

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. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.37>

УДК 005.332.4:658.261

М. В. Мальчик,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу,

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0917-191X>

В. В. Василів,

здобувач вищої освіти третього рівня кафедри маркетингу,

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0004-1161-2827>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

M. Malchyk,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing,

National University of Water and Environmental Engineering

V. Vasyliv,

Higher education applicant third level of higher education of the Department of

Marketing, National University of Water and Environmental Engineering

INNOVATIVE APPROACHES IN THE MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES

The relevance of the research is driven by the fact that modern business is either a field of intense competition or a space for creating new opportunities. To survive and thrive, Ukrainian enterprises must find new paths for development or engage in a tough struggle for existing resources by creating competitive advantages. These can include both new and the most innovative technologies, both updated and unique products, as well as both classic and superior service quality that strengthens the brand. Therefore, alongside traditional methods of competition, approaches to managing competitive advantages of varying degrees of innovation are gaining increasing popularity. These approaches enable domestic industrial enterprises to create competitive advantages with greater strength (compared to the advantages of other market participants). The aim of the article is to explore modern innovative approaches to managing competitive advantages in domestic industrial enterprises. The research findings indicate that approaches to managing competitive advantages in the context of "blue ocean" and "red ocean" differ in several key aspects that shape the approach to competitive advantage, particularly in terms of market concept, competition strength, and innovation approaches in management. The strength of competition in the markets of "red" and "blue" oceans differs significantly. In "red oceans," industrial enterprises operate in conditions of intense competition, whereas in "blue oceans," they create new market spaces where competition is either absent or minimal. The market concepts in "red" and "blue" oceans differ significantly. In "red oceans," industrial enterprises compete in well-established markets with fixed rules, and therefore, they focus on approaches to managing competitive advantages that allow domestic industrial enterprises to capture a larger share of existing demand. In contrast, in "blue oceans," enterprises create new market spaces, thus focusing on approaches to managing competitive advantages that shape offerings of unique value. In markets known as "red oceans," innovations in managing competitive advantages are aimed at improving existing products or processes. These innovations can be numerous, but due to their similarity, they are easily copied by competitors, creating what is known as the "mirror effect." In contrast, in "blue oceans," such innovations are fewer in number, but they create unique value that is difficult, and in some cases impossible, for competitors to replicate. The prospects

for further research in this direction lie in identifying key elements that will facilitate the successful transition of enterprises to new market spaces with minimal competition.

Проблематика дослідження зумовлена тим, що сучасний бізнес є полем жорсткої конкуренції або ж полем для створення нових можливостей. Така специфіка зумовлена тим, що для того, щоб вижити та процвітати, українські підприємства повинні знайти нові шляхи розвитку або вступити у важку боротьбу за наявні ресурси через створення конкурентних переваг. Це можуть бути як нові, так і найбільш інноваційні технології, як оновлені, так і унікальні продукти, як класична, так і висока якість сервісу, що посилює бренд. Саме тому поряд з традиційними методами суперництва все більшої популярності набувають різні за ступенем інноваційності підходи в управлінні конкурентними перевагами, які дозволяють вітчизняним промисловим підприємствам створювати конкурентні переваги, які мають вищу силу (порівняні з перевагами інших учасників ринку). Метою статті є дослідження сучасних інноваційних підходів до управління конкурентними перевагами вітчизняних промислових підприємств. За результатами дослідження встановлено, що підходи до управління конкурентними перевагами в контексті «блакитного океану» та «червоного океану» відрізняються за кількома ключовими аспектами. Зокрема, вони різняться за концепцією ринку, рівнем конкуренції та підходами до впровадження інновацій в управлінні. Так, за силою конкуренції ринки «червоних» та «блакитних» океанів суттєво відрізняються. У «червоних океанах» промислові підприємства працюють в умовах інтенсивної конкуренції на уже сформованих ринках. Натомість у «блакитних океанах» вони створюють нові ринкові простори, де конкуренція є або відсутньою, або мінімальною. Концепції ринку в «червоних» та «блакитних» океанах суттєво відрізняються. У «червоних океанах» промислові підприємства змагаються орієнтуючись на підходи в управлінні конкурентними перевагами, які дозволяють їм зайняти більшу частку наявного попиту. У свою чергу, у «блакитних океанах» компанії орієнтуються на формування пропозицій

унікальної цінності, задовольняючи нові або ще не усвідомлені потреби споживачів. У ринках, відомих як "червоні океани", інновації в управлінні конкурентними перевагами здебільшого спрямовані на вдосконалення наявних продуктів або процесів. Хоча такі інновації можуть бути численними, вони часто є подібними між собою та легко копіюються конкурентами. Натомість у "блакитних океанах" інновації менш поширені, проте вони формують унікальну пропозицію цінності, яку важко, а подекуди й неможливо відтворити конкурентам.

