

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF COMPETITIVE INNOVATIVE STRATEGY OF ENTERPRISE

Помаз О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Полтавська державна аграрна академія

Бархатов І.О.

магістрант,
Полтавська державна аграрна академія

Литовка Р.В.

магістрант,
Полтавська державна аграрна академія

У статті визначено особливості формування конкурентної інноваційної стратегії підприємства. Визначено стратегічні цілі на 2018–2022 рр. Сформовано «дерево цілей» підприємства. Досліджено методику розрахунку окупності інноваційно-інвестиційних проектів. Проведено розрахунок середньозваженої вартості інвестиційних ресурсів.

Ключові слова: конкуренція, стратегія, інновації, інноваційно-інвестиційний проект, дерево цілей.

В статье определены особенности формирования конкурентной инновационной стратегии предприятия. Определены стратегические цели на 2018–2022 гг. Сформировано «дерево целей» предприятия. Исследована методика расчета окупаемости инновационно-инвестиционных проектов. Проведен расчет средней стоимости инвестиционных ресурсов.

Ключевые слова: конкуренция, стратегия, инновации, инновационно-инвестиционный проект, дерево целей.

The features of forming of competition innovative strategy of enterprise are certain in the article. Certainly strategic aims on 2018-2022 The «tree of aims» of enterprise is formed. Investigational method of calculation of recoupment innovative investment projects. The calculation of average cost of investment resources is conducted.

Keywords: competition, strategy, innovations, innovative investment project, tree of aims.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Реалії процесу інтеграції держав до системи світових економічних відносин, прискорення демократизації життя суспільства викликають необхідність докорінних трансформацій у наукових підходах до системи управління національною економікою. На початку XXI ст. стає цілком зрозуміло, що як ключовий фактор сталого економічного зростання починають превалювати інноваційні принципи розвитку. Порівняно з традиційним залученням додаткових ресурсів використання інноваційно орієнтованих методів розвитку забезпечує більш високий рівень віддачі, тому саме інноваційна сфера стає найбільш впливовим фактором конкурентоспроможності держави в міжнародній економічній системі, а інноваційна діяльність регіонів набуває зна-

чення як їх найважливішої конкурентної переваги, так і ключового фактору сталого економічного зростання [6, с. 152].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питанню впровадження стратегічного управління довгостроковим інноваційним розвитком підприємств присвячено наукові праці іноземних учених, серед яких: І. Ансофф, Р. Акофф, М. Алексєєва, О. Виханський, І. Вілсон, Х. Віссема, П. Дойль, У. Кінг, Ф. Котлер, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, М. Мескон, М. Портер, А.-Дж. Стрікленд, А. Томпсон, Ф. Хедоурі, Р. Фатхутдінов, Й. Шумпетер. Окремі аспекти визначеної проблеми є об'єктом вивчення і для вітчизняних науковців, таких як В.Я. Амбросов, В.Г. Андрійчук, О.Д. Гудзинський, С.М. Ілляшенко, М.В. Зубець, П.М. Макаренко, А.П. Міщенко, В.М. Нелеп, В.Д. Нємцов,

М.Ф. Кропивко, П.Т. Саблук, О.М. Скібіцький, О.М. Сумець, С.О. Тивончук, З.Є. Шершньова та ін.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим

присвячується означена стаття. Незважаючи на значну кількість наукових розробок та потужний науково-теоретичний базис із питань формування стратегії підприємства, сучасний менеджмент більшості сільськогосподарських підприємств значно відстає від прогресивного досвіду, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок у спектрі підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства на основі реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки розвитку аграрної сфери національного виробництва.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у визначенні особливостей формування конкурентної інноваційної стратегії підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити особливості формування конкурентної інноваційної стратегії підприємства;
- виділити цілі інноваційного розвитку підприємства;

- проаналізувати етапи розрахунку окупності інноваційно-інвестиційного проєкту;
- проаналізувати середньозважену вартість інвестицій для проєкту.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Підприємства, що здійснюють інноваційну діяльність, неминуче стикаються з усіма суб'єктами зовнішнього середовища. Найбільш небезпечними в плані загрози ринковим пріоритетами, одержуваним новаторами, є конкуренти. Саме щодо них компанія-лідер може розробляти конкурентні інноваційні стратегії, націлені на максимізацію прибутковості інновацій. Конкурентні інноваційні стратегії бувають трьох видів: блокування; кооперація; випередження [3, с. 125].

Вибір стратегії залежить від внутрішніх можливостей підприємства, її загальної інноваційної стратегії, типу виробленої продукції, стадії життєвого циклу нововведення.

