

Хрущ Н.А.,

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку й аудиту
Хмельницького національного університету

СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ: МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ Й АДАПТАЦІЇ В СУЧАСНОМУ ІНВЕСТИЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Обґрунтовано загальний організаційно-економічний механізм формування інвестиційної стратегії компанії. Розроблено механізм адаптації інвестиційної стратегії компанії до конкурентного інноваційного середовища, який враховує вплив чинників конкурентного й корпоративного середовищ на інвестиційний розвиток компанії.

In the article the general organizationally economic mechanism of company investment strategy forming is grounded. The mechanism of company investment strategy adaptation to the competition innovative environment is developed, which takes into account the mutual operating of competition and corporate environment influence on company investment development.

Для того щоб вижити в умовах ринкових відносин, сучасна компанія змушена займатись багатоплановою діяльністю, що передбачає наявність сукупності взаємопов'язаних стратегій, які за сутністю є стратегічним набором (портфелем стратегій) компанії. Ефективність впровадження (реалізації) стратегії компанії залежить, насамперед, від того, наскільки точно на стадії розробки був побудований механізм її формування. Досить важливо й те, яким чином розроблена стратегія компанії буде адаптована до конкурентного інноваційного середовища, що розвивається сьогодні стрімкими темпами.

Вагомий внесок у становлення й розвиток стратегій, технологій управління зробили такі зарубіжні науковці: І. Ансофф, О. Віханський, Л. Гітман, А. Градов, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, У. Шарп. Значний доробок у дослідженні цих проблем належить нашим співвітчизникам О. Амоші, Є. Бельтюкову, І. Бланку, П. Перерві, О. Редькіну, М. Чумаченко. Проте досі не вирішеними (дискусійними) є питання побудови дієвих механізмів формування, адаптації і впровадження стратегій компанії. У зв'язку з цим метою дослідження є розробка та обґрунтування механізмів формування й адаптації інвестиційної стратегії компанії до конкурентного інноваційно-інвестиційного середовища.

Процес вибору стратегії компанії передбачає сукупність послідовних заходів щодо формулювання цілей і дій компанії з урахуванням мінливості середовища для оптимального використання наявного потенціалу й забезпечення сприйнятливості до зовнішніх вимог. Створення стратегічного набору компанії є особливим видом її діяльності, що здійснюється на всіх рівнях ієрархії. Такий набір складається із загальнокорпоративної стратегії, яка формується й розробляється для

всієї компанії; загальних конкурентних стратегій за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності; для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) компанії; ресурсних стратегій, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії. Загальнокорпоративна стратегія компанії — це модель (цілісне динамічне утворення), побудована на основі принципу ієрархії в механізмі прийняття стратегічних рішень у інвестиційній сфері та базових альтернатив розвитку компанії. Піраміда ієрархії стратегічного набору включає функцію забезпечення функціональних стратегій, що є першочерговою для управління компанією й реалізації загальнокорпоративної стратегії.

На сучасному етапі інвестиційна діяльність компаній зводиться не тільки до задоволення їхніх поточних інвестиційних потреб, а й до передбачення напрямів і форм цієї діяльності на перспективу. У конкурентних умовах компанії вимушені на основі наукової методології здійснювати перспективне управління інвестиційною діяльністю, ефективним інструментом якого виступає інвестиційна стратегія. Це функціональна стратегія, яка за типом є забезпечувальною стратегією у стратегічному наборі компанії. Як і інші функціональні стратегії, вона визначає стратегічну орієнтацію певної (конкретної) функціональної підсистеми управління виробництвом та забезпечує досягнення нею цілей, а також керованість процесів виконання загальнокорпоративної стратегії й виконання місії компанії. Виходячи із визнання нами стратегії як еластичної, узагальненої моделі розвитку та враховуючи, що інвестиційна стратегія є однією із функціональних стратегій, які розробляються в рамках загальнокорпоративної стратегії компанії, пропонуємо таке її визначення. *Інвестиційна стратегія* — це еластична, узагальнена модель перспективного розвитку суб'єкта господарювання, яка містить у собі визначені довгострокові стратегічні цілі, технології, ресурси й систему управління, що забезпечує її конкурентну дієздатність і адаптацію до реальної економічної ситуації. “Візитна картка” інвестиційної стратегії подана на рис. 1.