Keywords: *saturated market; competition; rules of the game; new market; product promotion; resource struggle.*

Ключові слова: *максимально насичений ринок; конкуренція; правила гри; новий ринок; просування продуктів; боротьба за ресурси.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблематика дослідження зумовлена тим, що сучасний бізнес є або полем жорсткої конкуренції, або простором для створення нових можливостей. Така специфіка виникає тому, що для того, аби вижити та процвітати, українські підприємства, особливо промислові (які виробляють різноманітну продукцію, від машин і обладнання до споживчих товарів і можуть бути частиною різних галузей, таких як важка промисловість, хімічна промисловість, металургія, харчова та деревообробна промисловість тощо), повинні знайти нові шляхи розвитку або вступити в запеклу боротьбу за наявні ресурси, створюючи конкурентні переваги.

У попередніх дослідженнях авторів [4] наголошувалося, що це можуть бути як нові, так і найбільш інноваційні технології, як оновлені, так і унікальні продукти, як класична, так і висока якість сервісу, що зміцнює бренд. Саме тому, поряд з традиційними методами суперництва, все більшої популярності набувають різні за ступенем інноваційності підходи в управлінні конкурентними перевагами, які дозволяють вітчизняним промисловим підприємствам створювати конкурентні переваги, що мають більшу силу (порівняно з перевагами інших учасників ринку).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед досліджень, що започаткували розв'язання проблеми застосування різноманітних підходів до

управління конкурентними перевагами промислових підприємств, варто відзначити роботи Запащука Л.В. [2], Харчук Т.В. [5], Близнюка С.В., Остапенко А.В. [1] та інших. Разом з тим, окресленими науковцями переважно вивчається коло конкурентних переваг промислових підприємств та підходи до їх коригування.

Серед досліджень, що започаткували розв'язання проблеми застосування різноманітних підходів до управління конкурентними перевагами промислових підприємств, варто відзначити роботи Запащук Л.В. [2], Харчук Т.В. [5], Близнюк С.В., Остапенко А.В. [1] та інших. Разом з тим, окреслені науковцями питання переважно зосереджені на колі конкурентних переваг промислових підприємств та підходах до їх коригування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Відтак, метою статті є дослідження сучасних інноваційних підходів до управління конкурентними перевагами на вітчизняних промислових підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Звертаємо увагу на те, що інноваційні підходи в управлінні конкурентними перевагами промислових підприємств дозволяють їм [6]:

1. протидіяти конкурентам на насичених ринках ("червоних океанах");
2. створювати нові ніші та формувати унікальні пропозиції ("блакитні океани").

При цьому, досліджуючи дефініцію "червоний океан" Кіма Ві Чана та її застосування у бізнес-термінології, можна констатувати, що вона окреслює максимально насичений ринок, на якому учасники (виробники) конкурують за вже наявну частку. Оскільки "червоний океан" — це ринок, де всі межі діяльності конкурентів уже чітко визначені, а правила гри відомі, інноваційні підходи в управлінні конкурентними перевагами промислових підприємств спрямовані на послаблення конкурентів (що інтерпретується як зменшення їх сили на ринку, що дає можливість підприємству зміцнити свої позиції та збільшити частку ринку) [1]. Відтак, ці підходи в управлінні конкурентними перевагами повинні охоплювати:

1. Інновації в продуктах, спрямовані на додавання нових функцій або характеристик до чинних продуктів (щоб зробити їх більш привабливими для

клієнтів), створення нових продуктів-замінників та їх персоналізацію (щоб підвищити рівень задоволеності клієнтів).

2. Інновації у виробничих процесах, спрямовані на впровадження нових технологій, що дозволяють мінімізувати витрати та підвищити ефективність виробництва, перейти до використання роботів і автоматизованих систем для виконання рутинних завдань.

