

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 5. ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.96>

УДК: 005.21:339.137.2

О. І. Марченко,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування,

Державний податковий університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1301-6680>

Є. С. Леонова,

студентка, Державний податковий університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6551-2638>

А. А. Молчанюк,

студентка, Державний податковий університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6099-4901>

СТРАТЕГІЯ ЧЕРВОНОГО ТА БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

О. Marchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Chair of the Department of Management and Business Administration, State Tax University

Y. Leonova,

Bachelor's degree student, State Tax University

A. Molchaniuk,

Bachelor's degree student, State Tax University

THE RED OCEAN AND BLUE OCEAN STRATEGIES: THEORETICAL FOUNDATIONS AND COMPARATIVE ANALYSIS

Стаття присвячена комплексному концептуальному дослідженню та порівняльному аналізу двох домінуючих стратегічних парадигм у сучасному бізнес-менеджменті – стратегій «червоного» та «блакитного» океанів. У роботі детально розкрито теоретичне підґрунтя кожної моделі, зокрема проаналізовано структуралістську логіку конкурентного протистояння, притаманну «червоному океану», де ринкові межі вважаються статичними, а успіх досягається через боротьбу за частку наявного попиту. На противагу цьому, концепція «блакитного океану» розглядається крізь призму інновації цінності, що дозволяє підприємствам виходити за межі існуючих галузевих стандартів та створювати нові ніші з нульовою конкуренцією. Особлива увага в тексті приділяється механізмам проактивної реконструкції ринкових меж, що здійснюється через застосування специфічного інструментарію стратегічного управління. Зокрема, у статті ґрунтовно описано практичне значення стратегічної канви та схеми «чотири дії» (модель ERRC), які виступають ключовими аналітичними засобами для одночасного зниження витрат і підвищення цінності продукту для споживача. Дослідження базується на синтезі теоретичних висновків та аналізі емпіричного досвіду, що включає розгляд трансформаційних кейсів провідних світових корпорацій, таких як Cirque du Soleil, Apple та Netflix, а також адаптацію цих принципів у діяльності українських компаній, зокрема ДТЕК та Drone.ua. Авторами проведено ґрунтовне зіставлення стратегій за критеріями фокусу на споживачах, стратегічної логіки та ринкових бар'єрів, що дозволило виявити критичні аспекти життєздатності «блакитних океанів», включаючи ризики швидкої імітації ідей конкурентами та проблему підтримання довгострокової унікальності. У підсумку обґрунтовано, що головна цінність теорії В. Чана Кіма та Р. Моборна полягає у докорінній зміні стратегічного мислення: переорієнтації з виснажливої боротьби з суперниками на креативний пошук нових ринкових просторів, що є критично важливим для забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах високої турбулентності сучасної глобальної економіки.

This article is devoted to a comprehensive conceptual study and comparative analysis of the two dominant strategic paradigms in modern business management: the “red ocean” and “blue ocean” strategies. The paper provides a detailed examination of the theoretical foundations of each model, specifically analyzing the structuralist logic of competitive rivalry inherent in the “red ocean,” where market boundaries are considered static and success is achieved through competition for a share of existing demand. In contrast, the “blue ocean” concept is viewed through the lens of value innovation, which allows companies to go beyond existing industry standards and create new niches with zero competition. The text pays particular attention to the mechanisms of proactive reconstruction of market boundaries, which is achieved through the application of specific strategic management tools. In particular, the article provides a detailed description of the practical significance of the strategic framework and the “four-step” model (ERRC model), which serve as key analytical tools for simultaneously reducing costs and increasing product value for the consumer. The study is based on a synthesis of theoretical findings and an analysis of empirical evidence, including an examination of transformation cases from leading global corporations such as Cirque du Soleil, Apple, and Netflix, as well as the adaptation of these principles in the operations of Ukrainian companies, specifically DTEK and Drone.ua. The authors conducted a thorough comparison of strategies based on criteria of consumer focus, strategic logic, and market barriers, which allowed them to identify critical aspects of the viability of “blue oceans,” including the risks of rapid imitation of ideas by competitors and the challenge of maintaining long-term uniqueness. In conclusion, it is argued that the main value of the theory of W. Chan Kim and R. Mauborgne lies in a radical shift in strategic thinking: a reorientation from an exhausting battle with rivals to a creative search for new market spaces, which is critically important for ensuring sustainable business development in the highly turbulent conditions of the modern global economy.

