

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-35>

УДК 338:658.5

# ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

## FORMULATION OF INVESTMENT STRATEGY IN THE CONTEXT OF CHANGES IN THE ORGANIZATION

**Стахурська Світлана Антонівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6996-8907>**Stakhurska Svitlana**  
National University of Food Technologies

У статті розглядаються теоретико-методичні та практичні підходи до формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. Розвиток підприємства пов'язаний з інвестиційною та інноваційною складовою, які матимуть певну специфіку залежно від основних стратегічних намірів підприємця на тій чи іншій стадії життєвого циклу. Це призводить до необхідності визначення певних підходів до розроблення інвестиційної стратегії. Концептуальне бачення інвестиційного стратегування в організації вимагає розгляду цього питання в контексті змін в діяльності та визначення специфіки інвестиційної стратегії на окремих етапах життєвого циклу підприємства. Практичне формування і використання інвестиційної стратегії має поетапно диференціюватись і поєднуватись в єдиному стратегічному механізмі загальної стратегії та інноваційних змін. В процесі розвитку та змін підприємство намагається забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності, що визначається загальною стратегією розвитку, яка деталізується сукупністю функціональних стратегій, таких як продуктова, інноваційна, інвестиційна та інші. Один з підходів до інвестиційного стратегування полягає в тому, що інвестиційну стратегію потрібно визначати в загальному комплексі стратегічної діяльності підприємства, розглядаючи інвестиційну стратегію і як ресурсну, і як функціональну. Потрібно враховувати специфіку розроблення інвестиційної стратегії залежно від етапу життєвого циклу підприємства та його цілепокладання. Інвестиційна стратегія має бути конкурентною та портфельною, захисною і наступальною, а також дотичною до інноваційної складової, яку визначатимуть інноваційні досягнення в галузі техніки та технологій, сучасні світові мегатренди змін. Для специфіки інвестиційної стратегії залежно від етапу життєвого циклу характерні різні прояви концентрації та диверсифікації. Інвестиційна стратегія передбачає також зміну частки фінансових інструментів виробничого підприємства залежно етапу життєвого циклу та інших чинників. Цільова установка інвестиційної стратегії на різних етапах життєвого циклу полягає в створенні та удосконаленні активів підприємства.

**Ключові слова:** інвестиційна стратегія, розвиток та зміни в організації, стадії життєвого циклу підприємства, загальна стратегія, інноваційна стратегічна складова, конкурентна та портфельна стратегії, захисна та наступальна стратегії, формування активів підприємства.

The article examines theoretical-methodical and practical approaches to the formation of an investment strategy in the context of changes in the organization. The development of the enterprise is related to the investment and innovation component, which will have a certain specificity depending on the main strategic intentions of the entrepreneur at one or another stage of the life cycle. This leads to the need to define certain approaches to the development of an investment strategy. The conceptual vision of investment strategizing in the organization requires considering this issue in the context of changes in activity and determining the specifics of the investment strategy at individual stages of the enterprise's life cycle. The practical formation and use of the investment strategy should be gradually differentiated and combined in a single strategic mechanism of the general strategy and innovative changes. In the process of development and changes, the enterprise tries to ensure a sufficient level of competitiveness, which is determined by the general development strategy, which is detailed by a set of functional strategies, such as product, innovation, investment and others. One of the approaches to investment strategizing is that the investment strategy needs to be determined in the general complex of strategic activities of the enterprise, considering the investment strategy both as a resource and as a functional one. It is necessary to take into account the specifics of developing an investment strategy depending on the stage of the enterprise's life cycle and its goals. The investment strategy should be competitive and portfolio, defensive and offensive, as well as tangential to the innovative component, which will be determined by

innovative achievements in the field of engineering and technology, modern global megatrends of change. Depending on the stage of the life cycle, different manifestations of concentration and diversification are characteristic of the specifics of the investment strategy. The investment strategy also involves a change in the share of financial instruments of the production enterprise depending on the stage of the life cycle and other factors. The goal setting of the investment strategy at various stages of the life cycle is to create and improve the company's assets.