3. Інновації в маркетингу та продажах, спрямовані на використання класичних цифрових каналів для просування продуктів (серед яких соціальні мережі, SEO, контекстна реклама) та поширених засобів персоналізації маркетингу (серед яких персоналізовані рекомендації, персоналізований контент, динамічні веб-сайти тощо). Звертаємо увагу на те, що у середовищі "Червоного океану" маркетингові стратегії повинні бути максимально адаптованими до змінних умов ринку, забезпечувати більш точне таргетування та високу ефективність комунікації з потенційними клієнтами.

4. Інновації в бізнес-моделі, спрямовані на перехід від одноразових продажів до класичної підписки на продукти та співпрацю з конкурентами (що передбачає об'єднання зусиль для розробки нових продуктів або послуг, що мають заміники).

Звертаємо увагу, що окреслені вище інноваційні підходи до управління не здатні створювати нові ніші та формувати унікальні пропозиції ("блакитні океани"), оскільки їм властивий «дзеркальний характер». Тобто такі пропозиції промислових підприємств [6; 3-4]:

- не базуються на фундаментально нових підходах;
- не захищені патентами чи іншими формами інтелектуальної власності.

Відтак сформовані таким чином пропозиції можуть бути легко скопійовані та застосовані конкурентами.

Наприклад, Українсько-австрійське підприємство з іноземними інвестиціями у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Фішер-Мукачево», для протистояння конкурентам на насичених ринках (а саме у "червоних океанах" з виготовлення товарів для зимових видів спорту), постійно проводить чисельні оновлення наявних моделей гірських та бігових лиж, хокейних клюшок, взуття для бігових лиж. Такі оновлення спрямовані на застосування нових матеріалів та конструкцій у виробництві, що дозволяють покращити окремі характеристики продукції (зокрема підвищити міцність, зменшити

вагу, поліпшити ковзання лиж). Зазначимо, що хоча окреслені інновації є з одного боку є чисельними, однак з іншого боку - вони підпорядковані дії чинників, внаслідок синтезу яких формується "дзеркальний характер" інновацій, що заважає створенню "блакитного океану" (основні з них наведені на рис. 1).

