

I.O. Відоменко, К.О. Калугіна  
Одеська національна академія харчових технологій

## ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ – ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ВИНОРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Відоменко I.O., Калугіна К.О., 2013

Розглянуто взаємозв'язок між створенням конкурентних переваг та інвестиційною стратегією. Досліджено процес формування інвестиційної стратегії винорібних підприємств. Запропоновано авторське бачення логічної схеми реалізації процесу формування інвестиційної стратегії винорібних підприємств, застосування якої дозволить даним суб'єктам господарювання у довгостроковій перспективі збільшити прибутковість і забезпечити зростання конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, інвестиційна стратегія.

I.O. Vidomenko, K.O. Kalugina  
Odessa National Academy of Food Technologies

## INVESTMENT STRATEGY – TOOL OF COMPETITIVE ADVANTAGES WINERIES

© Vidomenko I.O., Kalugina K.O., 2013

The relationship between the creation of competitive advantages and investment strategy is considered. The process of wineries investment strategy formation is studied. The author's logic circuit of wineries investment strategy formation and implementation process is offered, which will allow increasing enterprises profitability and competitiveness in the long run.

**Key words:** competitive advantages, investment strategy.

**Постановка проблеми.** Для ведення ефективної конкурентної боротьби серед товаровиробників підприємствам необхідно формувати довготривалі конкурентні переваги. Відповідно до М. Портера [1, с. 15] – засновника теорії конкурентних переваг організації – існує два типи конкурентних переваг: переваги за витратами та переваги диференціації за якістю. Ж.-Ж. Ламбен [2, с. 286] додав конкурентні переваги за комерційним способом їх прояву (прикладом таких конкурентних переваг є швидкість надання товарів або послуг клієнтам, послуги після продажу тощо). Цю групу конкурентних переваг названо операційними. Це переваги, отримані підприємством внаслідок виконання схожих операцій краще ніж конкуренти. Слід зазначити, що ці переваги є нестійкими, оскільки легко копіюються конкурентами та можуть бути отримані за рахунок реалізації ефективної операційної стратегії.

Переваги за витратами та переваги диференціації за якістю є стійкими конкурентними перевагами та можуть бути отримані розробленням та реалізацією відповідних конкурентних стратегій: стратегії лідирування у витратах, стратегії диференціації або стратегії фокусування. Реалізація конкурентних стратегій повинна бути підтримана відповідними функціональними стратегіями. Так, наприклад, досить часто лідирування за витратами або за якістю можна досягти, впроваджуючи ресурсоощадні технології або застосовуючи нові техніку та технологію, тобто інноваційним шляхом, який потребує реалізації активних інноваційної та інвестиційної стратегій.

Розглянемо інвестиційну стратегію як інструмент формування конкурентних переваг. Інвестиційна стратегія – це є система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, що обумовлені загальними завданнями його розвитку та інвестиційною ідеологією, а також вибір найефективніших шляхів їх досягнення. Це сукупність правил для прийняття рішення та низка рішень, що визначає способи залучення, накопичення і використання фінансових ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проаналізувавши роботи І. Ансоффа, І. О. Бланка, В. В. Бочарова, С. Бріггема, А. Б. Гончарова, І. В. Ігошина, Б. Карлофа, Т. В. Майорова, А. В. Омельченко, А. А. Пересада, В. П. Савчук, А. Томпсона, В. Г. Федоренко, В. Д. Шапіро, У. Шарп, Б. М. Шукіна, О. М. Ястремської та ін., можна стверджувати про відсутність практичних інструментів розроблення і реалізації інвестиційної стратегії, а також про неадаптованість наявного інструментарію до галузевої специфіки підприємств. Саме ці причини зумовили вибір теми і визначили структуру дослідження, його актуальність і практичне значення.

Таких інструментів особливо потребують виноробні підприємства України, оскільки їх продукція, на жаль, не має стратегічних конкурентних переваг ні завдяки диференціації за якістю, ні внаслідок низьких витрат. Українські винороби сьогодні старанно підвищують якість вина. Процес цей трудомісткий і вимагає багато часу та коштів. Потенційний інвестор не поспішає вкладати в розвиток виноробних підприємств: іноземного інвестора не влаштовує інвестиційний клімат в Україні, а вітчизняний інвестор не бажає вкладати в первинне виноробство через довгий час повернення інвестицій. Однак аргументом для розвитку цієї галузі можна вважати той факт, що найефективнішими інвестиціями за підсумками минулих п'ятнадцяти років стали вкладення в вино. Ціни на преміальні вина за цей період вирости набагато більше, аніж на акції найуспішніших компаній, нафту, нерухомість і предмети мистецтва: ящик з дванадцяти пляшок “Lafite Rothschild”, яке вважають одним з найкращих вин з Бордо, на електронній біржі Liv-Ex подорожчав в 8,6 разу [5].

