

5. Фисун І. Зарубіжний досвід страхування аграрних ризиків та доцільність його застосування в Україні / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2011/Economics/78211.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2011/Economics/78211.doc.htm)

6. Carpenter, G. 2006. *Global Agriculture Insurance and Reinsurance Market Overview*. Guy Carpenter and Co: New York.

7. Mahul, O. and Stutley 2010. *Government Support to Agricultural Insurance: Challenges and Options for Developing Countries*. The World Bank. Washington, DC. DOI: <http://dx.doi.org/10.1596/978-0-8213-8217-2>

8. Mapfre. 1984. *Crop Insurance in the Countries of the Third World*. Report of the Fourth Third World Insurance Congress, Casablanca. Corporacion Mapfre S.A., Madrid.

9. Meuwissen, M. P. M., Huirne, R. B. M., Hardaker, J. B. 1999: income insurance in European Agriculture, *European Economy*, 2, European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs. DOI: 10.1111/j.1746-692X.2003.tb00037

10. Siamwalla, A., and A. Valdes. "Should Crop Insurance be Subsidized?" In *Crop Insurance for Agricultural Development*, ed. P. B. R. Hazell, C. Pomareda, and A. Valdes. Baltimore MD: Johns Hopkins University Press. DOI: 10.2307/1058794

11. World Insurance Report 2015 [Online], available at: <https://www.capgemini.com/thought-leadership/world-insurance-report-2015>

Надійшла до редколегії 10.08.15

М. Малик, д-р екон. наук, проф.

Г. Гудзь, асп.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

### ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАХОВОЙ ЗАЩИТЫ В АГРАРНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ – ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

*Сельскохозяйственное производство и доход от сельского хозяйства связан с рядом рисков. В данной статье рассмотрены особенности и характеристики систем агрострахования, внедренных в зарубежных странах. Проанализированы возможные формы по которым осуществляется государственная поддержка агрострахования. Охарактеризованы участники систем агрострахования и основные мероприятия, предусмотренные данными системами страхования.*

*Ключевые слова: страхование, агрострахование, сельскохозяйственные риски, субсидирование, страховая услуга.*

M. Malik, Doctor of Sciences (Economic), Professor,

H. Hudz, PhD student

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### ORGANIZATION OF INSURANCE DEFENCE IN AGRARIAN ENTERPRISE – FOREIGN EXPERIENCE

*Financial stability of agricultural producers the most effective method to stimulate the development of agricultural insurance, which is part of the insurance premium compensation to agricultural producers for insurance contracts and regulation of insurance state. Government support of agricultural producers with their property insurance provides in a many developed countries (USA, Canada, Spain, etc.), through which achieved a high level of insurance in the agricultural sector of the economy. In Ukraine agricultural insurance also carried out with government support, but its development is characterized by slow pace. Problems of development of agricultural insurance and solutions determine the relevance of the study of this problem.*

*Agriculture is the key to food security. Insurance system should provide financial support to rural producers. That damage the agricultural sector affect not only the interests of the producers and the state in general, there is a need to create a basis for substantial government support for agriculture. Considerable support can be carried out through government subsidies producers or insurers in insurance operations.*

*Keywords: insurance, agricultural insurance, agricultural risks, subsidies, insurance services.*

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics; 2015, 8 (173): 25-31

УДК 339.138

JEL L1, F23, M3

DOI: [dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/173-8/4](http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/173-8/4)

Н. Кочкіна, канд. екон. наук, доц.,

І. Медведєва, асп.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ ДЛЯ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

*У статті розглянуто теоретико-практичні засади застосування інноваційної стратегії блакитного океану. Запропоновано стратегію блакитного океану для українських підприємств на ринку виноградних вин. Наведено алгоритм оцінки ефективності стратегії за допомогою матриці керованої політики або DPM (Direct Policy Matrix). Оцінено ефективність розробленої стратегії блакитного океану для українських підприємств на ринку виноградних вин.*

*Ключові слова: ринок вина; стратегія блакитного океану; оцінка ефективності стратегії; матриця керованої політики (DPM).*

**ВСТУП.** В умовах глобалізації будь-яке підприємство, яке задовольняє попит на вітчизняному ринку, або якого не влаштовують його характеристики, планує вихід на міжнародний ринок. Підприємствам необхідно шукати нові ринки збуту для збільшення обсягу продажу продукції та ефективнішого використання виробничих потужностей. На цьому етапі найважливішим завданням для підприємства стає розробка стратегії виходу компанії на міжнародний ринок та оцінка її ефективності ще на етапі розробки. Багато робіт присвячено оцінці ефективності міжнародних стратегій, однак, найвідоміші методи оцінки ефективності стратегії базуються вже на результатах впровадженої стратегії, а єдиного ефективного методологічного підходу до оцінки ефективності стратегії на стадії її розробки в літературі досі не існує. Відсутність єдиних підходів до кількісних методів оцінювання ефективно-

сті стратегії та її реалізації обумовлюють проблеми довгострокового планування стратегії розвитку вітчизняних підприємств. До того ж, значна видова різноманітність маркетингових стратегій і різноплановість умов їх застосування потребують диференціації методів оцінювання їхньої ефективності. Таким чином, питання оцінювання ефективності маркетингових стратегій на етапі їх розробки залишаються невирішеними. Актуальність цих проблем і зумовила тему дослідження.

