

Научная статья

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17208>



АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ГОЛУБОГО ОКЕАНА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

А.И. Климин, А.Б. Тесля ✉, **Д.В. Тихонов, Е.А. Климин**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

✉ anntes@list.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу используемых современных инструментов стратегического управления российскими менеджерами и предпринимателями, в частности стратегии Голубого океана (ГО). Проведен анализ литературы, выявлен относительно низкий уровень публикаций, посвященных стратегии Голубого океана (Blue Ocean Strategy – BOS), низкий уровень цитирования, наличие системных ошибок. Вышеизложенное определило цель исследования: оценить уровень знакомства практикующих специалистов со стратегией Голубого океана. Задачами исследования стали: ранжирование популярности и известности различных стратегий развития бизнеса; оценка уровня применения практикующими менеджерами стратегии Голубого океана; выявление барьеров, препятствующих использованию стратегии Голубого океана и объясняющих недостаточный уровень использования BOS в отечественной практике. Выдвинута рабочая гипотеза: практикующие специалисты в России слабо знакомы со стратегией Голубого океана и не готовы ее применять на практике. В качестве инструмента исследования выбрана технология анонимного интервьюирования с использованием on-line инструмента Яндекс.Формы, Опрос прошли магистранты СПбПУ ИПМЭиТ по направлению «Менеджмент» очной и заочной формы обучения, в том числе студенты on-line магистратуры, а также слушатели Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций и предприятий РФ. Анкета содержала 16 вопросов, из 201 заполненной анкеты было отобрано 168 анкет, соответствовавших целевой аудитории: респонденты должны быть хорошо знакомы с российским бизнесом или иметь опыт работы, быть знакомы со стратегией Голубого океана, полученным самостоятельно или рамках учебного процесса. По результатам анкетирования подтверждена рабочая гипотеза, оценен уровень использования стратегии Голубого Океана. Выявлены и систематизированы барьеры, препятствующие ее применению российскими практиками, в т.ч. недостаточный уровень владения методикой использования стратегии Голубого Океана отечественными менеджерами, отсутствие примеров использования стратегии в российской бизнесе, требование кардинального пересмотра общей стратегии развития организации при переходе к Стратегии Голубого Океана. Определены направления последующих исследований.

Ключевые слова: Стратегия Голубого океана, BOS, модели стратегического управления, инновация ценности, конкуренция

Для цитирования: Климин А.И., Тесля А.Б., Тихонов Д.В., Климин Е.А. (2024) Анализ использования стратегии голубого океана в российских компаниях. П-Economy, 17 (2), 147–162. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17208>



ANALYSIS OF THE USE OF THE BLUE OCEAN STRATEGY IN RUSSIAN COMPANIES

A.I. Klimin, A.B. Teslya ✉, D.V. Tikhonov, E.A. Klimin

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
St. Petersburg, Russian Federation

✉ anntes@list.ru

Abstract. This article is devoted to the analysis of modern strategic management tools used by Russian managers and entrepreneurs, focusing particularly on the Blue Ocean Strategy (BOS). An analysis of the literature revealed a relatively low level of publications devoted to the BOS, low citation rates, and the presence of system errors. All this determined the research objective: to assess the familiarity level of practitioners with the BOS. Other research objectives were: ranking the popularity and prominence of various business development strategies, evaluating the application level of the BOS by practicing managers, identifying barriers to the use of the BOS and explaining the insufficient level of use of the BOS in domestic practice. A working hypothesis has been put forward: practicing specialists in Russia are poorly familiar with the BOS and are not ready to apply it in practice. Anonymous interviewing technology using the on-line tool Yandex.Forms was chosen as a research tool. In the survey took part master's students of the Institute of Industrial Management, Economics and Trade (of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University) in the field of study "Management" of full-time and part-time study, including online master's students, as well as participants in the Presidential Management Training Program for Organizations and Enterprises of the Russian Federation. The questionnaire contained 16 questions, and out of 201 completed questionnaires 168 (corresponded to the target audience) were selected: respondents should be familiar with Russian business or have work experience and also be familiar with the BOS (the source of their knowledge could be personal initiative or the educational process). The survey results confirmed the working hypothesis and assessed the level of use of the BOS. Barriers preventing its application by Russian practitioners were identified and systematized, including insufficient level of proficiency in the BOS methodology by domestic managers, lack of examples of using BOS in Russian business, the requirement for a radical revision of the organization's overall development strategy during the transition to the BOS. The study also identified directions for further research.

Keywords: Blue Ocean Strategy, BOS, strategic management models, value innovation, competition

Citation: Klimin A.I., Teslya A.B., Tikhonov D.V., Klimin E.A. (2024) Analysis of the use of the blue ocean strategy in Russian companies. *П-Economy*, 17 (2), 147–162. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17208>

Введение

В условиях высокой волатильности внешней среды для организаций различных сфер и отраслей деятельности становится важным использование современных инструментов управления с целью обеспечения конкурентоспособности с учетом специфики российской экономики. Одним из самых недооцененных российскими учеными и управленцами инструментом стратегического управления является «стратегия Голубого океана», относительно новая концепция получения конкурентных преимуществ для предприятий и организаций.

Конкуренция, как борьба компаний на рынке за достижение наилучших результатов, абсолютизировалась рядом экономистов и предпринимателей, со времен А. Смита и Дж. Милля (поведенческий подход), где в качестве основного регулятора рынка выступала рыночная цена. Логичным развитием поведенческого подхода стал структурный подход (Ф. Эджуорт, Э. Чемберлин и др.), определяющий вид и структуру конкуренции в зависимости от типа рынка и доминирующих на нем условий, а не свойств товара. В современных условиях взаимодействие происходит между

крупными корпорациями-гигантами при сложившихся устойчивых экономических и юридических связях, что приводит к отказу от традиционных рыночных моделей. Становление цифровой экономики экосистем помогает заменить конкуренцию сотрудничеством [1].