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є створення ефективного інструменту формування інвестиційної стратегії виноробних підприємств, а саме: логічної схеми процесу формування інвестиційної стратегії виноробних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** У різних наукових джерелах автори наводять різний склад процесу розроблення інвестиційної стратегії [2–4]. Результати аналізу свідчать, що лише етап “Визначення стратегічних цілей інвестиційної діяльності” викликає у авторів єдність думок, усі інші етапи мають різний ступінь підтримки.

Оскільки серед науковців немає однозначної думки щодо етапів розроблення інвестиційної стратегії, їх змісту та кількості, то необхідно сформувати свій алгоритм процесу формування інвестиційної стратегії виноробного підприємства. Як зазначалось вище, інвестиційна стратегія підприємства – це інструмент стратегічного планування, й в основу розроблення інвестиційної стратегії покладено принципи планування, тому за основу було взято схему процесу стратегічного планування, наведену у [6, с. 32].

Тому першим етапом формування інвестиційної стратегії має бути етап “Визначення цілей і задач”. Визначення цілей і задач має ґрунтуватися на місії підприємства, а результат бути представленим у вигляді “дерева цілей”. Це дасть змогу персоналу підприємства визначити першочергові цілі та задачі для їх безпосереднього виконання.

До загальногалузевих цілей виноробної промисловості належать:

1. Модернізація виробництва.
2. Перехід до класичних технологій виробництва.
3. Формування культури споживання вина у населення.
4. Вирішення “земельного” питання.
5. Створення умов для повного циклу виробництва – від виноградарства до виробництва марочних вин.

6. Удосконалення законодавства стосовно виноробів.
7. Створення спеціалізованого банку для обслуговування аграрного сектора економіки.
8. Створення кооперативів домогосподарств, що вирощують виноград відповідних сортів.
9. Створення Державного комітету підтримки підприємств АПК.

Залежності від того, чим зайняті підприємства: виробництвом первинних виноматеріалів чи розливом готового вина, підприємства можуть мати різні цілі.

Для первинного виноробства характерними цілями є:

- Мінімізація ризиків, пов'язаних із врожаєм.
- Виведення та застосування вітчизняних сортів технічного винограду, що не поступати-муться європейським сортам за якістю і будуть адаптовані до місцевих кліматичних умов.
- Збільшення власних площ виноградників на півдні України та на Закарпатті.
- Підписання довгострокових договорів з підприємствами, що здійснюють розлив вина.
- Мінімізація витрат на виробництво виноматеріалів.

Якщо розглядати підприємства вторинного виноробства, то багато що залежить від обсягів підприємства і вина, яке виробляється, але є основні спільні цілі:

- Створення власного купажу марочних та сухих вин, які характеризуватимуть виробника як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
- Підвищення якості продукції, що приведе до зменшення частки ординарних вин, збільшення частки марочних, сухих вин.
- Створення та підтримка власних торгових марок.

Слід зазначити, що нами були наведені загальні основні цілі, які характерні для виноробних підприємств, але в “дереві цілей” повинні бути й специфічні інвестиційні цілі, які характерні лише для того підприємства, для якого розробляється інвестиційна стратегія.

Наступним кроком має стати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовищ. Для такого дослідження доцільно застосовувати як інструмент SWOT-аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

#### Аналіз загальногалузевих факторів, що впливають на більшість виноробних підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність унікальних територій для вирощування винограду (Одеська, Миколаївська, Херсонська, Закарпатська, Київська області та АР Крим).</li> <li>• Унікальність вин малих кустарних виробників.</li> <li>• Сприятливі кліматичні умови.</li> <li>• Достатня кількість вчених у цій галузі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність культури споживання вина у населення країни.</li> <li>• Падіння якості винної продукції.</li> <li>• Збільшення обсягів фальсифікату.</li> <li>• Втрата традиційних ринків збуту.</li> <li>• Високі ціни на вітчизняний спирт.</li> <li>• Різна напрямленість дій виноробів та виноградарів.</li> <li>• Застаріле обладнання 70-х рр. на більшості підприємств.</li> <li>• Складність бізнесу, який потребує довгострокового замороження коштів.</li> <li>• Відсутність традицій виноробства.</li> <li>• Дефіцит сировини</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення нових сортів елітного винограду на базі наукових центрів в Києві, Одесі і Ялті.</li> <li>• Зробити вино продуктом харчування, а не алкогольним напоєм.</li> <li>• Створення кластера для об'єднання усіх виноробів та виноградарів з метою підтримки вітчизняного виробника.</li> <li>• Відкриття експортних програм.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення обсягів імпортової продукції.</li> <li>• Відсутність задекларованої державної політики щодо виноробної галузі.</li> <li>• Прагнення влади до монополії на алкогольні напої.</li> <li>• Погіршення інвестиційного клімату України.</li> <li>• Погіршення макроекономічних показників.</li> </ul>

Слід зазначити, що ми перелічили лише загальногалузеві фактори впливу на підприємство, а на кожне окреме підприємство впливає свій набір факторів, зокрема специфічні для цього об'єкта господарювання. Якщо результатом однієї з поставлених інвестиційних цілей буде зміна конкурентної позиції підприємства, то доцільно проаналізувати конкурентоспроможність підприємства, щоб з'ясувати, які з факторів конкурентоспроможності необхідно розвивати та підтримувати.

