потреб. Відтак, ціннісна інновація є стратегічною інновацією, яка змінює саму архітектуру споживчої пропозиції, поєднуючи у собі елементи креативності, емпатії, функціональності та забезпечення економічної доцільності, зокрема, через управління витратами.

Досягнення ціннісної інновації потребує від підприємства відмови від інерційного мислення в межах галузевих стандартів і переходу до реконфігурації чинників, що традиційно визначали конкуренцію. Цей процес реалізується через інструмент так званої «матриці чотирьох дій», яка дає змогу відповісти на чотири стратегічні питання: які елементи варто усунути, які зменшити, які підсилити і що принципово нового створити в ціннісній пропозиції. Такий підхід дозволяє сформувати унікальний стратегічний профіль, вивільнити ресурси за рахунок ліквідації зайвого і спрямувати їх на створення того, що має справжню значущість для споживача [32].

Таким чином, ціннісна інновація виступає не як одна з опцій стратегічного розвитку, а як принципова логіка мислення, що лежить в основі всієї концепції блакитного океану. Вона дозволяє підприємству не адаптуватися до ринку, а створювати його наново — через зміну параметрів цінності, з яких формується попит. Саме тому вона має фундаментальне

методологічне значення як аналітична і конструктивна категорія, що поєднує стратегічне бачення, інноваційний підхід і споживчо орієнтовану логіку мислення. По-друге, стратегія ґрунтується на інструментарії «полотна стратегічного профілю», за допомогою якого візуалізується поточний стан конкурентного середовища та визначається шлях до створення унікального профілю, що задовольняє нові потреби споживачів. По-третє, ключовим є застосування так званого «рамкового інструменту чотирьох дій» (елімінація, зменшення, підвищення, створення), який дозволяє переглянути всі елементи ціннісної пропозиції, з метою її радикальної трансформації [33].

З погляду методології, стратегія блакитного океану є міждисциплінарною: вона поєднує стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, поведінкову економіку та маркетинг. Вона враховує не лише раціональні аспекти ухвалення стратегічних рішень, а й когнітивні обмеження, схильність до інерції мислення, роль інтуїції та підприємницької сміливості. Цим пояснюється важливість лідерства у формуванні блакитного океану — здатності топменеджменту мислити поза межами галузевих рамок і створювати нову реальність, а не лише адаптуватися до наявної.

Практичне застосування концепції засвідчує її ефективність у різних секторах: від розваг і послуг до промислового виробництва. Приклади таких компаній, як Cirque du Soleil, Nintendo з її Wii, або в українському контексті — компанія Petcube, демонструють, що стратегія блакитного океану може бути застосована не лише великими корпораціями, а й стартапами, які здатні сформулювати унікальну ціннісну пропозицію. Успішність таких стратегій зумовлена здатністю вийти за межі звичних уявлень про продукт, ринок і споживача, а також вмінням інтерпретувати незадоволені або латентні потреби.

З часу виходу першого видання книги Blue Ocean Strategy у 2005 році концепція зазнала подальшого розвитку й уточнення. У 2015 році побачило світ оновлене і доповнене видання, яке враховує практичний досвід впровадження стратегії в компаніях різних галузей та культурних контекстів. Однією з ключових змін стало розширення інструментарію блакитного океану, зокрема через деталізацію алгоритмів формування стратегічного полотна, уточнення методів ідентифікації ціннісних інновацій та поглиблене тлумачення ролі емоційних і соціальних факторів у створенні нового попиту. У другому виданні також особливу увагу приділено питанням залучення персоналу до процесу стратегічного зрушення, подолання внутрішнього спротиву та вибудови послідовної комунікації в межах організації.

Подальший розвиток концепції отримав у праці Blue Ocean Shift (2017), яка позиціонується як практичне керівництво для переходу від конкуренції до творення нового ринку. У ній Кім і Моборн представили покроковий підхід до розгортання блакитного океану в організаціях, включаючи побудову мотиваційного лідерства, формування ініціативної команди, аналіз нетипових споживачів і виявлення «невикористаного попиту». Значна увага в цьому виданні приділяється психологічним аспектам трансформаційного процесу — зокрема потребі забезпечити впевненість співробітників у можливості успішного стратегічного зрушення, навіть у нестабільному середовищі [34].

Таким чином стратегія блакитного океану еволюціонувала з теоретичної концепції у повноцінну методологію стратегічного оновлення бізнесу. Її подальший розвиток підтвердив не лише актуальність запропонованих положень, а й універсальність підходу, що здатний бути адаптованим до різних масштабів організацій, стадій їх розвитку та особливостей зовнішнього середовища.

Стратегія блакитного океану пропонує нову логіку стратегічного мислення — не як боротьбу за частку на існуючому ринку, а як творення ринку. Вона передбачає активне конструювання майбутнього, в якому підприємство стає архітектором нових стандартів, а не просто учасником наявної ринкової гри. У цьому полягає її стратегічна сутність і концептуальна новизна, що надає особливої актуальності для дослідження в умовах високої турбулентності та швидких змін у бізнес-середовищі.

Попри значний практичний і концептуальний потенціал, стратегія блакитного океану не позбавлена низки обмежень, які слід враховувати при її застосуванні. По-перше, її реалізація вимагає значних інтелектуальних, організаційних та іноді фінансових ресурсів, що робить її складною для компаній із низьким рівнем внутрішньої зрілості, слабкою аналітичною культурою або нестабільним управлінським контуром. По-друге, хоча концепція апелює до створення нового попиту, практичні кейси демонструють, що формування абсолютно нових ринків є рідкісним явищем, і у багатьох випадках йдеться про переформатування або агрегування наявного попиту, а не про його повноцінне створення. По-третє, успішність стратегії суттєво залежить від здатності правильно ідентифікувати латентні потреби, що часто є інтуїтивним і ризикованим процесом, який важко формалізувати. Крім того, в умовах швидкоплинних технологічних змін створений блакитний океан може швидко стати «червоним» — тобто новий ринок привертає увагу інших гравців і вже за короткий час перетворюється на конкурентне середовище. Нарешті, попри багатий описовий і прикладний матеріал, концепція зазнає критики через обмежену операціоналізованість: відсутність формалізованих критеріїв вимірювання успішності впровадження, складність кількісної оцінки створеної цінності та невизначеність часових рамок отримання результатів. Усі ці чинники свідчать про те, що стратегія блакитного океану потребує

високого рівня стратегічної чутливості, лідерської компетентності та організаційної гнучкості — як передумови її ефективного застосування.

1.3 Значення стратегії блакитного океану для забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Застосування стратегії блакитного океану, концептуальні засади якої були розглянуті у попередньому параграфі, відкриває нові можливості для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У цьому параграфі проаналізуємо, яким чином ця стратегія трансформує ринкову поведінку компаній, їхню внутрішню організацію та стратегії зростання.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, насиченістю ринків і зростаючими вимогами споживачів, стратегічне управління підприємствами потребує нових підходів, здатних забезпечити стійку конкурентоспроможність. У цьому контексті стратегія блакитного океану набуває виняткового значення як така, що дозволяє підприємствам не лише уникати прямої конкуренції, але й створювати нові ринкові простори з високим потенціалом зростання, що особливо важливо з урахуванням обмеження традиційного стратегічного мислення, яке зосереджується на суперництві за частку існуючого ринку, концепція ж блакитного океану спрямовує зусилля компаній на інноваційне створення цінності та відкриття неконкурентних ніш.

Конкурентоспроможність підприємства традиційно розглядається через здатність ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати стабільне зростання та прибутковість, реагувати на зовнішні виклики і адаптуватися до змін у споживчих запитах. Однак в умовах ринку, що швидко трансформується, така модель виявляється недостатньою. Це проявляється, зокрема, у зниженні ефективності традиційних стратегічних інструментів, орієнтованих на збереження ринкової позиції в межах усталеного

конкурентного середовища. Компанії, які зосереджуються на захисті існуючої частки ринку за допомогою цінових акцій, збільшення рекламних бюджетів чи механічного вдосконалення продукту, часто стикаються з вичерпанням потенціалу зростання [35-37].

Наприклад, у галузі роздрібної торгівлі спостерігається виснаження конкурентних переваг унаслідок надмірної стандартизації пропозиції. Традиційні гравці втрачають клієнтів на користь нових учасників, які створюють нові формати взаємодії з покупцями або поєднують онлайн- і офлайн-простір у новий тип обслуговування. У банківській сфері цифрові фінтех-компанії, які діяли за межами класичних уявлень про фінансові послуги, швидко витісняють традиційні банки з частини сегментів. У медіа-галузі стрімінгові сервіси змінили логіку споживання контенту, що поставило під загрозу виживання класичних телекомпаній. У всіх цих випадках спроби відповісти на виклики лише засобами оптимізації внутрішніх процесів, без створення нової цінності для споживача, виявилися недостатніми [38, 39].

Наслідком є втрата темпів зростання, зниження маржі, посилення залежності від зовнішніх коливань і, зрештою, зменшення стійкості підприємства. Традиційна стратегічна аналітика значною мірою ґрунтується на моделі п’яти конкурентних сил, запропонованій М. Портером, яка передбачає оцінку ринкової позиції підприємства з огляду на силу конкурентів, постачальників, покупців, загрозу появи товарів-замінників і входу нових учасників. Такий підхід орієнтує компанії на збереження і захист позицій у межах уже наявного ринку, що неминуче спричиняє ескалацію конкуренції, витрат на утримання частки ринку й зниження прибутковості. Унаслідок цього організації опиняються в стані стратегічного виснаження, коли ресурси витрачаються на оборону, а не на створення нової цінності. Моделі, що зосереджуються на конкурентній боротьбі у межах відомих ринків, дедалі частіше призводять до так званої

стратегічної пастки — ситуації, коли всі гравці галузі імітують одні й ті самі рішення, а поле для стратегічного маневру зникає. У довгостроковій перспективі це означає ризик втрати ринку на користь тих, хто здатен переосмислити його межі або створити новий [40].

З огляду на це, подальше дотримання традиційної логіки стратегічного планування вже не дозволяє забезпечити сталу конкурентоспроможність. Підприємства, які не здатні відійти від орієнтації на поступове вдосконалення існуючого продукту чи позиції, ризикують стати заручниками висококонкурентного середовища, де кожна нова ініціатива швидко копіюється, а прибутковість знижується. Тому ігнорування необхідності стратегічного оновлення стає загрозою не лише для зростання, а й для самого виживання бізнесу. Саме на цьому тлі стратегія блакитного океану пропонує альтернативу — замість адаптації до обмежень середовища, вона стимулює переосмислення ринкових меж і формування простору, де конкуренція втрачає сенс. У цьому контексті стратегія блакитного океану відкриває можливість вийти з замкненого кола конкуренції та перейти до створення якісно нової пропозиції, яка забезпечить підприємству простір для розвитку без постійного тиску з боку конкурентів.

При цьому важливо розрізняти два рівні конкурентоспроможності підприємства — статичний і динамічний. Статична конкурентоспроможність характеризується здатністю забезпечувати ефективність у межах наявного ринку, тоді як динамічна — відображає здатність організації до інноваційного оновлення, створення нової цінності та адаптації до змін середовища. У цьому контексті стратегія блакитного океану є інструментом саме динамічної конкурентоспроможності, оскільки вона передбачає не лише оптимізацію ресурсів чи покращення наявної пропозиції, а й формування принципово нових умов зростання через стратегічне переосмислення самої природи ринку [36, 37].

Одним із ключових внесків стратегії блакитного океану у підвищення конкурентоспроможності є фокус на ціннісній інновації, яка поєднує зростання споживчої цінності з одночасним зниженням витрат. Це дає змогу підприємствам досягати водночас диференціації та економії, що в традиційних підходах розглядається як взаємовиключна альтернатива. Перевагою є те, що компанія, яка діє відповідно до принципів блакитного океану, не потребує прямого зіткнення з конкурентами, а натомість створює умови, за яких конкуренція втрачає сенс, адже сформований простір ринку є новим і ще не зайнятим іншими гравцями.

Крім цього, стратегія блакитного океану сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, оскільки нові ринки, що виникають унаслідок її реалізації, зазвичай є менш регульованими, а споживачі в них менш чутливі до цінової конкуренції. Це дозволяє підприємствам уникати цінових воєн і зберігати маржу на високому рівні, що є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища. Водночас, вихід у блакитний океан змушує компанії не просто поліпшувати існуючі продукти, а здійснювати фундаментальне переосмислення пропонованої цінності, структури витрат, ланцюгів постачання, комунікації з клієнтами та організаційної культури [32].

На практиці реалізація стратегії блакитного океану сприяє відкриттю нових джерел доходів, диверсифікації діяльності та формуванню імунітету до коливань у традиційних ринкових сегментах. Такий підхід є особливо актуальним для українських підприємств, які діють в умовах турбулентної економіки, нестабільного попиту й необхідності швидкої адаптації до змін, зумовлених цифровою трансформацією, глобалізацією та зростаючим тиском з боку міжнародних гравців. Характерним прикладом застосування логіки блакитного океану в українських реаліях є діяльність компанії «Нова пошта», яка вийшла за межі традиційного уявлення про логістику як інфраструктурну функцію, запропонувавши клієнтам сервісну екосистему,

орієнтовану на швидкість, автономність та доступність. Компанія не лише оптимізувала логістичні процеси, а й створила новий споживчий досвід через розгалужену мережу відділень, інноваційні формати обслуговування (поштомати, мобільні застосунки, система відстеження) і впровадження електронного документообігу. Цей підхід не був прямою відповіддю на дії конкурентів, а радше переосмисленням того, як може виглядати сучасна послуга доставки в умовах диджиталізованої економіки. Таким чином, компанія сформувала новий ринковий простір, орієнтований не лише на B2B, а й на масовий B2C-сегмент, де цінність визначається не тарифами, а зручністю, простотою та швидкістю.