Інвестиційна стратегія компанії є системною концепцією, яка пов'язує і спрямовує розвиток її інвестиційної діяльності. *Активна* (агресивна) інвестиційна стратегія забезпечує зростання прибутковості до середньогалузевого рівня вкладень та передбачає відбір і реалізацію різних інноваційних проєктів, активну поведінку інвестора на ринку. За такої стратегії інвестор оцінює альтернативні інвестиційні проєкти, проводить їх техніко-економічне обґрунтування, селекціонує їх, відбирає найперспективніші й формує відповідний інвестиційний портфель. *Пасивна* інвестиційна стратегія передбачає підтримку незмінного рівня розвитку компанії. У довгостроковій перспективі це призводить до відставання від середньогалузевого рівня в результаті зниження прибутковості вкладень за рахунок морального й фізичного старіння виробничого апарату. Реалізуючи цю стратегію, інвестор прагне зберегти вже досягнутий ним рівень показників своєї господарської діяльності за рахунок інвестицій.

В основу розробки інвестиційної стратегії покладено балансування матеріальних, фінансових і інвестиційних потоків. Стратегія визначає напрям інвестиційної

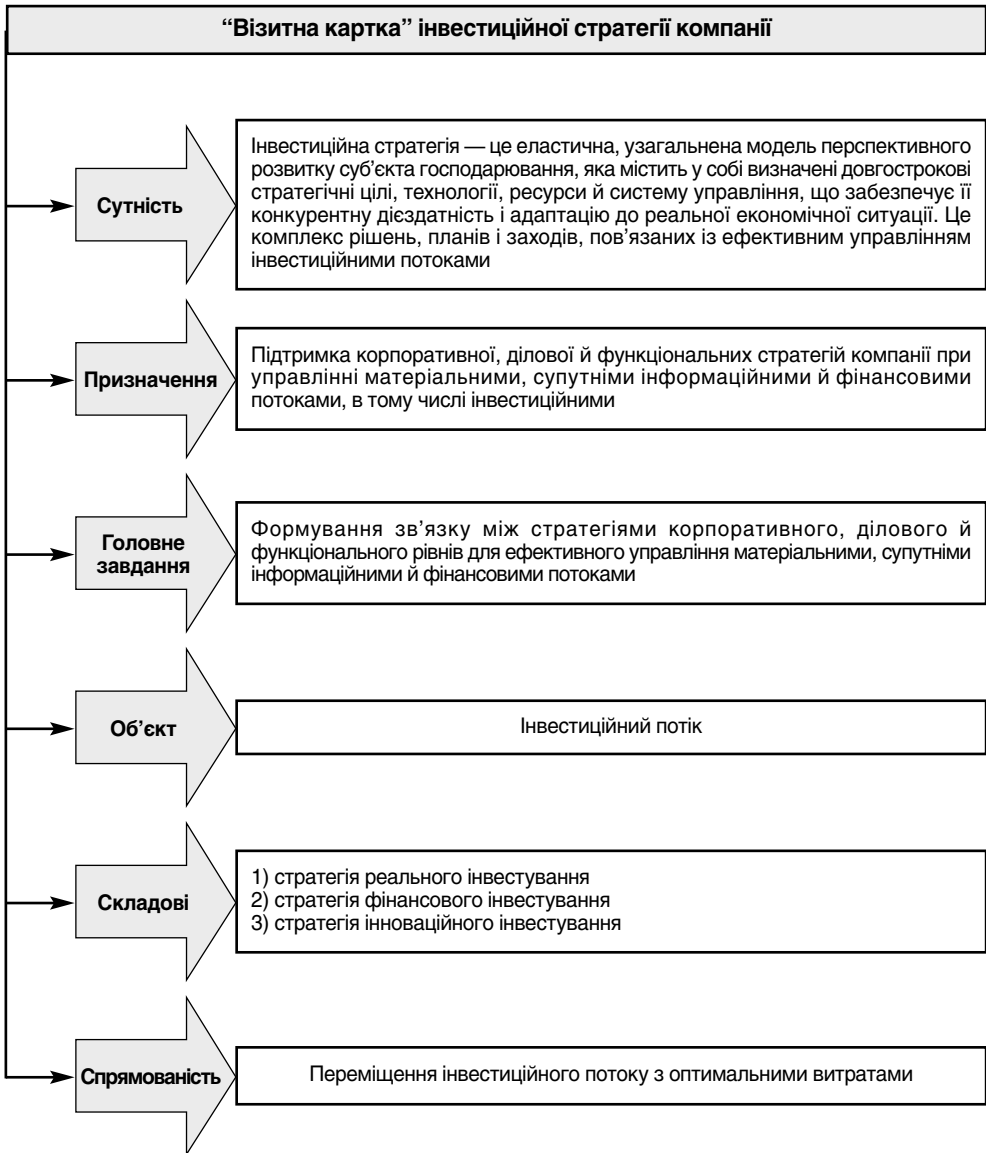


Рис. 1. “Візитна картка” стратегії компанії

діяльності компанії, орієнтує на заощадження всіх видів витрат та мобілізацію і структурування капіталу для підтримки маркетингових, виробничих та інших функціональних стратегій.

Процес розробки інвестиційної стратегії є складовою частиною загальної системи стратегічного вибору компанії, що включає також такі елементи, як місія, загальні стратегічні цілі розвитку, функціональні стратегії, способи формування й розподілу ресурсів. У ході розробки інвестиційної стратегії заздалегідь виділяють

об'єкти стратегічного управління підприємства. З позицій інвестиційного менеджменту, це такі основні їх групи: інвестиційна діяльність компанії в цілому; інвестиційна діяльність стратегічної зони господарювання; інвестиційна діяльність стратегічного інвестиційного центру. Як об'єкт стратегічного інвестиційного управління компанія є відкритою комплексною системою, що інтегрує всі напрями й форми інвестиційної діяльності всіх структурних підрозділів. Стратегічна зона господарювання — самостійний господарський сегмент у рамках компанії, який здійснює свою діяльність у низці суміжних галузей, об'єднаних спільністю попиту, використуваною сировини чи виробничої технології.