Ключові слова: стратегія блакитного океану, стратегія червоного океану, інновація цінності, стратегічна канва, схема «чотири дії», реконструкція ринкових меж.

Keywords: Blue Ocean Strategy, Red Ocean Strategy, value innovation, strategic canvas, “four-step” framework, redefining market boundaries.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції більшість компаній продовжує діяти в межах традиційної конкурентної парадигми – боротися за існуючий ринок, орієнтуватися на дії конкурентів та вдосконалювати наявні продукти. Така логіка, попри свою поширеність, дедалі частіше демонструє обмеженість: ринки насичуються, маржинальність падає, а диференціація між гравцями стирається. Проблема полягає в тому, що більшість підприємств не мають чіткого стратегічного інструментарію для виходу за межі існуючої конкуренції та створення принципово нових ринкових просторів. Саме тому дослідження концепцій, що пропонують альтернативну логіку стратегічного мислення – зокрема стратегії червоного та блакитного океану – є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний фундамент концепції створення нових ринкових просторів був закладений у працях В. Чана Кіма та Р. Моборна [5], які запропонували альтернативну парадигму стратегічного управління, що базується на принципі «інновації цінності». Питання класичної конкурентної переваги та еволюції стратегій «червоних океанів» широко висвітлені у дослідженнях С. Кумара [6], де проведено ґрунтовний огляд розвитку цієї логіки в історичній ретроспективі. Важливий внесок у критичне осмислення теорії зробив М. А. Батт [4], дослідивши тези та антитези стратегії блакитного океану, що дозволяє об'єктивно оцінити її дискусійні аспекти та потенційні обмеження.

Дослідження прикладних механізмів впровадження стратегічних інструментів в умовах цифрової трансформації знайшли своє відображення у працях Г. В. Омельчак [2]. Водночас особливості адаптації цих концепцій у вітчизняному науковому дискурсі та їхній вплив на конкурентоспроможність підприємств розглядаються у публікаціях І. В. Познанської [3] та Т. В. Куцик [1], які акцентують увагу на інноваційних методах уникнення прямого суперництва.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексне дослідження стратегій червоного та блакитного океану: розкриття їхніх теоретичних засад, аналіз ключових інструментів стратегії блакитного океану, розгляд світових та українських кейсів практичного застосування, критична оцінка концепції та порівняльний аналіз умов доцільності кожного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімкими змінами, посиленням глобальної конкуренції та скороченням традиційних ринкових можливостей. У таких умовах стратегічний вибір компанії – як саме конкурувати і де шукати зростання – набуває вирішального значення. Протягом десятиліть домінуючою парадигмою залишалася логіка конкурентного протистояння: підприємства боролися за частку існуючого ринку, намагаючись перевершити суперників за рахунок зниження витрат або диференціації продукту.

Однак у 2004 році професори INSEAD В. Чан Кім та Рене Моборн запропонували принципово інший погляд на стратегію. У своїй основоположній статті вони сформулювали концепцію «блакитного океану» – невідомого ринкового простору, не зайнятого конкуренцією, де попит створюється, а не відвойовується [5]. На противагу цьому, «червоний океан» – це традиційне поле конкурентних битв, де правила гри давно визначені, а межі галузі – незмінні.

«Червоні океани» – це всі галузі, що існують сьогодні, тобто відомий ринковий простір. У «червоних океанах» кордони галузі визначені й узгоджені, а правила конкурентної гри всім відомі [1, с.83]. Компанії прагнуть перевершити своїх суперників, щоб захопити більшу частину наявного попиту. По мірі того як ринок насичується, можливості для зростання й отримання прибутку звужуються, продукти стандартизуються, а посилення конкуренції образно «забарвлює океан кров'ю».