Отказ от абсолютизации конкуренции формируется в рамках функционального подхода (К. Менгер, Й. Шумпетер, Ф. Хайек, Д. Кларк, М. Портер), который, хотя и признает конкуренцию важным элементом рыночного механизма, но не абсолютизирует ее. Конкуренция выступает как борьба между традиционными и инновационными продуктами, не использующие инновации компании будут постепенно вытеснены с рынка. Развитие практики социально-ответственного инвестирования (SRI), предполагающее вложение капитала не только с целью получения дохода, но и для достижения положительного социального и экологического эффекта становится распространенной практикой для институциональных и частных инвесторов по всему миру [2], меняя приоритеты и цели компаний. Это обуславливает появление новой концепции получения конкурентных преимуществ, основанной на поиске новых возможностей для компании, а не на конкурентной борьбе за долю на уже существующих рынках, стратегии Голубого океана.

Авторы стратегии Голубого океана (BOS – Blue Ocean Strategy) – ученые и практики Ву Чан Ким, профессор, заведующий кафедрой стратегии и международного менеджмента INSEAD, член совета директоров Value Innovation Action Talk в Сингапуре и Рене Моборн – почетный научный сотрудник INSEAD, профессор кафедры стратегии и менеджмента INSEAD. Первая статья по стратегии Голубого океана в Harvard Business Review (HBR) опубликована в 1999 году, следующие публикации выходят в 2004, 2017 и 2023 годах [3–5]. Предлагаемый Ву Чан Кимом и Рене Моборн подход актуален для компаний, ориентированных на цели долгосрочного развития в условиях высокой волатильности внешней среды, быстрой смены технологий и непрерывной трансформации требований потребителей.

Стратегия Голубого океана основана на сопоставлении концепций Голубого и Алого океанов и ухода от прямой конкуренции в Алом океане на основе неподрывных (nondisruptive) инноваций, которые не разрушают существующие отрасли и продукты, а расширяют их.

Алые океаны – это существующие отрасли и продукты, внутри которых производители ведут борьбу за существующих потребителей. При этом производителем делается выбор между стратегиями дифференциации и низких издержек. При низких издержках производится продукт более низкого качества, чем при высоких. Высокие издержки помогают достичь дифференциации продукта в виде добавленной ценности по сравнению с продуктами низких издержек.

Голубые океаны – это отрасли и продукты, которые еще не представлены на рынке, они свободны от конкуренции и дают возможность компании получать прибыль, и расти, привлекая новых покупателей. Ключевой элемент стратегии Голубого океана – инновация ценности. Она предполагает одновременное снижение издержек и увеличение ценности для потребителя. Инновация привязывается к полезности, которую она создает для потребителей, а не к высокому уровню технологий. Технологии должны обеспечивать ценность, а не быть футуристически направленными на самих себя. Ценность для покупателей основана на полезности и цене, ценность для компании генерируется из цены и структуры издержек, инновация ценности достигается, когда вся деятельность компании в области полезности, цены и издержек скоординирована.

Привлекательность стратегии Голубого океана подтверждается наличием современных научных публикаций по результатам исследований, проводимых учеными в разных странах, в том числе странах с развивающейся экономикой. Обзор зарубежных публикаций показал, что научный интерес касается как теоретических аспектов BOS, так и практических. Например, анализируется потенциальное BOS влияние на конкурентные преимущества и производительность фирмы [6], предлагаются новые трактовки положений стратегии [7]. Практические зарубежные исследования проводятся для конкретных отраслей и сфер деятельности, например [8, 9].

Отметим, что иностранные исследователи указывают, что использование стратегии Голубого океана вызывает множество недопонимания со стороны тех, кто применяет ее в своем бизнесе [10], а проводившиеся эмпирические исследования, показали, что на практике переход к Голубому океану оказался для предпринимателей значительно сложнее, чем ожидалось в теории [7].

Данная статья представлена в рамках долгосрочных исследований направлений, форм и методов стратегического менеджмента и маркетинга, проводимых научной группой и направленных на адаптацию инструментов использования стратегии Голубого океана с учетом специфики Российской экономики. По мнению авторов статьи, стратегия Голубого океана недостаточно широко применяется в российской практике.

Для проведения анализа литературы по запросу «стратегия Голубого океана» в Академии Google в период с 2020 по 2024 года мы получили более 2650 результатов. Обращает внимание, что публикации, ранжированные по релевантности, практически не цитируются. Для формирования подборки научных публикаций в <https://elibrary.ru/> были использованы следующие ключевые слова с учетом вариации написания: «стратегия Голубого океана», «стратегическая канва», «карта потребительской полезности», «инновация ценности», «ярусы неклиентов», «алый (красный) океан».

Первая публикация в elibrary.ru посвященная стратегии Голубого океана появляется в только в 2011 году. Для периода 2019–2023 год мы сформировали выборку в 58 публикаций распределением по ключевым словам (первые 5 позиций представлены в табл. 1). Для понимания масштаба выборки, отметим, что по ключевому слову «SWOT-анализ» за тот же период 2019–2023 гг. находится более 4600 публикаций.

Таблица 1. Распределение по ключевым словам
Table 1. Distribution by keywords

№	Ключевые слова	Количество упоминаний
1	Стратегия Голубого океана	22
2	Blue Ocean Strategy	18
3	Инновация ценности	14
4	Value Innovation	11
5	Стратегическая канва	11

Из 58 источников, посвященных BOS, статьи в журналах составляют 23 (39%), из которых только 1 журнал входит в ядро РИНЦ. Остальные публикации – материалы конференций, тезисы, 3 диссертации. Обращает внимание малое количество цитирований. Из 58 статей за 5 лет процитировано всего 12 публикаций, суммарное число цитирований – 31, из них 9 самоцитирований (29%). Наибольшее число цитирований одного источника – 9. Распределение публикаций по годам и цитированиям в табл. 2.

Анализ по выборке позволил разделить публикации на несколько групп, частично объясняющих малое число цитирований.

Первая группа публикаций, достаточно большой процент по оценкам авторов, информирует нас том, что «стратегия Голубого океана» существует и ее можно применять. Такие публикации содержат описание инструментов, и примеры, представленные в работах Ву Чан Кима и Рене Моборн. В лучших источниках предлагают применять стратегию Голубого океана с учетом специфики отрасли (например, строительство или сельское хозяйство) [11], сферы деятельности (образование [12]), для решения некоторых макроэкономических проблем [13]. Авторы пытаются увязать применение BOS с процессами цифровизации деятельности компании [14, 15]. Аргументация применения BOS, как правило, слабая, а отраслевая специфика не описана. Научной и практической ценности такие публикации не содержат, и, как следствие, не цитируются.