Окрему увагу варто звернути на соціальний і культурний вимір конкурентоспроможності, який дедалі більше враховується у процесі стратегічного планування. Під соціальним і культурним виміром конкурентоспроможності мається на увазі здатність підприємства не лише відповідати економічним і ринковим вимогам, а й активно формувати або трансформувати соціальні очікування, культурні норми та споживчі цінності, що в сукупності визначають глибший рівень взаємодії між бізнесом і суспільством. Йдеться про те, що конкурентоспроможність сучасного підприємства дедалі більше залежить не тільки від цін, якості продукції чи інновацій, а й від його здатності відповідати запитам соціальної відповідальності, етичної поведінки, сталого розвитку, культурної автентичності, інклюзивності, репутаційної прозорості та здатності створювати нові символічні сенси.

У рамках стратегії блакитного океану цей вимір набуває особливої ваги, оскільки створення нових ринків часто передбачає не лише технологічну або продуктову інновацію, а й формування нових моделей споживання та нового уявлення про цінність. Компанії, що успішно впроваджують стратегії виходу за межі існуючого попиту, часто виступають не просто постачальниками товарів чи послуг, а носіями нових культурних

кодів — вони змінюють стиль життя, очікування, звички й уявлення про норми. Наприклад, Apple не лише створила новий ринок смартфонів, а й трансформувала спосіб комунікації, естетичні уявлення та уявлення про особисту технологічну ідентичність. Подібно, IKEA змінила сприйняття меблів — з предметів розкоші на функціональні, доступні елементи щоденного життя, що відповідають певному способу мислення.

Таким чином, соціальний і культурний вимір конкурентоспроможності охоплює не лише відповідність соціальним трендам, а й здатність підприємства бути їхнім ініціатором. Це дозволяє зміцнювати довіру, формувати лояльність, створювати глибший емоційний зв'язок зі споживачем і, в перспективі, зміщувати конкуренцію з площини ціни й функціональності в площину смислів і цінностей. У стратегії блакитного океану це є не другорядним фактором, а одним із ключових елементів створення нової ринкової реальності. Блакитний океан, створюючи нові ринки, нерідко формує нові стилі споживання, змінює очікування клієнтів і стимулює інституційні зміни в галузі. Таким чином, підприємство виступає не лише як ринковий агент, але й як ініціатор змін, що посилює його стратегічне становище в довгостроковій перспективі [22, 41].

Впровадження стратегії блакитного океану істотно трансформує внутрішнє середовище підприємства, зокрема організаційну культуру, стиль лідерства та систему мотивації, що в сукупності стає важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності. Річ у тім, що вихід за межі традиційної конкуренції, який передбачає ця стратегія, не може бути реалізований лише на рівні продукту чи ринку — він потребує глибоких змін у способі мислення всієї організації, що й зумовлює структурні зрушення в організаційній поведінці.

Передусім стратегія блакитного океану вимагає трансформації організаційної культури у напрямі відкритості до змін, підтримки інновацій,

допущення помилок як джерела навчання, та стимулювання міжфункціональної взаємодії. Культура підприємства має перестати бути орієнтованою на збереження стабільності й контроль у межах відомого ринку, а натомість культивувати експериментування, творче переосмислення звичних моделей, гнучкість і схильність до ризику. Це означає перехід від культур ієрархічного типу до адаптивних або підприємницьких культур, де цінується ініціатива, самостійність і відповідальність працівників на всіх рівнях. Без такої зміни будь-яке стратегічне оновлення буде зведене нанівець через опір і брак залучення персоналу [42].

У цьому контексті змінюється і роль лідерства. Традиційний управлінець, що орієнтований на оперативний контроль, дедалі більше поступається місцем лідеру-змінотворцю, який здатен формувати бачення майбутнього, залучати співробітників до його спільної побудови, створювати атмосферу довіри й натхнення. Такий лідер не диктує рішення, а розкриває потенціал інших, об’єднує довкола смислів, а не лише завдань, і спроможний витримувати невизначеність як органічну складову стратегічного розвитку [43].

У межах стратегії блакитного океану це особливо важливо, оскільки компанія діє на ще не усталеному ринку, де немає готових стандартів, а отже, потрібна здатність орієнтуватися в умовах відсутності чітких правил.

Система мотивації також потребує переосмислення. У традиційній парадигмі ключову роль відіграють показники ефективності, прив’язані до поточних результатів, що стимулює поведінку, зорієнтовану на короткострокову вигоду. У ситуації, коли компанія реалізує стратегію створення нового ринку, важливо заохочувати довгострокову орієнтацію, навчання, креативність, спільне вирішення комплексних проблем. Це вимагає поєднання матеріального й нематеріального стимулювання, впровадження механізмів автономії, визнання досягнень, розвитку

командної взаємодії та підтримки внутрішнього підприємництва. Співробітники мають бути мотивовані не лише до виконання, а до спільного творення нового.

У сукупності ці трансформації — культурна відкритість, лідерство майбутнього та системи глибокої залученості — створюють нову внутрішню динаміку організації, яка і є джерелом її сталої конкурентоспроможності. Така організація не просто реагує на виклики, а випереджає їх, стає джерелом нових норм і очікувань на ринку. Отже, стратегія блакитного океану чинить подвійний вплив: з одного боку, трансформує зовнішні ринкові умови, а з іншого — оновлює внутрішній організаційний механізм, роблячи підприємство більш адаптивним, інноваційним і здатним до відтворення конкурентних переваг у динамічному середовищі. Вплив стратегії блакитного океану на ключові чинники конкурентоспроможності підприємства наведений у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив стратегії блакитного океану на ключові чинники конкурентоспроможності підприємства

Сфера впливу	Елемент впливу	Очікуваний ефект
Зовнішнє середовище	Ринкова поведінка	Уникнення прямої конкуренції, формування нових сегментів
Зовнішнє середовище	Продуктова стратегія	Переосмислення ціннісної пропозиції, створення нової ринкової вартості
Зовнішнє середовище	Соціокультурна позиція компанії	Формування довіри, культурної близькості й емоційної лояльності
Внутрішнє середовище	Організаційна культура	Зростання відкритості до змін, підвищення залученості працівників

Внутрішнє середовище	Лідерство	Формування бачення змін, активізація ініціативності
Внутрішнє середовище	Система мотивації	Орієнтація на творчість, автономію та довгострокові результати
Внутрішнє середовище	Інноваційна здатність	Підвищення здатності до адаптації та проривних змін

Джерело: створено автором

Водночас важливо зазначити, що стратегія блакитного океану не є універсальним рецептом і передбачає високий рівень стратегічної гнучкості, глибоке розуміння споживчих потреб, здатність до міждисциплінарного аналізу та відмову від усталених уявлень про галузеві межі. Це означає, що її успішна імплементація потребує трансформації управлінського мислення та організаційних структур. Зокрема, підприємствам необхідно будувати відкриті команди, здатні до інновацій, упроваджувати інструменти стратегічної діагностики (такі як полотно цінності чи сітка «усунь-зменш-збільш-створи») та орієнтуватися на постійне оновлення бізнес-моделі.

Необхідно підкреслити, що трансформація, зумовлена впровадженням стратегії блакитного океану, має знаходити відображення не лише на концептуальному чи організаційному рівні, а й у системі вимірювання ефективності. Для цього доцільно використовувати не лише класичні фінансові метрики, а й показники, що відображають динамічну конкурентоспроможність: індекси інноваційної активності, рівень залученості персоналу, інтегральні оцінки клієнтської цінності, динаміку зростання нових сегментів, показники адаптивності бізнес-моделі до змін середовища. Це дозволяє підприємству не лише фіксувати результат, а й

відстежувати стратегічний поступ у напрямі формування нового ринкового простору та відтворення довгострокової переваги.

Таким чином, значення стратегії блакитного океану для забезпечення конкурентоспроможності підприємств полягає у створенні нових умов зростання, підвищенні стійкості до зовнішніх загроз і формуванні якісно нових переваг, які неможливо досягти засобами традиційної конкуренції. Це перетворює її не лише на інструмент стратегічного управління, а й на філософію дій у постіндустріальній, глобалізованій економіці [32].

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

2.1 Інструменти та методи виявлення нових ринкових просторів

У попередньому розділі було розкрито теоретичні засади стратегій блакитного океану як альтернативи традиційним підходам до конкурентної боротьби. Логічним продовженням цього аналізу є звернення до питань методології виявлення нових ринкових просторів, адже саме з їх ідентифікації розпочинається практична реалізація стратегії виходу за межі існуючої конкуренції.

Пошук ринкових можливостей поза межами відомого часто не є прямолінійним процесом і вимагає специфічного набору аналітичних підходів, здатних охопити як існуючі ринкові конфігурації, так і потенційні напрями формування нової споживчої цінності.

Серед інструментів, що дозволяють оцінити потенціал ринкових можливостей та сформулювати напрям інноваційного позиціонування, особливе місце посідає аналітична карта «цінність–інновація». Вона дає змогу візуалізувати співвідношення між новизною пропозиції та її практичною значущістю для споживача.

Аналітична карта «цінність–інновація» є графічним інструментом, що дозволяє системно оцінити співвідношення між рівнем створеної споживчої цінності та ступенем інноваційності продукту, послуги або бізнес-моделі. На горизонтальній осі такої карти відображається рівень інноваційності — від інкрементальних удосконалень до радикальних проривів, тоді як вертикальна вісь фіксує рівень цінності, що її споживач реально сприймає. Карта дозволяє проаналізувати поточне позиціонування існуючих ринкових гравців і зіставити їхні продукти за двома параметрами: наскільки вони

новаторські та яку практичну користь приносять споживачеві. У процесі такого аналізу нерідко виявляються зони стратегічного перенасичення — тобто пропозиції з високим рівнем інноваційності, які, однак, не супроводжуються пропорційним приростом цінності для кінцевого користувача, а також зони латентного попиту, де потенціал створення значущої цінності залишається нереалізованим через відсутність новаторських рішень. Виявлення таких ділянок простору дає змогу сформулювати стратегічні гіпотези щодо переміщення в зону «цінність через інновацію», тобто розробки таких рішень, які не лише вирізняються новизною, а й створюють відчутну, релевантну споживачеві користь. У такий спосіб аналітична карта «цінність–інновація» відіграє роль орієнтиру для спрямування зусиль з пошуку нового ринкового простору, слугуючи інструментом стратегічного моделювання на етапі генерації проривних ідей [27, 44].

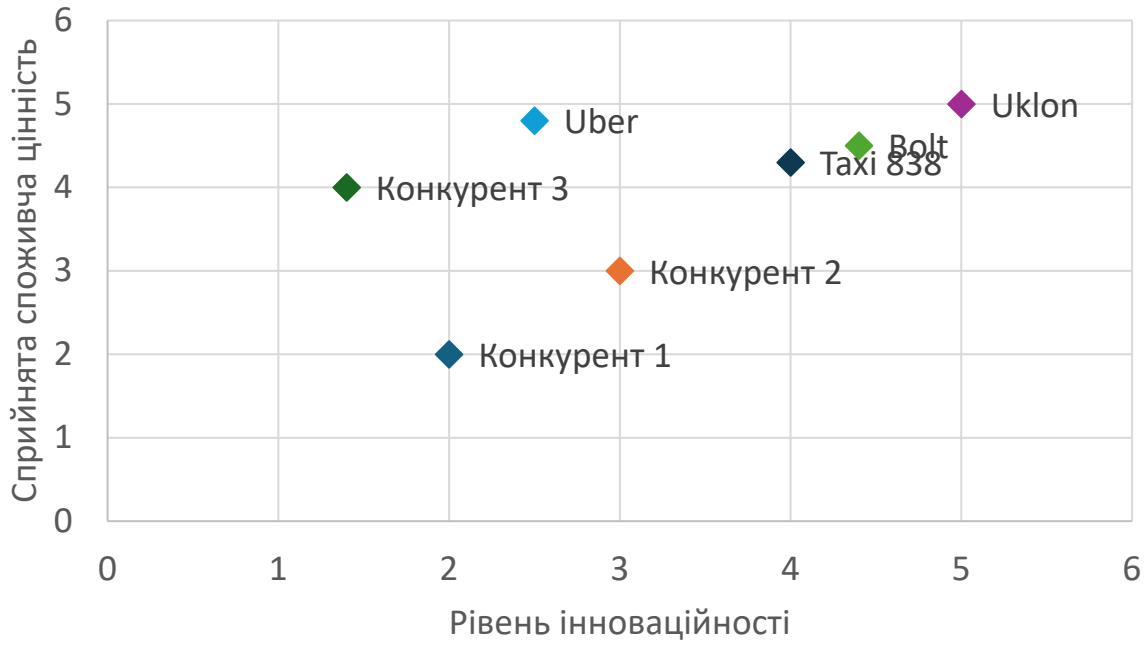

Рисунок 2.1. Приклад аналітичної карти «цінність – інновація»

Джерело: побудовано автором за даними компаній

На схемі в якості прикладу наведено аналітичну карту «цінність–інновація» для служб таксі України (дані 2023 р.), де відображено приклади компаній, що досягли успіху завдяки поєднанню високої інноваційності та значної сприйнятої споживчої цінності. Наприклад, лідер ринку таксі в Україні — компанія Uklon використовує передову технологічну базу для взаємодії з водіями та пасажирами, принципи якої були започатковані колись Uber, але значно перевершує її за показником сприйнятої споживчої цінності. Оператор зробив наголос на створенні зручності як для пасажирів, так і для водіїв, в результаті отримав велику кількість водіїв, що дало змогу скоротити час очікування виконання замовлення. На відміну від багатьох інших операторів служба Uklon суттєво скоротила підтримку телефонних ліній (виклик по телефону) та відмовилась від диспетчерів. Розташування конкурентів 1, 2, 3 демонструє традиційні підходи з нижчими значеннями інновацій та обмеженою цінністю для споживача. Така карта допомагає виявити стратегічні напрями для переходу до нових ринкових просторів.

