

Список використаних джерел:

1. Biswas A. *Effect of strategic marketing on sustainable business performance: A study of pharmaceutical industries in India. Indian Journal of Pharmaceutical Education and Research*, 2019. 53(1), 21–27.
2. Teramae F., Makino T., Lim Y., Sengoku S., Kodama K. *International strategy for sustainable growth in multinational pharmaceutical companies. Sustainability*, 2020. 12(3), 867. <https://doi.org/10.3390/su12030867>
3. Chuang L.-M., Lee Y.-P., Liu T.-H. *Towards sustainable business model innovation for the pharmaceutical industry. Sustainability*, 2022. 14(18), 11760. <https://doi.org/10.3390/su141811760>

Вовчанська О.М.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Львівський торговельно-економічний університет

Іванова Л.О.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,

Шамов А.О.,

здобувач вищої освіти,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського

ЦІННІСНА ІННОВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД «ЧЕРВОНОГО» ОКЕАНУ ДО «БЛАКИТНОГО»

Сучасна глобальна економіка характеризується вичерпністю ресурсів та зміною парадигми мислення споживачів. Традиційні «червоні океани» – ринки з жорсткою ціновою конкуренцією – стають дедалі менше прибутковими, водночас виникає запит на сталий розвиток. Це вимагає від маркетингової діяльності компаній не простого стимулювання збуту, а створення унікальної цінності для споживачів, яка до того ж не шкодить майбутнім поколінням. Поєднання маркетингового інструментарію «блакитного океану» з концепцією свідомого споживання відкриває нові ніші для бізнесу в різних галузях економіки. Стратегія «блакитного океану» сприяє пошуку можливостей у секторах, де функціонує дуже мала кількість компаній і відсутній ціновий тиск. У бізнес-середовищі, де компанії намагаються перевершити конкурентів за допомогою реклами, ціноутворення та інших маркетингових тактик, стратегія «блакитного океану» пропонує принципово інший маркетинговий підхід для виходу на ринок та виживання.

Стратегія «блакитного океану» спрямована на диференціацію та одночасне

зниження витрат при відкритті нового ринкового простору та створенні нового попиту. Вона ґрунтується на гіпотезі про такий розвиток і зростання домінування «беззаперечного ринкового простору», що роблять конкуренцію несуттєвою. Інакше кажучи, межі ринку та структура галузі не є самоочевидними й можуть бути перегруповані діями та переконаннями гравців ринку. Стратегія є проривом у досягненні диференціації та витрат і декларує відмову від компромісу між цінністю та ціною. Всередині «блакитного океану» компанія не прагне безпосередньо конкурувати за компетенції; проте саме через незнання цієї парадигми бізнесу компанії застрягають у конкурентній боротьбі, ігноруючи те, що стратегія «блакитного океану» також здатна створювати стійку конкурентну перевагу [2].

«Блакитний океан» стосується стратегії, завдяки якій компанія досягає цінності через інновації (у товарі/послугі/способі доставки тощо), що одночасно створює вигоду для покупця та бізнесу. Інновації підвищують ринкову цінність, одночасно зменшуючи або усуваючи ті характеристики товару чи послуги, які мають низьку значущість для поточних або майбутніх потреб споживачів. Як бачимо, фундаментом стратегії «блакитного океану» є та ціннісна інновація, яка полягає в одночасному зниженні витрат (через ресурсоефективність) та підвищенні цінності для клієнта (через етичність та якість) у контексті сталого розвитку. При цьому, ціннісна інновація – це не лише боротьба за частку ринку з іншими компаніями, а й відкриття нових ринків та інноваційних цінностей як для клієнтів, так і для самої компанії. Ціннісна інновація виникає тоді, коли управлінські рішення компанії призводять до покращання структури витрат та збільшення цінності для споживачів [1]. Створюючи цінність, компанія має на меті сформувати новий попит через трансформацію досвіду користувача шляхом пропозиції «масштабованої персоналізації» та використання повсюдних смарт-технологій для перетворення традиційних продуктів на інтерактивні, інформаційно насичені інклюзивні платформи, як це робить, наприклад, компанія LEGO з роботизованими іграшками.

В мінливій кон'юктурі ринків пошук «блакитних океанів» є вкрай важливим для конкурентоспроможності бізнесу. Наприклад, компанії Amazon, Apple та Alibaba наочно демонструють, як споживачі стають «залежними» від інноваційних послуг за допомогою нових платформ, що інтегрують усі сервіси. Це знижує еластичність ціни з боку покупця та генерує додаткове споживання, коли зручність та безумовна орієнтація на сервіс стають для них першочерговими. Довгостроковий успіх бізнесу полягає не в безпосередній боротьбі з конкурентами, а у створенні «блакитних океанів», тобто неосвоєних нових ринкових ніш, які мають перспективи зростання. У табл. 1 подано комплекс характеристик трансформації ринку та погляди на конкуренцію,

витрати та створення цінності в умовах «червоного океану» (стратегія «червоного океану») та розвитку «блакитного океану» (стратегія «блакитного океану»).