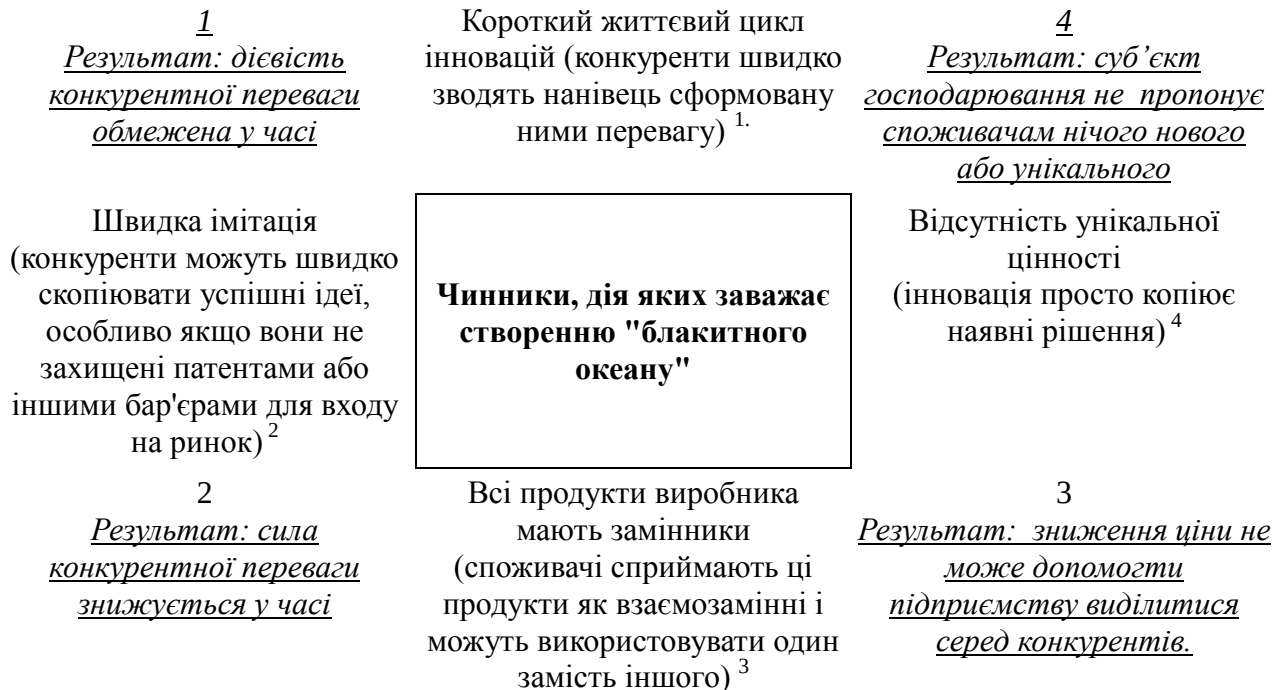


Рис. 1. Чинники, внаслідок синтезу яких формується "дзеркальний характер" інновацій, що заважає створенню "блакитного океану" промислових виробничих підприємств

Примітка

1 Короткий життєвий цикл інновацій означає, що інновації швидко стають застарілими через активну конкуренцію (тобто такими які втратили свою актуальність або ефективність через швидкий розвиток технологій, зміни в ринкових умовах чи появу нових, більш досконалих рішень).

2 Швидка імітація означає, що конкуренти або інші учасники ринку відтворюють або адаптують успішну ідею, продукт чи технологію без суттєвих змін або інновацій. Це може охоплювати не лише точне відтворення продукту чи послуги, а й імітацію концепції, бізнес-моделі чи маркетингової стратегії.

3 Всі продукти виробника мають замітники" означає, що для кожного продукту, який випускає певний виробник, існують альтернативні продукти від інших компаній або навіть від того ж виробника, які виконують ту саму функцію або задовольняють ті самі потреби споживача. При цьому якщо ціна на один продукт зростає, споживачі можуть швидко перейти на використання іншого (замінника), більш доступного.

4 Відсутність унікальної цінності означає, що продукт не має чітко вираженої переваги або характеристики, яка робить його відмінним і привабливим для споживачів у порівнянні з конкурентами.

Джерело: сформовано на основі [2; 4; 6]

Відтак, Українсько-австрійське підприємство з іноземними інвестиціями у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Фішер-Мукачево» здатне протистояти конкурентам (серед яких Українсько-австрійське підприємство Salomon та Українсько-австрійське підприємство Atomic), однак стикається з постійною проблемою швидкого копіювання своїх інновацій, що призводить до мінімізації конкурентної переваги в короткий проміжок часу.

Наприклад, у 2022 році компанія "Фішер-Мукачево" розробила нову технологію виробництва бігових лиж Cruiser IFR, що дозволила значно зменшити їх вагу та підвищити маневровість. Інвестиції в дослідження та розробки склали понад \$1,34 млн, а ще \$1 млн було витрачено на маркетингову кампанію. Як результат, з 2022 року нові лижі стали популярними серед вітчизняних спортсменів та аматорів. Однак сила конкурентної переваги не була постійною. Так, у 2022 році продаж бігових лиж приніс компанії прибуток у розмірі \$4,7 млн та зміцнив її позиції на українському ринку. У 2023 році конкуренти, такі як Salomon, Atomic та інші, скопіювали основні технології та випустили свої моделі бігових лиж з подібними характеристиками, але за нижчою ціною. Це призвело до насичення ринку та зниження прибутку "Фішер-Мукачево" від продажу цього продукту до \$2,9 млн. У 2024 році інновація стала застарілою, оскільки її скопіювали спільні підприємства Rossignol та Volkl. Компанія змушена була додатково знижувати ціни, щоб зберегти свою частку ринку, що призвело до значного скорочення прибутку від продажу нових лиж до \$1,3 млн. Фактично, технологія виробництва бігових лиж Cruiser IFR, яка в 2022 році була новою і давала компанії "Фішер-Мукачево" конкурентну перевагу, з 2024 року більше не має такого ефекту, оскільки її скопіювали численні конкуренти, і вона стала доступною на ринку у вигляді подібних продуктів. Аналогічна специфіка з мінімізації конкурентної переваги характерна для інших продуктових та виробничих інновацій «Фішер-Мукачево» (табл. 1).