Іншим важливим інструментом пошуку нових ринкових ніш є стратегічна канва, яка дозволяє візуалізувати конкурентне середовище шляхом порівняння основних факторів створення цінності, на яких зосереджені гравці галузі. Побудова канви дає змогу не лише зрозуміти логіку поточної конкуренції, а й виявити елементи, яким приділяється надмірна увага або, навпаки, ті, що ігноруються — саме вони можуть стати основою для формування відмінної ціннісної пропозиції.

Побудова стратегічної канви передбачає поетапний аналітичний процес, спрямований на візуалізацію ключових параметрів конкуренції у межах певної галузі та виявлення можливостей для створення відмінної ціннісної пропозиції. Першим кроком є ідентифікація основних факторів, за якими компанії традиційно змагаються між собою. Для цього аналізується структура галузі, зокрема ті характеристики пропозиції, які впливають на вибір споживача, рівень прибутковості компаній та інтенсивність

конкурентного тиску. У цьому контексті доцільно враховувати такі елементи, як загроза з боку замінників, рівень бар’єрів для входу, сила покупців або постачальників — усе це допомагає визначити, які параметри мають вирішальне значення у сприйнятті цінності та які з них є джерелом стратегічного тиску.

Наступним кроком є формування переліку факторів конкуренції, що відображають поточну логіку галузі. Йдеться про такі характеристики, як ціна, швидкість доставки, глибина асортименту, технологічні параметри, якість сервісу, імідж бренду тощо. Цей перелік не повинен бути механічно взятий із практики окремих компаній — навпаки, він має базуватись на структурному аналізі того, що реально впливає на конкурентну позицію. Наприклад, якщо виявляється, що споживачі мають можливість легко переходити до альтернативних рішень, до канви слід включити фактори, що пов’язані з емоційною прихильністю, сервісною інтеграцією або зручністю — саме ті, які можуть зменшити чутливість до замінників. Якщо ж конкурентна боротьба ведеться переважно за рахунок цінової конкуренції, доцільно включити параметри витрат, масштабів або швидкості реагування на попит.

Після цього для кожного з відібраних факторів визначається рівень уваги, яку приділяють йому основні гравці ринку. Це значення можна оцінити як експертно, так і на основі емпіричних даних про ринкові пропозиції. Далі будується графік: на горизонтальній осі розміщуються обрані фактори, а на вертикальній — рівень значущості або інтенсивності пропозиції кожної компанії. У результаті утворюється стратегічна крива — лінія, що відображає конфігурацію цінності для кожного учасника ринку. Криві основних гравців дозволяють виявити, чи змагаються вони за одними й тими самими параметрами, чи існує стратегічне перенасичення певних факторів, або, навпаки, — прогалини, де можна сформувати нову цінність.

Останнім етапом є побудова власної ціннісної кривої, яка має суттєво відрізнятися від існуючих. Цей процес супроводжується критичним переосмисленням кожного чинника: які з них можна усунути, які — зменшити, які — посилити, а які — створити заново. У такий спосіб формується нова конфігурація, що не просто відповідає поточним очікуванням споживачів, а й випереджає їх, пропонуючи цінність в інших вимірах. І саме на цьому етапі набуває значення розуміння сил, що формують галузеву конкуренцію: вони вказують не лише на те, де конкурують гравці, а й на те, чому вони конкурують саме так — і як цей порядок можна змінити.

Наступним кроком, пов’язаним із практикою переосмислення структури цінності, є використання підходу «прибрати, зменшити, підвищити, створити» (англ. eliminate-reduce-raise-create), що слугує практичним інструментом розробки нової ціннісної кривої. Сутність цього підходу полягає у критичному аналізі чинників, які формують поточну пропозицію, з метою виявлення надлишкових або застарілих елементів, зниження витрат на неефективні компоненти, акцентування на тих аспектах, що мають потенціал для зростання значущості, та створення зовсім нових факторів цінності, яких раніше не існувало в межах галузі. Значну увагу в межах виявлення нових ринкових просторів заслуговує підхід до аналізу ланцюга споживчої цінності, що передбачає ідентифікацію ключових проблем, з якими стикаються споживачі в процесі використання товару або послуги. Йдеться не лише про функціональні аспекти, а й про емоційні, соціальні та часові бар’єри, подолання яких може забезпечити радикальне переосмислення споживчого досвіду. Особливо важливою є здатність розширити межі традиційного розуміння ринку, що стає можливим завдяки аналізу альтернативних галузей, доповнюючих товарів або послуг, а також непрямих конкурентів [32, 34].

У цьому випадку використовується підхід перехресного бенчмаркінгу, який дозволяє виявити елементи цінності з інших сфер і трансформувати їх для створення інноваційної пропозиції у своїй галузі. Не менш значущим є аналіз споживчих інсайтів, отриманих шляхом якісних досліджень, включно з глибинними інтерв'ю, спостереженням у природному середовищі або етнографічними методами. Такі підходи дозволяють ідентифікувати приховані або неусвідомлені потреби, які не виявляються у межах традиційних маркетингових опитувань, але саме вони можуть стати основою для формування нової ринкової ніші. З огляду на зростання впливу технологічних чинників, усе більшого значення набувають цифрові методи аналізу — зокрема обробка великих даних про поведінку споживачів, машинне навчання для виявлення нетипових закономірностей, а також прогнозна аналітика. Використання таких підходів дозволяє не лише підтвердити гіпотези, сформульовані на основі якісного аналізу, а й автоматично виявляти нові сегменти або моделі поведінки на основі даних.

Показовим прикладом побудови стратегічної канви є кейс компанії Dyson на ринку побутових пилососів. До появи цієї компанії конкуренція у галузі точилася навколо низки традиційних факторів: потужність всмоктування, ціна, наявність змінних мішків, рівень шуму, вага приладу, мережа сервісного обслуговування, репутація бренду та гарантійні умови. Більшість гравців зосереджувались на інкрементальному вдосконаленні цих характеристик, майже не виходячи за межі усталених очікувань споживача.

Dyson, натомість, застосувала іншу логіку створення цінності. Її стратегічна крива істотно відрізнялася від кривих традиційних виробників. Компанія зменшила значущість таких факторів, як ціна і доступність сервісу, натомість радикально підвищила увагу до технологічної інноваційності та ергономіки: було усунуто потребу у змінних мішках,

впроваджено циклонну технологію без втрати потужності, зменшено рівень шуму, оновлено дизайн пристроїв, а сам пилосос позиціонувався не як побутовий прилад, а як високотехнологічний продукт. Крім того, Dyson створила нові фактори, які раніше взагалі не були частиною конкурентної гри — наприклад, прозорий контейнер для сміття, що дозволяє візуально оцінити ефективність приладу, або увага до естетики як складника престижності володіння [45, 46].

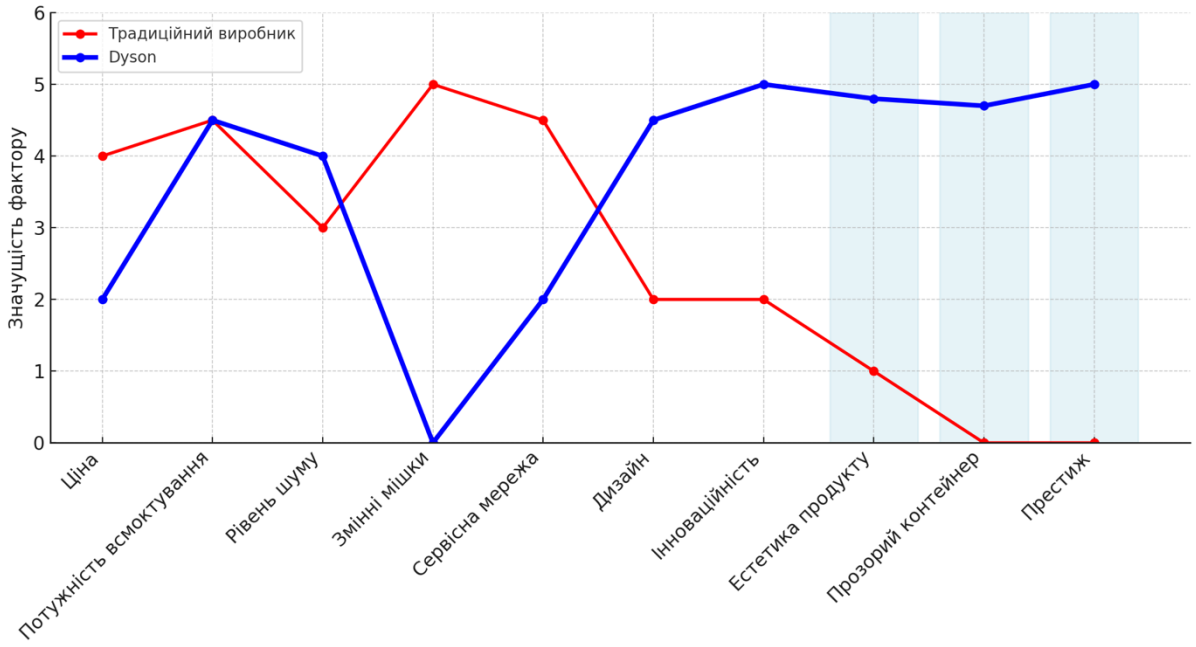

Рисунок 2.2. Приклад стратегічної канви Dyson

Джерело: побудовано за даними компанії

Побудована стратегічна канва чітко демонструє, що Dyson не просто конкурувала з іншими виробниками, а переосмислила саму сутність прибирання як досвіду користувача. Її стратегія не полягала в покращенні існуючих параметрів, а в зміні самої конфігурації цінності, що дозволило компанії не змагатися за частку в перенасиченому сегменті, а фактично створити новий простір попиту — серед споживачів, для яких техніка є не просто інструментом, а проявом інноваційного стилю життя.

Окрему увагу варто приділити вивченню слабких сигналів, тобто ранніх проявів майбутніх змін, які ще не стали масовими, але вказують на потенційні трансформації у поведінці споживачів, технологіях або соціальних цінностях.

Виявлення слабких сигналів із ринку є складним, але стратегічно важливим процесом, що передбачає здатність організації розпізнавати неочевидні, фрагментарні, часто ще не оформлені у стійкі тенденції прояви майбутніх змін у споживчій поведінці, технологіях, нормативному полі або культурних установках. Ці сигнали, на відміну від зрілих трендів, мають низьку інтенсивність, розпорошеність і часто не підтримуються емпіричними даними на момент їх виявлення, однак з часом можуть перерости в істотні зрушення на ринку або навіть утворити основу для нових ринкових просторів.

Методологічно виявлення слабких сигналів спирається на поєднання foresight-досліджень, аналітики змісту та експертної інтерпретації. Одним з основних підходів є систематичний моніторинг периферійних джерел інформації, які зазвичай не входять до традиційних аналітичних каналів компанії. Це можуть бути стартап-форуми, хакатони, патентні бази, нетематичні споживчі форуми, публікації в науково-популярних ЗМІ, блоги окремих лідерів думок, а також соціальні мережі, де виявляються нові моделі поведінки, стилі споживання або локальні інновації.

Другим важливим методом є аналіз початкових кейсів, тобто вивчення поведінки ранніх користувачів, нестандартних споживчих практик або несталих бізнес-моделей, які ще не масштабовані, проте мають потенціал формувати нові очікування. Ці кейси часто з’являються у географічних, соціокультурних або професійних нішах, де зміни відбуваються раніше, ніж на масовому ринку.

Застосовується також сценарне мислення, яке дозволяє моделювати можливі наслідки слабких сигналів, навіть якщо їхній поточний вплив

здається мінімальним. Це дає змогу не лише врахувати потенційну дію окремого сигналу, а й оцінити його взаємодію з іншими факторами у системному контексті. Важливо, що такі сценарії не є прогнозами, а радше інструментами підготовки до можливих стратегічних поворотів.

Особливу роль відіграє етнографічне дослідження, яке дозволяє через спостереження у природному середовищі виявляти ще неусвідомлені або неартикульовані споживчі зміни. Тут ефективними є методи «уважногог слухання» (fragile listening), коли увага фокусується не на тому, що кажуть більшість респондентів, а на неочікуваних, одиничних проявах, що виходять за межі стандартних моделей.

У сучасних умовах усе більшого значення набуває застосування алгоритмів машинного навчання до неструктурованих даних — зокрема новинних стрічок, коментарів у соцмережах, відгуків споживачів. І хоча ці алгоритми здатні виявляти аномалії та ранні закономірності, інтерпретація залишається сферою людської аналітики: слабкий сигнал майже завжди має багатозначне тлумачення і не гарантує, що за ним стоїть справжній тренд.

Нарешті, ключовою умовою ефективного виявлення слабких сигналів є критичне мислення та готовність до невизначеності. Багато слабких сигналів можуть виявитися хибними або скороминущими, і тому важливо розробити механізм внутрішньої валідації — регулярної переоцінки виявлених проявів, їхнього розвитку в часі, а також їхньої узгодженості з іншими вхідними даними.

