

РОЗДІЛ 1

Інноваційні процеси в економіці

Впровадження стратегії «блакитного океану» в аграрному секторі України

Н. В. РОЩИНАⁱ, Н. О. ЧЕРНЕНКОⁱⁱ

У статті досліджено позиції України на світовому аграрному ринку та причини її екстенсивного розвитку. Розглянуто досвід аграрної політики Японії, який доцільно використати для створення та розвитку сільської виробничої інфраструктури України, стимулювання сільськогосподарських науково-дослідних робіт. Авторами зазначено, що існують «Блакитні океани» – нові сфери та невідомі ділянки ринку. Натомість у «червоних океанах» кордони галузі визначені й погоджені, а правила конкуренції давно відомі. Тому компанії з «червоної території» намагаються витіснити конкурентів, щоб перетягнути на себе велику частину попиту. З часом ринок стає тіснішим, можливості для зростання і здобуття прибутку скорочуються, починається смертельна конкуренція, яка заливає океан червоним кольором. У «блакитних океанах» немає конкуренції, тому вони дають можливість зростати і отримувати прибуток. Для освоєння блакитних океанів потрібний творчий підхід, зазвичай вони виникають усередині «червоних», що розширює кордони галузі. У статті зазначено, що ця стратегія є актуальною для сучасної сфери прогнозування загроз в агросекторі, вона націлена на пошук нового, а не вивчення і розвиток старого. Особливу увагу приділено теоретичним аспектам застосування стратегії «блакитного океану» як інструменту стратегічного успіху в аграрному секторі. Проаналізовано основні переваги щодо застосування запропонованої стратегії. Зазначено, що разом із наведеними перевагами впровадження стратегії «блакитного океану» адекватне ставлення до процесу імплементації стратегічних орієнтирів на сучасному етапі економічних відносин вимагає від менеджменту підприємства розуміння стратегічної логіки як «червоного», так і «блакитного» океанів. У результаті дослідження доведено, що за умов упровадження представленої стратегії Україна має можливість як зберегти свої конкурентні переваги, так і створити окремий попит на продукцію ринку ІТ в агросекторі.

Ключові слова: «червоний океан», «блакитний океан», стратегія, аграрний сектор, конкуренція, ринкова ніша, система стратегічного управління.

УДК 332.2

JEL код: F17

Вступ. Дослідження основних тенденцій розвитку національної економіки надає можливість визначити, що однією із головних тенденцій є істотне збільшення її секторів – відповідно до останніх аналітичних досліджень, лише у промисловості їх

ⁱ Рощина Надія Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної і прикладної економіки Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського, м. Київ;

ⁱⁱ Черненко Наталя Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського, м. Київ.



кількість порівняно з минулими роками зростає з 10 до 20, більш того, у сфері сервісу їх кількість також поступово зростає: від надання інформаційних послуг до охорони здоров'я та соціальної допомоги [11], тобто якщо раніше для системи класифікацій пріоритетними були стандартизація та цілісність, то зараз ефективним стає пошук нових концепцій і стратегій, які надають можливість найбільш оптимально та раціонально, відповідно до вимог, використовувати наявні ресурси і створювати новий економічний простір з новими принципами його побудови та функціонування.

Постановка проблеми. З розвитком технологічного прогресу виробники отримали можливість створювати безпрецедентні товари та послуги, проте нівелювання торговельних бар'єрів та швидке поширення інформації про характеристики товару і його ціну не сприяє збільшенню попиту. Крім того, проведений аналіз стану розвинених ринків світу засвідчує зниження кількості споживачів. Стандартизація продуктів та послуг, конкурентна боротьба та скорочення розмірів прибутку призводять до того, що все в більшій кількості галузей пропозиція перевищує попит [16]. В умовах динамізму видів економічної діяльності актуальним постає питання вивчення та аналізу світового досвіду щодо формування стратегічних напрямів розвитку, методів організації та управління з його подальшою адаптацією та впровадженням на вітчизняних підприємствах.

