

3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. –345 с.
4. Єськов А. Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях / А. Л. Єськов, В. Е. Брижниченко // Вісник Технологічного університету. Поділля. – Хмельницький, 2002. – № 5. – С. 27–30.
5. Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[http:// www. drohobych. net/ 2010/ pdf](http://www.drohobych.net/2010/pdf)>.
6. Рисин И. Е. Экономика участия / И. Е. Рисин, Ю. И. Трещевский ; Воронежский гос. ун-т. – Воронеж, 2003.
7. Мизина Д. Ф. Управление предприятием: модели и подходы / Д. Ф. Мизина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – С. 106.
8. Бондарева Е. С. Партисипативное управление как фактор повышения конкурентоспособности организации // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства : Всерос. науч.-практ. конф., 10–19 марта 2010 г. : [докл.]. – М. : Креативная экономика, 2010. – С. 75–77.
9. Скриптунова Е. А. Партисипативные структуры / Е. А. Скриптунова, Э. Ф. Мухаметшина // Аксиома. – 2008. – № 1.
10. Дикань Н. В. Менеджмент : навч посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко – К. : Знання, 2008. – 389 с.

Отримано 01.02.2013. ХДУХТ, Харків.

© Л.В. Стрижеус, 2013.

УДК 658.012

Н.І. Кропівцова, доц.

А.В. Волкова, студ.

О.В. Головіна, студ.

ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено принципові підходи до використання результатів стратегічної діагностики під час розробки інвестиційної стратегії підприємства.

Исследованы принципиальные подходы к использованию результатов стратегической диагностики при разработке инвестиционной стратегии предприятия.

Explored the fundamental approaches to the use of the results of a strategic investment in the development of diagnostics business strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах ринкової економіки для кожного підприємства важливим є створення, збереження та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, що неможливо без розробки інвестиційної стратегії розвитку та її впровадження. Недостатня розробка питань оцінки інвестиційних стратегій у теорії визначення інвестиційної привабливості підприємства впливає на якість розробки стратегії конкретного підприємства у вітчизняній господарській практиці, що призводить до негативних наслідків, втрати часу та коштів, помилок і, зрештою, до стримування розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розробки стратегії діяльності підприємства та визначенню її впливу на результати його діяльності у світовий і вітчизняній економічній літературі приділено велику увагу, але стосуються вони переважно теоретичних положень науки управління в цілому і стратегічного управління зокрема. Вивчення праць учених Н.І. Верхоглядова, Л.А. Костирко, Л.І. Белоусова, А.М. Антипов, П.В. Круш, Є.В. Мних, наявних методичних розробок і рекомендацій щодо стратегічного управління показує, що питанням обґрунтування бази розробки стратегії підприємств у сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки, підготовки необхідної інформації, встановленню тенденцій змін у зовнішньому середовищі підприємства приділено недостатньо уваги. Такі питання мають описовий характер. Їх детальне вирішення, що сприятиме більш точному встановленню стратегічних орієнтирів, можливе в межах стратегічної оцінки й діагностики підприємства.

Мета та завдання статті. Мета статті – дослідження принципів підходів щодо використання результатів стратегічної діагностики під час розробки та оцінки інвестиційної стратегії діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мистецтво вибору стратегії полягає у правильній оцінці ключових напрямів технологічного перевороту у визначенні перспективних ринкових ніш і концентрації засобів для їх прискореного освоєння, а також у державній підтримці інвестиційного бізнесу. Тому важливим завданням для підприємства є розробка та своєчасна зміна типу інвестиційної стратегії, послідовна її реалізація.

Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність» «...інвестиціями є усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток або досягається соціальний ефект» [1].

На нашу думку основною метою інвестиційної діяльності є забезпечення ефективного здійснення інвестиційної стратегії підприємства, яка досягається шляхом реалізації таких завдань:

- 1) досягнення високих темпів економічного розвитку підприємства;
- 2) максимізація доходів (прибутків) від інвестиційної діяльності;
- 3) мінімізація інвестиційних ризиків;
- 4) забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Формування інвестиційної стратегії є доволі тривалим і творчим процесом, який базується на прогнозуванні окремих умов здійснення інвестиційної діяльності (інвестиційного клімату) і кон'юнктури інвестиційного ринку в цілому та в розрізі окремих його сегментів. Складність цього процесу полягає в тому, що здійснюється постійний пошук і оцінка альтернативних варіантів інвестиційних рішень, що найповніше відповідають іміджу підприємства. Певна складність є і в тому, що стратегія не є незмінною, потребує постійного коригування з врахуванням зміни зовнішніх умов та нових можливостей росту підприємства.