Інвестиційна стратегія стратегічної зони господарювання виступає як самостійний (порівняно автономний) блок у загальній системі стратегічного інвестиційного управління компанії. Стратегічний інвестиційний центр є самостійною структурною одиницею компанії, яка спеціалізується на виконанні окремих функцій або напрямів інвестиційної діяльності, що забезпечує ефективну господарську діяльність окремих стратегічних зон господарювання й компанії в цілому. Інвестиційна стратегія таких центрів обмежена функціональними напрямками їхньої діяльності та підпорядкована завданням загального стратегічного інвестиційного управління компанії.

Формування інвестиційної стратегії компанії здійснюється в полі перетину взаємних інтересів компанії та її потенційного стратегічного інвестора. Інвестиція є особливим товаром, який здійснює обіг на ринку, тому можливість її отримання часто залежить від розуміння й урахування взаємних інтересів партнерів, від уміння бачити об'єкт інвестування з позицій стратегічного інвестора та оцінювати його інвестиційну привабливість. Потенційні інвестори, котрі працюють на інвестиційному ринку та розглядають компанії як потенційні об'єкти інвестування, постійно оцінюють інвестиційну привабливість останніх. Таку оцінку вони проводять у процесі визначення доцільності капітальних вкладень, вибору альтернативних об'єктів, купівлі акцій певних підприємств та ін. Поняття “інвестиційна привабливість підприємства” досить обширно подається у літературних джерелах, проте трактується неоднозначно, зокрема як:

— інтегральна характеристика окремих компаній, фірм, об'єктів майбутнього інвестування з позиції перспективності розвитку, обсягу й перспектив збуту продукції, ефективності використання активів та їх ліквідності, стану платоспроможності й фінансової стійкості¹;

— інтегральна характеристика окремих компаній (фірм) — об'єктів майбутнього інвестування — з позиції перспективності розвитку, обсягу й перспектив збуту продукції, ефективності використання активів та їх ліквідності, стану платоспроможності й фінансової стійкості²;

¹ Кныш М.И., Перекаатов Б.А., Тютиков Ю.П. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: Учеб. пособ. — СПб.: Изд. дом “Бизнес-Пресса”, 1998. — С. 282.

² Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: Учеб. курс. — К.: Эльга-Н, 2002. — С. 400.

— фінансовий аналіз діяльності підприємства за показниками фінансової стійкості, прибутковості, ліквідності активів, оборотності активів тощо з точки зору потенційного інвестування у вигляді як капітальних вкладень, так і фінансових інвестицій³;

— інтегральна характеристика окремих підприємств як об'єктів майбутнього інвестування з позиції перспективності розвитку, обсягу й перспектив збуту продукції, ефективності використання активів, їх ліквідності, стану платоспроможності й фінансової стійкості⁴;

— справедлива кількісна та якісна характеристика зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкта потенційно можливого інвестування⁵.

Нами встановлено, що в деяких наукових працях, де розглядається інвестиційна привабливість потенційних об'єктів, не дається визначення інвестиційної привабливості підприємства⁶. На нашу думку, *інвестиційна привабливість компанії* — це сукупність характеристик її діяльності, перспектив стратегічного розвитку й можливості залучення інвестиційних ресурсів.

Систематизувавши існуючі підходи до побудови механізмів формування стратегій, вважаємо, що загальний організаційний механізм формування інвестиційної стратегії компанії має містити в собі довгострокові стратегічні цілі, технології, ресурси й систему управління, що забезпечує конкурентну дієздатність і адаптацію до реальної економічної ситуації, та систему критеріальної оцінки результативності інвестиційної стратегії (рис. 2).

На наш погляд, при розробці й коригуванні стратегії треба проводити аналіз і оцінку не лише фінансових і матеріальних можливостей впровадження плану інвестиційного розвитку, а й можливих трансформаційних процесів у компанії.

Для оцінки переваг однієї стратегії порівняно з іншою (іншими) та перевірки того, наскільки вона спроможна забезпечити компанії успіх, рекомендується застосовувати систему певних критеріїв. Основними з них є ментальна правильність, ситуаційність, унікальність (перевага в конкурентній боротьбі), майбутня невизначеність як стратегічна можливість, гнучка адекватність (відповідність), інтенсивність роботи компанії, швидкість досягнення конкурентної переваги, взаємоузгодженість, ступінь ризику. Критерій дає змогу встановити відповідність стратегії певним характеристикам. Слід зазначити, що всі названі характеристики не є альтернативними, а навпаки, взаємодоповнюючими і взаємопідсилюючими.

³ Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. Методика фінансового аналізу. — М.: ИНФРА-М, 1996. — С. 67.

⁴ Серов В.М. Инвестиционный менеджмент: Учеб. пособ. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 26.

⁵ Макарий Н. Оцінка інвестиційної привабливості українських підприємств // Економіст. — 2001. — № 10. — С. 52.

⁶ Финансы предприятий: Учеб. / Под ред. М.В. Романовского. — СПб.: Изд. дом “Бизнес-Пресса”, 2000. — 528 с.; Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.