Вторая группа публикаций – преимущественно работы студентов или аспирантов, демонстрируют применение инструментов BOS на примере компаний [16, 17]. Часть публикаций представляет практический интерес, хотя не содержит научной новизны. Отраслевой характер выборки подтверждает распределение цитирующих публикаций по тематике (первые 3 позиции): «инновации» – 6 упоминаний, «construction» и «строительство» – по 4.

Таблица 2. Распределение по годам публикаций и цитированиям
Table 2. Distribution by year of publication and citations

№	Год	Количество статей	Количество цитирующих публикаций	Количество цитирований по годам цитирующих публикаций
1	2023	9	12	17
2	2022	13	9	10
3	2021	8	1	1
4	2020	11	10	10
5	2019	17	2	2

Небольшая группа публикаций посвящена теоретическим аспектам развитию подходов и инструментов в области стратегического управления и рассматривает эволюции понятий «инновация ценности» [18], «эволюция стоимости» [20] и др. Стратегия Голубого океана в таких источниках рассматривается как один из многих инструментов стратегического управления.

Отдельно выделим публикации, предлагающие использовать стратегию Голубого океана в контексте достижения целей устойчивого развития [20, 21]. Ряд авторов описывает использование математического аппарата при разработке стратегии компании на основе BOS [22, 23]. В качестве наиболее часто используемого инструмента выступает стратегическая канва.

Попытке исследования результативности применения методов и средств, необходимых для реализации стратегии Голубого океана в российских компаниях посвящено незначительное число статей. Согласно выводам [24, 25] российские предприниматели чаще придерживаются традиционных методов конкуренции и привыкли действовать в сформировавшемся рыночном пространстве. Именно конкуренция, по мнению российских практиков, является основным двигателем рынка, который регулирует цены и определяет ассортимент на рынке. В российской практике использование BOS в бизнесе крайне слабо, лишь несколько компаний придерживаются этой стратегии. Более того, публикации не всегда корректно описывают примеры использования стратегии Голубого океана в российской практике [26], не пытаясь аргументировать, в чем же заключается ценность инновации. К Голубому океану ошибочно относят и деятельность компании на рынках закрытой или естественной монополии.

Относительно низкий уровень значительного количества публикаций и наличие системных ошибок определили актуальность и цель дальнейшего исследования: оценить уровень знания у практикующих специалистов стратегии Голубого океана и применение ее на практике.

Задачами исследования стали:

- ранжирование популярности и известности различных стратегий развития бизнеса;
- оценка уровня применения практикующими менеджерами стратегии Голубого океана;
- выявление барьеров, препятствующих использованию стратегии Голубого океана и объясняющих недостаточный уровень использования BOS в отечественной практике.

Объект – стратегия Голубого океана, *предмет исследования* – место стратегии Голубого океана в комплексе моделей стратегического управления, ее известность, в том числе по сравнению с другими моделями, применение стратегии на практике, препятствия на пути ее внедрения.

Методы и материалы

Методология исследования предполагает применение сравнительного и контент-анализа, а также количественных методов, построенных на технологии интервьюирования представителей целевой аудитории, на основе разработанного авторами опросного листа (анкеты) и статистического анализа полученных результатов. В качестве технологии интервьюирования использовались Яндекс.Формы.

Был определен порядок проведения исследования и выделены шаги: выдвижение рабочей гипотезы; определение целевой аудитории исследования; выбор метода проведения исследования; разработка анкеты; сбор данных; анализ данных; интерпретация результатов, формирование выводов и рекомендаций для дальнейших исследований.

Для проведения исследования была сформулирована рабочая гипотеза: практикующие специалисты в России слабо знакомы со стратегией Голубого океана и не готовы ее применять на практике.

Для опроса выбраны студенты магистратуры по очной, очно-заочной и заочной форм обучения, студенты on-line магистратуры по направлению «Менеджмент», а также слушатели Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций и предприятий РФ. В качестве инструмента текущего исследования была выбрана технология анонимного интервьюирования с использованием on-line инструмента Яндекс.Формы.

Отобранные респонденты знакомы как с традиционными инструментами разработками стратегии организации, так и с инструментами, предлагаемыми в рамках стратегии Голубого океана. Значительная часть участвующих в анкетировании (71%) работает в бизнесе и имеет возможность оценить уровень известности и готовность бизнеса применять инструменты разработки и реализации стратегии.

Анкета содержала 16 вопросов, как открытых, так и закрытых, из них 7 вопросов были по предмету исследования, 9 вопросов характеризовали респондентов. Для анализа из 201 заполненной анкеты было отобрано 168 анкет, качественно заполненных и соответствовавших целевой аудитории исследования (далее категория «все опрошенные»): респонденты должны быть хорошо знакомы с российским бизнесом и иметь представление о стратегии Голубого океана, полученным либо самостоятельно, либо в рамках учебного процесса.

На момент опроса 84% опрошенных обучались в магистратуре, 14% – слушатели Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций и предприятий РФ, 2% – слушатели курса «Современный стратегический анализ» на национальном портале открытого образования openedu.ru. По возрастным категориям слушатели распределились следующим образом: 20–29 лет – 119 чел. (71%), 30–49 лет – 49 чел. (29%). Среди опрошенных 80 мужчин (48%), 88 женщин (52%). По данным Росстата по итогам переписи населения 2020 г. структура населения России в возрасте 20–49 лет составила 49% мужчин и 51% женщин, следовательно, выборка по полу является репрезентативной.

Всего опыт работы имели 120 чел. Из работавших на момент опроса 117 человек стаж работы больше года имели 85 (73% работавших на момент опроса, 51% от всех опрошенных). Наибольшая категория опрошенных – сотрудники коммерческих организаций: 106 чел. (63% опрошенных); 11 чел. (6% опрошенных) работали в некоммерческих организациях и органах власти; 51 чел. (30% опрошенных) еще не работали вообще или не работали на момент опроса.

Результаты и обсуждение

В табл. 3 приведено распределение опрошенных по стажу работы и указаны ответы на вопрос: «Вы знали о стратегии Голубого океана до обучения на программе СПбПУ по стратегии Голубого океана?»