Особливо гостро це питання виникає в аграрному секторі України. Означений сектор є стратегічно важливим для національної економіки, саме тому пошук та впровадження новітніх концепцій стратегічного розвитку є вельми актуальним та економічно необхідним для збереження наявних позицій у світі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питань щодо створення та впровадження стратегії і систем стратегічного управління займаються як зарубіжні автори та вчені, такі як А. Томпсон, Г. Мінцберг, У. Чан Кім, Рене Моборн, так і вітчизняні – С. Огієнко, М. Сторчева, З. Шершньова та інші. Але питанням щодо застосування стратегії «блакитного океану» як інструменту стратегічного успіху в аграрному секторі було приділено мало уваги, що обумовило актуальність обраного дослідження.

Мета статті – є дослідження процесу застосування стратегії «блакитних океанів» вітчизняними підприємствами аграрного сектору України як інструменту досягнення стратегічного успіху.

Результати дослідження. Викладення основного матеріалу дослідження. Історично Україна займала лідируючі позиції у світі з виробництва сільськогосподарської продукції. За показниками експорту пшениці та ячменя, жита та вівса Україна випереджала США та Німеччину на світових ринках. На сьогодні Україна займає високі позиції за світовими рейтингами оцінки розвитку аграрної сфери, зокрема: щодо виробництва та експорту соняшникової олії, меду та вирощування соняшнику; щодо експорту горіхів та рапсу; щодо виробництва заморожених ягід; щодо експорту зернових культур після США та ЄС та експорту кукурудзи; щодо експорту пшениці [1]. Проте, зважаючи на наведені дані, Україна розвивається досить екстенсивно на відміну, наприклад, від Японії, яка у своєму розвитку перейшла на інтенсивний та інноваційний шлях. На наш погляд, з урахуванням мети дослідження варто зупинитися та дослідити досвід Японії, а саме ефект «японського економічного дива».

«Японське диво» прийшло в країну у кінці 20-го століття та було результатом узгодженості дій урядових структур та приватного бізнесу [11]. Винятковість японського суспільства на чолі із так званим «адміністративним керівництвом» надало можливість створити в ринковій економіці традиції своєрідного колективізму, або філософії групових цілей та прагнень, що значно відрізнялася від індивідуалізму країн

Заходу. Повною мірою розвиток національної економіки Японії спостерігається і у сільському господарстві, яке після Другої світової війни удосконалювалося протягом трьох етапів [2].

Перший етап (друга половина 40–50-ті роки) характеризується активним об'єднанням дрібних господарств селян-власників у кооперативи, підтримка яких гарантується державою. Другий етап (60-ті – середина 80-х років) характеризується удосконаленням структури сільського господарства. Упродовж цих років було створено великі господарства інтенсивного типу, відбувалися зміни галузевої структури виробництва. Спільною ознакою для цих двох етапів були інтенсивна модернізація галузі, підкріплена протекціоністською підтримкою держави та зростання доходів зайнятого в аграрному секторі населення. Для третього етапу (із середини 80-х років) визначальним є послаблення протекціонізму держави, що базується на створенні ринкових механізмів, що стимулювалися державою.

Упродовж трьох етапів основу державної підтримки сільського господарства становили субсидування та пільгове кредитування. Дотації спрямовувалися на розвиток інфраструктури (дотації на меліорацію земель, будівництво доріг, сучасних господарських будівель), модернізацію та вдосконалення техніко-технологічного потенціалу (підвищення кваліфікації персоналу переробних підприємств, наукові розробки, впровадження нового устаткування), на інституційні перетворення. У процесі вдосконалення техніко-технологічного потенціалу Японії було створено Службу поширення сільськогосподарських знань, яка щорічно отримувала 30–40 % коштів аграрного бюджету на розвиток науково-технічного прогресу. Останніми роками особлива увага служби приділяється питанням підготовки конкурентоспроможних фермерів для роботи на зовнішньому ринку. Інституційні перетворення Японії полягали у створенні Консультативної ради з аграрної політики та спеціальної комісії для вирішення конкретних проблем: визначення перспектив стану продовольства на світовому ринку, розширення потенціалу самозабезпечення продуктами харчування, стабільного забезпечення імпорту продовольчих товарів, розширення виробництва кормового зерна тощо. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності японського сільського господарства відбувалося шляхом концентрації оброблюваних угідь у так званих основних господарствах, перебудови структури галузі [2].