**Таблиця 1. Характеристика сили конкурентної переваги від інновацій
«Фішер-Мукачево»**

Інновація	Продукція	Прибуток від продажу продукції	Заходи з протидії конкурентам
застосування у виробництві нових справив матеріалів	Гірські лижи (лінійка Curgv)	2020 р. - \$2,7 млн.; 2021 р. - \$1,1 млн.;	Прискорення циклу "розробка-введення на ринок" для лінійки Curgv
застосування у виробництві нових справив матеріалів та конструкцій виробів	Гірські лижи (лінійка RC Pro)	2019 р. - \$3,8 млн.; 2020 р. - \$2,4 млн.; 2021 р. - \$1,4 млн.;	Максимальна диверсифікація продуктової лінійки RC Pro
	Лижи для Фрирайду (лінійка Ranger)	2022 - \$2,76 млн.; 2023 - \$2 млн.; 2024 - \$0,8млн.;	Фокус на сервісі та клієнтському досвіді фрирайдерів*
Застосування у виробництві нової технології обробки конструкції	Лижи для Фрирайду (лінійка Nightstick)	2022 - \$2,1 млн.; 2023 - \$1,5млн.; 2024 - \$0,5 млн.;	

Примітка

*компанія "Фішер-Мукачево" надає особливу увагу не лише якості та характеристикам продукції, але й забезпеченню високого рівня обслуговування та задоволення потреб своїх клієнтів, зокрема фрирайдерів (людей, які займаються фрирайдом — катанням на лижах або сноуборді поза трасами) через пропонування додаткових послуг, таких як налаштування обладнання після покупки (регулювання кріплень, встановлення відповідного типу підшви).

** компанія "Фішер-Мукачево" здійснила пришвидшення процесів, пов'язаних з дослідженням, проектуванням, тестуванням, виробництвом і маркетингом продукції лінійки Curgv. Ціль такого прискорення — якнайшвидше запропонувати споживачам нову модель лиж, що дає змогу отримати конкурентну перевагу, оскільки зменшується час, протягом якого конкуренти можуть вивести на ринок схожі продукти [1].

Джерело: сформовано за даними Українсько-австрійського підприємства з іноземними інвестиціями у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Фішер-Мукачево».

Відповідно до досвіду компанії "Фішер-Мукачево", виробник активно прагне протистояти конкурентам на насичених ринках. Одночасно здійснюється протидія копіюванню інновацій через такі дії, як:

- прискорення циклу "розробка-введення на ринок";
- максимальна диверсифікація продуктової лінійки товарів для зимових видів спорту та акцент на сервісі та клієнтському досвіді.

Разом з тим, усі ці заходи спрямовані на посилення позицій виробника в умовах жорсткої конкуренції на насичених ринках, що можна інтерпретувати як боротьбу за виживання та обмежене зростання, що, однак, не завжди

забезпечує сталий прибуток [5]. Зокрема, прибуток українсько-австрійського підприємства з іноземними інвестиціями у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Фішер-Мукачево» з 2018 по 2024 рр. значно коливався, а в 2020 та 2024 рр. (коли спостерігалось максимальне прискорення циклів "розробка-виведення на ринок" для значної кількості продуктивних лінійок) його рівень досяг загрозливих значень, які оцінювалися в \$7,7 млн та \$6 млн відповідно (рис. 2).