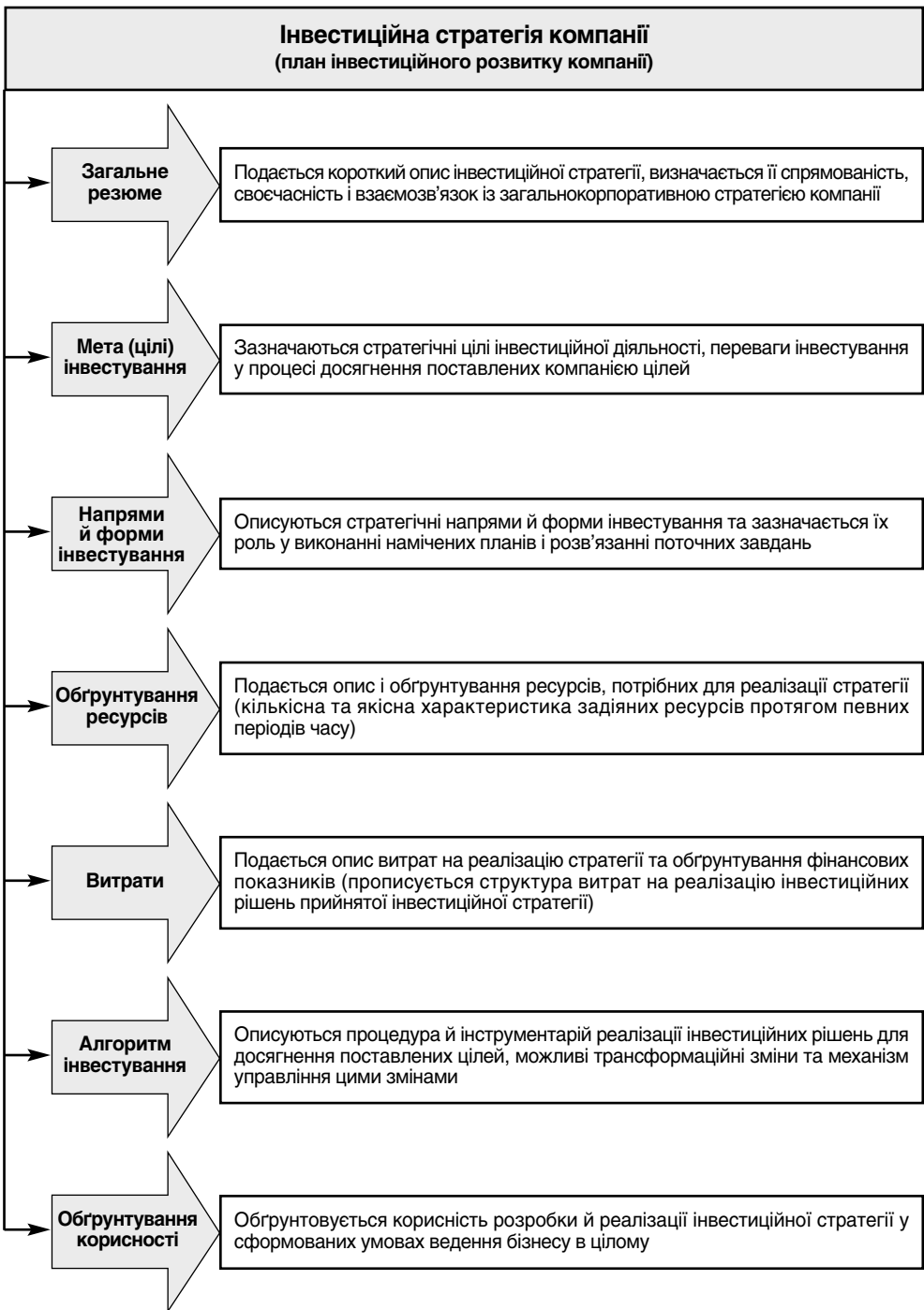


Рис. 2. Загальний організаційно-економічний механізм формування інвестиційної стратегії

Для врахування впливу чинників конкурентного й корпоративного середовищ на інвестиційний розвиток компанії нами вперше розроблено механізм адаптації інвестиційної стратегії компанії до конкурентного середовища (рис. 3). Відмінністю запропонованого механізму від аналогічних є те, що в конкурентному середовищі виділено макросередовище науково-технічних досягнень, вплив якого на формування інвестиційної стратегії відображає її інноваційну складову,