Теоретичним підґрунтям стратегії червоного океану є структуралістська парадигма – зокрема, модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера (1979). Відповідно до неї, прибутковість галузі визначається балансом між загрозою нових гравців, ринковою владою постачальників і покупців, загрозою товарів-замінників і суперництвом між існуючими конкурентами. Компанії, що конкурують у червоному океані, зазвичай обирають одну з двох позицій: лідерство за витратами або диференціація – адже традиційна логіка стверджує, що поєднати обидві неможливо.

Управлінська логіка червоного океану базується на військових принципах: конкуренти – вороги, ринок – поле бою, мета – перемогти існуючих гравців та захопити їхніх клієнтів. Це призводить до стандартизації продуктів, цінових війн та зниження прибутковості [2, с.71]. Посилення глобальної конкуренції супроводжується зростанням пропозиції без відповідного зростання попиту, що призводить до товаризації продуктів і послуг, цінових воєн та зниження прибутків [4, с.200].

Важливо зазначити, що стратегія червоного океану не є апріорі хибною. Для стабільних, зрілих галузей із передбачуваними споживчими потребами – де масштаб виробництва, операційна ефективність і репутація відіграють вирішальну роль – конкурентна боротьба залишається цілком виправданою моделлю. Небезпека виникає тоді, коли компанії потрапляють у так звані «пастки червоного океану» – хибні управлінські переконання, які утримують менеджерів у переповнених конкуренцією ринках і не дають побачити можливості блакитного океану [6].

Кім та Моборн виділяють шість таких пасток: зведення ринкостворювальних стратегій до орієнтації на існуючих клієнтів, нішевий підхід, ототожнення з технологічними інноваціями, з творчим руйнуванням, зведення до диференціації або до стратегії низьких витрат [6]. Кожна з цих пасток утримує менеджерів у звичній логіці конкуренції, не даючи побачити потенціал нових ринкових просторів.

«Блакитні океани» позначають незаймані ділянки ринку, що вимагають творчого підходу і дають можливість росту й отримання прибутку. Хоча деякі блакитні океани створюються за межами запропонованих меж галузі, більшість з них все ж виникають всередині «червоних океанів», розширюючи вже існуючі межі [1, с.83]. Концепцію сформулювали В. Чан Кім і Рене Моборн на основі п'ятнадцятирічного дослідження ринкових стратегій 108 компаній у 30 галузях економіки за останнє століття [3]. Компанії, що не досягають успіху, зосереджені на тому, як перемогти конкурентів, тоді як швидкозростаючі компанії орієнтуються не на конкурентів, а на інновацію цінності [7, с.1].

Центральним поняттям стратегії є інновація цінності. Це не просто технологічна інновація, а новий підхід до створення цінності для споживача, який одночасно забезпечує диференціацію (унікальність продукту чи послуги) та низьку вартість (оптимізацію витрат шляхом усунення непотрібних функцій) [2, с.71]. Кінцева мета – зробити конкуренцію неактуальною, відкривши новий попит.

Принципова відмінність від традиційного підходу полягає у відмові від компромісу «цінність-витрати». Інновація цінності відіграє ключову роль у тому, щоб зробити конкуренцію неактуальною, створюючи стрибок цінності як для покупця, так і для компанії, результатом чого стає виникнення нового незайнятого ринкового простору [4, с.200]. Якщо в червоному океані компанія змушена вибирати між диференціацією та низькою ціною, то стратегія блакитного океану демонструє: ці цілі можна досягти одночасно – через інновацію цінності, яка робить конкуренцію неактуальною [5].

Варто зауважити, що блакитні океани – це не виключно технологічні інновації. Дослідження показали, що більшість блакитних океанів створені всередині, а не за межами вже існуючих галузей. Більше того, їх нерідко створюють усталені гравці, а не стартапи: Chrysler і GM були визнаними компаніями, коли відкрили власні блакитні океани [1, с.83].

Для системного переосмислення поточної бізнес-моделі автори стратегії пропонують схему «чотири дії» (Eliminate – Reduce – Raise – Create). Цей інструмент допомагає підприємству критично проаналізувати кожен фактор, на якому базується конкуренція в його галузі [2, с.71].