У кінці 1992 року урядові структури Японії взяли курс на «Нову політику» у сфері продовольства, сільськогосподарського виробництва та розвитку села. Передбачалося посилення впровадження ринкових принципів, створення умов для конкуренції, розвитку місцевої ініціативи, виробництва продукції з високим рівнем доданої вартості, зокрема екологічно чистої.

В умовах малоземелля продовольча безпека Японії може бути досягнена шляхом надання допомоги країнам, що розвиваються та мають добрий потенціал для розвитку сільського господарства. З одного боку, ці країни можна стимулювати до збільшення ними експорту певних продовольчих ресурсів, а з іншого – сприяти розвитку виробництва необхідних Японії сільськогосподарських товарів [11].

Таким чином, значні інвестиції в Японії вкладає не лише уряд, а й великі продовольчі компанії, які зацікавлені у створенні спільних підприємств для виробництва необхідної продукції. Вони будують сучасні переробні підприємства, купують господарства, що мають відповідну сировинну базу.

Доведено, що Японія має потужні інвестиційні ресурси та провідні інтелектуальні технології, які доцільно використовувати для модернізації агропромислового комплексу України. Водночас Україна має всі шанси стати для Японії одним із найбільших експортерів екологічно чистої сільськогосподарської продукції. Досвід аграрної політики Японії доцільно використовувати для створення й розвитку сільської

виробничої інфраструктури України, для стимулювання сільськогосподарських науково-дослідних робіт та впровадження їх результатів у практику [2, 11].

Серед головних проблем реформування українського аграрного сектору є брак фінансових ресурсів; застаріла сільськогосподарська техніка; збитковість аграрних підприємств. Поряд із цим Україна на 10 років за урожайністю відстає від розвинутих країн світу. А держава втрачає приблизно 20 мільярдів за рік через тіньові схеми в агропромисловому комплексі [1, 13].

Агропромисловий комплекс повинен стати основою економіки України. За наявної конкуренції в агропромисловому секторі важливо відкривати нові ніші, нові напрями розвитку, створення яких передбачає розроблення стратегії, яка б забезпечила стабільний та ефективний розвиток галузі. Цією стратегією повинна стати стратегія «блакитного океану».

Необхідно зазначити, що дотепер пріоритетним у стратегічному мисленні була стратегія конкуренції на існуючих ринках (стратегія «червоного океану»), де кон'юнктура та опоненти заздалегідь відомі, правила гри знаходяться у жорстких рамках. Основним показником «червоного океану» є жорстока конкуренція, і чим вона вища, тим нижчий потенційний прибуток та більші витрати [12]. Аналізуючи бізнес-проекти останніх років, можна навести таку статистику: зі 108 новостворених компаній 86 % діяли у «червоному океані», ставлячи собі за мету покращити існуючу пропозицію у галузі, і лише 14 % прагнули виходу на нові ринки («блакитний океан»). На частку перших припадало 62 % загальних доходів галузі, але частка чистого прибутку сягала лише 39 %, тоді як ті підприємства, що інвестували у створення нових ринків, отримали 31 % загального доходу, але забезпечили собі 61 % чистого прибутку [16].