Аналізуючи інформацію табл. 1 варто зазначити, що стратегія «червоного океану» працює на існуючих ринкових територіях, де товари/послуги, стратегії та конкуренти вже відомі. Низькі ціна та якість є одними з ключових чинників конкуренції. Ринки перенасичені, і метою всіх компаній є щорічне здобуття трохи більшої їх частки. Позиції всіх суб'єктів ринку добре відомі, що надзвичайно ускладнює закріплення та конкуренцію для нових учасників.

Таблиця 1

**Характерні відмінності стратегій
«червоного океану» та «блакитного океану»**

Стратегія «червоного океану»	Стратегія «блакитного океану»
Конкуренція в існуючому ринковому просторі	Пошук через маркетингові дослідження незайнятого ринкового простору
Перемога конкурентів	Позбавлення конкуренції сенсу
Використання наявного попиту	Створення нового попиту та залучення клієнтів
Компроміс «цінність-витрати»	Прорив компромісу «цінність-витрати»
Узгодження всієї системи діяльності компанії зі стратегічним вибором: диференціація АБО низькі витрати	Узгодження всієї системи діяльності компанії задля досягнення диференціації ТА низьких витрат

Прибутки та зростання компаній обмежені через інтенсивне суперництво. Дійсно, як тільки всі критерії визначені, конкуренція стає неактуальною. Проте створення «блакитного океану» потребує ретельного маркетингового аналізу, точного управління ризиками та відповідних активів. «Блакитні океани» можуть охоплювати будь-які галузі, які навіть не існують сьогодні, включно з невідомим ринковим простором, недослідженим і не забрудненим конкуренцією. Як і будь-який інший, блакитний океан величезний, глибокий і потужний з погляду можливостей та прибуткового зростання компанії.

Модель ERRC (Eliminate – Reduce – Raise – Create / Ліквідувати – Зменшити – Підвищити – Створити) є ключовим інструментом стратегії «блакитного океану», що допомагає компаніям вийти з висококонкурентних ринків. Вона вимагає одночасного зниження витрат (через виключення та зменшення ризиків) та підвищення цінності для клієнтів) через вдосконалення та створення нових товарів/послуг), забезпечуючи інновації [3]. Відзначимо, що сучасних умовах бізнесу свідоме виробництво перестає бути лише витратною частиною. Використання принципів циркулярної економіки дозволяє компаніям створювати «блакитні океани» шляхом використання вторинної сировини (що знижує залежність від коливань цін на ресурси) та інноваційного дизайну, який

полегшує ремонт або утилізацію товарів. Модель ERRC в парадигмі сталого маркетингу подана в табл. 2.

Таблиця 2

Маркетингові інструменти моделі ERRC

Маркетинговий інструмент	Традиційний маркетинг («червоний океан»)	Сталий маркетинг («блакитний океан»)
Ліквідувати	Заплановане старіння товарів	Токсичні матеріали та зайве пакування
Зменшити	Витрати на сировину (страждає якість)	Вуглецевий слід та логістичний ланцюг плече
Збільшити	Частоту покупок	Термін служби та ремонтпридатність
Створити	Агресивну рекламу	Програми вторинної переробки

Класичним прикладом стратегії «блакитного океану» є Netflix. Важко уявити такий успіх 20 років тому, коли компанія починала як сервіс замовлення DVD-дисків поштою. Сьогодні Netflix працює у 190 країнах, має майже 200 млн. підписників і оборот у \$20 млрд. У 2020 р. компанія стала лідером у створенні оригінального контенту, отримавши 24 номінації на «Оскар». Це зруйнувало традиційні сервіси прокату (як Blockbuster), усю телевізійну індустрію та канали платного телебачення. Netflix створила новий ринковий простір, змінила спосіб використання медіа, підвищила зручність для клієнта (відсутність реклами, можливість скасувати підписку будь-коли, тощо) та своєчасно використала потенціал нових технологій, зокрема швидкісний інтернет.

Стратегія «блакитних океанів» дозволяє компаніям створювати сталий прибуток, використовуючи модель ERRC. У контексті свідомого виробництва це означає, що диференціація та низькі витрати досягаються через, по-перше, надмірне пакування, неекологічні компоненти, токсичні матеріали; по-друге, скорочення викидів вуглецю (CO₂), логістичних витрат, споживання невідновлюваних енергоресурсів на одиницю продукції; по-третє, збільшення терміну експлуатації товару та рівня сервісного обслуговування, тобто підвищення споживчої цінності через довговічність продукту та впровадження стандартів радикальної прозорості. І врешті, створення моделі шерингової економіки (спільного користування), програми переробки (recycling), цифрових паспортів товарів, що забезпечують повну прозорість походження сировини та полегшують процес вторинної переробки.