**Keywords:** investment strategy, development and changes in the organization, stages of the life cycle of the enterprise, general strategy, innovative strategic component, competitive and portfolio strategies, defensive and offensive strategies, formation of enterprise assets.

**Постановка проблеми.** Однією із вимог стабільної динаміки організації (підприємства) є забезпечення ефективного висхідного її проходження усіма етапами життєвого циклу, забезпечення розвитку та достатнього рівня конкурентоспроможності. Цільовими орієнтирами такої діяльності має бути обґрунтовано сформована загальна стратегія розвитку організації з чітко визначеними функціональними стратегіями. Серед низки функціональних стратегій діяльності підприємства окрема увага приділяється розробленню продуктових, інноваційних, інвестиційних, фінансових та інших стратегій. Але кожна з цих стратегій має позиціонуватись саме в межах загальної стратегії розвитку і мати конкретні цільові динамічні установки на розвиток. Коли йдеться про інвестиційну стратегію зазвичай її звужують практично до забезпечення підприємства фінансовими ресурсами. Задля забезпечення динамічного розвитку є потреба у врахуванні специфіки інвестиційної стратегії на окремих етапах діяльності залежно від тих змін, які окреслені загальною стратегією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням сутності та формування інвестиційної стратегії приділяється увага в багатьох працях. Зокрема автори Гайдай Г.Г., Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. пов'язують формування інвестиційної стратегії з забезпеченням конкурентоспроможності підприємства [2; 3], автори Пріб К.А., Скотнікова Л.П., Угрімова І.В., Чернишов В.В., Некрасова Л.А., Моніч О.В. розглядають процеси формування інвестиційної стратегії у взаємозв'язку розвитку та впровадження інновацій в корпораціях та на окремих підприємствах [5; 6; 7; 4]. Інші автори – Добриніна Л.В., Шилова О.Ю., Фундеряка К.В. – інвестиційні стратегії розглядають як певну алгоритмізацію інвестиційних процесів в системі формування загальної стратегії підприємства [1; 8].

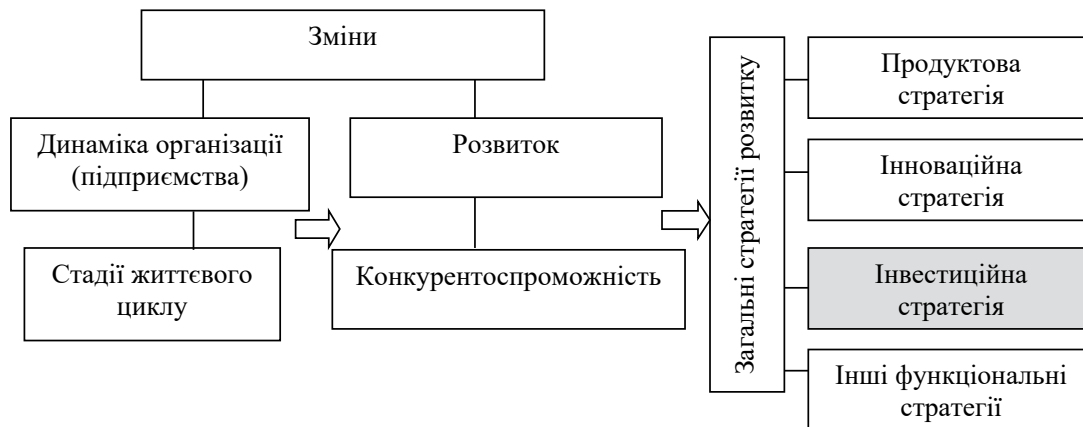
Невирішеними залишаються питання підходів до формування інвестиційної стратегії в контексті змін, що відбуваються на підприємствах (в організаціях) на різних стадіях життєвого циклу в процесі інноваційного розвитку