Таким чином, виявлення слабких сигналів є радше не разовою процедурою, а елементом культури стратегічної чутливості, яка ґрунтується на постійному навчанні, когнітивній відкритості та організаційній готовності діяти на основі ще неочевидних, але потенційно проривних змін.

Їхнє своєчасне розпізнавання є ознакою високого рівня стратегічної чутливості організації та дозволяє здійснити рух до нового ринку ще до того, як він стане предметом загальної конкуренції. Таким чином,

сукупність описаних підходів формує методологічну основу для виявлення нових ринкових просторів у межах стратегії блакитного океану, забезпечуючи системність, глибину і практичну спрямованість пошуку стратегічних можливостей.

2.2 Методологічні засади формування організаційної спроможності до створення нових ринкових просторів

Формування нових ринкових просторів в межах стратегії блакитного океану передбачає не лише ідентифікацію зовнішніх можливостей за допомогою відповідних методів аналізу, але й наявність у підприємства внутрішніх умов, що уможливлюють вихід за межі галузевої логіки та створення унікальної конфігурації споживчої цінності. Іншими словами, навіть за наявності стратегічного бачення та аналітичної інформації, організація не зможе реалізувати потенціал нових ринкових просторів, якщо її внутрішня структура, управлінські практики та культура не підтримують ініціатив, спрямованих на проривну інновацію, експериментування, адаптацію і вміння діяти в умовах високої невизначеності. Саме тому ключовим елементом у методології реалізації стратегії блакитного океану є аналіз організаційної спроможності до створення та освоєння ринків, що не існували раніше.

Під організаційною спроможністю у цьому контексті розуміється сукупність ресурсів, навичок, структур, процесів і ціннісних орієнтацій, які забезпечують здатність підприємства виявляти слабкі сигнали змін, інтерпретувати їх як джерело стратегічних можливостей, формулювати та тестувати гіпотези щодо нової цінності для споживача, а також швидко масштабувати інноваційні рішення. Ця спроможність виходить за межі функціональної ефективності чи оперативної гнучкості — йдеться передусім про динамічні компетенції, які забезпечують здатність до

стратегічної трансформації, а не просто до локального вдосконалення продукту чи процесу.

Організаційна спроможність до створення нових ринкових просторів включає кілька взаємопов'язаних вимірів, кожен з яких є необхідною умовою для формування проривної стратегії. Першим із них є стратегічна чутливість, тобто здатність організації розпізнавати ранні сигнали змін у зовнішньому середовищі, у тому числі слабкі, ще неструктуровані прояви нових потреб, технологічних можливостей чи культурних зрушень. Ця спроможність вимагає наявності відповідних аналітичних процедур, інформаційних потоків, відкритості до міждисциплінарних знань і уваги до нетипових джерел [47].

Рисунок 2.3. Організаційна спроможність до створення нових ринкових просторів та її елементи

Джерело: створено автором на основі [47]

Без стратегічної чутливості організація ризикує залишатись у межах звичної логіки конкуренції навіть тоді, коли зовнішнє середовище вже змінилося.

Другим виміром є міжфункціональна інтеграція — здатність до взаємодії між окремими підрозділами, спільного формулювання рішень і координації зусиль між маркетингом, дослідженнями і розробкою, виробництвом, ІТ та іншими ключовими функціями. Саме на стиках знань, досвіду та компетенцій виникають інновації, що здатні створити нову цінність. Якщо ж організація є надмірно ієрархізованою, із фрагментованими комунікаціями, спроба реалізувати нестандартну ідею часто зупиняється на етапі її формулювання або внутрішнього узгодження.

Третім виміром виступає інноваційна культура, яка передбачає не лише підтримку новаторства як цінності, а й толерантність до помилок, готовність до експериментів, заохочення ініціативності та надання працівникам певної автономії. У культурі з високою орієнтацією на контроль або уникнення ризику інноваційний пошук швидко блокується. Натомість культура довіри, допитливості та відповідальності забезпечує середовище, у якому пошук нової цінності сприймається як органічна частина діяльності [26, 48].

Ще одним важливим елементом є швидкість прийняття рішень. Створення нового ринкового простору передбачає не лише наявність ідеї, а й здатність швидко її перевірити, адаптувати та масштабувати. Повільні, багаторівневі процеси затвердження, страх перед невдачею, надмірна залежність від формальних процедур — усе це знижує динаміку інновацій і, відповідно, шанси на успішну реалізацію стратегії блакитного океану. Гнучкість, делегування відповідальності та орієнтація на швидкий зворотний зв’язок стають ключовими характеристиками такої організаційної поведінки.

Усі вищезазначені компоненти мають системний характер і не можуть розглядатись ізольовано. Саме тому для їх осмислення доцільно звернутися до моделі конкуруючих цінностей, запропонованої Р. Куїнном і К. Кемероном. Ця модель є аналітичним інструментом, що дозволяє описати

організаційну динаміку за допомогою чотирьох типів культурних орієнтацій — підтримки (clan), інновацій (adhocracy), ієрархії (hierarchy) та результату (market) — які перебувають у постійній напрузі, взаємодії та балансі. За допомогою двох вимірів — фокус внутрішній чи зовнішній, стабільність чи гнучкість — модель дозволяє структурувати не лише культурні установки, а й управлінські стилі, домінантні процеси, типові підходи до мотивації та оцінки результатів [49].

Модель конкуруючих цінностей, розроблена Робертом Куїнном і Кімом Кемероном, є однією з найвпливовіших концептуальних рамок для аналізу організаційної культури, лідерства та управлінської ефективності. Вона ґрунтується на припущенні, що організаціям притаманні одночасно кілька логік функціонування, які відображають різні цінності, управлінські пріоритети та очікування щодо поведінки. Ці логіки не є взаємно виключними, однак вони часто перебувають у напруженні одна з одною, вимагаючи від керівництва балансу між суперечливими вимогами до гнучкості, контролю, внутрішньої згуртованості та зовнішньої результативності.

Модель ґрунтується на двох аналітичних вимірах. Перший з них — це континуум гнучкість–стабільність, який визначає, чи організація тяжіє до відкритості, адаптивності, експериментування, чи, навпаки, до упорядкування, регламентування, передбачуваності. Другий вимір — це континуум внутрішній фокус–зовнішня орієнтація, що описує, чи зусилля організації зосереджені на внутрішніх процесах, персоналі, ідентичності, чи радше на зовнішніх можливостях, клієнтах, ринкових позиціях. Комбінація цих двох вимірів утворює чотири квадранти, кожен з яких відповідає певному культурному архетипу.

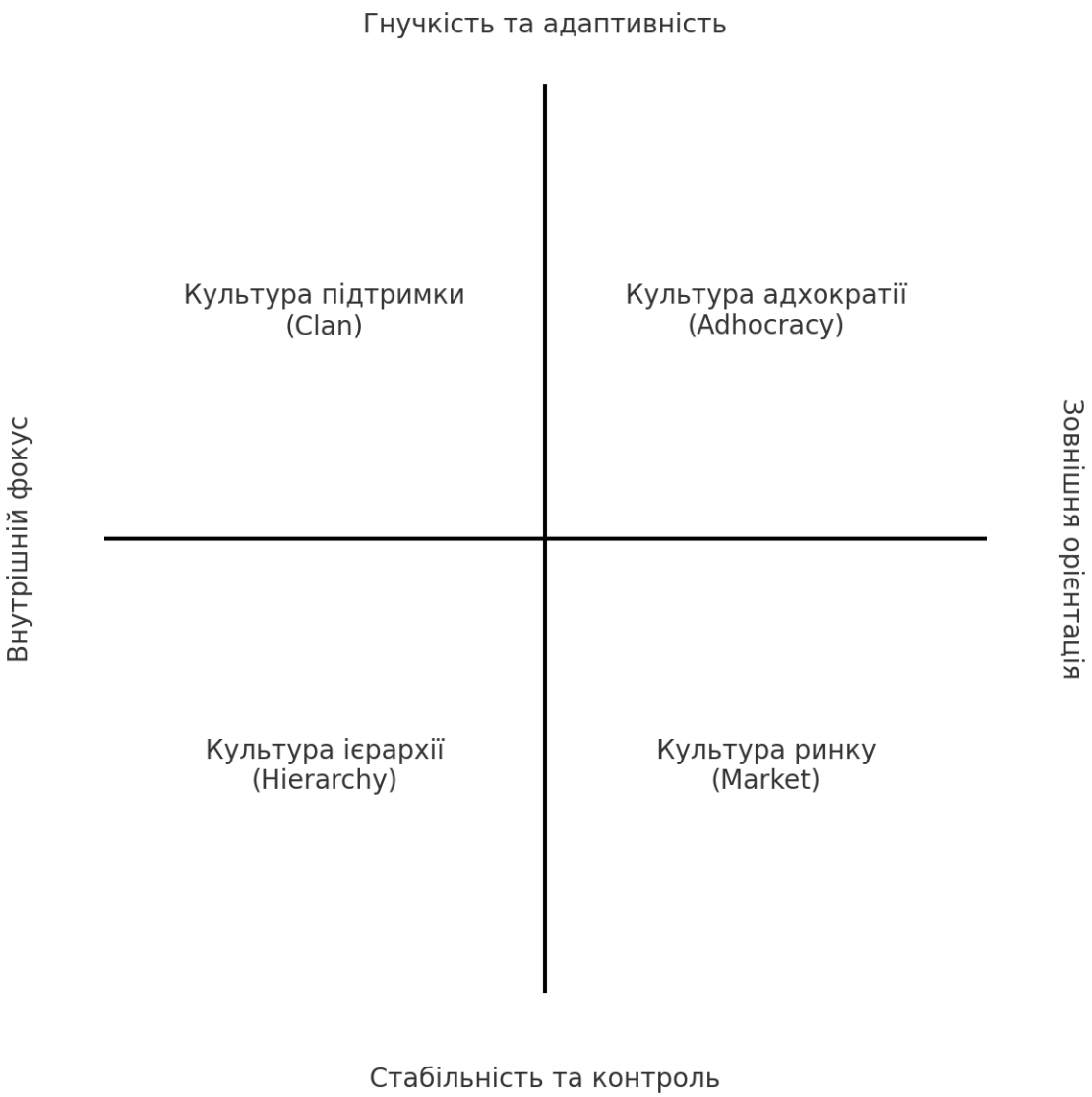

Рисунок 2.4 Модель конкуруючих цінностей Куїнна

Джерело: створено автором на основі [49]

Перший квадрант — культура підтримки (clan culture), яка виникає на перетині гнучкості та внутрішнього фокусу. У такій культурі організація функціонує як спільнота або розширена родина, в якій цінуються взаємоповага, співробітництво, довіра, залучення та розвиток персоналу. Лідери виконують роль наставників і фасилітаторів, основний фокус зосереджено на створенні підтримувального середовища, яке сприяє навчанню та згуртованості. Цей тип культури є важливим для формування внутрішнього потенціалу до інновацій, оскільки забезпечує психологічну безпеку та підтримку ініціативності.

Другий квадрант — культура адхократії (adhocracy culture), що поєднує гнучкість із зовнішньою орієнтацією. Це простір, у якому домінує креативність, підприємливість, допитливість і постійне прагнення до новизни. Організація з таким культурним профілем орієнтована на експерименти, генерування ідей, вивчення нових технологій і пошук ще не освоєних ринків. Лідери в такій системі є ініціаторами змін, візіонерами, що не бояться невизначеності й ризику. Саме адхократія вважається найбільш сприятливою культурною орієнтацією для реалізації стратегій блакитного океану, оскільки підтримує сміливе переосмислення галузевих норм і розвиток проривних рішень.

Третій квадрант — культура ієрархії (hierarchy culture), яка виникає на перетині стабільності та внутрішнього фокусу. Вона характеризується високим ступенем формалізації, чіткою вертикаллю управління, уніфікованими процедурами, стандартами якості та передбачуваністю. Основними цінностями є ефективність, дисципліна, відповідність регламентам. Лідери виступають адміністраторами, координаторами, які забезпечують безперебійність процесів і дотримання стандартів. Цей тип культури особливо важливий для організацій, що функціонують у високорегульованих середовищах або на стадії масштабування інновацій, коли експерименти мають бути інтегровані в стабільні процеси.

Четвертий квадрант — культура ринку (market culture), що поєднує стабільність із зовнішнім фокусом. У такій культурі організація зосереджена на досягненні чітких результатів, завоюванні ринкових позицій, перемозі над конкурентами та задоволенні очікувань акціонерів. Основними цінностями є продуктивність, цілеспрямованість, рентабельність і ринкова перевага. Лідери виконують роль суворих координаторів і аналітиків, орієнтованих на результат. Хоча ця культура може бути менш інноваційною за своєю природою, вона часто забезпечує

дисципліну у впровадженні нових стратегій і досягненні масштабованого ефекту.

Модель Куїнна важлива не лише тим, що вона дозволяє класифікувати культурні типи, але й тим, що вона вводить поняття внутрішньої напруги, конкуренції між цінностями — звідси й назва моделі. В умовах реалізації стратегії блакитного океану ця напруга особливо важлива. Наприклад, адхократична культура генерує ідеї та порушує звичні логіки, але без елементів ієрархічної культури її реалізація може виявитися хаотичною. Культура підтримки формує внутрішню згуртованість і підтримку інновацій, але без елементів ринкової орієнтації організація може втратити зв’язок із зовнішньою ефективністю. Таким чином, формування організаційної спроможності до створення нових ринкових просторів вимагає не домінування однієї культурної логіки, а динамічного балансу між ними — залежно від фази інноваційного процесу, характеру ринку, технологічних обмежень і стратегічних цілей [49].

