

УДК 330

DOI: 10.36919/2312-7872.2.2024.54

В. І. Патлай,

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу

ПВНЗ «Європейський університет»

E-mail: vpatlaj@e-u.edu.ua

ORCID ID: 0009-0006-0575-2633

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглядаються теоретико-методичні та практичні підходи до формування інвестиційної стратегії при реалізації програм реструктуризації підприємства. 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 інвестиційної стратегії на підприємстві вимагає розгляду цього питання в контексті змін в діяльності та визначення специфіки інвестиційної стратегії на окремих етапах розвитку підприємства. Практичне формування і використання інвестиційної стратегії при реалізації програм реструктуризації підприємства має поетапно диференціюватись і поєднуватись в єдиному стратегічному механізмі загальної стратегії та інноваційних змін.

Доведено, що в процесі реалізації програм реструктуризації підприємства керівництво намагається забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності, що визначається загальною стратегією розвитку, яка деталізується сукупністю функціональних стратегій, таких як продуктова, інноваційна, інвестиційна. Один з підходів при реалізації програм реструктуризації підприємства полягає в тому, що інвестиційну стратегію потрібно визначати в загальному комплексі стратегічної діяльності підприємства, розглядаючи інвестиційну стратегію і як ресурсну, і як функціональну.

Автор вважає, що потрібно враховувати специфіку розроблення інвестиційної стратегії залежно реалізації програм реструктуризації та його цілей. Інвестиційна стратегія при реалізації програм реструктуризації підприємства 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 зміни.

Виявлено, що для специфіки інвестиційної стратегії при реалізації програм реструктуризації підприємства характерні різні прояви концентрації та диверсифікації. Інвестиційна стратегія передбачає також зміну частки фінансових інструментів виробничого підприємства залежно від реалізації програм реструктуризації підприємства. Цільова установка інвестиційної стратегії при реалізації програм реструктуризації підприємства полягає в створенні та удосконаленні активів підприємства.

Ключові слова: інвестиційна стратегія, реструктуризація підприємства, програми реструктуризації, загальна стратегія, інноваційна стратегічна складова, конкурентна та портфельна стратегії, захисна та наступальна стратегії, формування активів підприємства.

Постановка проблеми. Проблема браку фінансових ресурсів є істотною в силу зношеності основних виробничих фондів. Ключовою умовою оновлення основного капіталу, збільшення виробничих потужностей є успішна реалізація інвестиційної стратегії, яка дозволяє, з одного боку, мінімізувати витрати, зв'язані з використанням капіталу, а, з іншого, забезпечити приріст капіталу за рахунок збільшення обсягу виробництва, інтенсифікації технологічних процесів та ін.

Як свідчить світовий досвід, інвестиції виступають ключовим чинником економічного розвитку, який забезпечує оновлення основного капіталу і сприяє підвищенню конкурентоспроможності товаровиробників на зовнішніх і внутрішніх ринках. До факторів, які здійснюють вплив на формування та реалізацію інвестиційної стратегії підприємства відносять: законодавчі, інституційні, кадрові питання і оподаткування. Враховуючи це, подолання даних

перешкод, необхідність підвищення конкурентоспроможності і раціонального використання соціально-економічного потенціалу вітчизняних підприємств обумовлює розгляд і вирішення проблем формування і реалізації інвестиційної стратегії підприємства, зокрема, оцінки її ефективності і визначення перспектив розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань теоретичних основ інвестиційної діяльності присвячені роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів та практиків, зокрема присвятили свої наукові праці такі вітчизняні вчені, як Амоша О. І., Брюховецька Н. Ю., Луців Б. Л., Матвеев В.В., Шморгун Л.Г. та інші. 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], науковці 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].

Не дивлячись на глибоке опрацювання багатьох теоретико-методичних питань, залишається недостатньо вивченим процес формування і реалізації інвестиційної стратегії підприємства.