підприємства, які би слугували методичним підґрунтям для практичного формування і використання інвестиційної стратегії в організації, зокрема на виробничому підприємстві.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення концептуального бачення інвестиційного стратегування в організації в контексті змін у її діяльності та окреслення специфіки інвестиційної стратегії на окремих етапах життєвого циклу організації і поєднання її в єдиному стратегічному механізмі загальної стратегії та інноваційних змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При визначенні підходів до формування інвестиційної стратегії будемо опиратись на основні загальновідомі, практично аксіоматичні твердження: підприємство в своєму життєвому циклі проходить ряд етапів розвитку, намагаючись щоб вони для нього були висхідними; підтримання динаміки вимагає здійснення певних змін, які забезпечуватимуть розвиток, що практично має цільову орієнтацію на забезпечення певного рівня конкурентоспроможності; усе це відображається в загальній стратегії розвитку, виконання якої забезпечується сукупністю функціональних стратегій, серед яких зокрема – продуктова, інноваційна, інвестиційна та інші. Саме в такому комплексі стратегічної діяльності (рис. 1) варто розглядати інвестиційне стратегування задля визначення специфіки інвестиційної стратегії на окремих етапах життєвого циклу.

Розглянемо специфіку інвестиційної стратегії. Досить часто її бачать дещо вузько – як ресурсну стратегію. Це правильно, але її варто розглядати дещо ширше, як функціональну стратегію, вона спрямовує діяльність не лише на створення інвестиційних ресурсів, але й показує більш широкі орієнтири – через систему створення реальних інвестицій (реальні інвестиційні проєкти) вона підтримує і забезпечує продуктову, інноваційну та інші стратегії; стратегічний сегмент фінансових інвестицій дозволяє не лише забезпечувати фінансовий ресурс, але й вирішувати питання власності та загальнокорпоративної політики, зокрема впливу на конкурентів та стейкхолдерів. Пра-



**Рис. 1. Концептуальне бачення інвестиційного стратегування організації в контексті змін**

*Джерело: сформовано автором на основі джерел [1–8]*

вильне розуміння взаємозв'язку і місця інвестиційної стратегії в прийнятті загальних стратегічних рішень підприємства забезпечує більш ефективний вибір спрямування інвестиційної стратегії та більш результативний процес її розроблення. Варто зазначити, що інвестиційна стратегія має бути конкурентною, оскільки і ресурсно, і функціонально забезпечує зміни в діяльності підприємства щодо конкурентного розвитку. Одночасно інвестиційна стратегія за своїм призначенням і структуруванням є портфельною – містить об'ґрунтовану сукупність проєктів реального інвестування та стратегічні фінансові інструменти, які у взаємозв'язку працюватимуть на конкурентні зміни підприємства в напрямку його поступального розвитку. Інвестиційна стратегія за своєю сутністю має бути одночасно захисною і наступальною, той чи інший пріоритет буде визначатися загальною стратегією розвитку та змін, яка залежатиме від стадії життєвого циклу (табл. 1), загальних стратегічних намірів підприємства та низки інших чинників, перелік і взаємодія яких має бути предметом окремого дослідження. На усіх етапах розвитку інвестиційна стратегія буде дотичною до інноваційної складової, яка матиме змінні тенденції, що визначатимуться не лише загальностратегічними намірами підприємства але й сучасними інноваційними досягненнями в галузі техніки та технологій, векторами змін в сучасному світі з урахуванням мегатрендів розвитку економіки.

На різних етапах життєвого циклу інвестиційна стратегія матиме свою специфіку. Вона окрім зазначеного вище характеризуватиметься також різними проявами концентрації та диверсифікації – як галузевої, так і різногалузевої та регіональної (табл. 1).