Особливою характеристикою стратегії «блакитного океану» є відсутність конкуренції, тобто тут попит створюється, а не є предметом жорсткої боротьби. Формування та реалізація стратегії «блакитного океану» повинні стати основним завданням стратегічного управління організацією, що передбачає вибір стратегічної концепції та здійснення відповідно до неї стратегічного планування, орієнтованого на нову ринкову нішу [5, 15]. Стратегія «блакитного океану» базується на таких принципах її розроблення та впровадження, як: реконструкція ринкових кордонів; фокус на загальній картині, а не на цифрах; вихід за межі існуючого попиту; правильне визначення стратегічної послідовності; подолання основних організаційних перешкод.

Існують два способи створення «блакитного океану»: створення абсолютно нової галузі та створення «блакитного простору» всередині «червоного океану». На наш погляд, національним аграрним підприємствам необхідно застосувати саме другий варіант. Однак це неможливо зробити без такого аспекту, як інновація цінності. Для створення нової цінності використовується модель чотирьох дій (the eliminate-reduce-raise-create grid, або ж ERRC Grid) [3]:

- 1) ліквідація/скасування (які фактори, що є обов'язковими для галузі, необхідно ліквідувати/скасувати);
- 2) зниження (які фактори необхідно значно зменшити порівняно з існуючими в галузі стандартами);
- 3) створення (які фактори, що раніше не існували, треба створити);
- 4) підвищення (які фактори необхідно значно збільшити порівняно з існуючими у галузі стандартами).

Інновація цінності створюється в тій галузі, де дії компанії позитивно впливають на структуру витрат та на пропозицію цінності покупцям. Зниження витрат спрямоване на зменшення елементів конкурентної галузі, тобто факторів, що цю конкуренцію зумовлюють. Споживча цінність зростає завдяки створенню та розвитку факторів, які ця галузь до того ніколи не пропонувала [4]. З часом витрати стають ще меншими за

рахунок ефекту масштабу виробництва внаслідок великих обсягів продажів, що генеруються ідеальною цінністю. Знижуючи витрати та разом із тим підвищуючи цінність для покупця, компанія може досягти значного збільшення цінності як для себе, так і для споживачів. Оскільки цінність для споживача виходить з корисності та ціни, яку пропонує компанія, а компанія створює власну цінність через витрати і ціну, стратегія «блакитного океану» ефективна лише тоді, коли цілісна система корисності витрат і ціни правильно вирівняна. Саме підхід до всієї системи робить створення «блакитного океану» обґрунтованим [4, 6, 7].

Таким чином, необхідно зазначити, що разом із наведеними перевагами впровадження стратегії «блакитного океану» адекватне ставлення до процесу імплементації стратегічних орієнтирів на сучасному етапі економічних відносин вимагає від менеджменту підприємства розуміння стратегічної логіки обох типів. Вибір стратегії на основі виявлення ключових чинників конкуренції відповідно до виділених етапів даного процесу надає можливість підприємствам підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності [7, 8, 9].

«Блакитним ринком» українського аграрного сектору може стати надання технологічних інноваційних послуг для агробізнесу. Прикладами таких послуг може бути розроблення систем моніторингу клімату та концентрації вуглекислого газу в теплицях та овочесховищах для підвищення продуктивності рослин, пристроїв для вимірювання температури води та її хімічних показників для визначення оптимального часу годівлі риби та недопущення забруднення водою, пристроїв для створення необхідного мікроклімату для екзотичних рослин та тварин, які не дуже добре почувуються в чужих кліматичних умовах, тощо [14].

Загалом обсяг глобального ринку агротехнологій становить понад \$400 млрд. Сукупні витрати на дослідження в сільському господарстві лише у 13 країнах Західної Європи сягнули \$4 млрд на рік, у США лише на дослідження в агросекторі витрачають \$7 млрд щороку [10]. Отже, потенціал розвитку та перспективи впровадження стратегії «блакитного океану» саме в аграрному секторі підтверджуються наведеними даними. ІТ-системи від українських розробників можуть стати конкурентоспроможними та за умов упровадження обраної стратегії створити окремий попит на продукцію ринку ІТ в агросекторі.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок. Отже, проведене дослідження надає можливість визначити, що в умовах існуючої конкуренції в агропромисловому секторі України важливо відкривати нові напрямки розвитку та створювати відповідні умови щодо їх ефективної реалізації. Через це вважаємо за доцільне впроваджувати на вітчизняних агропромислових підприємствах стратегію «блакитного океану». Для України стратегію «блакитного океану» більш доцільно впроваджувати всередині «червоного океану», створивши при цьому нову цінність для споживача. Таким «блакитним океаном» для аграрного сектору повинно стати впровадження технологічних інноваційних послуг для агробізнесу. Подальших наукових досліджень потребують питання фінансування впровадження стратегічних орієнтирів «блакитного океану» на підприємствах України в мінливих економічних умовах.