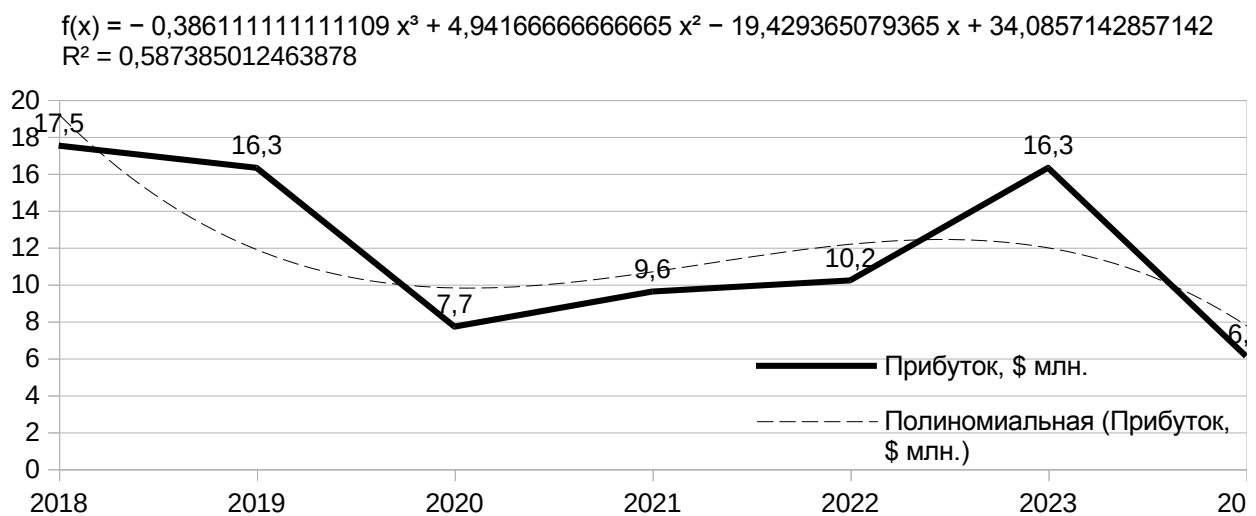


Рис. 2. Динаміка прибутку Українсько-австрійського підприємства з іноземними інвестиціями у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Фішер-Мукачево» за період 2018-2024 рр.

Джерело: сформовано за даними Українсько-австрійського підприємства з іноземними інвестиціями у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Фішер-Мукачево»

На противагу "червоному океану", в бізнес-термінології існує також дефініція "блакитного океану" Кіма Ві Чана, яка описує ринок, що ще не існує, але може бути створений промисловим підприємством шляхом пропонування абсолютно нових продуктів або послуг, які задовольняють неявні (приховані) потреби клієнтів. Хоча в Україні не так багато промислових підприємств, які активно створюють або вже створили "блакитний океан", такий підхід до управління конкурентними перевагами все ж застосовується. Зокрема, українська біотехнологічна компанія

«Біофарма плазма» створила "блакитний океан", розробивши інноваційні препарати з компонентів крові. Так, до 2019 року компанія «Біофарма плазма» протидіяла конкурентам на насичених ринках (у "червоних океанах", де фармацевтичний ринок орієнтувався на синтетичні препарати та біотехнології, що базуються на генно-інженерних розробках). У зв'язку з системним скороченням прибутку, в грудні 2019 року компанія продала частину свого бізнесу німецькому фармацевтичному виробнику STADA. Однак власники «Біофарма плазма» прийняли рішення зберегти виробництво препаратів з донорської плазми. Для цього в Білій Церкві був відкритий завод з переробки плазми крові «Біофарма», і з 2020 року компанія зосередилася на створенні унікальних продуктів для лікування важких захворювань кровотворення.

Завдяки інвестиціям у технології очищення та фракціонування донорської крові (що оцінюються в 75 млн грн), компанія змогла сформувати конкурентні переваги, які зростають з часом, навіть під час російського вторгнення в Україну. Так у 2020 році розпочаті продажі нових препаратів для лікування імунодефіцитів, що забезпечили прибуток у \$23,5 млн. Крім того, завершені клінічні випробування імуноглобуліну (Біовен), що став основою для комплексної терапії хворих на пневмонію, викликану коронавірусною інфекцією COVID-19. У 2021 році продажі нових препаратів для лікування імунодефіцитів, коагулопатій (препаратів для людей із гемофілією) та пневмоній забезпечили прибуток у \$29,7 млн. У 2022 році продажі нових препаратів для лікування імунодефіцитів, коагулопатій (препаратів для людей із гемофілією), пневмоній та засобів для відновлення після важких операцій забезпечили прибуток у \$41,4 млн. Зазначимо, що інновації «Біофарма плазма» є важкодоступними для конкурентів, оскільки вони сформовані на основі складних і спеціалізованих процесів, які самі по собі створюють значний бар'єр для копіювання. В таких умовах компанія не лише створила власний національний ринок, а й успішно вийшла на міжнародний рівень.

При цьому спостерігалось не просто забезпечення стабільного прибутку, а його стале зростання з \$23,5 млн. в 2020 р. до \$49,8 млн. у 2023 р. (рис. 3).