Таблиця 1. Схема «чотири дії» (ERRC) на прикладі Cirque du Soleil

Дія	Зміст та приклад (Cirque du Soleil)
Усунити (Eliminate)	Виступи тварин, зіркові артисти, продаж попкорну в проходах – елементи, що генерують витрати, але не цінуються новою аудиторією.
Знизити (Reduce)	Кількість класичних циркових трюків та складність міжміської логістики гастролей.
Підвищити (Raise)	Художня складова шоу, комфорт зали, унікальність намету як атрибуту магії цирку.
Створити (Create)	Сюжетна лінія, жива оригінальна музика, поєднання театру, балету та акробатики – принципово нова категорія розваг.

Джерело: складено на основі [2]

Результатом застосування схеми «чотири дії» є розробка унікальної кривої цінності – основи стратегічної канви. Стратегічна канва – це наочний графік, на горизонтальній осі якого розміщені ключові фактори конкуренції в галузі, а вертикальна вісь показує, наскільки сильно компанія інвестує в кожен із них. Крива цінності це графічне відображення того, наскільки сильно компанія інвестує в різні конкурентні фактори порівняно з конкурентами. У «блакитному океані» ця крива має виглядати інакше, ніж у середньому по галузі [2, с.72].

Нижче наведено два окремих графіки стратегічної канви – для традиційного цирку та для Cirque du Soleil. Графік читається просто: вертикальна вісь показує рівень уваги компанії до кожного фактора (від 1 – низька до 5 – висока), горизонтальна – самі фактори конкуренції в галузі. Чим вищий кольоровий стовпець – тим більше компанія інвестує в цей

фактор. Порівнявши два графіки між собою, одразу видно: там де традиційний цирк має високі стовпці (зіркові артисти, тварини), Cirque du Soleil свідомо відмовився від цих факторів – і навпаки, створив нові (сюжет, театральна атмосфера, жива музика), яких у галузі раніше взагалі не існувало:

Традиційний цирк								
Рівень	Зіркові артисти	Тварини у шоу	Продаж знижок	Кілька арен	Тематичний сюжет	Жива музика	Театральна атмосфера	Унікальна локація
5								
4								
3								
2								
1								

Cirque du Soleil								
Рівень	Зіркові артисти	Тварини у шоу	Продаж знижок	Кілька арен	Тематичний сюжет	Жива музика	Театральна атмосфера	Унікальна локація
5								
4								
3								
2								
1								

Рисунок 1. Стратегічна канва: традиційний цирк та Cirque du Soleil

Джерело: складено авторами на основі [5; 2],

Саме така виразна відмінність кривої є візуальним підтвердженням того, що компанія вийшла за межі звичної конкуренції: вона більше не намагається перевершити конкурентів за тими самими параметрами, а пропонує принципово іншу ціннісну пропозицію. Ефективна стратегія блакитного океану передбачає три якості кривої цінності: фокус – не потрібно бути кращим в світі, потрібно бути неперевершеним хоч би в чому (чомусь одному), відмінність – крива цінності, яку створює компанія,

повинна значно відрізнятись від типової для галузі цінності, а також привабливий девіз, коротко і ёмко відображає суть стратегії [1, с.84].

Для того щоб систематично виходити за межі існуючих ринків, Кім і Моборн розробили методологію шести шляхів, яка ставить під сумнів шість фундаментальних припущень, що лежать в основі стратегій більшості компаній, та допомагає реконструювати ринкові межі [5].

Таблиця 2. Шість шляхів створення блакитного океану

№	Шлях	Суть підходу
1	Альтернативні галузі	Компанія аналізує, які альтернативні галузі задовольняють ту саму потребу, і переймає їхні переваги. Приклад: Home Depot поєднала переваги великих будівельних магазинів і малих спеціалізованих крамниць.
2	Стратегічні групи	Аналіз різних рівнів пропозиції всередині галузі. Приклад: Curves об'єднала переваги дорогих фітнес-клубів і домашніх тренажерів, створивши доступний формат для жінок.
3	Ланцюг покупців	Перегляд того, хто насправді є покупцем: користувач, той, хто платить, чи впливова особа. Приклад: Bloomberg переорієнтувався з трейдерів на фінансових директорів.
4	Додаткові товари та послуги	Пропозиція цінності за межами традиційного продукту. Приклад: NAVI створив планшет для дітей, враховуючи потреби батьків у батьківському контролі.
5	Функціональна та емоційна привабливість	Зміна акцентів між раціональними та емоційними мотивами вибору. Приклад: Swatch перетворив годинник з функціонального предмету на модний аксесуар.
6	Тренди у часі	Прогнозування того, як нові тенденції змінять цінність для споживача. Приклад: Apple передбачила роль цифрової музики та відкрила iTunes ще до того, як ринок сформувався.