Глобалізація світової економіки призвела до найвищого ступеня інтенсифікації конкуренції на світовому ринку. Збільшення міжнародної конкуренції вимагає від підприємств пошуку нових стратегій на міжнародному ринку. А з огляду на інтенсифікацію міжнародних економічних відносин України загалом і вітчизняних підприємств зокрема, особливо актуалізується потреба у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності ві-

чизняних підприємств. 15 травня 2014 року ЄС відкрив свій ринок для українських товарів. Скасовано близько 98% митних зборів. У найближчій перспективі очікується підписання економічної частини Угоди про асоціацію з метою створення зони вільної торгівлі. Це можливість для українських підприємств диверсифікувати ринки збуту, однак поки що позиції українських компаній на європейському ринку слабкі. В умовах реалізації євроінтеграційного вектору розвитку економіки України українські підприємства тепер зобов'язані шукати новітні методи підвищення своєї міжнародної конкурентоспроможності, а в результаті конкурентоспроможності країни. Отже, актуальність даного дослідження обумовлена також інтенсифікацією конкуренції на міжнародних ринках та пошуком підприємствами в теперішніх умовах нових ідей, новітніх методів, принципово нових та більш ефективних конкурентних стратегій з метою підвищення своєї міжнародної конкурентоспроможності.

*Метою* є розробка практичних рекомендацій щодо оцінки ефективності стратегії блакитного океану для підприємств виноробної галузі України. Для досягнення мети поставлені та реалізовані наступні *завдання*: навести теоретичні засади використання інноваційної стратегії блакитного океану; надати рекомендації українським підприємствам щодо застосування стратегії блакитного океану на ринку виноградних вин; оцінити ефективність розробленої стратегії блакитного океану для українських підприємств на ринку виноградних вин. *Об'єкт дослідження* – міжнародна маркетингова діяльність українських підприємств на світовому ринку виноградних вин. *Предмет* – методичний інструментарій оцінки ефективності стратегії блакитного океану для підприємств виноробної галузі України.

**Огляд літератури.** Автором стратегії блакитного океану вважається Ким Чан, який разом з Рене Моборн у 2005 році видали книгу з такою назвою [1]. Насправді ж стратегія існує давно, Ким Чан доводить це у своїй книзі і описує методику й алгоритм застосування даної стратегії на практиці в сучасних умовах.

Питанням оцінки ефективності міжнародних стратегій займалися такі відомі вчені маркетингологи як Ф. Котлер [2], Д. Аакер [3], Ж.-Ж. Ламбен [4], К.Л. Келлер [5], П. Друкер [6] і багато інших. Роботи провідних науковців у сфері маркетингу висвітлюють різні підходи до проблеми оцінки ефективності стратегії підприємства. Тому в літературі відсутній єдиний ефективний методологічний підхід до оцінки ефективності стратегії, який можна застосовувати в реальних умовах. До того ж, найвідоміші методи оцінки ефективності стратегії базуються вже на результатах впровадженої стратегії, а методу оцінки ефективності стратегії на стадії її розробки в літературі досі не існує. Роботи вітчизняних вчених-економістів в недостатній мірі висвітлюють питання теорії та практики оцінки ефективності стратегії підприємства. Серед вітчизняних науковців це питання досліджували Старостіна А.О. [7], Канищенко О.Л. [8], Балабанова Л.В. [9], Куденко Н.В. [10], Савельєва К.В. [11], Циганкова Т.М. [12] та інші. У їх роботах розглянуті проблеми формування та реалізації стратегії, окремі аспекти оцінки її ефективності, проте, не наведені методологічні підходи до оцінки ефективності стратегії. У більшості роботах лише повторюються найвідоміші методи зарубіжних авторів.

Отже, на теперішній час серед економістів та менеджментів відсутня єдина точка зору щодо методики оцінки ефективності стратегії, а найвідоміші методи її оцінки у більшості випадків важко адаптувати до су-

часних реалій, що обумовлює необхідність проведення даного дослідження.

**Методологія дослідження.** Методологічною основою дослідження стали такі методи дослідження: методи аналізу та синтезу, системний, структурний метод – для дослідження теоретичних основ інноваційної стратегії блакитного океану та оцінки ефективності стратегії підприємства; метод експертних оцінок застосовувався при оцінці конкурентоспроможності підприємства та привабливості галузі; математичні та аналітичні методи – для обробки отриманих в ході дослідження даних та розрахунку ефективності стратегії; табличний метод – при побудові матриці DPM; графічне моделювання – для відображення результатів дослідження.

Для оцінки ефективності стратегії автором пропонується використати матрицю керованої політики або DPM (Direct Policy Matrix). Це матриця, в якій основними критеріями оцінки є конкурентні можливості підприємства та перспективи прибутковості сектора ринку. Для побудови цієї матриці авторами було проведено структуроване опитування експертів методом особистого інтерв'ю. Експерти у формалізованій таблиці виставили поточні та перспективні оцінки кожному з критеріїв оцінки в матриці. Фактори в таблиці оцінювались за 10-бальною шкалою. Ваговий коефіцієнт показує "внесок" кожного фактора до критерію оцінки. Зважена оцінка утворюється внаслідок добутку бальної оцінки фактора та його вагового коефіцієнта. Підсумкові оцінки відображають поточне та перспективне становище підприємства на матриці.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних учених-економістів, в яких висвітлені основи розробки стратегії підприємства та оцінки її ефективності, а також офіційні електронні джерела статистичних даних.

**Основні результати.** Відповідно до стратегії блакитного океану, ринковий всесвіт складається з двох океанів: червоних і блакитних. Червоні океани символізують всі існуючі на даний момент галузі. У червоних океанах кордони галузі визначені, а правила конкуренції узгоджені. Компанії намагаються забрати частину попиту своїх суперників. Компанії слідує традиційному підходу, прагнучи перемогти конкурентів і зайняти зручну для захисту позицію в рамках сформованих в галузі порядків. У міру того як на ринку стає все більше конкурентів, можливостей зростання і отримання прибутку стає все менше. Блакитні океани позначають всі галузі, які на сьогоднішній день ще не існують. Вони вимагають творчого підходу і дають можливість отримувати високі прибутки. Хоча деякі блакитні океани створюються за межами галузі, більшість з них все ж виникає всередині червоних океанів, змінюючи існуючі галузеві кордони. У блакитних океанах конкуренція відсутня, оскільки правила гри ще не встановлені [1].