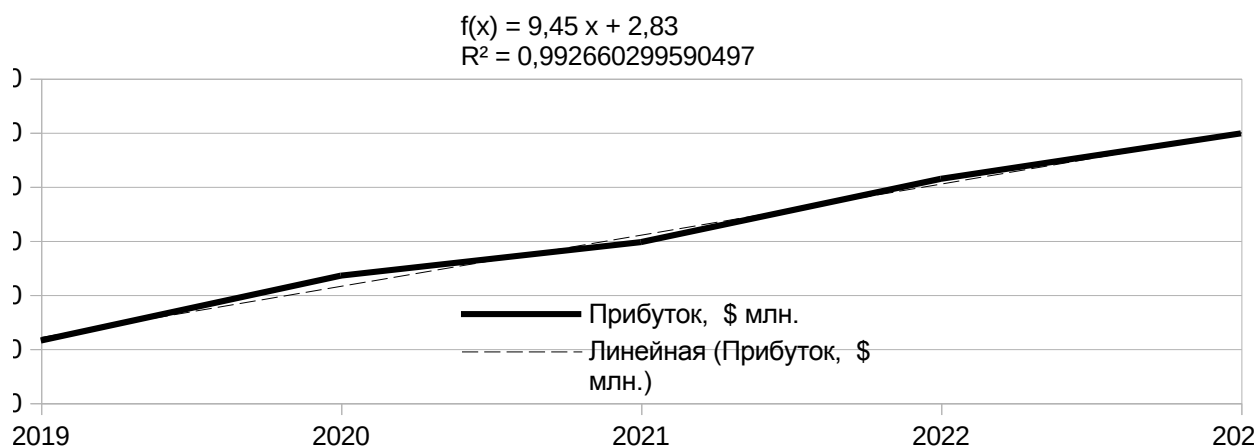


Рис. 3. Динаміка прибутку ТОВ «Біофарма плазма», 2019-2023 рр.

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Біофарма плазма»,

За наведеним прикладом очевидно, що "блакитний океан" — це ринок, де зникають конкуренти, оскільки їх ще не існує. Відтак інноваційні підходи в управлінні конкурентними перевагами промислових підприємств мають включати:

1. Інноваційні продукти, спрямовані на докорінне переосмислення наявних матеріальних результатів трудової діяльності (важливо запропонувати нові функції або переваги) та радикальні інновації (важливо створити якісно нові результати виробництва або виробничі процеси, які не просто мінімізують витрати, а змінюють правила гри на ринку). Фактично, через інновації промислові підприємства створюють абсолютно нові матеріальні блага, завойовуючи унікальні позиції, що дозволяє їм не лише впливати на попит, а й встановлювати ціни на свою продукцію.

2. Інноваційну пропозицію цінності, спрямовану на диференціацію (яка робить продукт або послугу унікальними), або на досягнення унікального співвідношення ціни та якості (що визначає продукт або послугу як такі, що поєднують високу якість і привабливу ціну).

3. Створення інноваційних бізнес-моделей, які здатні змінити правила гри на ринку. Наприклад, такими можуть бути:

- Заміна продукту послугою: коли виробник переходить від традиційного продажу товарів до надання їх у вигляді послуг. Наприклад, замість того щоб продавати машини або обладнання, компанія пропонує ці продукти в довгострокову оренду, що включає обслуговування, оновлення та ремонт;

- Спільне використання: коли виробник створює платформи, де продукти (наприклад, складне й дороге обладнання) доступні для спільного використання;;

- Адаптивність: коли виробник, використовуючи ефективні методи масового виробництва, переходить на створення кастомізованих продуктів, які відповідають індивідуальним вимогам споживачів. Зокрема, це може бути можливість налаштування продуктів через спеціалізовані інтернет-платформи;;

- Малі, мобільні виробництва: створення компактних виробничих одиниць, які можуть бути розташовані близько до кінцевих або гуртових споживачів.

У "блакитних океанах" інновації не є численними, але вони створюють унікальну пропозицію цінності, яку важко, а іноді й неможливо відтворити конкурентам [6]. Завдяки цьому в "блакитному океані" з'являється можливість не лише встановлювати преміальні ціни, а й диктувати їх, оскільки підприємство формує новий ринок без прямих конкурентів.