Пропонуємо підприємству застосовувати стратегію випередження, що дасть можливість бути більш конкурентоспроможним. Успішне втілення стратегії конкурентної інноваційної стратегії господарства залежить від досягнення

Таблиця 1

Складники конкурентної інноваційної стратегії ДП «ДГ «Ім. Декабристів», 2018–2022 рр.

Види інновацій	Забезпечуючі умови	Рік
Ціль: диверсифікувати виробництво для зменшення ризиків недоотримання прибутку (С1)		
Організаційно-управлінські	Запровадження стратегічного планування та введення посади спеціаліста з інноваційних перетворень (Ц11)	2018
	Участь у грантових програмах (Ц)	2018
	Освоєння виробництва хлібобулочних виробів для продажу (Ц)	2019
	Розширення обсягів виробництва олії для продажу (Ц)	2020
	Будівництво міні-магазину на території ринку м. Миргород (Ц)	2021
Ціль: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції (С2)		
Техніко-технологічні, екологічні	Купівля нового комбайну «Нью-Холланд 8050» (Ц21)	2018
	Купівля сівалки «Нью-Холланд 8050» (Ц)	2018
	Впровадження енергоощадної технології вирощування сої (Ц)	2018
	Реконструкція приміщення для свиней (Ц)	2018
	Будівництво доїльного залу (Ц)	2020
Біологічні	Сортооновлення (Ц)	2020
	Освоєння виробництва культури харчової групи (соняшник кондитерський) (Ц)	2022
Ціль: збільшення соціальної відповідальності (С3)		
Соціальні	Запрошення на роботу додатково двох працівників для освоєння технології вирощування овочів (Ц31)	2020
	Виплата 5% від виручки на потреби дитсадочка с. В. Байрак, надання школі в с. В. Байрак овочів на безоплатній основі та продаж молока і м'яса за собівартістю (Ц32)	2018

низки цілей. Ураховуючи вагомість кожної цілі та фактори, що забезпечують їх утілення, визначаються періоди втілення проектів (табл. 1).

Як результат оцінки пріоритетності забезпечуючих умов отримуємо «дерево цілей»: I рівень дерева цілей становитимуть ті цілі, які визначені структурною місією (C_1, C_2, \dots, C_n), а II рівень – цілі (проекти), які визначають шляхи досягнення цілей першого рівня, робочі цілі ($\zeta_1, \zeta_2, \zeta_3, \dots, \zeta_n$) (рис. 1).

«Дерево цілей» дає можливість надати системності управлінської діяльності реалізації стратегічного планування. Здійснення цілей першої черги дасть змогу приступити до реалізації цілей другої черги тощо. Доречно об'єднати цілі однієї черги в інноваційно-інвестиційні мультипроекти, які складаються з кількох монопроектів і потребують вкладень в основний або оборотний капітал. Це, своєю чергою, буде мати ґрунтовний вплив на фінансовий план розвитку господарства [4, с. 125].

Сільське господарство України вимагає кардинальної модернізації, проте власних коштів та державних вливань для цього недостатньо, саме тому залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у сільське господарство приймає вирішальні значення для майбутнього цієї галузі [2].

Обсяги інвестицій в основний та оборотний капітал визначаються послідовно за кожним проектом. Це дає можливість зазначені цілі першої черги базового фермерського господарства представити трьома інвестиційними проектами (рис. 2).

Для інтенсивного ведення свинарства необхідно провести реконструкцію та ремонт приміщення для свиней. Реконструкція передбачає великогрупове утримання тварин за незмінної підстилки. Перший проект передбачає реконструкцію приміщень для свиней (ζ_{24}) та інженерне забезпечення, що передбачено згідно з наявними будівельними нормами та правилами.

Годівля свиней буде проводитися із застосуванням сучасних технологій. Також передбачається й надалі використовувати власний комбікормовий завод який дасть можливість здешевити та виробляти якісний комбікорм із зерна.

Оскільки підприємство планує в 2018 р. продати 400 племінних свиней загальною вагою одного поросяти від 25 до 65 кг за ціною 95,0 грн./кг, то загальний плановий обсяг продаж свинини становитиме 40 тис. грн. Свині, які підприємство не продасть, будуть переведені на ділянку відгодівлі.

МІСІЯ ДІЯЛЬНОСТІ	ЦІЛІ	Проекти I року	Проекти II року	Проекти III року	Проекти IV року	Проекти V року
		$\zeta^{(I)}$	$\zeta^{(II)}$	$\zeta^{(III)}$	$\zeta^{(IV)}$	$\zeta^{(V)}$
C ₁	C ₁	$\zeta_{11} \zeta_{12}$	ζ_{13}	ζ_{14}	ζ_{15}	
	C ₂	$\zeta_{21} \zeta_{22} \zeta_{23} \zeta_{24}$		$\zeta_{25} \zeta_{26}$		ζ_{27}
	C ₃	ζ_{32}		ζ_{31}		

Рис. 1. «Дерево цілей» ДП «ДГ «Ім. Декабристів» із виокремленням черги вирішення проблем



Рис. 2. Інноваційно-інвестиційні проекти першої черги ДП «ДГ «Ім. Декабристів», 2018 р.