Коли пропозиція в галузі починає перевищувати попит, боротися за частку ринку стає недостатньо для того, щоб отримувати стійкі доходи. Щоб отримувати нові прибутки і можливості подальшого розвитку, компаніям необхідно вийти за рамки конкуренції і створити блакитний океан. Основні відмінні характеристики стратегії червоних і блакитних океанів наведені у таблиці 1.

Таблиця 1. Відмінності у стратегіях червоного та блакитного океанів

Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
Боротьба в існуючому ринковому просторі	Створення вільного від конкуренції ринкового простору
Перемога над конкурентами	Можливість не боятися конкуренції
Експлуатування існуючого попиту	Створення нового попиту і оволодіння ним
Компроміс "цінність – витрати"	Руйнування компромісу "цінність – витрати"
Побудова всієї системи діяльності компанії залежно від стратегічного вибору, орієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати	Побудова всієї системи діяльності компанії у відповідності із завданням одночасного досягнення диференціації та зниження витрат

Джерело: складено авторами на основі [1].

На жаль, всі стратегічні підходи останніх двадцяти п'яти років були орієнтовані переважно на конкуренцію в червоних океанах, а практичних методів створення блакитних океанів дуже мало. Без відповідних аналітичних інструментів і розроблених принципів ефективного управління ризиками створення блакитних океанів ця стратегія представляється менеджерам надто ризикованою. Однак, більша частина стратегічних підходів бізнес-середовища минулого століття стають неефективними у двадцять першому столітті. У червоних океанах конкуренція тільки посилюється і керівникам слід приділити більше уваги блакитним океанам.

Основою стратегії блакитного океану є інновація цінності. Це означає створити такий стрибок в цінності для покупців і для компанії, щоб тим самим відкрити новий, неохоплений конкуренцією простір ринку. Тут важливо відрізнити інновацію цінності від технологічної інновації та ринкового першопрохідництва. Блакитний океан відрізняє не наявність найсучасніших технологій і не терміни виходу на ринок. Інновація цінності досягається лише тоді, коли компанія поєднує інновацію з такими аспектами, як практичність, ціна і витрати.

Інновація цінності – це новий спосіб мислення і втілення стратегії, що приводить до створення блакитного океану і до відмови від конкуренції. Традиційно вважається, що компанія може або створити велику цінність для споживачів за рахунок більш високих витрат, або створити розумну цінність, але при низьких витратах. Стратегія в даному випадку розглядається як вибір між диференціацією та низькими витратами. Створення блакитних океанів передбачає одночасне зниження витрат і збільшення цінності для покупця. Зниження витрат відбувається за рахунок скасування і зниження факторів, по яких йде конкуренція в конкретній галузі. Цінність для покупця зростає завдяки створенню й розвитку факторів, які галузь раніше ніколи не пропонувала. З часом витрати стають ще меншими за рахунок ефекту масштабу виробництва внаслідок великих обсягів продажів, що генеруються ідеальною цінністю [1].

Оскільки цінність для покупців заснована на корисності і ціні, пропонованих компанією, а цінність для компанії генерується з ціни і структури витрат, то інновація цінності досягається тільки тоді, коли вся система діяльності компанії в області корисності, ціни і витрат належним чином скоординована. Саме цей системний підхід робить створення блакитних океанів стійкою стратегією.

Для того, щоб компанії змінити свою стратегію на стратегію блакитного океану, необхідно починати з переорієнтації з конкурентів на альтернативи і з клієнтів на неклієнтів в галузі. Щоб працювати над цінністю і витратами, треба відмовитися від старої ідеї рівнятися на конкурентів і перестати робити вибір між диференціацією та низькими витратами. Змінивши стратегічний фокус з наявних конкурентів на альтернативні варіанти, можна знайти шлях реконструювання цінності для покупців [1].

Змінити класичну стратегію на інноваційну стратегію блакитного океану ми пропонуємо на прикладі виноробної галузі України. Виноробна галузь – одна з найбільш перспективних галузей в Україні. Обсяг виробни-

цтва з кожним роком зростає і в натуральних, і в грошових показниках. Виробничі потужності українських підприємств досягли таких обсягів виробництва, що повністю задовольняють внутрішній попит та змушують шукати нові ринки збуту. До того ж, більшість підприємств інтегрували всі стадії первинного та вторинного виробства в єдиний процес і ретельно контролюють його на кожному етапі, що дозволяє досягти високої якості української продукції. Для ефективнішого використання своїх виробничих потужностей українські компанії розширюють свою діяльність на міжнародному ринку. Найбільшим таким підприємством в Україні є Інкерманський завод марочних вин (ТМ "INKERMAN").

Після порівняльного аналізу ринкової кон'юнктури привабливих для експансії зарубіжних товарних ринків [13], виявилось, що найбільш сприятливою країною для діяльності українських виноробних компаній є Великобританія. Цей ринок є перспективним з погляду на те, що обсяг виробництва вина у країні незначний, а рівень його споживання зростає протягом останніх 5 років. Англійські виробники мають слабкі позиції на своєму ж ринку, а основними конкурентами виступають французькі та італійські виробники, які експортують свою продукцію до Великобританії за високими цінами. Українські ж виробники в умовах фінансової кризи і послаблення купівельної спроможності споживачів, зможуть запропонувати більш дешево, але не менш якісну продукцію, ніж у конкурентів. Головна привабливість ринку вина Великобританії полягає в тому, що цей ринок належить до тих, що розвиваються, і демонструє з кожним роком підвищення попиту на вино. Специфікою є те, що споживачі є досить вибагливими, і на ринку вже представлено багато закордонних виробників вин, отже конкуренція є достатньо великою.