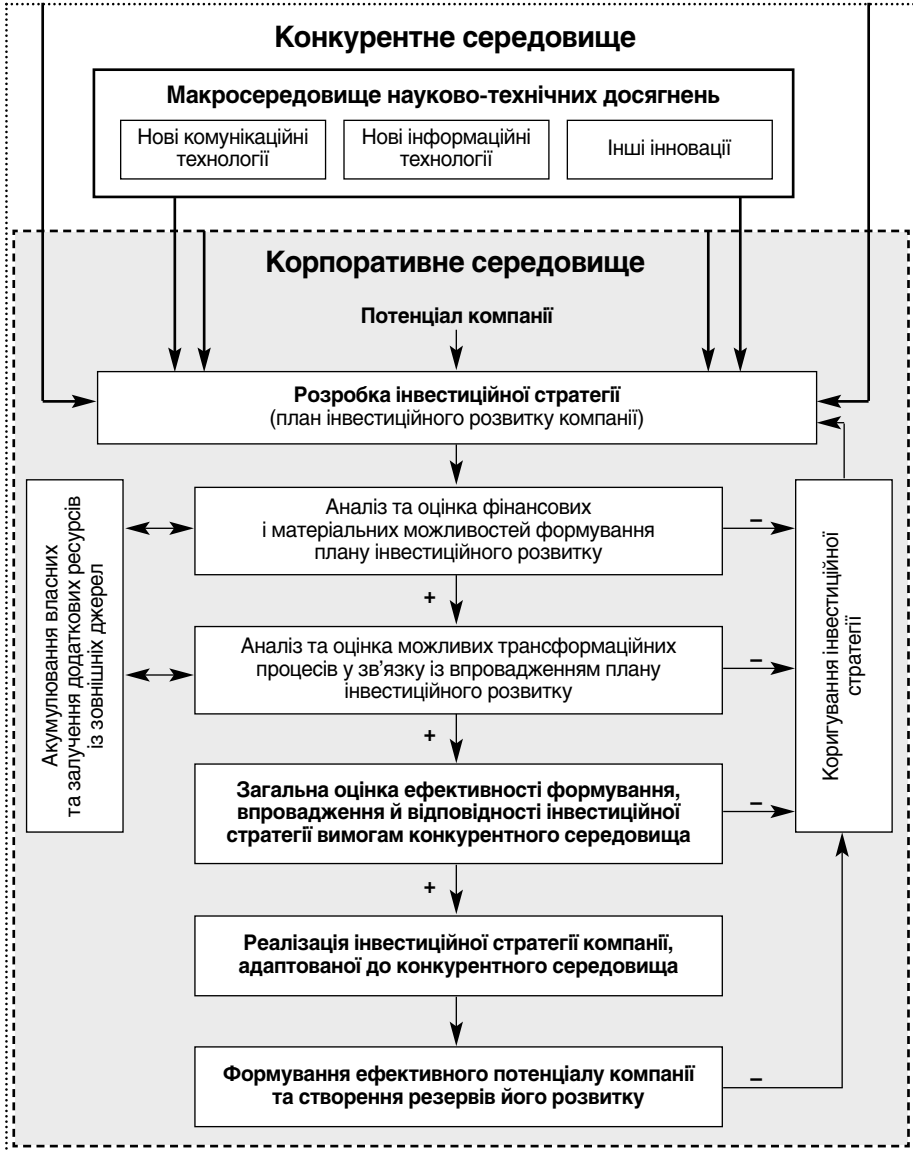


Рис. 3. Механізм адаптації інвестиційної стратегії компанії до конкурентного інвестиційного середовища

що сприяє оптимізації майбутньої стратегії відповідно до критеріїв вибору; при розробці й коригуванні стратегії передбачено аналіз і оцінку не лише фінансових і матеріальних можливостей впровадження плану інвестиційного розвитку, а й можливих трансформаційних процесів у компанії (у виробничій, організаційній та інших структурах).

Хочемо наголосити: в умовах загострення конкурентної боротьби та прискорення економічного й технологічного розвитку в першу чергу треба чітко визначити головні орієнтири й напрями змін у господарській і науково-технологічній політиці, розробити стратегію та сконцентрувати потрібні для її реалізації ресурси, вдосконалити внутрішньофірмову організаційну систему. Усвідомлення необхідності інновацій — лише перший, але вагомий крок на шляху до інноваційного розвитку компаній. Розробляючи стратегію й тактику поведінки, вітчизняні компанії мають, передусім, враховувати інноваційний потенціал, який має бути спроможний забезпечити їм конкурентну перевагу в міжнародному середовищі. Отже, при розробці стратегії компанії та її адаптації в сучасному інвестиційному середовищі, інноваційний принцип розвитку повинен логічно поповнити існуючі засади функціонування, посісти чільне місце в системі управлінських підходів та працювати на користь компанії.