Ошибку выборки для расчета доверительных интервалов для ответов будем определять по формуле

$$\Delta = \sqrt{\frac{t^2 \cdot pq}{n}} \cdot 100,$$

где Δ – ошибка выборки в %, t – параметр нормального распределения (устанавливается исходя из вероятности достоверности, стандартный уровень вероятности 95%, тогда $t = 1,96$); n – объем выборки, респондентов; pq – дисперсия: p – доля единиц в выборке, обладающих определенным значением признака, q – доля единиц в выборке, не обладающих определенным значением признака.

Максимальная ошибка выборки достигается при $pq = 0,25$ (разброс мнений по каждому варианту ответа 50%/50%). Интервал, в котором будет колебаться значение доли ответов составляет +/- ошибку выборки.

Таблица 3. Распределение по стажу работы и уровню знания стратегии Голубого океана до обучения
Table 3. Distribution by work experience and level of knowledge of the BOS before studying

Стаж работы	Чел.	Доля от ответов, %	Знал стратегию Голубого океана	Доля по строке, %	Ошибка выборки по строке (+\-, %)
Еще не работал -(а)	48	29	21	44	14
До 1 года	30	18	11	37	17
1–4 года	46	27	13	28	13
5–9 лет	21	13	7	33	20
10–14 лет	8	5	4	50	35
15–19 лет	9	5	1	11	20
20–24 года	4	2	1	25	42
25+ лет	2	1	0	0	0
Итого	168	100	58	35	7

Лучше всех стратегию Голубого океана знали опрошенные со стажем работы 10–14 лет (50%), из них 75% изучали стратегию Голубого океана в рамках учебного процесса ранее, до обучения на последней программе. Однако для этих данных у нас самая большая ошибка выборки (35%), потому что в данном случае $n = 8$ чел. Общий уровень знания стратегии Голубого океана колеблется в интервале от 28 до 42% (35% +/- 7%).

Распределение ответов на вопросы: «Ваша должность/уровень управления на последнем месте работы или в собственном бизнесе» и «Вы знали что-то о стратегии Голубого океана до обучения по стратегии Голубого океана?» приведены в табл. 4.

Отметим, что 34 чел. (28%) от имеющих стаж работы (120 чел.) относятся к высшему уровню управления («владелец, совладелец компании», «директор, зам. директора, руководитель крупного подразделения»). Лучше всех стратегию Голубого океана знали владельцы компаний (12 чел. из 23 чел., 52%), 6 чел. из знавших изучали стратегию в рамках ранее пройденного учебного процесса (на первом месте по источникам изучения), 4 чел. читали книги В. Ч. Кима и Р. Моборн (2-е место по источникам изучения). В принципе, именно для предпринимателей, владельцев предприятий стратегия Голубого океана больше всего и предназначена. Наименее знакомы с BOS руководители среднего звена.

В 2021 г. авторы исследовали [25] уровень известности различных моделей стратегического менеджмента у представителей бизнеса. В анкетировании приняли участие 50 человек, среди которых были слушатели Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций и предприятий РФ, а также другие предприниматели. В текущем исследовании 2023 г.

мы задали аналогичный вопрос с теми же моделями. В табл. 5 приведены данные в исследовании 2023 г. и в исследовании 2021 г.

Таблица 4. Распределение ответов по должности/уровню управления и уровню знания стратегии Голубого океана

Table 4. Distribution of answers by position/management level and level of knowledge of the BOS

Должность/уровень управления на последнем месте работы или в собственном бизнесе	Чел.	Доля от ответов, %	Знали стратегию Голубого океана	Доля по строке, %	Ошибка выборки по строке (+\-, %)
Ведущий специалист, специалист	70	58	23	33	11
Владелец, совладелец компании	23	19	12	52	20
Руководитель среднего звена (отдела, группы)	16	13	3	19	19
Директор, зам. директора, руководитель крупного подразделения	11	9	4	36	28
Итого:	120	100	42	35	9

Таблица 5. Распределение ответов на вопрос: «Какие модели, концепции разработки стратегии развития организации Вы знаете?»

Table 5. Distribution of answers to the question: “What models and concepts for developing an organization’s development strategy do you know?”

Какие модели, концепции разработки стратегии развития организации Вы знаете?	Исследование 2023 г. 168 чел.		Исследование 2021 г. 50 чел.	
	Ответы	Доля, %	Ответов	Доля, %
SWOT анализ	154	92	45	90
Пять сил конкуренции М. Портера	93	55	30	60
Матрица «Продукт/Рынок» И. Ансоффа	65	39	21	42
Цепочка создания ценности М. Портера	62	37	21	42
Матрица BCG (Бостон Консалтинг Групп)	59	35 ↓	23	46
Blue Ocean Strategy – BOS (стратегия Голубого Океана)	58	35 ↓	28	56
Конфигурации (структуры) Г. Минцберга	18	11	8	16
Ключевые компетенции Г. Хэмела и К. К. Прахалада	12	7	6	12
Трехмерная модель бизнеса Д. Абея	10	6	8	16
Максимальная ошибка выборки		8		14

Анализируя результаты, отметим, что относительно первых пяти моделей ситуация не изменилась. Самой популярной является модель SWOT- анализа, на втором месте «Пять сил конкуренции М. Портера», следующие три модели составляют общий кластер третьего места. Представляет интерес различие в уровне знания стратегии Голубого океана. Если в 2021 г. она находилась на третьем месте (56% опрошенных), то в 2023 г. – на шестом месте (35% опрошенных). Возможно, в 2021 г. книги В.Ч Ким и Р. Моборн, переведенные на русский язык в 2017–2019 году, были более популярны [27,28,29]. В табл. 6 приведено распределение ответов на множественный вопрос «Насколько глубоко до обучения на последней программе в СПбПУ

Вы изучали/применяли стратегию Голубого океана?». Всего знало о стратегии Голубого океана 58 чел. (35 % опрошенных), из них 33 чел. (57%) учились ранее в СПбПУ, 25 чел. (43%) учились в других ВУЗах. Доля ответов рассчитана от этих количеств.

Таблица 6. Распределение ответов: «Насколько глубоко до обучения на последней программе в СПбПУ Вы изучали/применяли стратегию Голубого океана?»
Table 6. Distribution of answers to the question: “How deeply did you study/apply the BOS before studying their latest program at St. Petersburg Polytechnic University?”