Стратегія блакитного океану полягає в тому, щоб відмовитися від сформованих в галузі "традицій" і вийти за межі конкуренції. Це можливо зробити шляхом створення "інновації цінності" для споживача, тобто збільшення цінності для споживача за рахунок зміни факторів його вибору.

Виноробна галузь є дуже традиційною і однорідною. Традиційними факторами вибору вина є наступні [7]:

- вартість пляшки вина;
- якість витримки вина;
- престиж виноробні та її історія (із згадкою маєтків і замків, із зазначенням віку підприємства);
- багатство і витонченість смаку вина;
- енологічна термінологія (благородного виду упаковка, етикетка з перерахуванням медалей і нагород, в тексті якої присутня езотерична термінологія, щоб підкреслити, що створення вина представляє собою науку і мистецтво);
- асортимент вин, що охоплює всі сорти винограду і всі потреби покупців: від "Шардоне" до "Мерло";
- непрямий маркетинг, націлений на підвищення обізнаності споживача в умовах переповненого ринку і на переконання дистриб'юторів і роздрібних торговців віддавати перевагу конкретному виноробному підприємству.

Відповідно до цих факторів побудуємо стратегічну канву виноробної галузі за її стратегічними групами (рис. 1). По горизонталі розташовані фактори, за якими йде конкуренція, і куди направляються інвестиції в даній галузі. На вертикальній осі стратегічної канви відзначено рівень пропозиції, що одержують клієнти по

всіх цих основних факторах конкуренції. Високий показник означає, що виробник пропонує своїм клієнтам більше продукції в області цього фактора і робить більш великі інвестиції в його розвиток. Що стосується ціни, то вищий показник свідчить відповідно про більш високу ціну.

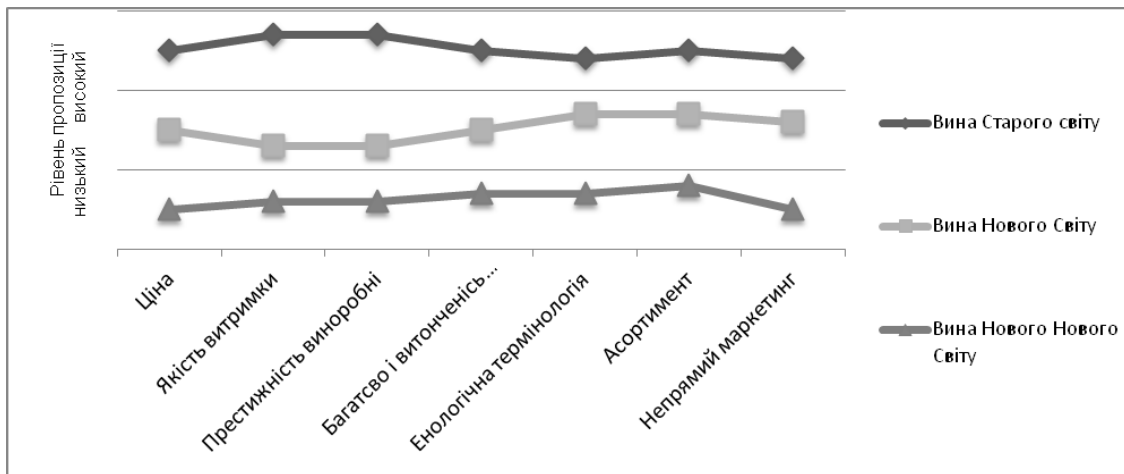


Рис. 1. Стратегічна канва виноробної галузі

Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень.

Як бачимо з рисунку 1, криві цінності у всіх стратегічних груп дуже схожі. Незважаючи на тисячі виробників вина у світі, криві цінності всіх стратегічних груп на ринку вина виглядають практично однаково, тобто всі вони володіють фактично однаковими стратегіями. Винороби Старого Світу як сформували "традиції" конкуренції сотні років тому, так до сьогоднішніх днів винороби вже Нового Світу наслідують їх стратегію, не виходячи за межі червоних океанів. Єдина різниця між ними полягає в обсязі пропозиції за факторами конкуренції.

Однак, у результаті маркетингового дослідження (опитування кінцевих споживачів), виявилось, що основними факторами вибору вина для покупців є смак та перевірена торгова марка. Фактори, які лежать в основі стратегій більшості виробників, такі як престижність виробника, його історія та асортимент, виявились найменш важливими для споживача.

А все тому, що винороби, слідуючи традиційним поглядам, фокусують свою увагу на тому, щоб з надлишком забезпечувати престижність і якість вина за відповідні гроші. Цей надлишок означає ускладнення характеристик вина, заснованих на смакових шаблонах, відомих усім виноробам і підкріплених системою конкур-

сів вина, але зовсім не відомих простим споживачам. Винороби, судді на конкурсах і цінителі згодні з тим, що багатство смаку – специфіка структури та характеристики, що відображають унікальність ґрунту, сезону, а також майстерність винороба у поводженні з таніном і дубом та процес визрівання, – дорівнює якості. Але це ні про що не говорить більшості споживачів.

Українським виробникам пропонується відкинути традиційні фактори конкуренції та посилити тільки ті, що мають значення для споживача. Необхідно створити вино "для всіх", яке не лякає середньостатистичного споживача своєю енологічною та езотеричною термінологією. Необхідно створити стратегічний профіль, який буде поза конкуренцією.