Література

1. *30+ важных цифр о сельском хозяйстве Украины* [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://businessviews.com.ua/ru/studies/id/cifry-i-fakty-o-selskom-hozjajstve-ukrainy-993/>. (Актуально на 01.05.2018 г.).
2. *Залогова, З. М.* Аграрний протекціонізм в Японії та проблеми продовольчої безпеки / *З. М. Залогова // Регіональна економіка.* – 2009. – № 3. – С. 192–198.

3. Соловійова, Т. В. Стратегія «Блакитного океану» як нова форма ринкових відносин / Т. В. Соловійова // Магістеріум. Економічні студії. – 2014. – Випуск 56. – С. 102–105.
4. Чен, Кім У. Стратегія «голубого океана» / пер. с англ. / Кім У. Чен, Р. Моборн. – М. : HIPPO, 2005. – 727 с.
5. What is Blue Ocean Strategy? The Wall street journal official site [Electronic resource]. – Accessed mode : <http://guides.wsj.com/management/strategy/what-is-blue-ocean-strategy/>. (Available at 02.05.2018).
6. Chan, Kim W. Blue ocean strategy / Kim W. Chan, R. Mauborgne // Harvard business review. – 2004. – P. 5.
7. Chan, Kim W. Blue Ocean Strategy: From theory to practice / Kim W. Chan, R. Mauborgne // California management review. – 2005. – Vol. 47. – P. 110.
8. Привабливі пропозиції для японського бізнесу // Урядовий кур'єр. – 2009. – № 54.
9. Blue ocean strategy tools [Electronic resource]. – Accessed mode : <http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/#/tools>. (Available at 01.05.2018).
10. Агробізнес у стилі smart [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hub.kyivstar.ua/agrobiznes-u-stili-smart/>. (Актуально на 01.05.2018 р.).
11. Японське «економічне диво» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://studme.com.ua/13021222/politekonomiya/yaponskoe_ekonomicheskoe_chudo.htm#500. (Актуально на 04.05.2018 р.).
12. «Как Cirque du Soleil стал лидером шоу-бизнеса с миллиардным оборотом» // Кореспондент. – 2013. – № 17–18.
13. Розумний агробізнес. Як українські ІТ-підприємці завойовують аграрний ринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2016/03/10/584612/>. (Актуально на 01.05.2018 р.).
14. Blue Ocean Strategy [Electronic resource]. – Accessed mode : https://en.wikipedia.org/wiki/Blue_Ocean_Strategy. (Available at 02.05.2018).
15. Стратегія Блакитного Океану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://innovations.com.ua/ua/articles/13474/temp>. (Актуально на 03.05.2018 р.).
16. Національні (державні) статистичні класифікації (класифікатори) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/work/klass200n.htm>. (Актуально на 02.05.2018 р.).

Отримано 10.05.2018 р.