Після детального аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ відповідно до [6, с. 32] необхідно вибрати базову і функціональну стратегії, а в процесі формування інвестиційної стратегії слід визначитися з шляхами досягнення інвестиційних цілей, які оформлюються в інвестиційну програму підприємства. Цей документ передбачає конкретизацію заходів із досягнення інвестиційних цілей, визначення строків їх реалізації та необхідних для цього інвестиційних ресурсів. Так, для досягнення названих вище цілей та враховуючи результати попереднього аналізу, можна запропонувати виноробним підприємствам заходи, що можуть увійти до інвестиційної програми підприємства:

1. Здійснення науково-технічних розробок на базі Всесоюзного науково-дослідницького інституту виноробства і виноградарства “Магарач” та Інституту виноградарства і виноробства ім. В.Є. Таїрова.
2. Відновлення старих виноградників.
3. Селекція та висадка садивного матеріалу вищих категорій.
4. Впровадження нових технологій обробки виноградників і збирання винограду, які дадуть змогу покращити якість первинних виноматеріалів.
5. Створення нових підприємств первинного виноробства з орієнтацією на сировинну базу поблизу виноградників (оскільки виноград необхідно переробити протягом п'яти годин з моменту збору).
6. Підвищення контролю якості під час приймання виноматеріалів для вторинного виноробства.
7. Оновлення технологічних ліній на підприємствах.
8. Створення унікальних (сугубо українських) купажів марочних вин.
9. Створення умов для виготовлення вина класичним методом.
10. Налагодження каналів збуту готової продукції.
11. Створення культури споживання вин у населення (за рахунок відповідних маркетингових заходів).
12. Формування портфеля фінансових інвестицій (для покращення показників оборотності капіталу) тощо.

Однак мало визначити шляхи досягнення інвестиційних цілей та обсягами інвестиційних ресурсів, необхідно також з'ясувати джерела надходження цих інвестиційних ресурсів. Це й стане наступним етапом в процесі формування інвестиційної стратегії.

Вищеперелічені заходи потребують значних капітальних вкладень на довгостроковий період. Окрім вкладення власних коштів підприємству необхідно залучати зовнішні кошти: за допомогою додаткової емісії акцій, залучення кредитів. Основною проблемою при цьому є те, що комерційні банки не зацікавлені надавати значні кошти на тривалий час або видають їх під високу відсоткову ставку, яка не влаштовує підприємців. Тому для підтримки та розвитку виноробної галузі уряду України необхідно:

- ✓ Ініціювати створення банку для обслуговування аграрного сектора.
- ✓ Субсидувати виноградарів за рахунок розвитку фонду Збору на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства.
- ✓ Створення фондів серед підприємців для фінансування наукових досліджень і навчання (первинного чи підвищення кваліфікації) професійних кадрів.
- ✓ Створення кластера з виробників винограду, первинних та вторинних виноматеріалів, банків, підприємницьких фондів фінансування наукових досліджень та науковців.

Після з'ясування обсягів та джерел інвестиційних ресурсів переходять до опису альтернативних проектів та сценаріїв їх реалізації. Цей етап здійснюють за допомогою методів сценарного планування. Відповідно до сценарного планування варіанти розвитку галузі можна визначити як песимістичний, трендовий та оптимістичний.

Песимістичний сценарій: наступний плановий період є неврожайним для винограду в Україні, тому валовий збір винограду знижуватиметься, крім того, зазвичай у неврожайні роки внаслідок погодних умов якість зібраного винограду погіршується. Трендовий варіант – тенденція валового збору винограду та його якість не зміниться. Що ж стосується оптимістичного сценарію розвитку галузі, то валовий збір винограду в цьому випадку зросте, а його якість покращиться.

На цьому етапі обов'язково визначають обсяг інвестицій у реальні та фінансові інвестиції, враховуючи першочергові цілі. Ще однією важливою фазою в управлінні інвестиційної діяльності є визначення ризиків за проектами та пошук шляхів їх мінімізації за допомогою методів ризик-менеджменту.