Уровень знакомства со стратегией Голубого океана?	Учился ранее в СПбПУ		Не учился ранее в СПбПУ		Итого	
	Ответов	Доля, %	Ответов	Доля, %	Ответов	Доля, %
Изучал стратегию BOS в рамках учебного процесса	23	70	15	60	38	66
Сам находил и изучал примеры применения стратегии BOS за рубежом	11	33	6	24	17	29
Самостоятельно изучал разные материалы	8	24	8	32	16	28
Сам находил и изучал примеры применения стратегии BOS в России	9	27	6	24	15	26
Читал книги и статьи Ву Чан Кима и Рене Моборн	6	18	5	20	11	19
Участвовал в конкурсе по стратегии BOS «The Blue Ocean Open Polytech Entrepreneurship Competition»	9	27	1	4	10	17
Посещал сайт blueoceanstrategy.com	8	24	1	4	9	16
Участвовал на практике в разработке стратегии BOS для организации	2	6	0	0	2	3
Итого опрошенных, которые знали о стратегии Голубого океана до обучения на последней программе в СПбПУ	33	57	25	43	58	35
Максимальная ошибка выборки		17		20		13

Исходя из данных табл. 6 можно сделать вывод, что основным источником знаний о BOS является учебный процесс. Другие источники распределены примерно одинаково. Книги и статьи Ву Чан Кима и Рене Моборн в общем списке источников знания находятся на пятом месте. Только 1% респондентов принимали участие в разработке стратегии Голубого океана для организаций, но со статистической точки зрения такие данные не значимы. У нас не было вопросов, насколько часто используются другие модели, но вероятно, что гораздо чаще, чем стратегия Голубого океана. Какие модели использованы и почему не использованы модели BOS — это направление для дальнейших исследований.

В табл. 7 приведено распределение ответов на вопрос «Насколько Вы согласны со следующими утверждениями о применимости стратегии Голубого океана в деятельности российских предприятий и организаций» среди имеющих опыт работы (120 чел.).

Большинство опрошенных считают, что российские предприниматели и менеджеры слабо знакомы со стратегией Голубого океана, это утверждение набрало наибольшую долю ответов (80% при 15% затруднившихся ответить). В то же время, 50% опрошенных не согласны с тем, что конкуренция в Алых океанах не сильна и нет необходимости использования BOS (50%, при 25% затруднившихся ответить). Другие утверждения не имеют ярко выраженного согласия или не согласия с утверждением.

Таблица 7. Распределение ответов на вопрос: «Насколько вы согласны с утверждениями о применимости стратегии Голубого океана в деятельности российских предприятий и организаций», % от опрошенных, имеющих опыт работы (120 чел.)

Table 7. Distribution of answers to the question: “How much do you agree with the statements about the applicability of the BOS in the activities of Russian enterprises and organizations”, % of respondents with work experience (120 people)

Утверждение	Полностью согласен/ скорее согласен	Затрудняюсь ответить	Скорее не согласен/ полностью не согласен
Наши предприниматели и менеджеры слабо знакомы со стратегией BOS	80	15	5
Наши предприниматели и менеджеры не хотят изучать стратегию BOS, как только понимают, что там всё не просто	43	34	23
Нам не очень нужна стратегия BOS, потому что много резервов повышения конкурентоспособности и эффективности на операционном уровне	39	23	38
Нам не очень нужна стратегия BOS, потому что для получения стратегического преимущества есть инструменты (модели, концепции, школы) проще	30	23	47
Нам не очень нужна стратегия ГО, потому что не так сильна у нас конкуренция в Алых океанах, всем место найдется	25	25	50
Очень сложно научить наших менеджеров и предпринимателей инструментам стратегии BOS	36	24	40
Максимальная ошибка выборки	9		

В табл. 8 приведено распределение ответов на вопрос «В соответствии с текущей ситуацией на рынке, какую стратегию конкуренции Вы бы выбрали для своей компании из двух предложенных?», который задавался в исследовании 2021 г.

Таблица 8. Выбор стратегии конкуренции, % от опрошенных, исследование 2021 г. (50 чел.)
Table 8. Preferred competition strategy, % of respondents, research conducted in 2021 (50 people)

В соответствии с текущей ситуацией на рынке, какую стратегию конкуренции Вы бы выбрали для своей компании из предложенных?	Доля, %
Конкурировать в существующих продуктах и услугах и бороться за существующих потребителей	34
У нас нет конкурентов и не будет в ближайшее время, вопрос стратегии конкуренции нас не беспокоит	14
Уходить от конкуренции, создавать новые продукты, искать новые, свободные ниши, искать новых потребителей	52
Максимальная ошибка выборки	14

Согласно опросу 2023 г. (табл. 7) 50% опрошенных не согласны с утверждением, что конкуренция в Алых океанах не сильна. В исследовании 2021 года (табл. 8) 52% опрошенных считают, что их организации нужна стратегия «Уходить от конкуренции, создавать новые продукты, искать новые, свободные ниши, искать новых потребителей». Таким образом, по крайней мере 50%+/-9% опрошенных российских предпринимателей согласны, что стратегия Голубого океана является необходимым инструментом повышения конкурентоспособности. В то же время,

значительная часть опрошенных считает, что менеджеры не готовы изучать BOS, как только столкнутся с трудностями.

В табл. 9 приведено распределение ответов на множественный вопрос: «Какие барьеры, по Вашему мнению, существуют на пути внедрения стратегии ГО в деятельность российских предприятий и организаций?»