У підсумку, модель конкуруючих цінностей надає цілісну методологічну рамку для осмислення внутрішніх чинників, що впливають на здатність організації реалізувати стратегії блакитного океану. Вона дає змогу не лише діагностувати поточний стан культури, а й окреслити ті напрями її еволюції, що відповідають викликам пошуку і освоєння нових ринкових можливостей.

Здатність організації формувати нові ринкові простори у межах реалізації стратегії блакитного океану значною мірою залежить не лише від зовнішніх аналітичних інструментів, а передусім від внутрішньої стратегічної та операційної спроможності. Йдеться про організаційний потенціал не у формальному, а у функціональному значенні — здатність вчасно виявляти можливості, формувати на їх основі нову цінність і забезпечувати її ефективну реалізацію в умовах невизначеності та швидкоплинних змін. У сучасній науковій літературі цей потенціал дедалі

частіше окреслюється через концепт динамічних здібностей, які виступають ключовим чинником у процесі стратегічної трансформації, зокрема при виході за межі галузевих стандартів і створенні нових ринкових конфігурацій. У межах цього підходу підприємство розглядається не як набір ресурсів чи компетенцій, а як система, здатна до самовідновлення, адаптації та навчання, що дозволяє йому не лише утримуватися на ринку, а й формувати нові ринкові логіки.

У класичному варіанті концепція динамічних здібностей була сформульована Д. Тісом, Г. Пізано і А. Шуеном як альтернатива до традиційного підходу RBV, який фокусувався переважно на рідкісних і важко імітованих ресурсах. Згідно з цією теорією, динамічні здібності визначаються як здатність підприємства інтегрувати, розбудовувати та реорганізовувати як внутрішні, так і зовнішні ресурси у відповідь на зміни середовища. Тіс запропонував аналітичну структуру динамічних здібностей у вигляді трьох взаємопов'язаних кластерів: виявлення (sensing), захоплення (seizing) і трансформація (transforming) [50, 51].

Під виявленням мається на увазі здатність організації помічати слабкі сигнали, ідентифікувати нові можливості, оцінювати технологічні зрушення, трансформації у споживчій поведінці та появу нових сегментів попиту. Це вимагає не лише наявності аналітичних інструментів, але й культурної відкритості, міждисциплінарного мислення, залучення джерел інформації поза межами галузевих стандартів. Другий кластер — захоплення — охоплює здатність організації реагувати на розпізнану можливість шляхом стратегічного інвестування, мобілізації ресурсів, формування продукту або послуги, здатної реалізувати цю можливість у комерційній формі. Це передбачає спроможність до швидкого прийняття рішень, ефективну кросфункціональну координацію, здатність управління ризиком та готовність до прототипування й тестування [52]. Третій кластер — трансформація — полягає у здатності організації змінювати себе:

оновлювати внутрішні процедури, перебудовувати структуру, реорганізовувати команду, змінювати операційні логіки або саму бізнес-модель відповідно до нових стратегічних цілей. Це найглибший рівень динамічних здібностей, який відображає здатність організації не лише адаптуватися до змін, а й ініціювати структурні зрушення.

Разом з тим, у прикладному вимірі ці загальні категорії отримують конкретизацію у вигляді п’яти здібностей, виділених у межах моделі ефективного маркетингу, що базується на ресурсному підході до конкурентоспроможності. Ідеться про адаптивну, абсорбційну, інноваційну, мережеву та динамічну здібності, які разом становлять цілісну систему функціональних передумов для виходу на нові ринки [53, 54]. Адаптивна здібність фокусується на пошуку та інтерпретації доцільних і посильних можливостей — як з погляду ринкових умов, так і з урахуванням внутрішніх ресурсних обмежень організації. Вона відображає не просто готовність до змін, а здатність вчасно змінювати фокус уваги, переосмислювати об’єкти аналізу, піддавати сумніву усталені уявлення про ринок і конкурентне середовище .

Абсорбційна здібність означає не лише вміння організації збирати інформацію, а й здатність інтегрувати нове знання у внутрішні процеси створення цінності. Це передбачає розвиток внутрішніх каналів передачі знань, підтримку організаційного навчання, створення умов для конвертації ринкової інформації у проєктні рішення. Інноваційна здібність проявляється у здатності організації генерувати, тестувати та впроваджувати нові продукти, послуги, бізнес-моделі, що не повторюють поточну логіку конкуренції. Вона є безпосереднім інструментом формування стратегії блакитного океану, оскільки дозволяє не просто покращити наявну пропозицію, а створити якісно нову цінність. Мережева здібність полягає у вмінні організації ефективно взаємодіяти з іншими учасниками ринку, формувати партнерства, долучатись до мереж створення цінності,

функціонувати в умовах багатосторонньої координації. Ця здібність є ключовою в умовах економіки платформ, сервісної домінанти та взаємопов'язаних ринків. Нарешті, динамічна здібність у прикладному розумінні вказує на швидкість прийняття рішень, здатність до оперативного переорієнтування, подолання інерції в організаційних процесах .

Оцінювання динамічних здібностей може здійснюватися різними методами. Найбільш поширеним є використання опитувальних шкал із включенням кількісно виражених індикаторів, що відображають інтенсивність або частоту використання певних підходів у кожному з кластерів — sensing, seizing, transforming. Індикатори можуть стосуватись як ринкової поведінки (кількість нових запусків, частота зміни асортименту, частка витрат на R\&D), так і управлінських процедур (наявність процедур швидкої апробації, міжфункціональні команди, ротація керівників, використання foresight-підходів тощо). У разі використання п'яти здібностей, описаних вище, доцільним є формулювання індикаторів другого порядку, які дозволяють кількісно оцінити рівень розвитку кожної з них. Наприклад, адаптивність може оцінюватися за наявністю регулярного стратегічного моніторингу, здатністю до швидкої зміну фокусу продуктового портфеля; абсорбція — за кількістю інтегрованих зовнішніх ідей, ефективністю трансформації даних у знання; інноваційність — за темпами впровадження нових рішень; мережева здібність — за кількістю і глибиною партнерств; динамічність — за середнім часом прийняття стратегічних рішень.

Крім кількісних підходів, використовуються якісні методи — аналіз кейсів, експертні оцінки, глибинні інтерв'ю з керівниками, аналіз внутрішніх документів, що дозволяє виявити поведінкові патерни, які вказують на наявність або брак динамічних здібностей. Найбільш ефективним у прикладному контексті є комбінований підхід, що дозволяє не лише зафіксувати поточний рівень розвитку таких здібностей, але й

окреслити стратегічні напрями їхнього зміцнення. У підсумку, концепція динамічних здібностей надає не лише інтерпретаційну рамку для розуміння організаційної спроможності до стратегічного оновлення, а й конкретний інструментарій для її оцінювання, розвитку та інтеграції у процес формування нових ринкових просторів.

.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

3.1 Досвід впровадження стратегій блакитного океану.

Практичне застосування стратегій блакитного океану у сучасному бізнес-середовищі є складним завданням, що вимагає як стратегічного бачення, так і внутрішньої готовності організації до трансформації. Особливо актуальним це питання є в українському контексті, де зовнішні виклики, інституційна нестабільність, обмеженість ресурсів і швидкоплинні ринкові умови створюють додаткові бар'єри для втілення стратегій, орієнтованих на створення безконкурентного простору. Тим не менш, аналіз практики українських компаній дозволяє окреслити як приклади вдалої реалізації підходів блакитного океану, так і типові причини невдач, що можуть бути інтерпретовані в межах загальної логіки стратегічного оновлення організації.

Серед прикладів, які можна розглядати як часткові прояви логіки блакитного океану в українських умовах, слід назвати кейс компанії «Нова пошта». Вона фактично переосмислила ринок поштових послуг, створивши нову ціннісну пропозицію для сегменту малого бізнесу та приватних клієнтів, які раніше не охоплювались належним чином державною логістичною інфраструктурою. Її успіх базувався на переосмисленні факторів доступності, зручності, швидкості та клієнтоорієнтованості — замість змагання у сфері традиційного поштового сервісу, компанія створила новий простір логістичного сервісу як щоденного сервісу-комфорту. Аналогічно, компанія Petcube вийшла на глобальний ринок із інноваційним продуктом на перетині технологій, турботи про домашніх тварин і дистанційної взаємодії, відкривши ринок, який до того фактично не існував як цілісна категорія споживчого попиту. Іншим цікавим прикладом

є успіх локальних гастрономічних брендів, таких як «Сільпо», що перетворив стандартний рітейл у простір тематичного досвіду, або «Сімейна пекарня», яка у малих містах створила нову культуру споживання хлібобулочних виробів як елемент соціального простору.

Разом з тим, спроби реалізувати подібні підходи в інших українських компаніях нерідко зазнавали невдачі. Причинами цього виступали як зовнішні фактори — нестабільне регуляторне поле, слабкість ринку венчурного фінансування, обмеженість платоспроможного попиту — так і внутрішні бар'єри: інерційна організаційна структура, надмірна концентрація на операційних показниках, неспроможність до швидкого тестування ідей, брак міжфункціональної координації, відсутність культури інновацій. Типовою проблемою була також плутанина між модернізаційним покращенням продукту в межах червоного океану і справжнім стратегічним переосмисленням пропозиції, що має відкривати новий ринковий простір. Попри наявність окремих прикладів, що демонструють елементи логіки блакитного океану, слід визнати, що на сьогодні в українській економіці відсутні повноцінні реалізації цієї стратегії в її класичному, системному вигляді. Жодна з українських компаній або ініціатив не створила радикально нову категорію попиту з масштабним ефектом трансформації ринку, що характерно для канонічних кейсів, описаних у літературі з блакитного океану. Таким чином, в українських умовах ми переважно маємо справу не з повноцінними блакитними океанами, а з окремими спробами локального розширення ринку або створення нішевих інновацій, що лише частково відповідають критеріям концепції.

Український стартап Hideez є показовим прикладом реалізації елементів стратегії блакитного океану в умовах сучасного цифрового середовища і з урахуванням вказаних вище обмежень. Історія компанії розпочалася з ідеї створити інноваційне рішення для особистої цифрової безпеки, яке б виходило за межі традиційних програмних засобів захисту

даних. Засновники Hideez поставили перед собою амбітну мету — запропонувати користувачам універсальний фізичний пристрій, що забезпечував би збереження паролів, автоматичне введення облікових даних, двофакторну автентифікацію, а також розблокування пристроїв на основі наближення користувача. Таким чином, компанія прагнула створити комплексний інструмент цифрової безпеки, який поєднував би простоту користування, високий рівень захисту та функціональність, що раніше були розпорошені між окремими програмними або апаратними рішеннями.

Концепція Hideez передбачала фізичний пристрій, який користувач міг би носити як брелок, і який автоматично взаємодіяв з комп'ютерами, смартфонами або іншими пристроями. У порівнянні з традиційними менеджерами паролів, які зберігали дані в хмарних сервісах або на локальних пристроях, Hideez пропонував повну автономію та ізольованість даних від зовнішніх мереж, що підвищувало рівень безпеки. Більше того, пристрій давав змогу уникнути необхідності постійного введення паролів, оскільки паролі зберігалися у внутрішній пам'яті пристрою і автоматично вводилися в разі потреби. Водночас продукт мав інтегровану функцію proximity lock — тобто блокування комп'ютера, якщо користувач відходив від нього на певну відстань, — що додавало йому додаткової корисності в офісному та корпоративному середовищі.

Інноваційність рішення Hideez полягала не стільки в технологічній новизні окремих функцій, скільки у їхній інтеграції в єдиний апаратний продукт із чітко артикульованою ціннісною пропозицією. На ринку, де засоби цифрової безпеки або залишались виключно у сфері програмного забезпечення, або асоціювалися з дорогими корпоративними рішеннями, Hideez запропонував доступний і простий у використанні пристрій для широкого кола користувачів. Цим самим компанія не вступала у безпосередню конкуренцію з існуючими гравцями, а натомість створила новий сегмент попиту — тих споживачів, які раніше або ігнорували засоби

безпеки, або користувалися ними частково, через складність або незручність. Таким чином, було відкрито новий ринковий простір, де традиційні правила конкуренції виявилися неактуальними.

Крім того, компанія здійснила низку стратегічних кроків, які підсилювали її позиціювання в логіці блакитного океану. Зокрема, пристрій Hideez було розроблено з урахуванням не лише кінцевих користувачів, а й корпоративного сектору, з можливістю масштабованої інтеграції у внутрішні політики безпеки підприємств. Компанія брала участь у міжнародних виставках, налагоджувала співпрацю з західними дистриб'юторами та поступово розширювала функціональність продукту, зберігаючи при цьому фокус на простоті й безпеці. Попри це, масштабного глобального прориву не відбулося — зокрема, через складнощі з формуванням поведінкової звички до використання окремого фізичного пристрою для входу в цифрове середовище, а також через обмеженість маркетингових ресурсів і невисоку готовність ринку до такої категорії продукту [55].

З наукового погляду кейс Hideez демонструє ключові риси стратегії блакитного океану: орієнтацію на створення нової ціннісної пропозиції, перехід від конкуренції на вже усталених параметрах до пошуку нових вимірів споживчої корисності, а також спробу сформувати нову категорію попиту. У цьому сенсі приклад Hideez може розглядатись як українська адаптація підходу, що має витоки в глобальній теорії стратегічних інновацій. Водночас він свідчить про практичні виклики, з якими стикаються компанії, що намагаються реалізувати стратегію блакитного океану на ринку з високою динамікою, обмеженою інституційною підтримкою інновацій та низькою культурою споживання високотехнологічних рішень у масовому сегменті. Попри всі обмеження, приклад Hideez є цінним для розуміння того, як у межах української економіки можливе формування нових ринкових просторів через поєднання

інженерної винахідливості, стратегічного бачення та орієнтації на неочевидні потреби користувачів.