Джерело: складено авторами на основі [3; 5]

Спільна риса всіх шести шляхів – вони спонукають керівників виходити за межі звичних орієнтирів (конкуренти, існуючі клієнти, поточна галузь) і шукати нові можливості у просторі, який традиційно залишається поза увагою. Важливо, що ці шляхи не є взаємовиключними: компанії, що досягли найбільшого успіху у створенні блакитних океанів, нерідко поєднували кілька з них одночасно.

Стратегія блакитного океану – це не лише теоретична концепція. Протягом останніх десятиліть її принципи свідомо чи несвідомо застосовували компанії в різних галузях, щоразу відкриваючи нові ринкові

простори та забезпечуючи стрімке зростання. Нижче розглянуто найбільш показові кейси – як глобальні, так і українські.

Таблиця 3. Ключові приклади застосування стратегії блакитного океану

Компанія	Галузь	Як створили блакитний океан	Результат (ефект)
Cirque du Soleil	Розваги	Усунув тварин і зірок, створив театральний сюжет і живу музику – об'єднав цирк і театр, залучивши дорослу платоспроможну аудиторію	Зростання доходів у 22 рази за 10 років у галузі, що занепадала
Apple iTunes	Цифрова музика	Уклав угоди з 5 лейблами, запропонував легальне завантаження за \$0,99/трек – створив ринок якого не існувало	60% світового ринку цифрового завантаження (на момент запуску)
Southwest Airlines	Авіація	Відмовився від хабів і класів обслуговування, зробив авіаперельот таким же доступним як поїздка на авто	Єдина американська авіалінія прибуткова безперервно понад 45 років
Netflix	Відеопрокат/ТБ	Замінив оренду дисків безлімітним потоковим доступом – нова модель споживання контенту	Понад 260 млн підписників у 190 країнах
Drone.ua	Агросектор/без пека	творив нову категорію комерційних послуг дронів в агросекторі та безпеці – ніші, якої в Україні не існувало	Лідер українського ринку безпілотних послуг

Джерело: складено авторами на основі відкритих даних та [1; 3; 5]

Apple iTunes (2003) – один із найпоказовіших прикладів того, як компанія створила блакитний океан зсередини існуючої галузі. На момент запуску сервісу ринок цифрової музики існував, але перебував у хаосі піратства та юридичної невизначеності. Уклавши угоди з п'ятьма провідними лейблами, Apple застосувала логіку блакитного океану: усунула незручність і незаконність піратських сервісів, знизила ціну до \$0,99 за трек, підвищила зручність інтерфейсу та створила абсолютно нову модель легального цифрового продажу музики. Результатом стало захоплення понад 60% світового ринку цифрового завантаження [3] – без прямої конкуренції з існуючими гравцями, оскільки самого ринку в такому форматі раніше просто не існувало.

Southwest Airlines реалізувала принципово інший підхід: замість того щоб конкурувати з великими авіаперевізниками за маршрутами та сервісом, компанія переосмислила саму концепцію авіаперельоту – зробивши його таким же доступним і гнучким, як поїздка на автомобілі. Відмова від хабів, класів обслуговування і додаткових послуг дозволила різко знизити витрати, залучивши аудиторію, яка раніше взагалі не літала літаками.