Таблица 9. Барьеры на пути внедрения стратегии BOS в деятельность российских предприятий и организаций
Table 9. Barriers to the implementation of the BOS in the activities of Russian enterprises and organizations

Барьеры внедрения стратегии BOS в деятельность российских предприятий и организаций	Все опрошенные		Имеют опыт работы более года	
	Ответов	Доля ответов, %	Ответов	Доля ответов, %
Недостаточный уровень владения методикой использования стратегии BOS	118	70	65	72
Нет широко известных примеров применения стратегии BOS в российском бизнесе	78	46	43	48
Стратегия BOS требует кардинального пересмотра общей стратегии развития компании, а это сложно	75	45	36	40
Предприниматели и руководители не видят целесообразности использования стратегии BOS	69	41	34	38
Мало обучающих семинаров, тренингов	67	40	32	36
Отсутствие удобных в использовании методических материалов, объясняющих применение инструментов BOS	52	31	31	34
Используемые инструменты разработки стратегии понятнее и нет необходимости переучиваться (консерватизм)	52	31	26	29
Максимальная ошибка выборки		8		11

По мнению как всех опрошенных (168 чел.), так и имеющих стаж работы от года и более (85 чел.) наиболее важными являются следующие барьеры на пути внедрения стратегии Голубого океана в российский бизнес:

1. Недостаточный уровень владения методикой использования стратегии BOS.
2. Нет широко известных убедительных примеров применения стратегии BOS в российском бизнесе.
3. Стратегия BOS требует кардинального пересмотра общей стратегии развития организации, а это сложно.

«Консерватизм» («используемые инструменты разработки стратегии понятнее и нет необходимости переучиваться») опрошенные поставили на последнее место, что в определенном смысле противоречит третьему месту в ответах варианта «Стратегия Голубого океана требует кардинального пересмотра общей стратегии развития фирмы, а это сложно».

Заключение

Общая гипотеза исследования подтвердилась: практикующие специалисты в России слабо знакомы со стратегией Голубого океана и не готовы ее применять на практике.

1. Самой популярной среди инструментов разработки стратегии является модель SWOT анализа, на втором месте «Пять сил конкуренции М. Портера» как по данным за 2021, так и за 2023 г. Общий уровень знания стратегии Голубого океана можно оценить в 35% как среди

работающих, так и не имеющих стаж работы. Лучше всех со стратегией знакомы владельцы предприятий, предприниматели (более 50%).

2. Только 1% опрошенных участвовал на практике в разработке стратегии BOS для организации. С точки зрения статистики с учетом погрешности такие данные не значимы.

3. Основным источником знаний о стратегии Голубого океана является обучение на тех или иных учебных программах. Наиболее важными барьерами на пути внедрения стратегии Голубого океана являются: недостаточный уровень знакомства и освоения практиками методики использования BOS; малое число примеров использования стратегии в российской бизнесе, в том числе недостаточное число семинаров и тренингов по BOS; необходимость кардинального пересмотра общей стратегии развития организации в случае перехода к Голубому океану.

Подводя итоги, отметим, что, по мнению авторов, значительная часть российских предпринимателей согласна с тем, что существует необходимость уходить от конкуренции, а, следовательно, стратегия BOS востребована руководством компаний. Одновременно, значительная часть опрошенных (39% при 23% затруднившихся с ответом) видит и достаточно резервов повышения конкурентоспособности организации на операционном уровне. Это утверждение согласуется с тем, что руководители среднего звена слабо знакомы с инструментами BOS, что может препятствовать ее использованию на уровне исполнителей. С другой стороны, консерватизм российских менеджеров подтверждает их склонность использовать более традиционные инструменты (табл. 5), хотя и не в полной мере ими признается (30% опрошенных). Совместно с высокими издержками перехода к новой стратегии, нехваткой специалистов, владеющих приемами BOS, все вышеперечисленное препятствует ее широкому распространению.

Направления дальнейших исследований

В дальнейших исследованиях планируется проверить утверждение о том, что предприниматели, владельцы предприятий лучше знают стратегию Голубого океана, чем работники и менеджеры других уровней управления.

Необходимо также перейти от изучения уровня известности и источников информированности о стратегических моделях больше к их практической применимости в российском бизнесе. Насколько часто и полно используются на практике различные модели, о которых знают (изучали) менеджеры и предприниматели? Это важно, так как основным источником знаний об инструментах и моделях стратегического управления оказались знания, полученные в период обучения.

На взгляд авторов, следует глубже исследовать и вопрос о полноте и корректности представленных в различных источниках примеров применения стратегических моделей на практике. Слабое представление стратегии Голубого океана в российских научных источниках, и некорректное использование примеров, еще не означает, что информация о BOS не представлена в иных широкодоступных источниках. Не секрет, что, изучая те или иные модели, за примерами их применения предприниматели, менеджеры и обучающиеся на различных программах обращаются не столько к научным публикациям, а больше к простым поисковым запросам в интернет. Сами книги В.Ч. Кима и Р. Моборн, не смотря на их научный характер, по стилю и форме изложения материала можно отнести к жанру «деловой беллетристики», которую читают в первую очередь по причине их увлекательности и интереса к тем примерам, которые в них приводятся.

Дальнейшее исследование применимости стратегии Голубого океана можно построить по двум направлениям: 1) проекты, где есть прямое указание на то, что он разработан по стратегии Голубого океана, 2) рассмотрение проектов, в которых по всем признакам представлена инновация ценности, «через призму» стратегии Голубого океана.

Описание успешного применения BOS в российских компаниях, изучение таких примеров, по мнению авторов, должно способствовать более широкому применению стратегии Голубого океана на практике в российском бизнесе.

Авторы планируют расширение географии исследования с учетом региональной и отраслевой специфики.