Внедрение стратегии «голубого океана» в аграрном секторе Украины

НАДЕЖДА ВАСИЛЬВНА РОЩИНА*,
НАТАЛЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА ЧЕРНЕНКО**

* кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теоретической и прикладной экономики Киевского политехнического института имени Игоря Сикорского, просп. Победы, 37, г. Киев, 03056, Украина, тел.: 00-380-994200685, e-mail: 2203883@ukr.net

** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международной экономики Киевского политехнического института имени Игоря Сикорского, просп. Победы, 37, г. Киев, 03056, Украина, тел.: 00-380-677651109, e-mail: chernenkonatasha0@gmail.com

В статье исследованы позиции Украины на мировом аграрном рынке и причины ее экстенсивного развития. Рассмотрен опыт аграрной политики Японии, который целесообразно использовать для создания и развития сельской производственной инфраструктуры Украины, стимулирования сельскохозяйственных научно-исследовательских работ. Авторами отмечено, что существуют «голубые океаны» – новые сферы и неизвестные участки рынка. Зато в «красных океанах» границы области определены и согласованы, а правила конкуренции давно известны. Поэтому компании с «красной территории» пытаются вытеснить конкурентов, чтобы перетянуть на себя большую часть спроса. Со временем рынок становится более тесным, возможности для

Н. В. Рощина, Н. О. Черненко.

Впровадження стратегії «блакитного океану» в аграрному секторі України

роста и получения прибыли сокращаются, начинается смертельная конкуренция, которая заливают океан красным цветом. В «голубых океанах» нет конкуренции, поэтому они дают возможность расти и получать прибыль. Для освоения голубых океанов нужен творческий подход, обычно они возникают внутри «красных», что расширяет границы области. В статье указано, что эта стратегия является актуальной для современной сферы прогнозирования угроз в агросекторе, она нацелена на поиск нового, а не на изучение и развитие старого. Особое внимание уделено теоретическим аспектам применения стратегии «голубого океана» как инструмента стратегического успеха в аграрном секторе. Проанализированы основные преимущества использования и внедрения предложенной стратегии. Показано, что вместе с представленными преимуществами внедрения стратегии «голубого океана» адекватное отношение к процессу имплементации стратегических ориентиров на современном этапе экономических отношений требует от менеджмента предприятия понимания стратегической логики как «алого», так и «голубого» океанов. В результате исследования доказано, что в условиях внедрения представленной стратегии Украины имеет возможность как сохранить свои конкурентные преимущества, так и создать отдельный спрос на продукцию рынка ИТ в агросекторе.

Ключевые слова: «алый океан», «голубой океан», стратегия, аграрный сектор, конкуренция, рыночная ниша, система стратегического управления.

*Mechanism of Economic Regulation, 2018, No 2, 6–13
ISSN 1726–8699 (print)*

Implementation of the “Blue Ocean” Strategy in the Agrarian Sector of Ukraine

**NADIYA V. ROSHCHINA^{*},
NATALYA O. CHERNENKO^{**}**

^{} C.Sc. (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics,
National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute",
Peremogy av., 37, Kyiv, 03056, Ukraine,
phone: 00-380-994200685, e-mail: 2203883@ukr.net*

*^{**} C.Sc. (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International economics,
National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute",
Peremogy av., 37, Kyiv, 03056, Ukraine,
phone: 00-380-677651109, e-mail: chernenkonatasha0@gmail.com*

Manuscript received 10 May 2018

Ukrainian position in the world agrarian market and the reasons for its extensive development are analyzed in the article. The experience of Japanese agrarian policy, which it is expedient to use for creation and development of rural industrial infrastructure of Ukraine and also stimulation of agricultural research work is considered in the article. The authors point out that a “Blue oceans” are a new spheres and unknown areas of the market. Instead of that, a “Red oceans” have defined and agreed the boundaries of the industry and the rules of competition have been known a long time. Therefore, companies from the “Red Territory” are trying to crowd out competitors in order to obtain a large part of their demand. Over time, the market becomes tighter, opportunities for growth and profit decline, begins a fatal competition that pours the ocean in red. There is no competition in the “blue oceans”, so they give an opportunity to grow and make a profit. A creative approach is required for the development of the blue oceans, usually they arise inside the “red ocean”, that extends the boundaries of the industry. This strategy is relevant for the modern sphere of forecasting threats in the agrarian sector, it aims to find a new, rather than studying and developing the old one, was mention in the article. Particular attention to the theoretical aspects of applying the “blue ocean” strategy as an instrument of strategic success in the agrarian sector has been analyzed. The main advantages of applying the proposed strategy are analyzed.