У розвитку кейсу Hideez особливої уваги заслуговує стратегічний зсув компанії в напрямі виходу на міжнародний ринок, зокрема на ринок США. Стикнувшись з обмеженим попитом і низькою готовністю споживачів в Україні та деяких інших країнах до використання окремого апаратного засобу цифрової безпеки, компанія переорієнтувалася на більш перспективний і структурований ринок, де попит на рішення класу passwordless authentication та zero trust security є не лише вищим, але й інституційно підтриманим. На сьогодні ціннісна пропозиція Hideez зосереджується на наданні комплексних рішень для корпоративного та державного сектору — зокрема у сфері охорони здоров'я, фінансів, освіти та безпеки критичної інфраструктури. Її основними компонентами є фізичний пристрій Hideez Key, що забезпечує багатофакторну автентифікацію та зберігання цифрових облікових даних, а також програмне забезпечення Hideez Enterprise Server для централізованого управління доступом у великих організаціях. При цьому рішення компанії відповідають сучасним стандартам FIDO2 і орієнтовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних з використанням традиційних паролів. Такий стратегічний рух свідчить про здатність компанії адаптувати свою бізнес-модель, ціннісну пропозицію і канали збуту до умов глобального ринку, водночас зберігаючи вихідну ідею створення нового ринкового простору. Пошук свого блакитного океану в умовах значно складнішого, але й більш місткого американського ринку засвідчує не лише життєздатність інноваційної ідеї, а й гнучкість самої організації у реалізації довгострокової стратегії, що базується на принципах ціннісної інновації.

Ще одним прикладом реалізації окремих елементів логіки стратегії блакитного океану в українській практиці може слугувати досвід компанії MacPaw, яка зуміла створити унікальну нішу в сегменті програмного

забезпечення для macOS. Компанія була заснована у 2008 році і першою розробкою, що принесла їй визнання, став продукт CleanMyMac — інструмент для очищення, оптимізації та підтримки ефективності комп'ютерів Apple. На той момент ринок подібного програмного забезпечення був не лише вузьким, але й фрагментованим: значна частина наявних рішень не викликала довіри користувачів через низьку якість, нав'язливу рекламу або недостатню сумісність з macOS. MacPaw, натомість, зосередилася на створенні інтуїтивно зрозумілого, естетично оформленого та стабільно працюючого продукту, що відповідав високим очікуванням користувачів Apple.

Важливо підкреслити, що компанія не створила радикально нову категорію попиту в глобальному розумінні, але зуміла переформатувати наявний ринок, об'єднавши в одному продукті функції, які раніше пропонувалися окремо, або й не реалізовувалися зовсім. Саме завдяки цьому об'єднанню, простоті використання і загальній філософії "ненав'язливої корисності" CleanMyMac отримав визнання серед користувачів і заклав основу для подальшого зростання компанії. Таким чином, MacPaw вдалося уникнути прямої конкуренції з великими гравцями у сфері цифрової безпеки і обслуговування комп'ютерів, такими як Norton чи AVG, які здебільшого були орієнтовані на інші платформи або пропонували занадто складні продукти для пересічного користувача Mac.

Подальший розвиток компанії засвідчив її здатність масштабувати нішеву інновацію до рівня екосистемного підходу. Зокрема, запуск Setapp — сервісу підписки на колекцію ретельно відібраних додатків для macOS — став відповіддю на нові запити споживачів, які прагнули мати доступ до якісного софту без необхідності купувати кожен додаток окремо. Це рішення поєднало модель передплати, властиву стримінговим сервісам, із перевагами curated-екосистеми, орієнтованої на зручність, економію часу та довіру до розробника. Таким чином, компанія не лише розширила власну

присутність на ринку, а й фактично створила новий формат взаємодії між користувачем і розробниками програмного забезпечення для macOS.

У цьому контексті досвід MacPaw може розглядатися як приклад реалізації певних аспектів стратегії блакитного океану, зокрема через фокус на ще не задоволені або недостатньо обслуговувані потреби цільової аудиторії, відхід від цінової конкуренції, створення емоційно привабливого користувацького досвіду та формування власного ринкового простору всередині глобального ринку цифрових рішень. Водночас варто наголосити, що йдеться не про повноцінне створення нової категорії продукту, а про успішне та послідовне нарощування цінності в межах наявного сегмента шляхом його переосмислення. Зважаючи на це, кейс MacPaw доцільно аналізувати як приклад поступового стратегічного виходу за межі конкуренції в межах конкретної платформи, що демонструє потенціал для формування блакитного океану на основі глибокого розуміння користувача, контролю за якістю цифрового досвіду та довготривалого мислення в управлінні інноваціями.

У контексті українського підприємництва спостерігається тенденція до поширеного, але концептуально неточного трактування стратегії блакитного океану. Зокрема, приклади таких компаній, як MacPaw або Hideez, часто наводяться у публічному дискурсі як ілюстрації створення блакитного океану, хоча з погляду теоретичної моделі Кіма і Мооборна ці кейси радше демонструють вдалу реалізацію нішевої інновації або стратегічного репозиціювання в межах уже наявного ринку. Помилковість такого трактування полягає в ототожненні блакитного океану з успішною вузькосегментною діяльністю, коли компанія досягає високої результативності завдяки фокусуванню на окремій потребі або платформі, але не створює принципово новий простір попиту. У класичному розумінні блакитний океан — це не просто успішна інновація, а системна

трансформація ринку через поєднання інноваційної цінності, нової поведінкової логіки споживання та відсутності безпосередньої конкуренції.

Водночас важливо зазначити, що подібні приклади, попри відсутність повної відповідності концепту, відіграють надзвичайно важливу роль у становленні передумов до створення блакитного океану в майбутньому. Саме такі стратегічні кроки — як локальне переосмислення користувацького досвіду, створення нової моделі розповсюдження, розвиток екосистемних сервісів або комбінування функціоналу в один цілісний продукт — формують у компанії відповідну управлінську логіку, орієнтовану не на конкурування, а на вирізнення. Вони також сприяють розвитку організаційної спроможності до експериментування, підвищенню толерантності до невизначеності та формуванню креативного капіталу — усіх тих чинників, які є критично важливими для подолання меж існуючого ринку. Таким чином, навіть якщо приклади на кшталт MacPaw або Hideez не відповідають класичним критеріям блакитного океану, вони становлять цінні емпіричні свідчення процесу поступового стратегічного зрушення у напрямі створення нових ринкових просторів.

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє не лише окреслити приклади успішної реалізації стратегій блакитного океану, а й краще зрозуміти ті структурні та культурні умови, які роблять їх можливими. Класичними прикладами у світовій практиці залишаються Cirque du Soleil, Southwest Airlines, Dyson, Nintendo Wii, Uber і Spotify. Їхній успіх значною мірою зумовлений здатністю не лише побачити новий спосіб створення цінності, а й швидко перетворити цю ідею на організаційний процес, культурну норму та бізнес-модель. Водночас навіть у глобальному контексті спроби реалізації подібних стратегій не завжди були вдалими — приклад Sony з платформою PSP Go, або Google Glass свідчать, що інноваційність без відповідного часу, споживчої готовності та внутрішньої синхронізації комерційного й технологічного циклів — не гарантує прориву.

Для українських компаній особливо актуальним є питання релевантності світового досвіду. Такі елементи, як орієнтація на споживача, спрощення пропозиції, переосмислення вартості, створення нового досвіду — безумовно є адаптивними. Проте інституційні передумови, доступ до фінансування, здатність до масштабування, наявність ринків швидкого зростання — все це істотно обмежує можливість прямого перенесення практик. Ба більше, українські компанії змушені діяти в умовах високої нестабільності, що водночас є і викликом, і можливістю. У нестабільному середовищі слабшає конкуренція, дезорганізуються старі ринкові структури — і саме тут відкривається простір для створення нової логіки продукту та взаємодії з ринком.

Таблиця 3.1

Досвід створення блакитного океану конкуренції у розглянутих компаніях

Компанія	Інноваційні елементи	Обмеження та проблеми	Загальна оцінка
Hideez	Інноваційний фізичний ключ безпеки, що поєднує кілька функцій (паролі, proximity-lock, автентифікація)	Обмежений попит і складність масштабування; ринок не готовий до масового прийняття пристрою	Часткова реалізація блакитного океану, створено нову нішу, але без повної трансформації ринку
MacPaw	Нішевий екосистемний продукт для macOS з фокусом на UX, простоту та підпискову модель Setapp	Не створено нового попиту; лише якісно переформатовано існуючий сегмент macOS-користувачів	Реалізовано елементи стратегії, але не створено нового ринкового простору
Sherp	Всюдихід для складних умов з унікальними технічними характеристиками;	Продукт залишився нішевим, обмежений виробничими	Створено нову продуктову нішу, але без системної зміни логіки ринку

	новий продукт у своїй категорії	потужностями та логістикою	
Yellow Tail	Просте у сприйнятті вино без термінології, орієнтоване на масового споживача	Обмежена життєва крива продукту; складно повторити успіх у інших категоріях	Повноцінний блакитний океан у виноробстві для масового ринку
Nintendo (Wii)	Консоль з фокусом на сімейні ігри, просте управління, неорієнтована на «геймерів» у традиційному розумінні	Не всі ігрові розробники адаптувались до нового формату; втрачено частину хардкорної аудиторії	Повноцінний блакитний океан у галузі розваг, зорієнтований на новий тип споживача

Джерело: створено автором

Систематизація вітчизняного та міжнародного досвіду дозволяє дійти до низки висновків. По-перше, ключовим чинником успіху є не лише унікальність самої ідеї, а здатність організації до її втілення — тобто наявність динамічних здібностей у розумінні Тіса. По-друге, стратегії блакитного океану потребують культурної зміни в організації: переосмислення відносин між структурами, форм комунікації, системи мотивації, інноваційного ризику. По-третє, створення нового ринкового простору вимагає довгострокової стратегічної логіки — що передбачає послідовну реалізацію змін, вихід за межі короткострокового операційного мислення і переорієнтацію з показників ефективності на показники навчання, адаптації, швидкості реагування.

У підсумку, досвід як українських так і міжнародних компаній підтверджує: стратегія блакитного океану не може бути зведена до одноразового стратегічного маневру. Вона є результатом узгоджених змін у способі бачення можливостей, у внутрішніх організаційних механізмах і в

культурі прийняття рішень. Саме тому для забезпечення її результативності необхідним є глибоке розуміння процесів організаційної трансформації, що і стане предметом наступного параграфа.

3.2 Управління організаційною трансформацією в контексті стратегії блакитного океану

Ефективна реалізація стратегії блакитного океану передбачає не лише генерацію інноваційної ідеї та формування нової ціннісної пропозиції, але й радикальні зміни у внутрішній логіці функціонування організації. Застосування цієї стратегії безпосередньо пов'язане з необхідністю глибокої організаційної трансформації, яка охоплює системи управління, структури, процеси, поведінкові моделі та цінності. Оскільки основна мета блакитного океану — створення простору поза конкуренцією через ціннісну інновацію, це потребує переосмислення того, як організація формує, доставляє й утверджує цінність у свідомості споживача. Саме тому стратегія блакитного океану є не лише зовнішньою стосовно організації, але й внутрішньою, яка передбачає організаційну трансформацію.

Однією з ключових передумов успішної організаційної трансформації є переосмислення домінуючої логіки прийняття рішень і відмова від мислення, сфокусованого на конкуренції. У традиційних умовах організаційна стратегія орієнтується на те, щоб перемогти конкурентів, тоді як стратегія блакитного океану передбачає уникнення конкуренції як такої. Це зумовлює зміну управлінських орієнтирів — від максимізації частки ринку в наявному сегменті до пошуку нерозкритого попиту, від боротьби за існуючого клієнта до створення нового споживача. Така зміна вимагає глибоких трансформацій у способах планування, системах мотивації, підходах до управління ризиками, інноваціях, а також у структурі внутрішніх комунікацій.

Організаційна трансформація, орієнтована на реалізацію стратегії блакитного океану, має носити не інструментальний, а цілісний характер. Вона передбачає створення умов для формування підприємницького типу мислення в усіх підрозділах, стимулювання кросфункціональної взаємодії, скорочення ієрархічних бар'єрів, відкритість до гіпотез та експериментів. Це означає, що зміни мають охоплювати не лише функціональні одиниці, а й глибинні ціннісні установки, на яких базується організаційна культура. У цьому контексті особливо важливо забезпечити відповідність між стратегією, культурою і структурою організації, оскільки саме ця тріада визначає здатність компанії реалізовувати стратегічні інновації.

В управлінні організаційною трансформацією в умовах реалізації стратегії блакитного океану доцільно застосовувати організаційну конгруентну модель Надлера–Ташмана, яка дозволяє оцінити, наскільки узгодженими є різні складники організаційної системи у контексті нових стратегічних орієнтирів. У цій моделі ключову увагу приділено взаємозв'язкам між елементами «вхід–процес–вихід», зокрема такими компонентами, як стратегія, структура, завдання, люди та формальні й неформальні процеси. Важливою методологічною перевагою моделі є акцент на конгруентності, тобто на відповідності між складниками, а не на їх абсолютній якості. У контексті впровадження стратегії блакитного океану це означає, що не існує єдиного ідеального способу побудови організації — критичним є саме те, наскільки всі компоненти взаємно підсилюють реалізацію нової ціннісної пропозиції. Наприклад, формування інноваційного продукту потребує не лише змін у структурі підрозділів, а й залучення співробітників з новими компетенціями, зміни систем мотивації, адаптації процесів прийняття рішень і трансформації внутрішньої культури. Використання моделі Надлера–Ташмана дозволяє ідентифікувати джерела внутрішнього опору, виявити неузгодженості між баченням лідерства і повсякденною практикою, а також забезпечити системне управління

змінами. Саме через такий аналітичний підхід організація отримує змогу перетворити стратегічну інновацію на сталу трансформаційну динаміку, що є критично важливим для утримання переваги в умовах нового ринкового простору [56].