В українському контексті яскравим прикладом є ДТЕК. Компанія застосувала принцип «шести шляхів» одразу в трьох напрямках, кожен з яких відкрив окремий блакитний океан. По-перше, зелена енергетика (сонячні та вітрові електростанції) – сектор, який в Україні фактично не існував як масштабний бізнес; ДТЕК увійшла туди без конкурентів і сформувала ринок. По-друге, бренд YASNO переосмислив роль енергопостачальника: замість суто технічної послуги – зарядні станції для електромобілів, розумні лічильники, домашні сонячні панелі та енергоаудит. По-третє, освітня платформа Academy DTEK вийшла за межі основного бізнесу, створивши корпоративний університет – новий ринковий простір у сфері промислової освіти.

Стартап Drone.ua діє за схожою логікою: замість конкурувати на насиченому ринку продажу споживчих дронів, компанія створила нову категорію – комерційні послуги безпілотників для агросектору, добувної промисловості та безпеки. Це класичний приклад «шляху альтернативних галузей»: Drone.ua не змагається ні з виробниками дронів, ні з агросервісними компаніями – вона поєднала обидва світи й відкрила простір, де конкуренції на момент виходу практично не було.

Незважаючи на широку популярність, концепція блакитного океану не є беззаперечною. Академічна спільнота та практики висловлювали ряд серйозних критичних зауважень.

По-перше, існує проблема тимчасовості блакитного океану. Кім і Моборн самі визнають: нові ринкові простори з часом неминуче «червоніють» у міру того, як конкуренти входять у прибуткову нішу.

Компанії-першовідкривачі зазвичай мають від десяти до п'ятнадцяти років відносно захищеного зростання, після чого їм доводиться або боронити позиції, або шукати наступний блакитний океан.

По-друге, критики вказують на складність реалізації та ризик імітації. Зовні концепція виглядає простою, однак на практиці виявлення справжнього «незайнятого простору» є надзвичайно складним завданням. Дослідники також вказують, що перехід від червоного до блакитного океану не завжди відбувається плавно – компанія може застрягти в проміжній «перехідній зоні», де менеджери не готові відмовитись від усталених стратегій та ресурсів [7, с.3]. Більшість компаній, що намагаються застосувати стратегію, потрапляють у одну з шести пасток червоного океану і в результаті лише модифікують існуючий продукт, не створюючи справжньої ринкової інновації [6].

По-третє, ставиться питання про вибірковість кейсів. Дослідники зазначають, що Кім і Моборн здебільшого обирали вже успішні приклади, ретроспективно пояснюючи їх кризь призму власної концепції. При цьому кількість компаній, що намагалися, але не змогли відкрити блакитний океан, у книзі майже не розглядається – що може спотворювати уявлення про реальну ймовірність успіху стратегії.

По-четверте, деякі дослідники підкреслюють, що концепція блакитного океану не скасовує необхідності конкурентного аналізу. Навіть у нових ринкових просторах компанії рано чи пізно зіштовхуються з конкуренцією, а тому інструменти традиційної конкурентної стратегії зберігають свою актуальність як доповнення.

Незважаючи на ці застереження, концепція блакитного океану залишається одним із найвпливовіших стратегічних фреймворків сучасності – насамперед завдяки здатності змінювати сам спосіб мислення керівників та розширювати горизонти стратегічного планування.

Стратегії червоного та блакитного океану базуються на принципово різних логіках управління та бізнес-мислення. Якщо перша виходить із того,

що структурні умови галузі є незмінними і компанії змушені конкурувати в їх межах, то друга стверджує: ринкові межі та галузева структура не є незмінними – вони можуть бути реконструйовані діями та переконаннями гравців ринку [5].

Таблиця 4. Порівняльний аналіз стратегій червоного та блакитного океану

Критерій	Червоний океан	Блакитний океан
Ринковий простір	Існуючий, відомий	Новий, невідомий
Конкуренція	Перевершити суперників	Зробити конкуренцію неактуальною
Попит	Відвойовується у конкурентів	Створюється заново
Принцип цінності	Компроміс «цінність-витрати»	Диференціація та низькі витрати одночасно
Стратегічний фокус	Існуючі клієнти	Неспоживачі та нові сегменти
Логіка мислення	Структуралістська (ринок даний)	Реконструктивістська (ринок створюється)
Основні ризики	Зниження маржі, знецінення продукту	Складність реалізації, ризик імітації
Горизонт успіху	Короткий / середній строк	Довгостроковий (10-15 років захисту)

Джерело: складено авторами на основі [2; 5]

Дослідження Кіма та Моборна показало показовий парадокс [3]: хоча лише 14% нових бізнес-ініціатив були спрямовані на створення нових ринків (блакитних океанів), саме вони забезпечили 61% загального прибутку. Натомість 86% ініціатив у червоних океанах принесли лише 39% прибутку. Це яскраво ілюструє, що конкурентна стратегія, попри свою поширеність, поступається стратегії створення нових ринків за ефективністю.