The adequate attitude to the process of implementation of strategic guidelines at the present stage of economic relations requires from the enterprise` management understanding of the strategic logic both: “red” and “blue” oceans, was shown by the authors. Also the advantages of the implementation “the blue ocean strategy” has been shown in the article. The implementation of the presented strategy proved that Ukraine has an opportunity to maintain its competitive advantage and create a separate demand for IT products in the agricultural sector, has been proved as a result of the study.

Keywords: “red ocean”, “blue ocean”, strategy, agrarian sector, competition, market niche, system of strategic management.

JEL Code: F17

References: 16

Language of the article: Ukrainian

References

1. 30+ vaznyih tsifr o selskom hozyaystve Ukrainyi [30+ important figures about agriculture in Ukraine]. Retrieved from <http://businessviews.com.ua/ru/studies/id/cifry-i-fakty-o-selskom-hozjajstve-ukrainy-993/>. Available 01.05.2018.
2. Zaloha, Z. M. (2009). Ahrarnyi protektsionizm v Yaponii ta problemy prodovolchoi bezpeky [Agricultural protectionism in Japan and food security issues]. *Rehionalna ekonomika*, 3, 192–198.
3. Soloviova, T. V. (2014). Stratehiia «Blakytneho okeanu» yak nova forma rynkovykh vidnosyn [The Blue Ocean Strategy as a new form of market relations]. *Mahisterium. Ekonomichni studii*, 56, 102–105.
4. Chen, Kym U. and Moborn, R. (2005). *Stratehiya «holuboho okeana»* [Blue Ocean Strategy]. *HIPPO*, 727.
5. What is Blue Ocean Strategy? The Wall street journal official site. Retrieved from <http://guides.wsj.com/management/strategy/what-is-blue-ocean-strategy/>. Available 02.05.2018.
6. Chan, Kim W. and Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard business review*, 5.
7. Chan, Kim W. and Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From theory to practice. *California management review*, 47, 110.
8. Pryvablyvi propozytsiyi dlya yapons'koho biznesu. (2009). [Attractive offers for Japanese business]. *Uryadovyy kur'yer*, 54.
9. Blue ocean strategy tools. Retrieved from <http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/#/tools>. Available 01.05.2018.
10. Ahrobiznes u styli smart [Smart style agribusiness]. Retrieved from <http://hub.kyivstar.ua/agrobiznes-u-stili-smart/>. Available 01.05.2018.
11. Yapons'ke "ekonomichne dyvo" [Japanese "economic miracle"]. Retrieved from http://studme.com.ua/13021222/politekonomiya/yaponskoe_ekonomicheskoe_chudo.htm#500. Available 04.05.2018.
12. "Kak Cirque du Soleil stal liderom shou-biznesa s milliardnym oborotom" ["How Cirque du Soleil became the leader of show business with a billionth turnover"]. (2013). *Korespondent*, 17–18.
13. Rozumnyy ahrobiznes. Yak ukrayins'ki IT-pidpryyemtsi zavoyovuyut' ahrarnyy rynek [Intelligent Agribusiness. As Ukrainian IT-entrepreneurs win the agrarian market]. Retrieved from <http://www.epravda.com.ua/publications/2016/03/10/584612/>. Available 01.05.2018.
14. Blue Ocean Strategy. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Blue_Ocean_Strategy. Available 02.05.2018.
15. Stratehiya Blakytneho Okeanu [Blue Ocean Strategy]. Retrieved from <http://innovations.com.ua/ua/articles/13474/temp>. Available 03.05.2018.
16. Natsional'ni (derzhavni) statystychni klasyfikatsiyi (klasyfikatory) [National (state) statistical classifications (classifiers)]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/work/klasyfikatsiyi>. Available 02.05.2018.