Тому, відповідно до результатів практичних досліджень, компанії "Інкерман" пропонується зосередитись на окремих, важливих для споживача факторах, таких як смак, перевірена торгова марка, що означає легкість вибору, та відмовитися від престижності та складної термінології, що ускладнює вибір покупця. Нова стратегічна канва, яка пропонується українським підприємствам на ринку вина, зображена на рисунку 2.

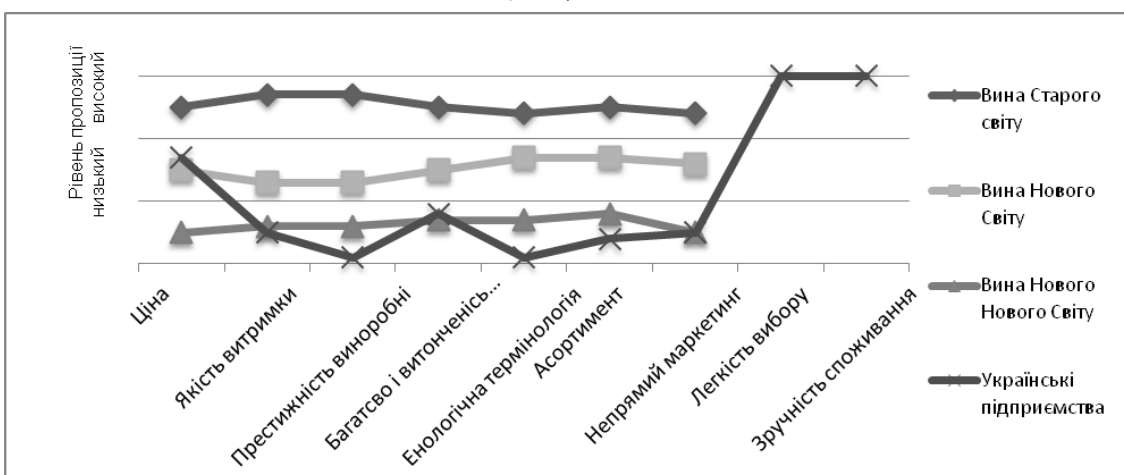


Рис. 2. Нова стратегічна канва українських підприємств на ринку вина

Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень.

Завершальним етапом формування стратегії є оцінка ефективності обраної стратегії. Полягає вона у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Єдиного ефективного методологічного підходу до оцінки ефективності стратегії на стадії її розробки в

літературі досі не існує. Авторами пропонується використати матрицю керованої політики або DPM (Direct Policy Matrix) для оцінки ефективності стратегії. Алгоритм оцінки ефективності стратегії в даному випадку виглядатиме наступним чином (рис. 3).

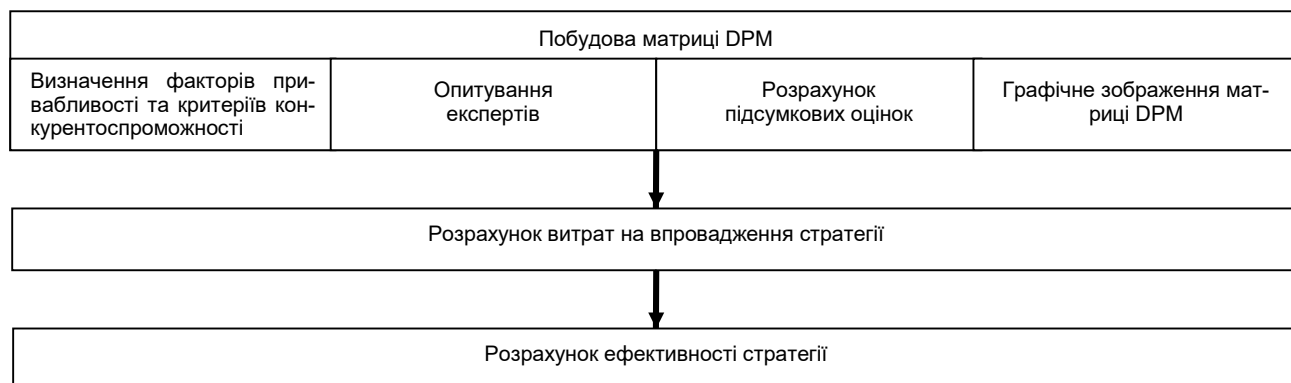


Рис. 3. Алгоритм оцінки ефективності стратегії

Джерело: побудовано авторами.

Отже, першим етапом є побудова матриці DPM. Основними критеріями оцінки в матриці DPM є конкурентні можливості підприємства та перспективи прибутковості сектора ринку [7]. Визначення факторів привабливості здійснюється на основі аналізу ринкових загроз та можливостей. При оцінюванні привабливості даного ринкового сегмента враховуються такі фактори:

- темпи зростання сегмента;
- рівень прибутковості сегмента;
- інтенсивність конкуренції всередині сегмента;
- фінансова спроможність споживачів.

Джерелами показників конкурентоспроможності є сильні та слабкі сторони компанії "Інкерман". Оцінка конкурентоспроможності здійснюється за такими критеріями:

- рівень цін на продукцію;
- широта та повнота асортименту продукції;

- виробничі можливості;
- якість продукції;
- імідж компанії.