На проект складатиметься бізнес-план (за участю дорадчої служби). Проаналізуємо витрати на реконструкцію приміщення для свиней (C_{24}) (табл. 3). Вартість робіт буде узгоджено з підрядною організацією.

Отже, інвестиційні витрати проекту становитимуть 1 116,0 тис. грн. Оскільки проект буде фінансуватися з різних джерел (за рахунок власних, державних та позикових джерел інвестиційних ресурсів), то застосуємо модель, яка має компенсувати ризики інвестування власних коштів і затрати на залучення позичкового капіталу. Це все враховує модель середньозваженої вартості капіталу (WACC), що розглядає середнє із вартостей окремих компонент, зва-

жених за їх часткою у загальній структурі капіталу й вважається найбільш об'єктивним.

На основі розрахунку середньозваженої вартості всіх джерел інвестицій визначимо ставку дисконтування (табл. 4) за формулою [5, с. 25]:

$$WACC = \sum_{j=1}^n V_j \times W_j, \quad (1)$$

де V_j – частка j -го джерела;

W_j – відносна вартість j -го джерела.

Отже, ставка дисконту, що використовується в методах оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних проектів, є середньозваженою вартістю капіталу, який вкладається у підприємство. Більш обґрунтований висновок про рівень прибутковості інноваційно-інвестиційних про-

Таблиця 2

Витрати на виробництво 400 гол. племінного молодняку свиней на ділянці дорощування в ДП «ДГ «Ім. Декабристів», тис. грн.

Види витрат	Виручка	Витрати
Загальний об'єм продаж свинини	1945,35	
Прямі матеріальні витрати – всього		1121,96
у т. ч. витрати на корми		399,96
нафтопродукти		24
оплата послуг і робіт сторонніх організацій		164
решта матеріальних витрат		128
прямі витрати на оплату праці		406
Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати – всього		548
у т. ч. амортизація необоротних активів		232
відрахування на соціальні заходи		213
решта інших прямих та загальновиробничих витрат		103
Всього	1945,35	1669,96

Таблиця 3

Кошторис капітальних інвестицій на реконструкцію ферми з вирощування 400 голів молодняка племінних свиней у ДП «ДГ «Ім. Декабристів», тис. грн.

Види витрат	Витрати
Ремонт покрівлі	126
ремонт усередині приміщення	233
обладнання технологічних процесів водопостачання годівницями дозаторами (вартість однієї годівниці – 155 грн.)	62
під'їзні дороги	45
обладнання вакуумної систем видалення гною	270
обладнання для свиногокомплексу	380
Кошторисна вартість проекту	1116
у т. ч. передбачається використати власних коштів	716
грантових коштів	200
банківський кредит	200

Таблиця 4

Розрахунок середньозваженої вартості інвестиційних ресурсів ДП «ДГ «Ім. Декабристів»

Джерела фінансування	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Вартість капіталу відносна, %
Власний капітал	716,0	64,2	11,7
Грантові кошти	200,0	17,9	0,0
Позиковий капітал	200,0	17,9	25,0
Всього	1116,0	100,0	12,0

Таблиця 5
Розрахунок грошових потоків за інноваційно-інвестиційним проектом з реконструкції свиноферми з вирощування молодняка на 400 гол. у ДП «ДГ «Ім. Декабристів»

Прогнозовані показники	Вартість по роках експлуатації, тис. грн.							Сума
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Фактор теперішньої вартості $(1+i)^{-t}$ при $i=12\%$	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523	x
Інвестиційні витрати на реконструкцію ферми та придбання обладнання	1116,0	-	-	-	-	-	-	1116,0
Поточні витрати	1669,96	1782	1795	1831	1845	1859	1869	12650,9
Сукупні витрати	2786,96	1782	1795	1831	1845	1859	1869	13766,9
Дисконтовані інвестиційні витрати	996,48	-	-	-	-	-	-	996,48
Дисконтовані поточні витрати	1491,1	1420,6	1277,7	1163,6	1046,9	941,8	845,3	8186,97
Дисконтовані сукупні витрати	2487,58	1420,61	1277,68	1163,60	1046,85	941,77	845,35	9183,45
Вигоди від реконструкції свиноферми:								
Економія витрат у господарстві (економія в затратах праці від	60,9	62,9	63,5	64,9	65,6	67,9	69,8	455,50
Вивільнення 3-х працівників за рахунок упродовження вакуумної системи видалення гною								
Дохід від продажу продукції	1945,35	2145	2256	2385	2418	2589	2595	16333,3
Разом вигід	2006,25	2207,9	2319,5	2449,9	2483,6	2656,9	2664,8	16788,8
Дисконтовані вигоди	1791,38	1760,14	1651,02	1556,91	1409,19	1345,99	1205,29	10719,9
Чистий дисконтований грошовий потік від експлуатації проекту	300,27	339,53	373,34	393,31	362,34	404,22	359,94	2532,95
Акумуляований чистий дисконтований грошовий потік проекту (NPV)	-696,20	-356,68	16,66	409,97	772,32	1176,53	1536,47	x