Передумовою формування інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку підприємства. Відносно неї інвестиційна стратегія має підпорядкований характер і повинна узгоджуватися з нею за цілями та етапами реалізації. Інвестиційна стратегія в цьому випадку розглядається як головний чинник забезпечення ефективного розвитку підприємства у відповідності із обраною ним загальною економічною стратегією.

Оцінка розробленої інвестиційної стратегії відбувається за наступними критеріями:

- узгодженість інвестиційної стратегії з загальною стратегією економічного розвитку підприємства;
- внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії – тобто узгодженість між собою окремих стратегічних цілей і напрямів діяльності, а також послідовність їх виконання;
- узгодженість інвестиційної стратегії із зовнішнім середовищем – відповідність прогнозованим змінам економічного розвитку і інвестиційного клімату країни та кон'юнктури інвестиційного ринку;
- реалізованість інвестиційної стратегії з врахуванням наявного ресурсного потенціалу – можливість формування інвестиційних ресурсів за рахунок власних джерел, кваліфікація персоналу та технічна озброєність підприємства;

– прийнятність рівня ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії;

– результативність інвестиційної стратегії [3, с. 89].

Визначення співвідношення різних форм інвестування на окремих етапах перспективного періоду пов'язане з функціональною спрямованістю діяльності підприємства. Так, інституціональні інвестори працюють переважно на фондовому ринку. Отже, основною формою їх довгострокової інвестиційної діяльності будуть акції, облігації та інші фондові інструменти. Питома вага реального інвестування у таких підприємств може коливатися лише в межах, встановлених законодавством для цих груп інвесторів.

Підприємства-виробники переважно інвестують у реальні проекти (тобто у формі капіталовкладень, купівлі об'єктів приватизації тощо). Саме ця форма інвестування дозволяє підприємствам розвиватися найбільшими темпами, освоювати нові види продукції, виходити на нові товарні та регіональні ринки. Фінансові інвестиції таких підприємств пов'язані, як правило, із короткостроковими вкладеннями тимчасово вільних грошових коштів або здійснюються з метою встановлення контролю за діяльністю окремих компаній.

Співвідношення інвестування у тривалій перспективі коливається в залежності від стадії життєвого циклу підприємства. Так на стадіях виникнення і “дитинства” переважна частка інвестицій носить реальний характер, на стадії “юності” ці інвестиції також переважають, і лише на пізніших стадіях життєвого циклу підприємства можуть дозволити собі суттєве збільшення питомої ваги фінансових інвестицій [2, с. 119].

Визначення галузевої спрямованості інвестиційної діяльності є найскладнішим завданням розробки інвестиційної стратегії. Вона вимагає поетапного підходу до прогнозування інвестиційної діяльності в ув'язці із загальною економічною стратегією компанії.

На першому етапі досліджується доцільність галузевої концентрації або диверсифікації інвестиційної діяльності. Як правило, перші етапи діяльності підприємства пов'язуються із концентрацією на одній галузі, найкраще відомої інвесторам. У цей же час, слід відмітити, що концентрація пов'язана з більш високим рівнем інвестиційних ризиків. На наступних стадіях життєвого циклу підприємства по мірі задоволення потреби у продукції основного контингенту споживачів на її зміну приходиться стратегія галузевої диверсифікації.

На другому етапі досліджується доцільність різних форм галузевої диверсифікації діяльності в межах певної групи галузей. Така галузева диверсифікація дозволяє інвестору більш широко використовувати накопичений досвід у сфері маркетингу, виробничих

технологій, а використання диверсифікації навіть у таких обмежених рамках дозволить суттєво знизити інвестиційні ризики.

Така стратегія також має свої недоліки. Головний полягає в тому, що суміжні галузі в межах певної групи мають як правило аналогічний у часі галузевий життєвий цикл, що посилює інвестиційний ризик, особливо у традиційних галузях економіки.

На третьому етапі досліджується доцільність різних форм диверсифікації інвестиційної діяльності в розрізі не пов'язаних між собою галузей. Умовою здійснення такої диверсифікації є формування так званих “стратегічних господарських центрів” — самостійних структурних одиниць компанії, що включають кілька стратегічних зон господарювання. Центр повністю формує свою інвестиційну діяльність, яка є самостійним елементом інвестиційної стратегії компанії. За рахунок вибору галузей з різними стадіями життєвого циклу суттєво знижується рівень інвестиційного ризику.