Водночас між стратегіями існує важливий взаємозв'язок: блакитні і червоні океани завжди співіснували і завжди будуть. Нові, вільні від конкуренції простори згодом неминуче «червоніють» – і цикл повторюється. Тому успішна компанія має вміти функціонувати в обох реальностях і своєчасно ініціювати наступний стратегічний зсув.

Перехід від логіки конкурентної боротьби до логіки створення нових ринків – це не разова зміна інструментів, а трансформація самого способу

стратегічного мислення. Вона вимагає системних змін на рівні пріоритетів, аналітичних підходів та організаційної культури компанії.

Насамперед необхідна переорієнтація з конкурентів на альтернативи і з клієнтів на неклієнтів галузі. Для роботи над цінністю і витратами потрібно відмовитися від старої ідеї рівнятися на конкурентів і перестати робити вибір між диференціацією та низькими витратами [3]. Замість запитання «як перемогти конкурентів?» компанія ставить питання «чому люди не купують наш продукт і що потрібно змінити, щоб вони хотіли?»

Послідовність побудови стратегії блакитного океану, за авторами концепції, має такий вигляд: корисність для покупця → ціна → витрати → впровадження. П'ятдесят відсотків успіху залежить від правильної ідеї, решта — від людей, що її реалізують [1, с.84].

Одна з основних практичних перешкод при впровадженні – внутрішній опір змінам. Перш ніж інвестувати ресурси в нову ідею, важливо забезпечити чітке розуміння нових ролей, обов'язків і очікувань для всіх учасників, щоб зміна стратегії не сприймалася як загроза, а стала спільним проектом команди.

Для українських підприємств, що діють в умовах високої турбулентності та обмежених ресурсів, логіка блакитного океану може стати особливо дієвим орієнтиром. Замість виснажливої боротьби за існуючих клієнтів – пошук незайнятих ніш; замість копіювання конкурентів – переосмислення цінності для споживача; замість компромісу між якістю і ціною – інноваційний підхід, що робить цей компроміс непотрібним.

Висновки

Стратегія червоного та блакитного океану – це дві фундаментально різні відповіді на одне й те саме запитання: де шукати зростання та прибуток? Перша обирає конкуренцію в межах існуючого ринку, покладаючись на операційну перевагу та диференціацію; друга пропонує вийти за ці межі й сформувати новий ринковий простір, де конкуренція стає нерелевантною. Аналіз ключових інструментів – схеми «чотири дії» (ERRC),

стратегічної канви та фреймворку шести шляхів – демонструє, що стратегія блакитного океану пропонує не лише теоретичну парадигму, а й конкретний аналітичний апарат для практичного застосування. Розгляд світових та українських кейсів підтверджує: принципи стратегії є універсальними та відтворюваними в різних галузях і контекстах.

Критичний аналіз концепції показав, що вона не позбавлена обмежень: тимчасовість переваги, складність реалізації та вибірковість кейсів є реальними застереженнями. Проте саме ці особливості роблять стратегічне мислення в дусі блакитного океану не разовим рішенням, а безперервним процесом – частиною організаційної культури компанії, що прагне до довгострокового лідерства. Жодна зі стратегій не є універсально кращою. Вибір залежить від зрілості ринку, ресурсного потенціалу компанії та рівня інноваційного мислення керівництва. Принциповим внеском концепції Кіма та Моборна є зміна самої логіки стратегічного мислення: від «як перемогти конкурентів» до «як зробити конкуренцію неактуальною» – і саме ця зміна парадигми відкриває нові горизонти для управлінської практики.