Таблиця 6

Ефективність реконструкції свиноферми з вирощування 400 гол. молодняка в ДП «ДГ «Ім. Декабристів»

Показники	Норматив	Значення
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн.	> 0	1536,47
Період окупності (РВР), роки	< n (7)	2,75
Індекс рентабельності (PI), грн.	> 1	2,4
Коефіцієнт вигід/витрат (B/C _i)	> 1	1,162

ектів підприємства можна визначити на основі аналізу дисконтованих вигід і витрат від його впровадження. Термін експлуатації будівлі – сім років.

Існує багато методичних підходів, що стосуються раціоналізації процесу відбору інноваційних проектів за певних умов. Кількість років, за які повертаються первинні інвестиції, називається періодом окупності. Прийнято вважати, що метод окупності характеризує ліквідність, а не прибутковість інвестицій, тому цей метод найбільш популярний у період інфляції. Чим швидше окупаються інвестиції, тим менше впливає на них інфляція [1, с. 68].

Розрахунки приведених вигід і витрат під час упровадження реконструкції приміщення для свиней здійснюємо шляхом множення їх проектної вартості (майбутньої) на фактор теперішньої вартості за складними відсотками за відповідний рік із метою врахування факторів зовнішнього ринкового середовища, що з часом змінюють вартість грошових потоків інноваційно-інвестиційного проекту (табл. 5).

Отримані результати розрахунків дають змогу унаочнити основні витрати з упровадження інвестиційного проекту, а також надходження від експлуатації проекту в показнику сукупного чистого дисконтованого грошового потоку, що буде отриманий. На основі методики розрахунку основних динамічних показників інноваційно-інвестиційного проекту представимо їх значення в табл. 6.

Отже, інноваційно-інвестиційний проект окупиться через 2,75 року, що менше періоду ек-

сплуатації проекту (сім років). Чиста приведена вартість проекту становитиме 2 859,08 тис. грн. При цьому на 1 вкладену гривню буде отримано 10,6 грн. прибутку, а коефіцієнт вигід/витрат становить більше 1, отже, проект доцільно прийняти. При цьому акумульований чистий потік уже в третьому році становитиме 16,66 тис. грн.

Доцільно залучати постачальників ресурсів, банки для спільного розроблення бізнес-планів реалізації інвестиційних проектів. У разі складних планів – бізнес-план замовляти у консультативних організаціях.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Конкурентна стратегія передбачає реалізацію сукупності інноваційно-інвестиційних проектів, узгоджених у часі й ресурсному забезпеченні. Якщо шляхи отримання додаткових ресурсів відсутні чи недостатні, то необхідне коригування як кошторису витрат, так і портфелю напрямів діяльності господарства. Якщо ж такі шляхи знайдено, то під час розрахунку фінансового плану необхідно враховувати додаткові фінансові витрати на обслуговування боргових зобов'язань. Кожного року програма інвестиційної діяльності підприємства має переглядатися, уточнюватися та корегуватися, а планування у цілому повинно бути адаптивним, що дасть змогу підприємству бути більш конкурентоспроможним. Перспективою подальших наукових досліджень у цьому напрямі є обґрунтування дієвих інструментів, методів і форм контролю реалізації конкурентної інноваційної стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
2. Інвестиції в сільське господарство. URL: <http://ukrgroshi.com.ua>.
3. Хотяшева О.М., Слесарев М.А. Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата; 3-е изд. М.: Юрайт, 2015. 279 с.
4. Організація управління аграрною економікою: монографія / М.Ф. Кропивко, В.П. Немчук, В.В. Россоха та ін.; за ред. М.Ф. Кропивка. К.: ННЦ ІАЕ, 2008. 420 с.
5. Смолянська О.Ю. Практикум з курсу «Інвестування» для студентів економічних спеціальностей. Полтава: ПДАА, 2006. 130 с.
6. Терьошкіна Н.Є. Інноваційна стратегія в системі управління національною економікою. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 2. С. 151–161.