Залежно від етапу життєвого циклу в загальному інвестиційному стратегічному портфелі виробничого підприємства буде різна частка фінансових інструментів. Вона зростатиме з переходом до етапу зрілості. Звісно, що при цьому протягом всього життєвого циклу у виробничих підприємств переважатимуть реальні інвестиції, що будуть реалізовувати загальну стратегію розвитку та змін через інноваційні інвестиційні проєкти, пов'язані зі створенням та удосконаленням активів підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити наступні висновки:

1. Протягом свого життєвого циклу підприємство проходить ряд етапів розвитку та змін, намагаючись забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності, який визначається загальною стратегією розвитку.

2. Загальна стратегія розвитку забезпечується сукупністю функціональних стратегій, серед яких продуктова, інноваційна, інвестиційна та інші.

3. Інвестиційне стратегування потрібно визначати в загальному комплексі стратегічної діяльності підприємства, виокремлюючи інвестиційну стратегію не лише як ресурсну, але і як функціональну.

4. Функціональне спрямування стратегії пов'язане з забезпеченням реальних інвестицій на підприємстві задля забезпечення продуктової, інноваційної та інших стратегій.

5. Складовою інвестиційної стратегії, пов'язана з фінансовими інструментами, забезпечує фінансовий ресурс для розвитку та здійснення змін та дозволяє вирішувати питання загальнокорпоративної політики і власності.

Таблиця 1

**Характеристика інвестиційної стратегії в розрізі стадій життєвого циклу та стратегій розвитку підприємства**

Стадія життєвого циклу підприємства	Характер змін та процесів розвитку	Загальна стратегія	Інноваційна стратегічна складова	Інвестиційна стратегія
"Зародження" та "Становлення"	інтенсивний, започаткування бізнесу, часто з рисами стартапу	зростання	дуже висока	конкурентна, наступальна, галузева та регіональна концентрація
"Зростання"	помірно інтенсивний	зростання	висока, підтримка першого етапу	конкурентна, наступальна, галузева та регіональна концентрація, перехід до галузевої та регіональної диверсифікації
"Зрілість"	помірний	підтримка та реструктуризація, оновлення діяльності (розвиток), реінжиніринг	висока, одночасно може відбуватися просте та розширене оновлення на початковому інноваційному рівні	конкурентна та портфельна, поєднання наступальної та захисної, галузева та регіональна диверсифікація
"Старіння"	зміни та розвиток практично відсутні	стабілізація, скорочення діяльності чи ліквідація бізнесу або окремих підрозділів	зазвичай відсутня	захисна, елементи стратегій попереднього етапу
"Відродження"	інтенсивний, започаткування нового або диверсифікація попереднього бізнесу, часто з рисами стартапу	стратегія змін: оновлення, реструктуризація, перепрофілювання, реінжиніринг	дуже висока	конкурентна, наступальна, галузева та регіональна концентрація щодо нового чи оновленого бізнесу

*Джерело: розроблено автором*

6. На різних етапах життєвого циклу інвестиційне стратегування має свою специфіку, яка визначається загальною стратегією інноваційного розвитку та змін і безпосередньо залежить від особливостей цілей розвитку певного етапу.

7. Інвестиційна стратегія повинна бути конкурентною та портфельною, а також за своєю сутністю має бути одночасно захисною і наступальною.

8. На усіх етапах розвитку інвестиційна стратегія буде дотичною до інноваційної складової, що визначатиметься інноваційними досягненнями в галузі техніки та технологій, векторами змін в сучасному світі, які будуть

враховуватись в загально стратегічних намірах підприємства.

9. Специфіка інвестиційної стратегії буде також залежно від етапу життєвого циклу мати різні прояви концентрації та диверсифікації (галузева, різногалузева, регіональна).

10. Зміна частки фінансових інструментів виробничого підприємства буде також передбачатись інвестиційною стратегією та залежатиме серед інших чинників від етапу життєвого циклу.