Зокрема, на прикладі ринку "блакитного океану" ТОВ "Біофарма Плазма" унікальна пропозиція цінності полягає в наданні інноваційних медичних рішень для лікування тяжких і рідкісних захворювань. Формування ринку "блакитного океану" надає компанії не лише перевагу у визначенні цін, а й можливість диктувати їх, зважаючи на відсутність прямих конкурентів.

Наприклад, у 2021 році повідомлялося про підвищення цін на препарати "Біовен" та "Біовен моно" виробництва "Біофарма" для державних закупівель та для контрагента Бонікас-Фарм. Це було зумовлене підвищеним попитом, унаслідок чого ціна за 100 мл 10% розчину зросла з 9 161 грн до 10

800 грн. У 2023 році відбулося епізодичне зростання цін на препарат «Резоглобін» для мереж аптек «9-1-1», «Аптека низьких цін» та «Подорожник».

У 2023 році ціни епізодично були підвищені на препарат «Резоглобін» для мереж аптек «9-1-1», «Аптека низьких цін» та «Подорожник».

Так, ТОВ "Біофарма Плазма" формує ринок із мінімальною конкуренцією завдяки унікальній пропозиції цінності, що дозволяє їй не просто коригувати ціни під ринкові умови, а активно встановлювати їх, керуючись власними стратегічними інтересами.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підходи до управління конкурентними перевагами в контексті "блакитного океану" та "червоного океану" різняться в кількох ключових аспектах, що формують стратегією конкурентоспроможності, зокрема, за концепцією ринку та за силою конкуренції та інновації в управлінні конкурентними перевагами. При цьому авторами зроблені наступні висновки:

1. За рівнем конкуренції ринки «червоних» та «блакитних» океанів суттєво відрізняються. У «червоних океанах» промислові підприємства змушені працювати в умовах жорсткої конкуренції, борючись за частку вже сформованого ринку. Натомість у «блакитних океанах» компанії створюють нові ринкові простори, де конкуренція або відсутня, або мінімальна, що дозволяє їм самостійно формувати правила гри.
2. Концепції ринку в «червоних» та «блакитних» океанах суттєво відрізняються. У «червоних океанах» промислові підприємства змагаються орієнтуючись на підходи в управлінні конкурентними перевагами, які дозволяють їм зайняти більшу частку наявного попиту. У свою чергу, у «блакитних океанах» компанії орієнтуються на формування пропозицій унікальної цінності, задовольняючи нові або ще не усвідомлені потреби споживачів.

3. У ринках, відомих як "червоні океани", інновації в управлінні конкурентними перевагами здебільшого спрямовані на вдосконалення наявних продуктів або процесів. Хоча такі інновації можуть бути численними, вони часто є подібними між собою та легко копіюються конкурентами, що призводить до так званого "дзеркального ефекту". Натомість у "блакитних океанах" інновації менш поширені, проте вони формують унікальну пропозицію цінності, яку важко, а подекуди й неможливо відтворити конкурентам.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у ідентифікації ключових елементів, які сприятимуть успішному переходу підприємств до нових ринкових просторів із мінімальною конкуренцією.

Література

1. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 7. С. 41-42
2. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 303-308.
3. Красняк О.П., Довгань Ю.В. Маркетингова оцінка напрямів інвестиційно-інноваційної активності підприємств олійно-жирового підкомплексу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 42-46
4. Мальчик М.В., Василів В.В. Сучасні проблеми формування конкурентних переваг вітчизняними промисловими підприємствами. Економічний простір. 2020. № 191. С. 81-86.
5. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. 2011. № 6. С. 68-71.
6. Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press.

References

1. Blyznyuk, S.V. and Ostapenko, A.V. (2011), "Competitive potential of entrepreneurship as a category of modern economic research", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 41-42.
2. Zapashchuk, L.V. (2018), "Formation of competitive advantages of an enterprise by increasing its energy efficiency", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 15, pp. 303-308.
3. Krasnyak, O.P. and Dovgan, Y.V. (2018), "Marketing assessment of investment and innovation activity directions of oil and fat sub-complex enterprises", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 42-46.
4. Malchyk, M.V. and Vasyliv, V.V. (2020), "Modern problems of forming competitive advantages by domestic industrial enterprises", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 191, pp. 81-86.
5. Kharchuk, T.V. (2011), "Approaches to determining the competitive advantages of an enterprise", *Ekonomika ta upravlinnya*, vol. 6, pp. 68-71.
6. Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025 р.