Мета статті. Полягає в дослідженні особливостей формування і реалізації інвестиційної стратегії підприємств в сучасних економічних умовах.

Викладення основного матеріалу. Будь-яка система, у тому числі економічна, передбачає функціонування і розвиток, зміну й перетворення, оскільки постійно зазнає впливу багатьох внутрішніх і зовнішніх сил. З часом цей вплив об'єктивно призводить до необхідності видозмінення, певної адаптації, модифікації чи трансформації самої системи. Єдиною константою в сучасному бізнесі залишається зміна, тому ключем до успіху в динамічному ринковому середовищі стає управління змінами. У світовій економічній науці процес цілеспрямованих змін суб'єктів економічної діяльності та ефективної їх адаптації до умов функціонування, що принципово змінилися, розглядається у взаємозв'язку з проблематикою реструктуризації, що зумовлює актуалізацію теоретичних і практичних її аспектів.

Термін «реструктуризація» у перекладі з англійської буквально означає «зміну, перебудову структури чого-небудь». Подібна інтерпретація стосовно підприємства недостатня для засвоєння сенсу цієї економічної категорії. Латинське слово «структура» — це порядок, розташування, будова, а для сучасного суб'єкта господарювання тип структури і характер змін залежить від об'єкта, стратегічних цілей і завдань реструктуризації. Типологію змін зумовлює типологія структур систем: якщо під структурою розуміється організаційна структура, то реструктуризація — це зміна організаційної структури, якщо розглядається структура бізнес-процесів, то реструктуризація — це зміна бізнес-процесів. Отже, залежно від типу структурного зрізу системи виникають і завдання проведення відповідних змін. Досліджуючи трактування поняття «реструктуризація», варто погодитися з тим, що кожне визначення додає важливі елементи до розуміння суті структурних перетворень, способів внутрішньої перебудови підприємства задля підвищення ефективності діяльності відповідно до мінливих вимог ринку.

Стратегія реструктуризації підприємства припускає комплексну роботу по основних аспектах: фінансовому (перетворення структури активів і пасивів компанії); структурному (перетворення внутрішньої структури і системи зовнішніх взаємозв'язків); правовому (юридичні процедури і технології реструктуризації підприємства). Стратегія реструктуризації має на увазі зміну властивостей об'єкту за рахунок зміни властивостей (характеру, порядку, кількості, якості і т. д.) його внутрішніх (стійких) зв'язків, що забезпечують цілісність об'єкту і його тотожність самому собі. Стратегія реструктуризації підприємства може припускати як стратегію зростання, так і стратегію виходу з бізнесу.

Фінансова реструктуризація передбачає реформування корпоративного управління з обов'язковим залученням інвестицій для оздоровлення стану підприємства. Отже, фінансова реструктуризація — це постійний інструмент управління підприємством через управління його заборгованістю, інвестиціями та пасивами, а не просто реалізація такої мети як запобігання банкрутству. Вона може проводитися як в рамках санаційної, так і адаптаційної або випереджаючої реструктуризації. Фінансова реструктуризація стабілізує підприємство,

мінімізує загрозу його ліквідації, створюючи таким чином умови для інвестування в подальші реструктуризаційні заходи.

У економічній літературі сутність інвестиційної стратегії підприємства трактується по-різному: з позицій процесного, результативного, еволюційного та інших підходів. Не дивлячись на наявність різних точок зору, всі вони зводяться до того, що інвестиційна підприємства — це елемент загальної стратегії підприємства, що є сукупністю різних підходів і рішень, які направлені на формування і реалізацію найбільш ефективних способів вкладення капіталу, що гарантують фінансову стійкість підприємства, а також постійне відтворення інвестиційного процесу, що в сукупності забезпечують виконання стратегічних цілей розвитку підприємства (підвищення чистого прибутку; забезпечення добробуту акціонерів; збільшення ринкової вартості підприємства; розширення обсягу операційної діяльності та ін.).