Визначення регіональної спрямованості інвестиційної діяльності пов'язано з двома основними умовами:

- розмір компанії – більшість невеликих і значна частина середніх фірм працюють у межах одного регіону за місцем проживання інвесторів. Для таких фірм можливість регіональної диверсифікації обмежена в силу недостатнього обсягу інвестиційних ресурсів. Принципова можливість регіональної диверсифікації можлива лише у разі фінансових інвестицій, проте їх обсяг у таких фірм є невеликим;

- тривалість функціонування компанії – на перших етапах життєвого циклу інвестиційна компанія зосереджується в межах одного регіону і лише по мірі розвитку компанії виникає потреба у регіональній диверсифікації [2, с. 226].

Отже, динамічний інвестиційний процес веде до підвищення конкурентоспроможності, забезпечує підприємству його результативні економічно стійкі позиції на зовнішніх ринках протягом тривалого періоду.

Практичний досвід свідчить, що підприємство не в змозі розвивати ефективну господарську діяльність без залучення й ефективного використання інвестицій.

Процес формування інвестиційних стратегій передбачає постановку цілей, розробку стратегії, пошук необхідних ресурсів і підтримку зв'язків із зовнішнім середовищем, що відповідає потенціалу й можливостям підприємства та дозволяє миттєво реагувати на зовнішні зміни.

Процесний підхід до розробки інвестиційної стратегії підприємства базується на структуруванні процесу стратегічного управління, що передбачає виділення таких етапів: стратегічний

аналіз, стратегічне прогнозування та планування. З позиції процесного підходу роль стратегічного аналізу в інвестиційному управлінні підприємством є дуже важливою. На цьому етапі не тільки виявляються основні закономірності та довготривалі тенденції між вхідними й вихідними параметрами підсистем підприємства, визначається вплив головних чинників, оцінюється ступінь невизначеності в системі забезпечення виробництва, але й визначається передпрогнозна орієнтація підприємства. У межах стратегічного аналізу вивчається багато питань техніко-економічного та математично-статистичного аналізу масивів вихідної інформації, розробляються пошукові науково-технічні прогнози галузей, маркетингові прогнози, що спираються на перспективний прогноз потреб. Від якості результатів стратегічного аналізу значною мірою залежать зміст та ефективність подальших стадій стратегічного управління – стратегічного прогнозування та планування.

Діагностичний підхід припускає визначення характеру порушень господарської діяльності, які спричиняють відхилення від нормальної динаміки різноманітних процесів, що виражаються через темпи зміни відповідних показників. Стратегічна діагностика інвестицій розглядається як передумова стратегічного аналізу, як своєрідний експрес-аналіз, метою якого є виявлення обсягу та горизонту стратегічного аналізу, що дає можливість отримати як інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень у ході розробки стратегії, так і сукупність прийомів і методів обробки інформації та прийняття рішень, необхідних для розробки низки заходів для ліквідації стратегічного розриву або перегляду стратегії. Це значно підвищує якість управлінських рішень у стратегічному управлінні на подальших етапах, особливо на етапах стратегічного аналізу та стратегічного прогнозування.

Стратегічна діагностика інвестицій підприємства, що розглядається як етап процесу стратегічного управління, спрямована на визначення поточного стану підприємства з метою виявлення його відповідності обраній стратегії, оцінки стратегії, що реалізується, а також розробку системи заходів для ліквідації стратегічних розривів або коригування стратегії. На відміну від стратегічного аналізу стратегічній діагностиці властива цільова проблемна спрямованість і використання задалегідь відомого інструментарію.

Основна мета стратегічної діагностики – це надати інформацію про стан підприємства в порівнянні із станом конкурентів, показати вплив виявлених чинників на діяльність підприємства, визначити можливості підприємства та можливі загрози його діяльності. Тобто у стратегічній діагностиці має бути підготовлена інформація про подальші напрями стратегічного аналізу. Період стратегічної

діагностики підприємства може охоплювати тривалий час – до трьох-п'яти років за умов української економіки [4, с. 76].

Головною відмінною рисою стратегічної діагностики є аналіз як окремої стратегії, так і функціонування підприємства в цілому, а також підприємства, що тільки створюється.

У разі врахуванні впливу різноманітних чинників у межах стратегічної діагностики оцінюються ймовірності майбутніх подій для побудови прогнозів, що потребує використання статистичних, бухгалтерських, звітних і стохастичних даних.

Одним із головних у стратегічній діагностиці є питання інструментарію, що застосовується. У стратегічній діагностиці використовуються переважно аналітичні інструменти для дослідження внутрішніх і зовнішніх середовищ діяльності підприємств.