Стратегія блакитного океану висуває підвищені вимоги до лідерства. Лідер має відігравати роль не лише адміністратора змін, а агента трансформації мислення. Як показує досвід успішних кейсів, реалізація нової стратегії потребує від управлінської команди здатності до радикального перегляду усталених уявлень про продукт, споживача та саму організацію. У цьому контексті стає критично важливою спроможність лідера працювати із зонами невизначеності, формувати бачення майбутнього, мобілізувати команду навколо нових смислів та підтримувати довіру навіть у періоди тимчасових невдач або зовнішнього скепсису.

Водночас організаційна трансформація в межах стратегії блакитного океану неможлива без залучення співробітників до процесу формування нової реальності. Це потребує радикального перегляду підходів до управління людськими ресурсами. Успішна трансформація передбачає розвиток у співробітників креативності, самостійності, здатності до командної роботи та прийняття нестандартних рішень. Традиційні системи оцінювання та стимулювання, побудовані на принципах контролю і відповідності інструкціям, мають бути замінені системами, що заохочують ініціативу, гнучкість і орієнтацію на результат. Саме такий підхід дозволяє сформувати організаційне середовище, в якому можливе постійне тестування гіпотез, відкритість до зворотного зв’язку та емпатичне розуміння потреб майбутніх клієнтів.

У контексті організаційної трансформації, орієнтованої на реалізацію стратегії блакитного океану, особливого значення набуває правильне управління знаннями як один із ключових чинників стійкої інноваційності. В умовах високої невизначеності, коли компанія виходить за межі звичних

ринкових правил, саме знання — не лише технічні, але й поведінкові, ринкові, соціальні — стають критично важливими ресурсами. Йдеться не лише про зберігання або акумуляцію знань, а про їхню трансформацію, інтерпретацію і застосування в нових умовах. Ефективне управління знаннями означає, що організація здатна швидко вчитися — не лише шляхом аналізу успіхів, а й через систематизацію і осмислення помилок; вона створює умови для горизонтального обміну ідеями, міжфункціонального навчання, залучення зовнішніх джерел досвіду та формування колективної здатності до рефлексії.

У цьому контексті стратегія блакитного океану передбачає перехід від фрагментованого зберігання знань у межах окремих функціональних підрозділів до створення відкритої, мережевої моделі організаційного навчання. Це передбачає формування цифрових інструментів управління знаннями, створення платформ для спільної роботи, розвиток інституцій збереження і передачі досвіду (наприклад, внутрішні тренінгові хаби, бази даних успішних кейсів, регулярні стратегічні сесії з участю персоналу з різних рівнів). Успішні організації також активно залучають клієнтів до процесу створення знань, використовуючи зворотний зв’язок як інструмент не лише контролю якості, а й стратегічного передбачення.

Таким чином, управління знаннями в контексті блакитного океану — це не окремий інструмент, а системна управлінська функція, яка дозволяє утримувати гнучкість, постійно адаптувати ціннісну пропозицію до нових інсайтів, і, найголовніше, — зберігати темп інновацій швидше, ніж це можуть зробити потенційні конкуренти, які спробують увійти в створений новий ринковий простір. Без такого підходу організація ризикує втратити динаміку трансформації і знову опинитися у межах традиційного ринку, де інновація швидко копіюється і конкуренція неминуче посилюється.

3.3 Напрями покращення здатності організації до створення блакитного океану

Трансформація організації в контексті стратегії блакитного океану неминуче вимагає переосмислення системи оцінювання результатів, оскільки традиційні метрики ефективності, засновані на логіці червоного океану — такі як частка ринку, показники прибутковості в межах усталених категорій, рівень конкурентоспроможності чи оперативна ефективність — не дозволяють адекватно відстежувати поступ у створенні нового ринкового простору. У ситуації, коли організація виходить за межі відомих сегментів і працює з новим або ще не сформованим попитом, потрібні інші показники, що фіксують динаміку відкриття можливостей, темп інновацій, рівень прийняття нової цінності користувачем, а також здатність команди до адаптації та навчання. У цьому контексті особливої ваги набувають метрики, що відображають ступінь новизни продуктів, частоту запуску та тестування гіпотез, кількість клієнтів, залучених до нового ринкового сегмента, рівень задоволеності користувачів з-поміж новоствореної цільової аудиторії, а також швидкість реакції організації на зворотний зв’язок.

Окрему групу становлять показники, пов’язані з організаційною гнучкістю і внутрішнім інноваційним кліматом: кількість реалізованих міжфункціональних проєктів, рівень ініціативності працівників, наявність внутрішніх платформ для генерації ідей, глибина залученості співробітників до стратегічного мислення. Крім того, доцільно враховувати показники проникнення на суміжні або нові ринки, що сигналізують про ефективність формування нової поведінкової логіки у споживача. У такий спосіб система метрик перетворюється із засобу контролю на інструмент стратегічного управління, що дозволяє виявляти і масштабувати успішні

практики, адаптувати стратегію до змінного середовища та уникати повернення до традиційної логіки конкуренції.

Таким чином, зміна метрик ефективності є не просто технічним завданням, а невід'ємною частиною глибокої організаційної трансформації, яка підтримує нову стратегічну логіку і дозволяє оцінювати прогрес у термінах, релевантних для умов блакитного океану.

Стратегічні карти, запропоновані Р. Капланом і Д. Нортоном у межах концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), є одним із найефективніших інструментів формалізації стратегічного бачення та забезпечення його реалізації через узгоджені дії всієї організації. Їхня концептуальна суть полягає в тому, щоб візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки між цілями в чотирьох основних перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку. У класичному застосуванні стратегічні карти допомагають компаніям підвищувати ефективність у межах наявного ринку, забезпечуючи стратегічну цілісність у процесі вдосконалення операційних показників [57]. Проте в умовах реалізації стратегії блакитного океану, коли метою є не оптимізація в межах існуючої парадигми, а створення принципово нового ринкового простору, такий підхід потребує суттєвої адаптації.

У межах стратегічної трансформації, орієнтованої на створення блакитного океану, класичну структуру стратегічної карти доцільно трансформувати у напрямі посилення інноваційного виміру, переорієнтації з існуючого клієнта на ще не охопленого споживача, а також підвищення ролі організаційного навчання, визначення гіпотез щодо функціонування потенційних ринків та міжфункціональної взаємодії (рис. 3.1). У цьому контексті фінансова перспектива має фіксувати не лише поточні результати, а й потенціал майбутнього прибутку, пов'язаного з новостворeним попитом. Клієнтська перспектива розширюється до вивчення поведінки «неклієнтів» і параметрів нової ціннісної пропозиції. Перспектива внутрішніх процесів

фокусується на здатності організації до швидких ітерацій, експериментування, валідації ідей та адаптації до динаміки середовища. Перспектива навчання і розвитку включає такі виміри, як інтенсивність внутрішнього обміну знаннями, ступінь стратегічної гнучкості, культурна готовність до інновацій і підтримка ініціативності.

Усі ці перспективи пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Наприклад, розвиток культури інновацій і стратегічної гнучкості створює передумови для прискореного тестування гіпотез, що, у свою чергу, дозволяє формувати релевантні нові пропозиції для ще не охоплених категорій споживачів. Успішне залучення нових клієнтів формує базу для довгострокового фінансового зростання, пов'язаного з новим попитом, а не з посиленням конкуренції в існуючих сегментах.

Рисунок 3.1 Структура стратегічних карт, адаптована для створення блакитного океану конкуренції

Джерело: створено автором

Таким чином, стратегія блакитного океану вимагає не просто запуску інноваційного продукту, а цілісної трансформації організації як системи.

Успішне впровадження такої стратегії можливе лише за умови радикального оновлення управлінської логіки, структури, культури, механізмів лідерства та системи роботи з персоналом і знаннями. Без такої внутрішньої перебудови навіть найперспективніша ціннісна інновація ризикує залишитися на рівні локального експерименту або бути швидко скопійованою конкурентами, що остаточно повертає компанію в червоний океан.

Успішна реалізація стратегії блакитного океану потребує не лише належного стратегічного задуму та організаційної трансформації, але й постійного вдосконалення підходів до виявлення, розвитку та масштабування нових ринкових можливостей. З огляду на те, що сам факт виходу за межі конкуренції не гарантує сталого зростання, постає питання ефективності та результативності зусиль зі створення блакитного океану. Ці два поняття не є тотожними: ефективність відображає співвідношення витрат і досягнутих результатів, тоді як результативність означає здатність досягати поставлених стратегічних цілей. Отже, організації, що прагнуть створити або підтримувати простір без конкуренції, мають постійно шукати шляхи як до оптимізації своїх дій, так і до підвищення стратегічного впливу створених інновацій. Схематично основні напрями оптимізація та покращення управління організацією, які створюють необхідні передумови для створення та розвитку блакитного океану наведені на рис. 3.2.

Першим напрямом підвищення ефективності є цілеспрямоване управління витратами на інноваційний пошук та тестування гіпотез. Стратегія блакитного океану потребує значної кількості експериментів, але не всі вони мають однакову цінність для компанії. Тому актуальним стає впровадження механізмів раціонального відбору ідей для тестування, використання методів швидкого прототипування, моделювання цінності до моменту фактичного запуску та створення внутрішніх критеріїв припинення нерезультативних ініціатив. За таких умов витрати на невдалі

спроби не перетворюються на втрати, а є контрольованим інвестиційним портфелем, де кожна дія генерує зворотний зв'язок і навчальний ефект.

Другим напрямом є вдосконалення процесів масштабування створеної цінності.

Рисунок 3.2 Напрями оптимізація менеджменту з метою створення блакитного океану.

Джерело: створено автором.

Нерідко компанії вдається створити новий ринковий простір, однак вона не може забезпечити його швидке або достатнє охоплення. Причинами цього можуть бути інерція операційної моделі, нестача каналів збуту, слабке розуміння поведінки нових споживачів або невідповідність між обсягом ринку і доступними ресурсами. Тому компаніям доцільно заздалегідь закладати в стратегічну модель компоненти масштабованості: універсальність ціннісної пропозиції, можливість багаторазового використання інноваційної логіки в інших сегментах, адаптивність виробничих і логістичних процесів до зростання попиту. Також слід враховувати фактори регуляторного, культурного і технологічного

середовища, що можуть або прискорити, або обмежити процес масштабування.

Третім напрямом є розвиток здатності до підтримки довгострокової релевантності інновацій. Створення блакитного океану не є одноразовою подією — це постійний процес, який вимагає динамічного оновлення ціннісної пропозиції у відповідь на зміни в технологіях, очікуваннях споживачів і діях конкурентів, які намагаються адаптувати або скопіювати нову логіку. Тому компанії мають інституціоналізувати здатність до передбачення стратегічних трендів, постійно оновлювати карту потреб споживачів, підтримувати зв'язок з ринком на рівні інсайтів, а не лише кількісних показників. У цьому контексті важливим інструментом є розвиток внутрішніх платформ для генерації ідей, впровадження систем стратегічного інтелекту та побудова механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють утримувати нову ринкову логіку як джерело конкурентної переваги.

Окрему увагу слід приділити питанням збереження внутрішньої узгодженості дій у процесі розвитку блакитного океану, адже ефективність нової стратегії часто знижується внаслідок конфлікту між застарілими операційними практиками, орієнтованими на підтримання ефективності в умовах традиційної конкуренції, і новими стратегічними орієнтирами, що передбачають створення цінності в неконкурентному просторі. Для уникнення цього конфлікту критично важливим є регулярне проведення внутрішнього аудиту управлінських і операційних процесів з метою виявлення неузгодженостей між існуючою логікою діяльності організації та вимогами, що їх висуває стратегія блакитного океану.

Такий аудит має проводитися не лише як формальна оцінка ефективності, а як глибинний стратегічний аналіз, який виявляє системні бар'єри для реалізації інноваційного потенціалу. Зокрема, доцільно оцінити відповідність процесів управління продуктами, обслуговування клієнтів,

внутрішньої комунікації, інноваційної діяльності, планування й ухвалення рішень новій логіці цінності, яка передбачає гнучкість, адаптивність, креативність та міжфункціональну взаємодію. Особливу увагу слід звернути на ті підсистеми, які залишаються прив'язаними до традиційних показників успішності (ринкова частка, обсяг продажу, продуктивність у межах сталих процесів) і не підтримують стратегічне навчання, експериментування або орієнтацію на неклієнтів.

У процесі аудиту важливо також виявляти так звані «зони інституційної інерції» — елементи культури, рутин, мотивації, які відтворюють мислення в межах «червоної конкуренції» й гальмують стратегічне оновлення. Це можуть бути, наприклад, бонусні системи, що винагороджують лише за досягнення короткострокових цілей; організаційні одиниці, фокусовані на оптимізації витрат без урахування нової ціннісної логіки; або формальні процедури узгодження, які блокують швидке тестування нових ідей [58]. Основні напрями аудиту внутрішніх процесів у контексті реалізації стратегії блакитного океану узагальнені у табл. 3.2. Вона містить ключові об'єкти аналізу, орієнтовні діагностичні запитання та напрям перепроєктування, до якого має призводити аудит.