Вартість стратегічних активів відображає їх ринкову оцінку, за якою вони надходять на підприємство, зараховуються на його баланс та визначають собівартість продукції, робіт, послуг в процесі їх використання. Перелік можливих короткострокових цілей діяльності підприємства при реалізації інвестиційної стратегії відображає табл. 1.

Таблиця 1

**Перелік можливих короткострокових цілей підприємства
при реалізації інвестиційної стратегії**

Короткострокові цілі реалізації стратегії			
Фінансова складова	Маркетингова складова	Складова внутрішніх бізнес-процесів	Складова якості та розвитку персоналу
1) зростання прибутку; 2) збільшення чистого грошового потоку; 3) підвищення рентабельності продукції; 4) мінімізація собівартості продукції; підвищення рентабельності власного капіталу	1) підвищення ступеня задоволення клієнтів; 2) мінімізація кількості втрачених клієнтів; 3) збільшення прибутковості операцій із клієнтами; 4) розширення бази клієнтів; 5) визнання лідером на ринку за новими видами продукції; 6) завоювання певної частки ринку в цільових сегментах	1) мінімізація часу циклу виробництва продукції; 2) мінімізація рівня запасів; 3) зниження кількості переналагодження устаткування; 4) мінімізація повернення продукції; 5) зменшення часу розробки нової продукції	1) формування висококваліфікованих кадрів; 2) мінімізація плинності кадрів

* Розроблено автором на основі [5; 6; 7; 4].

Інвестиційна стратегія повинна відповідати характеру і масштабу підприємства, повинна бути документована, регулярно переглядатися і коректуватися, доступна органам управління і інвесторам. Для визначення оптимального напрямку вкладення капіталу і виявлення найбільш ефективних способів його використання протягом достатнього тривалого періоду із стабільною віддачою необхідна розробка інвестиційної стратегії і успішна її реалізація.

При формуванні і реалізації інвестиційної стратегії ухваленні рішення повинні бути пов'язані за часом і ресурсами і не повинні суперечити один одному, в результаті буде відбуватися чітке розділення повноважень співробітників, що в значній мірі підвищує потенційні можливості досягнення успішної реалізації інвестиційної стратегії і полегшує розробку заходів, що коректують.

Процес формування та реалізації інвестиційної стратегії підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених етапів, які дозволяють організувати повний цикл аналізу, формування і реалізації інвестиційної стратегії.

Проведення аналізу умов зовнішнього середовища і поточного стану підприємства дозволяє виявити слабкі і сильні сторони і визначити конкурентні переваги, визначення найбільш вигідніші напрямки інвестування, що є основою, і що дозволить уникнути виникнення інвестиційних ризиків.

При формуванні інвестиційної стратегії важливо враховувати обмеження, пов'язані із специфікою джерел інвестування, що включають визначення потреби в ресурсах, джерела фінансування і оцінку плати за вибрані джерела фінансування.