Работа выполнена в рамках исследования по теме «Современные направления развития менеджмента и маркетинга: анализ данных, цифровая трансформация, стратегия Голубого океана», проводимых научной группой сотрудников Высшей школы производственного менеджмента Института промышленного менеджмента, экономики и торговли СПбПУ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Barykin S.Y. et al. (2020) Economics of digital ecosystems. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6 (4), 124–140.
2. Бабкин А.В., Малевская-Малевич Е.Д. (2021) Влияние социально-ответственного инвестирования на стоимость инновационно-активных промышленных предприятий. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*, 14 (4), 82–94. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.14406>
3. Kim W.C., Mauborgne R. (2015) *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*, Harvard business review Press, 320.
4. Kim W.C., Mauborgne R. (2017) *Blue Ocean Shift: Beyond Competing – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*, Hachette Books, 336.
5. Kim W.C., Mauborgne R.A. (2023) *Beyond Disruption: Innovate and Achieve Growth without Displacing Industries, Companies, or Jobs*, Harvard Business Press, 240.
6. Yunus M., Sijabat F. N. (2021) A review on blue ocean strategy effect on competitive advantage and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (1), 1–10.
7. Scarlet C., Panduru D.A. (2021) The Purple Ocean: Revisiting the Blue Ocean Strategy. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 165416. DOI: <https://doi.org/10.5171/2021.165416>
8. Sakinah I., Zahro Z., Andinia A. (2023) Adaptation of Blue Ocean Strategy in Increasing Business Markets. *Journal of Economics Business Industry*, 1 (2), 81–91.
9. Awladthani F.S. et al. (2023) A systematic literature review of the adoption of a blue ocean strategy by small and medium enterprises for sustainable growth. *Journal of Sustainability Science and Management*, 18 (2), 197–230. DOI: <https://doi.org/10.46754/jssm.2023.02.014>
10. Hokiando H. F. (2023) Implementation of Blue Ocean Strategy: Review of Previous Cases. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1 (2), 116–125. DOI: <https://doi.org/10.61194/ijmb.v1i2.64>
11. Нургазин Е.О. (2020) Предпринимательские решения в агропромышленном комплексе РФ. *Четвертая всероссийская научная конференция «Омские научные чтения – 2020» Современная экономика: проблемы и приоритеты научно-технологического развития*.
12. Стулова В.В. (2020) Особенности формирования и реализации стратегии Голубого Океана. *Управление в России: проблемы и перспективы*, 6, 22–28.
13. Кулева А.И., Хамер Г.В. (2021) Как с помощью «Стратегии Голубого Океана» избежать перегрева экономики. *Базовые тренды социально-экономического развития: вопросы оценки. Материалы региональных научно-практических конференций*, 149–159.
14. Лысенко Е.А., Веселая А.А. (2021) Исследование сущности UX-стратегии при разработке цифровых продуктов. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, 11 (5–1), 86–97.
15. Голикова Г.В. (2020) Формирование стратегии организации в условиях цифровизации: современное состояние и перспективы развития. *Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции*, 70–72.
16. Рябов Н.А., Поздеева А.С. (2022). Применение стратегии голубого океана в ресторанном бизнесе. *Управление инновациями в условиях цифровой трансформации: Всероссийская студенческая учебно-научная конференция, 22–23 апреля 2022 года*. DOI: <https://doi.org/10.18720/SPBPU/2/id22-71>
17. Климин А.И., Темиргалиев Е.Р., Усков Э.Н. (2021) Сервис SelfTravel как инструмент маркетинга территорий на основе стратегии голубого океана. *Трансформация социально-экономического*

пространства России и мира, Сборник статей международной научно-практической конференции, 86–92.

18. Пинский А.И., Гусев Ю.В., Половова Т.А. (2022) Формирование интегрированной бизнес-концепции предприятий на основе инновации ценности продукта/услуги. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*, 2, 43–58.

19. Григорьева Н.Н., Юрьева Е.А., Сенченко А.Ю. (2022) Эволюция подходов и инструментов в области стратегического управления. *Modern Economy Success*, 2, 201.

20. Климин А.И., Тесля А.Б., Хашева З.М. (2023) Устойчивое развитие организаций по стратегии Голубого Океана. *Евразийская экономическая интеграция и устойчивое развитие в условиях глобальных преобразований. Сборник статей Международной научно-практической конференции, Краснодар*, 74–78.

21. Петренко Е.С., Денисов И.В., Кошебаева Г.К., Королева А.А. (2019) Перспективы бизнес-моделей: «голубые океаны», менеджмент предпринимательской деятельности, инновации на стороне спроса и устойчивое развитие. *Креативная экономика*, 13 (12), 2327–2336. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.13.12.41358>

22. Павлович В.Е. (2022) Применение модели Кано в планировании клиенто-ориентированного бизнес-процесса. *Вестник Самарского муниципального института управления*, 2, 35–43.

23. Седько В.А. (2021). Процесс принятия управленческого решения по фазам в контексте стратегической канвы. *Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий, Донецк, 03–04 июня 2021 года*, 183–185.

24. Астафьева О.В., Корнюшина М.В. (2023) Сравнительный анализ реализации стратегии Голубого Океана в Российских компаниях. *РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*, 2, 44–48.

25. Климин А.И., Тихонов Д.В., Киреев А.Г., Вербина А.С. (2022) Исследование результативности применения стратегии голубого океана в Российской экономике. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, 12(3–1), 29–38.

26. Ковалева И.П., Рассолова А.А. (2023) Модель маркетинга «Голубой Океан»: теоретические и практические аспекты. *Управленческий учет*, 8, 109–118. DOI: <https://doi.org/10.25806/uu82023109-118>

27. Моборн Р., Ким Ч.В. (2022) *Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков*, М.: МИФ, 336.

28. Ким В.Ч. (2018) *Переход к голубому океану. За пределами конкуренции*, М.: МИФ, 336.

29. Ким В.Ч., Моборн Р. (2019) *Стратегия голубого океана: избранные статьи*. М.: МИФ, 240.

REFERENCES

1. Barykin S.Y. et al. (2020) Economics of digital ecosystems. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6 (4), 124–140.

2. Babkin A.V., Malevskaia-Malevich E.D. (2021) Impact of socially responsible investment on the value of innovatively active industrial enterprises. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 14 (4), 82–94. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.14406>

3. Kim W.C., Mauborgne R. (2015) *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard business review Press, 320.

4. Kim W.C., Mauborgne R. (2017) *Blue Ocean Shift: Beyond Competing – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*, Hachette Books, 336.

5. Kim W.C., Mauborgne R.A. (2023) *Beyond Disruption: Innovate and Achieve Growth without Displacing Industries, Companies, or Jobs*, Harvard Business Press, 240.

6. Yunus M., Sijabat F.N. (2021) A review on blue ocean strategy effect on competitive advantage and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (1), 1–10.

7. Scarlet C., Panduru D.A. (2021) The Purple Ocean: Revisiting the Blue Ocean Strategy. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 2021, 165416. DOI: <https://doi.org/10.5171/2021.165416>

8. Sakinah I., Zahro Z., Andinia A. (2023) Adaptation of Blue Ocean Strategy in Increasing Business Markets. *Journal of Economics Business Industry*, 1 (2), 81–91.