Змістом стратегічної діагностики макросередовища підприємства є моніторинг і аналіз таких тенденцій та подій, які не підконтрольні підприємству, але можуть вплинути на його стратегічний вибір. З огляду на важливість маркетингової стратегії та її впливу на формування стратегії підприємства запропоновано доповнити стратегічну діагностику макросередовища розглядом низки ринкових чинників, зокрема ємності ринку, його захищеності урядом, рівня й розподілу доходів, географічного розміщення підприємства та ринків збуту його продукції, чинників форс-мажорних обставин (випадку). Метою стратегічної діагностики мікросередовища підприємства необхідно вважати отримання характеристики ситуації в галузі в цілому для винесення суджень про її відносну привабливість (непривабливість) у найближчій і довгостроковій перспективі. Аналіз мікросередовища підприємства передбачає аналіз учасників ринку, що безпосередньо контактують із підприємством, впливають на нього і, у свою чергу, піддаються впливу з боку підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, кредитори, компаньйони). Суперечливість інтересів цих груп і їх пріоритети потрібно враховувати при прийнятті кожного стратегічного рішення й розробці стратегії в цілому.

У ході стратегічної діагностики мають розглядатися складні економічні процеси, що не завжди піддаються кількісній оцінці. Тому виникає потреба не тільки встановити існуючі на даний час тенденції, але й відстежити їхню зміну на майбутнє, що припускає необхідність використання різноманітних інструментів — методу експертних оцінок, аналізу витрат і кривої досвіду, моделі "продукт-ринок",

аналізу динаміки ринку, моделі життєвого циклу, портфельних моделей аналізу стратегії (матриць БКГ і Мак-Кінсі), аналізу ланцюжка цінностей, аналізу витрат й оцінки конкурентоспроможності або їх поєднання.

Стратегічна діагностика макро-, мікро- та внутрішнього середовищ підприємства має як спільні риси, так і свої особливості, однією з яких є виділення критичних елементів. Критичними елементами вважаються найбільш вагомі чинники макро-, мікро- та внутрішнього середовищ, які значною мірою впливають на стратегічні напрями діяльності конкретного підприємства або умови реалізації його стратегії. Саме тому вони підлягають аналізу в першу чергу. Виділення критичних елементів дозволяє заощадити час і витрати на збір і обробку виключно релевантної інформації. Межі стратегічної діагностики середовища залежать від числа й характеру критичних елементів макро-, мікро- та внутрішнього середовищ.

Висновки. У стратегічній діагностиці мікросередовища основну увагу приділено аналізу конкурентної позиції підприємства та його конкурентів. Оцінка конкретних показників у межах напрямів аналізу розглядається з точки зору їх впливу на поточну стратегію й дозволяє визначати небезпеки та можливості, що надає мікросередовище сьогодні й у перспективі. Це необхідно для характеристики ситуації в галузі та на ринку.

В оцінці конкурентної позиції підприємства особливу увагу може бути приділено частині ринку, яка належить підприємству, здатності конкурувати за ціною, якістю, знанням споживача та ринку. Ранжируванням значущості кожного з показників у частках одиниці визначається його питома вага, а експертна оцінка конкурентоспроможності підприємства за кожним із показників дозволяє давати кількісну оцінку конкурентної позиції підприємства.

Заключним етапом розробки інвестиційної стратегії є оцінка її результативності, що визначається такими параметрами: узгодженість з загальною стратегією розвитку підприємства; врахування змін, які передбачаються у зовнішньому інвестиційному середовищі та пов'язані з використанням внутрішнього потенціалу підприємства; збалансованість на рівні підприємства, що дозволяє узгоджувати цілі, стратегічні напрями інвестиційної діяльності; реалізованість, яка досягається відповідністю потенційних можливостей підприємства щодо формування необхідного обсягу інвестиційних ресурсів; прийнятність рівня ризиків та ефективність.

Список літератури

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-ХІІ.
2. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства / Н. І. Верхоглядова. – К. : Професіонал, 2008. –384 с.
3. Губський Б. В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі / Б. В. Гунський. – К., 2008. –116 с.
4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

Отримано 01.02.2013. ХДУХТ, Харків.

© Н.І. Кропівцова, А.В. Волкова, О.В. Головіна, 2013.

УДК 658.016

Т.С. Колеснік, асп.

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено суть категорії «фінансова стратегія підприємства», розроблено технологію та обґрунтовано послідовність процесу формування фінансової стратегії торговельного підприємства.

Определена сущность категории «финансовая стратегия предприятия», разработана технология и обоснована последовательность процесса формирования финансовой стратегии торгового предприятия.

Essence of category is certain «financial strategy of enterprise», technology is developed and the sequence of process of forming of financial strategy of point-of-sale enterprise is grounded.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Функціонування торговельного підприємства в нових умовах висуває на перший план вирішення низки проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності господарсько-фінансової діяльності, закріпленням певної частини ринку, формуванням високого іміджу, досягненням чи збереженням конкурентоспроможності в умовах загострення конкурентної