Далі було проведено опитування експертів, в результаті якого були виставлені поточні та перспективні оцінки кожному з критеріїв та підраховані підсумкові оцінки. Оцінка привабливості ринку виноградних вин Великобританії представлена у таблиці 2. Тут відображаються поточні та перспективні (на найближчий рік) оцінки. Фактори оцінюються за 10-бальною шкалою. Ваговий коефіцієнт показує "внесок" кожного фактора до привабливості ринку. Зважена оцінка утворюється внаслідок добутку бальної оцінки фактора та його вагового коефіцієнта. Підсумкові оцінки відображають поточне та перспективне становище підприємства на матриці [7].

Таблиця 2. Оцінка привабливості британського ринку виноградних вин

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Діапазон оцінок			Поточні оцінки		Перспективні оцінки	
		низька 0-3,3	середня 3,3-6,7	висока 6,7-10	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка
Темпи зростання сегмента	0,3	низькі <7%	середні 7-15%	високі >15%	5	1,5	8	2,4
Рівень прибутковості сегмента	0,3	<10%	10-15%	>15%	4	1,2	6	1,8
Інтенсивність конкуренції у сегменті	0,2	>6 конкурентів	3-6 конкурентів	<3 конкурентів	5	1	3	0,6
Фінансова спроможність споживачів	0,2	низька	середня	висока	6	1,2	4	0,8
Підсумкова оцінка	1					4,9		5,6

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень.

Оцінка конкурентоспроможності компанії "Інкерман" на ринку Великобританії представлена у таблиці 3.

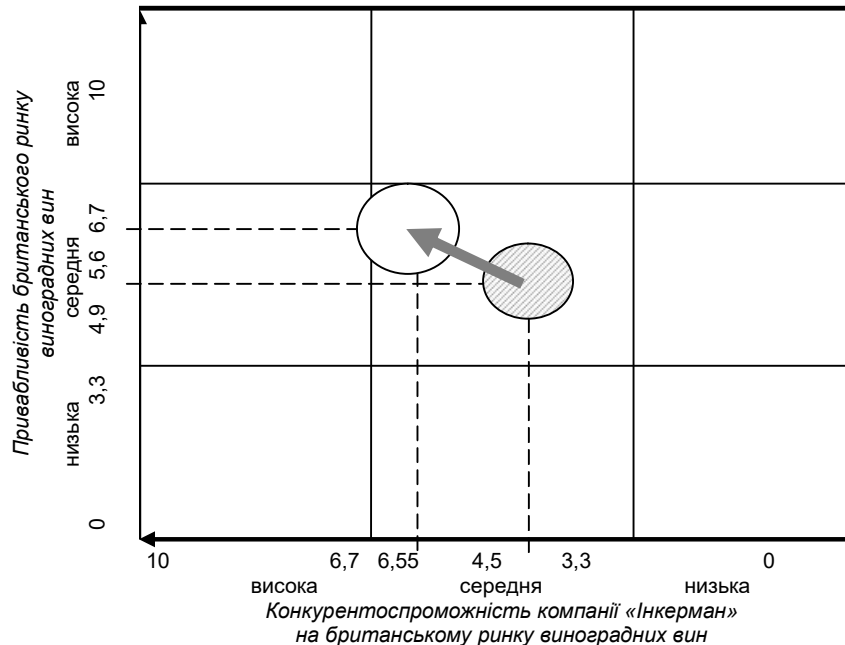
Таблиця 3. Оцінка конкурентоспроможності української компанії на британському ринку виноградних вин

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Діапазон оцінок			Поточні оцінки		Перспективні оцінки	
		низька 0-3,3	середня 3,3-6,7	висока 6,7-10	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка
Рівень цін на продукцію	0,3	високі	середні	низькі	6	1,8	7	2,1
Виробничі можливості	0,25	малі	середні	великі	4	1	8	2
Якість продукції	0,2	низька	середня	висока	4	0,8	5	1
Широта та повнота асортименту	0,15	низька	середня	висока	4	0,6	7	1,05
Імідж компанії	0,1	задовільний	хороший	відмінний	3	0,3	4	0,4
Підсумкова оцінка	1					4,5		6,55

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень.

Останнім підетапом побудови матриці DPM є її графічне зображення на основі таблиць оцінок. Матриця DPM для компанії "Інкерман" на ринку виноградних вин

Великобританії представлена на рисунку 4. Площа кіл пропорційна обсягам продажу компанії.



**Рис. 4. Матриця DPM для української компанії на ринку Великобританії**

*Джерело:* побудовано авторами на основі власних досліджень.

З побудованої матриці бачимо, що ринок виноградних вин Великобританії є зростаючим, а отже – привабливим. Компанія "Інкерман" має на ньому середню конкурентоспроможність.

Другим етапом оцінки ефективності стратегії є розрахунок витрат на впровадження даної стратегії. Витрати на впровадження стратегії блакитного океану для української компанії наведені у таблиці 4.

**Таблиця 4. Витрати на впровадження стратегії блакитного океану**

Витрати	Сума, тис. дол. США
<i>На розробку та впровадження нових продуктів</i>	12
– Зміна асортименту	4
– Розробка дизайну пляшки та етикетки	8
<i>На просування товару, в т.ч. рекламу</i>	20
– Підготовка і організація рекламної кампанії	6
– Обслуговування веб-сайту	0,5
– Реклама в Інтернеті	3,5
– Проведення рекламних заходів	8
– Сувенірна та рекламна продукція	2
<i>Організаційні витрати</i>	10
<i>Інші витрати</i>	5
<b>Разом</b>	<b>47</b>

*Джерело:* складено авторами на основі власних досліджень

Останнім етапом оцінки ефективності стратегії є її розрахунок. На привабливість ринку компанія ніяким чином впливати не може, тому ефект розробленої стратегії відображається тільки на осі "конкурентоспроможність підприємства". Для розрахунку ефективності