Окремо зазначимо, що сьогодні «блакитні океани» відкриваються не лише через технологічні інновації, а й через етичні. Компанії, які обирають шлях сталого розвитку, фактично створюють ринок, де конкуренція з традиційними (неекологічними) брендами стає нерелевантною. У «блакитному океані» сталого розвитку маркетингові комунікації будуються не на перевагах товару, а на

спільних цінностях компанії і споживачів. Вкрай важливим є запобігання грінвошингу (greenwashing), тобто декларації екологічності без її реального втілення, позаяк довіра є основою сталого маркетингу.

Маркетингові дослідження світового досвіду практик «червоного» і «блакитного» океанів підтверджують, що трансформація маркетингових стратегій у бік сталого розвитку дозволяє компаніям успішно формувати нові ринкові ніші. Яскравим прикладом реалізації стратегії «анти-споживання» є кейс американського бренду Patagonia. Компанія створила свій «блакитний океан», свідомо відмовившись від традиційної моделі стимулювання швидких покупок. Через інноваційну маркетингову кампанію «Don't Buy This Jacket» та платформу Worn Wear для перепродажу та ремонту речей, бренд перетворив свідоме споживання на ключову ідентичність. Це забезпечило Patagonia безпрецедентну лояльність клієнтів і дозволило повністю вийти з цінової конкуренції з мас-маркет-гігантами, поєднавши економічну ефективність із етичними принципами.

Трансформацію цілої товарної категорії продемонструвала шведська компанія Oatly, створивши новий ринковий простір на перетині харчової індустрії та екологічного активізму. Впровадивши маркування «вуглецевого сліду» безпосередньо на пакуванні та обравши шлях відкритої конфронтації з ресурсомісткою молочною індустрією, бренд перетворив продукт споживання на інструмент соціального висловлювання. Це дозволило залучити широкі сегменти «неклієнтів» – від еко-активістів до людей з особливими дієтичними потребами, сформувавши унікальну ціннісну пропозицію.

У секторі B2B показовим є досвід компанії Interface – світового лідера у виробництві модульних підлогових покриттів (килимової плитки). В межах програми Mission Zero компанія радикально змінила бізнес-модель, перейшовши від безпосереднього продажу товару до концепції «килим як послуга». Впровадження лізингової моделі, де клієнт оплачує користування покриттям, а виробник має зобов'язання з реновації та повної переробки модулів, дозволяє усунути відходи та створити замкнений цикл виробництва. Ця маркетингова стратегічна інновація зробила компанію Interface безальтернативним лідером у проєктах, що потребують високих екологічних стандартів (LEED, BREEAM та ін.).

Кейс французького маркетплейсу Back Market наочно демонструє створення «блакитного океану» в ніші відновленої електроніки. Замість прямої конкуренції з новими флагманськими смартфонами, компанія розробила стандарт якості для техніки класу refurbished (відремонтувати) із наданням гарантій. Такий підхід не лише сприяв зменшенню кількості електронних відходів (e-waste) у межах свідомого виробництва, а й запропонував споживачам

преміальний досвід покупки за значно доступнішою ціною, сформувавши новий сегмент ринку циркулярної електроніки.

Інтеграція стратегій «блакитного океану» в контекст сталого розвитку дозволяє бізнесу оновити конкурентні стратегії, створюючи продукти, що відповідають глобальним викликам. Підсумовуючи, зазначимо, що свідоме виробництво та сучасний маркетинг, орієнтовані на стале споживання, абсолютно не обмежують прибутки компанії, а навпаки, є джерелами нових ринкових ніш та довгострокової лояльності споживачів.

Список використаних джерел:

1. Безугла Л. С., Пілова К. П., Макуха Ю. М. Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2020, № 4, Том 3, С. 95-99. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7428>
2. Кім Чан В., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / пер. з англ. К. : Stone Publishing, 2025. 328 с.
3. Стратегія «блакитного океану» як нова форма ринкових відносин / Т. В. Соловійова. Магістеріум. Економічні студії. 2014. Вип. 56. С. 102-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_ek_2014_56_29

Воронкова В.Г.,

доктор філософських наук, професор,
завідувачка кафедри управління та адміністрування,

Крупа А.Г., Слюсарь М.Ю.,

здобувачі вищої освіти,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ЛЮДИНИ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Синергетичний підхід до дослідження взаємодії людини і штучного інтелекту набуває дедалі більшої актуальності в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та впровадження систем штучного інтелекту у різні сфери суспільного життя. Сучасний етап розвитку науки характеризується активним поєднанням людського інтелектуального потенціалу та можливостей алгоритмічних систем, що створює нову форму взаємодії між людиною і технологією. У межах концепції складних систем особливого значення набуває синергетичний підхід, який дозволяє розглядати людину і штучний інтелект не