Ризик – це можливість настання несприятливої події, пов'язаної з різними видами втрат. За джерелами виникнення виділяють два основні види ризику: системний (або ринковий) та несистемний (або специфічний). Системний ризик пов'язаний із зовнішніми факторами, що негативно впливають на діяльність підприємства, а несистемний залежить від особливостей підприємства.

Інвестиції в виноробну галузь пов'язані з великими ризиками та довгим строком їх окупності; зокрема серед системних ризиків можна виділити такі:

1. Неврожаї.
2. Низька якість сировини.
3. Сорт вина вийде з моди (характерний для екстраординарних вин).
4. Зміни законодавства відносно експорту.
5. Підвищення конкуренції внаслідок входження України до ВТО (що збільшить обсяг імпортової продукції на ринку).

Одним із несистемних ризиків виноробних підприємств є специфічний ризик – ризик псування смаку вина через неправильне зберігання (пов'язане з граничною точністю і акуратністю технологічного процесу). Крім того, дуже важливо визначити строки придатності вина, оскільки вино як живий продукт навіть у пляшках дозріває, старіє і вмирає. У будь-якому віці вино може навіть “захворіти”, якщо умови зберігання будуть неправильні. Тому необхідно визначити пік його якісних характеристик та продавати його в цей час.

Для мінімізації цих ризиків підприємствам галузі необхідно підвищувати якість продукції на всіх стадіях виробництва: від приймання сировини до виходу готової продукції; підтримувати науковий сектор галузі; сформувати у населення культуру споживання якісного вітчизняного вина.

Наступний крок – це розрахунок ефективності альтернативних проектів та вибір найефективнішого проекту. У випадку, коли проекти є неефективними, повертаємося на етап “Визначення шляхів досягнення інвестиційних цілей і формування інвестиційної програми” та шукаємо інші шляхи й знову проходимо усі необхідні етапи. Після цього оцінюємо результативність розробленої інвестиційної стратегії. Результати порівнюються з поставленими цілями. У випадку неможливості досягнення поставлених цілей цілі корегуються, й процес формування стратегії знову повторюється.

Останнім етапом в стратегічному плануванні є розроблення плану реалізації стратегії [6, с. 32], у разі розроблення інвестиційної стратегії цей етап передбачає розроблення планів реалізації інвестиційної стратегії.

Наведемо вищеописаний процес формування інвестиційної стратегії у вигляді логічної схеми (рисунок).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сьогодні вітчизняний виробник вина функціонує в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Для виживання та розвитку виноробного підприємства йому необхідно створювати довготривалі конкурентні переваги продукту, що

потребує реалізації відповідних стратегій конкуренції. Кожна стратегія конкуренції потребує підтримки відповідних функціональних стратегій.

Щоб ефективно працювати на ринку, виноробним підприємствам необхідно удосконалити свою технологію, матеріальну базу та підвищувати свою конкурентоспроможність, розробляючи ефективну інвестиційну стратегію. Авторами статті було здійснено:

по-перше, аналіз літературних джерел, який дозволив з'ясувати, що існують різні підходи до процесу формування інвестиційної стратегії, однак немає єдності щодо складу процесу формування інвестиційної стратегії та не враховано галузеву специфіку підприємств;

по-друге, обґрунтування логічної схеми даного процесу. Оскільки інвестиційна стратегія підприємства – це інструмент стратегічного планування, то за основу було взято схему процесу стратегічного планування.



Логічна схема процесу формування інвестиційної стратегії виноробних підприємств

Отже, розроблено інструмент формування інвестиційної стратегії виноробних підприємств, застосування якого дасть змогу їм у довгостроковій перспективі збільшити прибутковість та забезпечити зростання конкурентоспроможності.

1. М. Е. *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* – New York: Free Press. – 1985. – 715 p. 2. Ламбен Жан-Жак. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр.* – СПб.: Наука, 1996. – XV-589 с. 3. Відоменко І. О. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємства / І. О. Відоменко, Є. В. Кривіша // *Економіка харчової промисловості*. – 2010. – №2(6). – С.8–13. 4. Дармілова Ж. Д. Вибір інвестиційної стратегії функціонування підприємства в конкурентному середовищі / Ж. Д. Дармілова // *Вісник Адигейського державного університету. Серія 5: Економіка*. – 2012. 5. Електронний ресурс. – Режим доступу: [www.prostobank.ua/finansovyy\\_gid/investitsii/stati/investitsii\\_v\\_vino\\_samy\\_e\\_nadezhnye](http://www.prostobank.ua/finansovyy_gid/investitsii/stati/investitsii_v_vino_samy_e_nadezhnye) 6. Богатирьов А. М. *Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія* / А. М. Богатирьов, А. І. Бутенко, І. О. Кузнецов. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. Одеська національна академія харчових технологій, 2002.