розробленої стратегії блакитного океану використаємо цю різницю оцінок конкурентоспроможності підприємства за рік та витрати на впровадження стратегії. Формула розрахунку ефективності розробленої стратегії блакитного океану виглядатиме наступним чином:

$$\text{Ефективність стратегії} = \frac{\Delta \text{Конкурентоспроможність}}{\text{Витрати на впровадження стратегії}} * 100\% \quad (1)$$

Як бачимо з матриці (рис. 4), розроблена стратегія блакитного океану допоможе підвищити конкурентоспроможність компанії "Інкерман" на британському ринку

на 2,05 пункти за майбутній рік. Тепер ми за формулою 1 можемо розрахувати ефективність розробленої стратегії блакитного океану для українських підприємств:

$$\text{Ефективність стратегії} = \frac{2,05}{47 \text{ тис. дол.}} * 100\% = 0,0 \quad (2)$$

Отже, кожна витрачена тисяча доларів на впровадження стратегії блакитного океану підвищить конкурентоспроможність українського підприємства на 4,4% за інших незмінних умов. Це високий результат, який свідчить про ефективність розробленої стратегії блакитного океану. На основі побудованої матриці DPM та розрахунків, можемо зробити висновок, що дана стратегія підвищить конкурентоспроможність українського підприємства до високого рівня вже через півтора року за відсутності впливу інших факторів.

**Висновки.** Аналіз умов інтернаціоналізації підприємницької діяльності українських підприємств показав, що компанії мають перспективи для освоєння ринку виноградних вин Великобританії. Українським компаніям при виході на британський ринок пропонується використати інноваційну стратегію блакитного океану, яка полягає у створенні "інновації цінності" для споживача. Компанії пропонується відкинути традиційні фактори конкуренції та посилити тільки ті, що мають значення для споживача. Ефективність такої стратегії становитиме 0,0044%, тобто кожна витрачена тисяча доларів на впровадження стратегії блакитного океану підвищить конкурентоспроможність українського підприємства на 4,4% за інших незмінних умов. Розроблена стратегія підвищить конкурентоспроможність українського підприємства до високого рівня вже через півтора року за відсутності впливу інших факторів. У подальшому планується дослідження використання даного методу оцінки ефективності стратегії для розрахунку об'ємів продажів та прибутковості стратегії.

**Дискусія.** У статті розкрито методологія оцінки ефективності стратегії тільки з точки зору впливу розробленої стратегії на конкурентоспроможність підприємства. А ефективність стратегії за допомогою даного методу

може бути оцінена також з точки зору прибутковості, тобто розрахована в об'ємах продажів або грошах.

#### Список використаних джерел

1. Kim, W.C., Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant / W.C. Kim. – Boston: Harvard Business School Press, 2005. – 256 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510608521>.
2. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler. – Prentice Hall; 11 ed., 2002. – 768 p. DOI: 10.2307/1250429.
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : Пер. с англ. / Д. Аакер. – С-Пб. : Питер, 2007. – 496 с.
4. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing / J.-J. Lambin. – Palgrave Macmillan; 2nd edition, 2007. – 496 p.
5. Келлер К.Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К.Л. Келлер. – 2-е изд. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2005. – 704 с.
6. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы / П. Друкер. – М.: ИНФРА -М, 1992. – 349 с.
7. Старостіна А.О. Методологія і практика маркетингових досліджень в Україні : дис. д-ра екон. наук : 08.06.02 / А.О. Старостіна; Київ, КНУ ім. Тараса Шевченка. – К., 1999. – 376 с.
8. Канищенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств : [монографія] / О.Л. Канищенко. – К.: Знання, 2007. – 446 с.
9. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: [монографія] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – 294 с.
10. Куденко Н.В. Формування маркетингових стратегій росту / Н.В. Куденко, Т.С. Мельник // Вісн. Вінниць. політехн. ін-ту. – 2003. – № 2. – С. 32-36.
11. Савельєва К.В., Тарасова О.В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій / К.В. Савельєва, О.В. Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2006. – № 28. – С. 137 – 140.
12. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес технології: [монографія] / Т.М. Циганкова. – К.: КНЕУ, 2004. – 400 с.
13. Снігур І.В. Стратегічний аналіз привабливості міжнародних ринків виноградних вин / І.В. Снігур // Збірник наукових праць студентів економічного факультету / За заг. ред. проф. В.Д. Базилевича. – К.: – 2014. – С. 106-114.

Надійшла до редколегії 25.06.15

Н. Кочкина, канд. екон. наук, доц.,  
И. Медведева, асп.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Киев, Украина

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ ГОЛУБОГО ОКЕАНА ДЛЯ ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ

*В статье рассмотрены теоретико-практические основы применения инновационной стратегии голубого океана. Предложена стратегия голубого океана для украинских предприятий на рынке виноградных вин. Приведен алгоритм оценки эффективности стратегии с помощью матрицы управляемой политики или DPM (Direct Policy Matrix). Оценена эффективность разработанной стратегии голубого океана для украинских предприятий на рынке виноградных вин.*

*Ключевые слова: рынок вина; стратегия голубого океана; оценка эффективности стратегии; матрица управляемой политики (DPM).*

N. Kochkina, PhD in Economics, Associate Professor,  
I. Medvedeva, PhD student  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE BLUE OCEAN STRATEGY FOR UKRAINIAN WINE INDUSTRY