11. Інвестиційна стратегія на певних етапах життєвого циклу матиме на меті створення та удосконалення різних видів активів підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Добриніна Л.В. Підприємство як учасник фінансового ринку, його інвестиційні стратегії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23(1). С. 80–82. URL: <https://cutt.ly/rZRutVO> (дата звернення: 01.08.2022).
2. Гайдай Г.Г. Формування інвестиційної стратегії автотранспортних підприємств в конкурентному середовищі. *Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук*. Київ : НТУ, 2021. 22 с. URL: [http://diser.ntu.edu.ua/Gaidai\\_aref.pdf](http://diser.ntu.edu.ua/Gaidai_aref.pdf) (дата звернення: 01.08.2022).
3. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 5(32). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-10> (дата звернення: 01.08.2022).
4. Некрасова Л.А., Моніч О.В. Процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства та його проблеми. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 204–207. URL: <https://cutt.ly/PZTp2a3> (дата звернення: 03.08.2022).
5. Приб К.А. Інвестиційна складова управління розвитком підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 1. С. 77–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2015\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2015_1_12) (дата звернення: 01.08.2022).
6. Скотнікова Л.П., Угрімова І.В. Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2018. № 19 (1295). С. 19–22. URL: <https://cutt.ly/hZR0PxU> (дата звернення: 31.07.2022).
7. Чернишов В.В. Напрями розвитку інвестиційної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 167–172. URL: <https://cutt.ly/LZRGXoj> (дата звернення: 31.07.2022).
8. Шилова О.Ю., Фундеряка К.В. Механізм формування інвестиційної стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 1. С. 43–47. URL: <http://surl.li/coyda> (дата звернення: 02.08.2022).

## REFERENCES:

1. Dobrynina L.V. (2019) Pidpriemstvo yak uchasnyk finansovoho rynku, yoho investytsiini stratehii [The enterprise as a participant in the financial market, its investment strategies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 23(1), 80–82. Available at: <https://cutt.ly/rZRutVO> (in Ukrainian)
2. Haidai H.H. (2021) Formuvannia investytsiinoi stratehii avtotransportnykh pidpriemstv v konkurentnomu seredovyshchi [Formation of the investment strategy of motor transport enterprises in a competitive environment]. *Avtoreferat dysertatsii na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk*, 22. Available at: [http://diser.ntu.edu.ua/Gaidai\\_aref.pdf](http://diser.ntu.edu.ua/Gaidai_aref.pdf) (in Ukrainian)
3. Makovoz O.S., Krainia D.R., Obukhovskiy O.V. (2021) Faktory investytsiinoi stratehii v systemi pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Factors of the investment strategy in the system of increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 5(32), 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-10> (in Ukrainian)
4. Nekrasova L.A., Monich O.V. (2014) Protses formuvannia innovatsiino-investytsiinoi stratehii pidpriemstva ta yoho problemy [The process of forming the innovation and investment strategy of the enterprise and its problems]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, 5(2), 204–207. Available at: <https://cutt.ly/PZTp2a3> (in Ukrainian)
5. Prib K.A. (2015) Investytsiina skladova upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Investment component of enterprise development management]. *Intelekt XXI*, 1, 77–85. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2015\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2015_1_12) (in Ukrainian)
6. Skotnikova L.P., Uhrimova I.V. (2018) Rol investytsiinoi stratehii u rozvytku pidpriemstva [The role of investment strategy in enterprise development]. *Visnyk NTU "KhPI"*, 19 (1295), 19–22. Available at: <https://cutt.ly/hZR0PxU> (in Ukrainian)
7. Chernyshov V.V. (2021) Napriamy rozvytku investytsiinoi diialnosti pidpriemstv [Directions of development of investment activities of enterprises]. *Modern Economics*, 26 (2021), 167–172. Available at: <https://cutt.ly/LZRGXoj> (in Ukrainian)
8. Shylova O.Iu., Funderiaka K.V. (2012) Mekhanizm formuvannia investytsiinoi stratehii pidpriemstva [The mechanism of formation of the enterprise's investment strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 3, 43–47. Available at: <http://surl.li/coyda> (in Ukrainian)