9. Awladthani F.S. et al. (2023) A systematic literature review of the adoption of a blue ocean strategy by small and medium enterprises for sustainable growth. *Journal of Sustainability Science and Management*, 18 (2), 197–230. DOI: <https://doi.org/10.46754/jssm.2023.02.014>
10. Hokianto H.F. (2023) Implementation of Blue Ocean Strategy: Review of Previous Cases. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1 (2), 116–125. DOI: <https://doi.org/10.61194/ijmb.v1i2.64>
11. Nurgazin E.O. (2020) Predprinimatel'skie resheniya v agropromyshlennom komplekse RF. *Chetvertaya vserossiiskaya nauchnaya konferentsiya «Omskie nauchnye chteniya – 2020» Sovremennaya ekonomika: problemy i priority nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya*.
12. Stulova V.V. (2020) Osobennosti formirovaniya i realizatsii strategii Golubogo Okeana. *Upravlenie v Rossii: problemy i perspektivy*, 6, 22–28.
13. Kuleva A.I., Khamer G.V. (2021) Kak s pomoshch'yu «Strategii Golubogo Okeana» izbezhat' peregreva ekonomiki. *Bazovye trendy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya: voprosy otsenki. Materialy regional'nykh nauchno-prakticheskikh konferentsii*, 149–159.
14. Lysenko E.A., Veselaya A.A. (2021) Issledovanie sushchnosti UX-strategii pri razrabotke tsifrovyykh produktov. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 11 (5–1), 86–97.
15. Golikova G.V. (2020) Formirovanie strategii organizatsii v usloviyakh tsifrovizatsii: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya. *Sovremennye tendentsii razvitiya menedzhmenta i gosudarstvennogo upravleniya. Materialy vserossiiskoi ochnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*, 70–72.
16. Ryabov N.A., Pozdeeva A.S. (2022). Application of the Blue Ocean Strategy in the Restaurant Business. *Upravlenie innovatsiyami v usloviyakh tsifrovoi transformatsii: Vserossiiskaya studencheskaya uchebno-nauchnaya konferentsiya, 22–23 aprelya 2022 goda*. DOI: <https://doi.org/10.18720/SPBPU/2/id22-71>
17. Klimin A.I., Temirgaliev E.R., Uskov E.N. (2021) Servis SelfTravel kak instrument marketinga territorii na osnove strategii golubogo okeana. *Transformatsiya sotsial'no-ekonomicheskogo prostranstva Rossii i mira, Sbornik statei mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*, 86–92
18. Pinskiy A.I., Gusev Yu.V., Polovova T.A. (2022) Formirovanie integrirovannoi biznes-kontseptsii predpriyatii na osnove innovatsii tsennosti produkta/uslugi. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*, 2, 43–58.
19. Grigor'eva N.N., Yur'eva E.A., Senchenko A.Yu. (2022) Evolyutsiya podkhodov i instrumentov v oblasti strategicheskogo upravleniya. *Modern Economy Success*, 2, 201.
20. Klimin A.I., Teslya A.B., Khasheva Z.M. (2023) Ustoichivoe razvitie organizatsii po strategii Golubogo Okeana. *Evraziiskaya ekonomicheskaya integratsiya i ustoychivoe razvitie v usloviyakh global'nykh preobrazovaniy. Sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Krasnodar*, 74–78.
21. Petrenko E.S., Denisov I.V., Koshebaeva G.K., Koroleva A.A. (2019) Prospects for business models: the “blue oceans”, management of entrepreneurship, innovations on the demand side and sustainable development. *Journal of Creative Economy*, 13 (12), 2327–2336. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.13.12.41358>
22. Pavlovich V.E. (2022) Primenenie modeli Kano v planirovanii kliento-orientirovannogo biznes-protsesta. *Vestnik Samarskogo munitsipal'nogo instituta upravleniya*, 2, 35–43.
23. Sed'ko V.A. (2021). Protsess prinyatiya upravlencheskogo resheniya po fazam v kontekste strategicheskoi kanvy. *Puti povysheniya effektivnosti upravlencheskoi deyatel'nosti organov gosudarstvennoi vlasti v kontekste sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya territorii, Donetsk*, 03–04 iyunya 2021 goda, 183–185.
24. Astaf'eva O.V., Korniyushina M.V. (2023) Sravnitel'nyi analiz realizatsii strategii Golubogo Okeana v Rossiiskikh kompaniyakh. *RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzhenie, Konkurentsya*, 2, 44–48.
25. Klimin A.I., Tikhonov D.V., Kireev A.G., Verbina A.S. (2022) Issledovanie rezul'tativnosti primeniya strategii golubogo okeana v Rossiiskoi ekonomike. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 12 (3–1), 29–38.
26. Kovaleva I.P., Rassolova A.A. (2023) The Blue Ocean Marketing Model: Theoretical and Practical Aspects. *Upravlencheskii uchet*, 8, 109–118. DOI: <https://doi.org/10.25806/uu82023109-118>
27. Moborn R., Kim Ch.V. (2022) *Strategiya golubogo okeana. Kak naiti ili sozdat' rynek, svobodnyi ot drugikh igrokov*, M.: MIF, 336.
28. Kim V.Ch. (2018) *Perekhod k golubomu okeanu. Za predelami konkurentsii*, M.: MIF, 336.
29. Kim V. Ch., Moborn R. (2019) *Strategiya golubogo okeana: izbrannye stat'i*, M.:MIF, 240.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR

КЛИМИН Анастасий Игоревич

E-mail: klimin@kafedrapik.ru

Anastasii I. KLIMIN

E-mail: klimin@kafedrapik.ru

ТЕСЛЯ Анна Борисовна

E-mail: anntes@list.ru

Anna B. TESLYA

E-mail: anntes@list.ru

ТИХОНОВ Дмитрий Владимирович

E-mail: tikhonov@kafedrapik.ru

Dmitriy V. TIKHONOV

E-mail: tikhonov@kafedrapik.ru

КЛИМИН Егор Анастасьевич

E-mail: vosgran@gmail.com

Egor A. KLIMIN

E-mail: vosgran@gmail.com

Поступила: 04.03.2024; Одобрена: 13.04.2024; Принята: 15.04.2024.

Submitted: 04.03.2024; Approved: 13.04.2024; Accepted: 15.04.2024.