Таблиця 3.2

Основні напрями аудиту внутрішніх процесів у контексті реалізації стратегії блакитного океану

Напрям аудиту	Об'єкт аналізу	Ключові діагностичні запитання	Орієнтований напрям змін
Стратегічне планування	Процеси формування стратегій, бюджетування, постановки цілей	Чи передбачає стратегічне планування відкриття нових ринкових просторів? Чи є місце для	Інституціоналізація сценарного мислення, стратегічного експериментування, гнучкого бюджетування

		експериментів, гіпотез, сценаріїв?	
Продуктова політика	Логіка формування продуктів, інноваційні процеси	Чи продукти створюються на основі наявного попиту, чи є спроби створити новий? Чи враховуються «неклієнти»?	Переорієнтація з удосконалення на інноваційне переосмислення; запуск стратегічного дизайну продукту
Організацій на структура	Розподіл функцій, рівні прийняття рішень, наявність міжфункціональних команд	Чи підтримує структура кросфункціональність та швидкість дій? Де в організації зосереджені точки інновацій?	Створення тимчасових і постійних міжфункціональних команд; делегування прийняття стратегічних рішень
Культура і цінності	Тип домінуючої організаційної культури (ієрархічна, ринкова, адхократична)	Чи заохочуються ініціативність, експерименти, помилки як джерело навчання?	Підсилення елементів культури адхократії; розвиток лідерства змін
Мотивація і KPI	Система оцінки й стимулювання	Чи орієнтовані показники на підтримку інновацій? Чи не стимулюють вони надмірний операційний контроль?	Включення стратегічних KPI, що вимірюють навчання, темп інновацій, залучення «неклієнтів»
Комунікація	Внутрішні канали комунікації, обмін знаннями	Чи існують платформи горизонтального обміну? Чи інформація про ринок циркулює між підрозділами?	Розбудова систем стратегічної комунікації; створення знаннєвих хабів
Рішення та ризики	Процедури прийняття рішень,	Чи є місце для швидких ітерацій? Як трактуються невдачі?	Спрощення процедур, введення логіки гіпотез;

	ставлення до ризику		підвищення толерантності до невизначеності

Джерело: складено автором

Після завершення аудиту необхідно здійснити перепроєктування ключових процесів, структур і метрик організації відповідно до вимог створення блакитного океану. Цей процес має бути орієнтований на підвищення стратегічної конгруентності, тобто узгодженості між новою стратегічною логікою, організаційною структурою, культурою, системами стимулювання і лідерством. Зокрема, слід запровадити гнучкі механізми формування міжфункціональних команд, скоротити ієрархічні рівні для прискорення ухвалення рішень, змінити систему оцінки ефективності з фокусом на стратегічні результати, а не лише на поточну операційну ефективність. Також важливо інтегрувати елементи стратегічного навчання у щоденну діяльність — наприклад, через регулярні стратегічні сесії, інституалізацію обміну інноваційними практиками, підтримку внутрішнього підприємництва.

Таким чином, системний аудит і подальше перепроєктування організації є невід’ємною частиною підтримки стійкості блакитного океану. Вони дозволяють уникнути повернення до старих управлінських логік і забезпечують стратегічну цілісність організації як середовища, що здатне відтворювати інновацію неодноразово, а послідовно — через усі свої внутрішні підсистеми. Створення блакитного океану потребує формування такої організаційної спроможності, яка дозволяє компанії в довгостроковій перспективі зберігати інноваційну перевагу, адаптуватися до змінного середовища, масштабувати проривні ідеї та підтримувати цілісність стратегічного задуму. Саме в цьому полягає відмінність між разовим виходом за межі конкуренції і створенням стійкої позиції поза її межами.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи можна сформулювати наступні висновки:

1. Теоретико-методологічні засади стратегії блакитного океану свідчать про необхідність зміни парадигми стратегічного мислення у менеджменті — від зосередженості на конкуренції до створення нової цінності. Для цього менеджмент має відмовитися від логіки оборони ринкової частки та зосередитися на інноваційному проєктуванні ринку, що включає розвиток стратегічної чутливості, міжфункціональної взаємодії та творчого мислення на всіх рівнях організації.
2. Для ефективного формування та реалізації стратегії блакитного океану необхідно впроваджувати аналітичні інструменти, що виходять за межі традиційного галузевого аналізу. Менеджмент має опанувати інструменти стратегічної канви, карти «цінність–інновація», матриці чотирьох дій, слабких сигналів та методик форсайту foresight, а також адаптувати стратегічні карти відповідно до нових цілей — з фокусом на неклієнтів, нові типи поведінки та параметри споживчого досвіду.
3. Для розвитку спроможностей стосовно створення блакитного океану менеджменту організацій слід розглядати інновації не лише як технічне чи продуктово-функціональне явище, але і як інструмент створення нового попиту. Відтак, організації мають переорієнтуватися з оптимізації продукту на проектування ціннісної інновації, що поєднує підвищення споживчої корисності та зниження витрат. Це потребує розвитку креативних компетентностей, інтеграції R&D з маркетингом і підвищення толерантності до невизначеності в ухваленні стратегічних рішень.

4. Для подолання бар’єрів у реалізації стратегії блакитного океану організація має здійснити трансформацію своєї внутрішньої архітектоніки. Це включає зміну організаційної культури у напрямі підтримки інновацій, впровадження гнучких структур, розвиток інституцій міжфункціональної взаємодії, адаптацію мотиваційної системи до довгострокових інноваційних результатів, а також використання моделі конгруентності для узгодження структури, процесів і стратегії.
5. Наявний досвід спроб створення блакитного океану в Україні свідчить про складність та обмеження організаційного рівня: компанії розглядають створення блакитного океану в першу чергу крізь призму продуктових інновацій і вихід до захищеної ніші, не приділяючи належної уваги розвитку динамічних здібностей, здатності масштабувати нові ринкові простори та інституціоналізувати механізми збереження інноваційного імпульсу.
6. Для підвищення ефективності та результативності реалізації стратегії блакитного океану необхідно змінити системи вимірювання: замість класичних фінансових показників застосовувати метрики інноваційної активності, глибини залучення працівників, темпу стратегічного навчання, успішності тестування гіпотез. Це дозволить менеджменту адекватно оцінювати прогрес у створенні неконкурентного простору та підтримувати довгострокову стратегічну спрямованість.
7. У роботі визначені основні напрями удосконалення управління організацією з метою розвитку її здібностей щодо створення блакитного океану: управління витратами; удосконалення процесів масштабування цінності, що передбачає створення універсальної споживчої цінності, яка відповідає запитам великої кількості споживачів, з одного боку та розвиток гнучкого виробництва та логістичних процесів, з іншого; а також забезпечення довготривалої релевантності інновацій. Своєю

чергою це потребує розвитку компетенції, пов’язаних з ідентифікацією та прогнозуванням стратегічних трендів стосовно ринків, споживачів, технологій та інструментів управління організацією; розвиток компетенції що стосуються управління знаннями та управління організаційними змінами.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.Старов О. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*. 2025 № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98.

2.Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022 № 40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54.

3.Drucker P. F. The Practice Of Management. Reprinted Ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. 314 с.

4.Drucker P. F. Management: tasks, responsibilities, practices. Reprinted Ed. New York,: Harper & Row, 1993. xvi, 839 p. с. (1993)

5.Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. B. Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management. Pearson UK, 2020. 404 с.

6.Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування : пер. з англ. Київ: Видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с.

7.Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів: Пер з англ. Київ: Наш Формат, 2019. 624 с.

8.Porter M. E. How competitive forces shape strategy. *Strategic Planning: Readings.* 2006. С. 102-117.

9.Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 2007. 224 с.

10.Handy C., Williams T. The Empty Raincoat: Making Sense of the Future. *Futures.* 1994. Т. 26, № 7. С. 792.

11.Handy C. Understanding Organizations. 4th Ed.Penguin Adult, 1993. 448 с.

12.Сенджі П. П'ята дисципліна. Майстерність та практика зростання організації : пер. з англ. . Київ: Наш Формат, 2025. 512 с.

13.Senge P. M. The leaders new work: Building learning organizations. *Leadership perspectives*. / Ред. Routledge, 2017. С. 51-67.

14.Коллінз Д. Від хорошого до величного: Чому одні компанії прориваються, а інші – ні. Пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2017. 368 с.

15.Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій : Пер. з англ. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 496 с.

16.Ковтуненко К., Пар'єва О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. *Economic journal Odessa polytechnic university.* 2020. № 2. С. 12.

17.Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review.* 1991. Т. 33, № 3. С. 114-135.

18.Grant R. M. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science.* 1996. Т. 7, № 4. С. 375-387.

19.Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review.* 1990. Т. 68, № 3. С. 1-13.

20.Prahalad C. K., Hamel G. Competing for the Future. *Harvard Business Review.* 1994. Т. 72, № 4. С. 122-128.

21.Prahalad C. K., Ramaswamy V. The future of competition. 2004.

22.Воробйов І., Могильна Л. Стратегічне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у контексті цифрової трансформації. 2025.

23.Кононова О. Є. Дослідження етапів еволюції та шкіл стратегічного управління. *Технологический аудит и резервы производства.* 2016. Т. 5, № 4 (31). С. 24-29.

24.Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

25.Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review.* 2008. Т. 86, № 1. С. 78.

26.Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

27.Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2021. 544 с.

28.Hunt S. D., Morgan R. M. The Resource-Advantage Theory of Competition. / Ред. N. MalhotraM.E. Sharpe, 2004. С. 153-206.

29.Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу : пер. з англ. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

30.Пєтухова О., Ставицький О. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт.* 2015. № 2. С. 10-14.

31.Познанська І., Титок В., Устенко А. Стратегія блакитного океану і тактика її застосування в українських компаніях. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 19-20. С. 23-28.

32.Кім Ч. В., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції : пер. з англ. Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля» 2016. 384 с.

33.Кіндрацька Г., Кулиняк Ю., Загородній А. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління.* 2013. № 754. С. 106-114.

34.Кім Ч. В., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією. Пер. з англ. Харків: Видавництво Книжковий клуб Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 288 с.

35.Коркуна Д. Конкурентоспроможність підприємства: суть та її оцінка. *Вісник Львівського університету.* 2008. Т. Серія: Економічна, № 40. С. 144-148.

36.Рекуненко І. І., Бондаренко А. Ф., Кобушко Я. В. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56.

37.Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства. *Економічний аналіз.* 2008. № 3. С. 251-253.

38.Чернуха Т. С. Формування лояльності до бренду компанії в глобальному економічному середовищі. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р.* Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 995-998.

39.Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / Ред. Янковий О. Г. Одеса: Пальміра, 2013. 470 с.

40.Kim E., Nam D.-I., Stimpert J. L. The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. *Journal of Management.* 2004. Т. 30, № 5. С. 569-589.

41.Біловол Р. Методологічні підходи до формування політики і стратегії в управлінні підприємством. *Економіка і суспільство.* 2017. № 10. С. 65-68.

42.Кузнєцов Е. А. Управлінський капітал: елементи системної якості. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2019. Т. 18, № 3 (43). С. 11-25.

43.Кузнєцов Е. А. Концепція пріоритетів інноваційного розвитку професійної системи менеджменту. *Інноваційна економіка: Теоретичні та практичні аспекти : монографія, вип. 2*. / Ред. Є. І. Маслєнніков, К. В. Ковтуненко. Херсон: Грінь Д. С., 2017. С. 15-32.

44.Hiebing R. G., Cooper S. W. The Successful Marketing Plan : A Disciplined And Comprehensive Approach. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill, 2003. xxxii, 544 с.

45.Altman W. Dyson and the vacuum in development. *Engineering & Technology.* 2010. Т. 5, № 13. С. 66-69.

46.Derval D. The Dyson multiplying effect. *NUST Business Review.* 2019. Т. 1, № 1.

47.Стадник В. В. Гетерархія як організаційна оболонка ефективної взаємодії різноманітностей у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних корпорацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2015. № 6. С. 132-137.

48. Кузнєцов Е. А. Управлінський капітал: майстер-клас. Матер. магістер. семінару. Одеса: Фенікс, 2020. 118 с.

49.Quinn R. E., McGrath M. R. The Transformation of organizational cultures: a competing values perspective. *Organizational culture*. / Ред. P. J. Frost [та ін.]Sage Publications, Inc., 1985. С. 315-334.

50. Teece D. J., Pisano G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. Industrial and Corporate Change. 1994. Т. 3, № 3. С. 537-556.

51.Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal.* 1997. Т. 18, № 7. С. 509-533.

52.Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal.* 2007. Т. 28, № 13. С. 1319-1350.

53.Робул Ю. В. Побудова ефективної моделі маркетингу на підприємстві в межах ресурсної теорії конкурентоспроможності. *Фірма та ринок в умовах інституціоналізації економічного розвитку : матеріали п'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 27 - 29 вересня 2012 р. (ч.1)*. Одеса, 2012. С. 39-41.

54.Мавріна А. О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів. *Вісник національного університету "Львівська політехніка".* 2009. Т. 640. С. 334-341.

55.Некрасов В. Ключ від інтернету. Історія українського стартапу Hideez. *Українська правда*. 2017 URL: https://epravda.com.ua/publications/2017/03/01/622148/.

56.Nadler D. A., Tushman M. L. The Congruence Model: A Roadmap for Understanding Organizational Performance. 2003.

57.Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership.* 2004. Т. 32, № 5. С. 10-17.

58.Яременко О. Механізм інституційних змін. *Економічна теорія.* 2006. Т. 1. С. 3-12.