Зовнішнє середовище

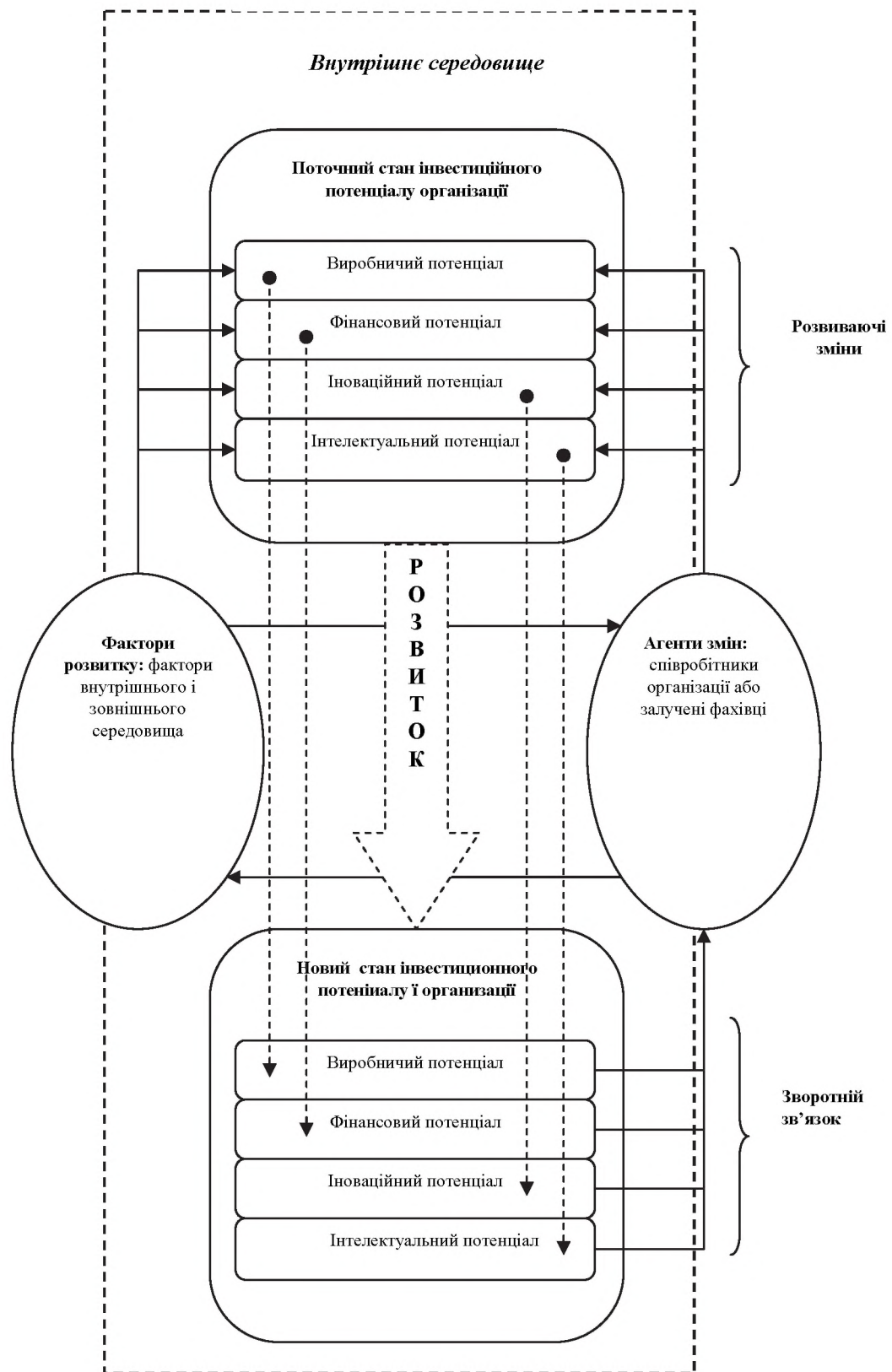


Рис. 1. Схема управління інноваційною стратегією підприємства

* Розроблено автором

Виходячи з цього, враховуючи особливості розвитку підприємств, представляється доцільною розробка моделі формування і реалізації інвестиційної стратегії підприємства, яка враховує особливості інвестиційної діяльності на підприємстві. Розроблено систему управління інноваційною стратегією, що складається з логічної схеми, формалізованої моделі та алгоритму управління стратегією.

Схема базується на гармонізації взаємодії наступних блоків: об'єкт управління (сам ПП, тобто його поточний стан, що потребує позитивному розвитку), фактори і агенти розвитку (впливають на поточний стан потенціалу через розвиваючі зміни), процес розвитку (передбачає реалізацію намічених розвиваючих змін) і кінцеві результати (новий стан ПП), одержувані при управлінні даним процесом.