Література

1. Білодідова Н., Семенко К. Суть стратегії «блакитного океану». *Сучасні проблеми розвитку підприємств харчової промисловості: теорія та практика*: зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 13-14 лист. 2014 р. С. 83-84 URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9043142e-010d-4339-bada-7af5d6213aa7/content#page=83>

2. Омельчак Г. В. Стратегії блакитного океану: механізми створення нових ринкових ніш та уникнення прямої конкуренції. *Modern Digital Technologies and Problems of Their Use*: зб. тез доп. міжн. наук. конф., м. Прага, 24-26 лист. . 2025 р. С. 71–73. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/10/MODERN-DIGITAL-TECHNOLOGIES-AND-PROBLEMS-OF-THEIR-USE.pdf#page=72>

3. Познанська І. В., В. В. Титок, А. О. Устенко. Стратегія блакитного океану і тактика її застосування в українських компаніях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_19-20_6
4. Butt M. A. Blue Ocean Strategy: Thesis and Antithesis. *International Journal of Business and Management*. 2024. Vol. 19, No. 6. P. 199–207. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p199>
5. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82, № 10. P. 76–84. URL: <https://www.teambuildingprograms.com/pdf/Blue-Ocean-Strategy-HBR.pdf>
6. Kumar S. Red Ocean Strategy: A Literature Review. *International Journal of Economics and Business Administration*. 2023. Vol. XI, Issue 4. P. 91–100. URL: <https://ijeba.com/journal/826/Red+Ocean+Strategy:+A+Literature+Review.pdf>
7. Yunus M., Sijabat F. N. A Review on Blue Ocean Strategy Effect on Competitive Advantage and Firm Performance. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20, Issue 1. P. 1–9. URL: <https://www.abacademies.org/articles/A-review-on-blue-ocean-strategy-effect-on-competitive-advantage-and-firm-performance-1939-6104-20-1-695.pdf>

References

1. Bilodidova, N. and Semenko, K. (2014), “The Essence of the “Blue Ocean” Strategy”, *Zbirka dopovidej na Vseukrains'kij konferentsii* [Current Issues in the Development of Food Industry Enterprises: Theory and Practice], National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine, pp. 83-84, available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9043142e-010d-4339-bada-7af5d6213aa7/content#page=83> (Accessed 25 April 2026).
2. Omel'chak, H.V. (2025), “Blue Ocean Strategies: Mechanisms for Creating New Market Niches and Avoiding Direct Competition”, *Modern Digital Technologies and Problems of Their Use*, Prague, Czech Republic, pp. 71–73,

available at: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/10/MODERN-DIGITAL-TECHNOLOGIES-AND-PROBLEMS-OF-THEIR-USE.pdf#page=72>
(Accessed 25 April 2026).

3. Poznans'ka, I. V. Tytok, V. V. and Ustenko, A. O. (2020), “The Blue Ocean Strategy and Its Application in Ukrainian Companies”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19-20, pp. 23-28, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_19-20_6 (Accessed 25 April 2026).

4. Butt, M. A. (2024), “Blue Ocean Strategy: Thesis and Antithesis”, *International Journal of Business and Management*, vol. 19, No. 6, pp. 199–207. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p199>

5. Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2004), “Blue Ocean Strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 82, № 10, pp. 76–84, available at: <https://www.teambuildingprograms.com/pdf/Blue-Ocean-Strategy-HBR.pdf>
(Accessed 25 April 2026).

6. Kumar, S. (2023), “Red Ocean Strategy: A Literature Review”, *International Journal of Economics and Business Administration*, vol. XI, Issue 4, pp. 91–100, available at: <https://ijeba.com/journal/826/Red+Ocean+Strategy:+A+Literature+Review.pdf>
(Accessed 25 April 2026).

7. Yunus, M. and Sijabat, F. N. (2021), “A Review on Blue Ocean Strategy Effect on Competitive Advantage and Firm Performance”, *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 20, Issue 1, pp. 1–9, available at: <https://www.abacademies.org/articles/A-review-on-blue-ocean-strategy-effect-on-competitive-advantage-and-firm-performance-1939-6104-20-1-695.pdf> (Accessed 25 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26