*The study addresses the problem of assessment the effectiveness of company's strategy. It gives an overview of theoretical and practical foundations for development of company's strategy. It examines the principles of innovative Blue Ocean Strategy. The Blue Ocean Strategy for Ukrainian companies on wine market is developed. It is proposed to use DPM (Direct Policy Matrix) for assessment the effectiveness of company's strategy. The paper puts forward an algorithm for evaluating the effectiveness of strategies using DPM (Direct Policy Matrix). A structured interviews with experts by personal interview using a formalized table were conducted to build DPM. DPM is drawn to demonstrate results of the research method. Expenses for implementation the Blue Ocean Strategy for Ukrainian companies is evaluated. The efficiency of the developed Blue Ocean Strategy for Ukrainian companies on wine market is calculated.*

*Keywords: wine market, Blue Ocean Strategy, assessment of the effectiveness of the strategy, DPM (Direct Policy Matrix).*

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics; 2015, 8 (173): 32-35

УДК 339.9

JEL F 21

DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/173-8/5

I. Софіщенко, канд. екон. наук, доц.  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*Автором запропоновано виокремити поняття міжнародної інвестиційної конкурентоспроможності в системі понять, які визначають особливості міжнародної інвестиційної діяльності на різних рівнях економічної системи, розглянуто його сутнісні характеристики та підходи до оцінювання міжнародної інвестиційної конкурентоспроможності як передумови посилення конкурентних позицій суб'єктів будь-якого рівня в системі міжнародного інвестування. В статті пропонується застосування викладених теоретичних підходів для розробки інвестиційної політики.*

*Ключові слова: інвестиційна активність, інвестиційна привабливість, міжнародна інвестиційна конкурентоспроможність, інвестиційна політика.*

**Постановка проблеми.** За умов посилення нерівномірності розвитку окремих груп країн та регіонів світового господарства в наслідок структурних зрушень у системі міжнародної економіки загострюється конкуренція за різні види ресурсів, в тому числі інвестиційні. Серед факторів загострення конкуренції за інвестиційні ресурси – особливості процесів нагромадження в окремих країнах, глибина ринкових перетворень у фінансовій сфері, яка зумовлює рівень зрілості та ефективності фінансових ринків, їх спроможність до трансформації заощаджень у інвестиційні ресурси, процеси регіональної економічної та фінансової інтеграції, політика лібералізації міжнародних потоків капіталу. Сучасні дослідження демонструють зростання потужності трансграничних потоків реальних інвестицій, які є перетворюються у визначальний фактор економічного розвитку [1].

Водночас розвиток української економіки свідчить про недостатню потужність та якість міжнародних інвестиційних потоків – прямі іноземні інвестиції так і не перетворилися у провідний фактор її прискореного розвитку. Міжнародні порівняння показника ПІІ на душу населення демонструють, що серед східноєвропейських країн з транзитивною економікою (зі схожими соціально-економічними характеристиками) Україна мала найгірші позиції навіть у докризовий період, який характеризувався позитивною динамікою національної економіки [2].

За таких умов актуалізується проблематика забезпечення конкурентоспроможності (на будь-якому рівні економічної системи) в сфері міжнародних інвестицій, оцінки її рівня та визначення чинників забезпечення. Обґрунтування теоретичних підходів до аналізу міжнародної інвестиційної конкурентоспроможності дозволить приймати ефективні рішення щодо формування стійких та достатніх інвестиційних потоків для залучення іноземних інвестицій в реальний сектор національної економіки. В такому контексті на особливу увагу заслуговує проблематика визначення галузевої інвестиційної конкурентоспроможності. Саме на рівні галузей формуються інвестиційний потенціал національної економіки, який оцінюється іноземними інвесторами та є мотивом для їх залучення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика залучення ПІІ в національну економіку активно розробляється вітчизняними та зарубіжними науковцями, особливо в контексті аналізу та оцінки інвестиційної привабливості, формування передумов активізації міжнародної інвестиційної діяльності в національній

економіці. В роботах Бланка І.О., Гриньової В.М., Майорової Т.М., Пересади А.А. запропоновано методики оцінки інвестиційного клімату та інвестиційної привабливості об'єктів інвестування на різних рівнях економічної системи. Фахівцями з регіональної економіки активно розробляються проблеми інвестиційного потенціалу регіонів, їх привабливості для іноземних інвесторів. Тому проблематика міжнародної інвестиційної привабливості має ґрунтовні напрацювання при вивченні міжнародних інвестиційних процесів на мікро-, мезо- та макrorівнях економічної системи.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Характерним для вітчизняних досліджень є ототожнення понять "інвестиційна привабливість" та "інвестиційна конкурентоспроможність" використання поняття міжнародна інвестиційна конкурентоспроможність як синоніма поняття інвестиційної привабливості галузі, регіону, країни. Такий підхід спрощує складну систему взаємозв'язків в інвестиційній сфері через викривлення економічного змісту окремих складових, що, зокрема, посилює ризик прийняття неадекватних рішень її учасниками. Тому подальшого уточнення потребує система понять, які використовуються у дослідженнях економічних процесів міжнародного інвестування, методичні підходи до оцінки їх кількісних характеристик.

**Постановка завдання.** Мета статті – обґрунтувати доцільність виокремлення поняття міжнародної інвестиційної конкурентоспроможності при аналізі процесів міжнародного інвестування, визначити сутнісні характеристики міжнародної інвестиційної конкурентоспроможності як передумови посилення конкурентних позицій учасників будь-якого рівня економіки в системі міжнародного інвестування та підходи до її оцінювання. Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- виокремити поняття міжнародної інвестиційної конкурентоспроможності в системі понять інвестиційної сфери;
- обґрунтувати підходи до оцінювання рівня міжнародної інвестиційної конкурентоспроможності;
- виявити прикладні аспекти в системі заходів інвестиційної політики на основі запропонованих підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні дослідження міжнародної інвестиційної активності дозволяють виявити якісні зміни, які характеризують процеси міжнародного руху капіталу (див. Табл.1).