Таким чином, під моделлю формування і реалізації інвестиційної стратегії слід розуміти сукупність взаємозв'язаних процесів, пов'язаних з формуванням і реалізацією інвестиційної стратегії, в розрізі макро- і мікроекономічного середовища підприємства.

Наведена модель дозволяє впорядкувати всі складові внутрішнього і зовнішнього середовища, які здійснюють пряму або непряму дію на процес формування і реалізації інвестиційної стратегії підприємства.

Входом моделі є інформація про ступінь доступності ресурсів, рівні платоспроможного попиту на вироблювану промисловим підприємством продукцію (роботи, послуги), силі конкуренції підприємством сегменті ринку вироблюваної продукції (робіт, послуг).

Таким чином, під моделлю формування і реалізації інвестиційної стратегії слід розуміти сукупність взаємозв'язаних процесів, пов'язаних з формуванням і реалізацією інвестиційної стратегії, в розрізі макро- і мікроекономічного середовища підприємства.

Наведена модель дозволяє впорядкувати всі складові внутрішнього і зовнішнього середовища, які здійснюють пряму або непряму дію на процес формування і реалізації інвестиційної стратегії підприємства.

Входом моделі є інформація про ступінь доступності ресурсів, рівні платоспроможного попиту на вироблювану промисловим підприємством продукцію (роботи, послуги), силі конкуренції підприємством сегменті ринку вироблюваної продукції (робіт, послуг).

Цілеспрямована дія керівництва підприємства на процес формування і реалізації інвестиційної стратегії відбувається за допомогою прямих зв'язків. Зворотні зв'язки забезпечують отримання керівництвом підприємства інформації про хід формування і реалізації інвестиційної стратегії і результати дії на нього.

Зміст прямих і зворотних зв'язків може бути вельми різноманітним: регламенти і положення; плани і заходи; накази і розпорядження; пропозиції; узгодження; нормативи; процедури та ін.

Однією з найважливіших умов цілісності моделі, її економічності і забезпечення раціональної просторово-структурної взаємодії елементів є наявність інфраструктури середовища. Дане середовище займається питаннями інформаційного, технічного, правового забезпечення Виходом моделі є підвищення ефективності інвестиційної стратегії підприємства.

Наявність зворотного зв'язку забезпечує успішне коректування результативності процесів формування і реалізації.

Підприємства здійснюють свою інвестиційну стратегію в умовах господарювання, що постійно змінюються, тому слід враховувати вплив випадкових тенденцій, що відбуваються в умовах формування і реалізації інвестиційної стратегії крупних підприємств. Участь випадкових тенденцій в загальному процесі може бути і невеликою, проте відхилення фактичних значень від прогнозних може бути достатнє значна. Отже, широка амплітуда коливань фактичних даних щодо лінії тренда дозволяє припустити, що динаміка показника ефективності складається під впливом різних чинників, наприклад, сезонних, циклічних, випадкових. Дані тенденції не обов'язково носять випадковий характер, кожне відхилення може бути в подальшому пояснене цілком закономірними причинами.

Таким чином, необхідно враховувати допустимі рівні відхилення фактичних значень показника ефективності реалізації від прогнозних, щоб своєчасно проводити заходи, що коректують.

Виділення заходів залежно від ступеня відхилення фактичних даних від прогнозних дозволяє:

– виявити найбільш дієві напрями підвищення ефективності реалізації інвестиційної стратегії підприємства;

- визначити перспективи реалізації інвестиційних рішень;
- скоректувати цільові орієнтири інвестиційної стратегії підприємства.

Отже, інвестиційна політика є основним інструментом економічного розвитку, який сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства за рахунок забезпечення достатнього для задоволення зростаючих потреб приросту капіталу.

Висновки. Розробка інвестиційної стратегії пов'язана із ефективним розвитком підприємства. Вона визначає механізми забезпечення інвестиційних цілей, дозволяє оцінити інвестиційні можливості підприємства, виявляє наявність власних джерел фінансування, визначає можливість реалізації нових інвестиційних проєктів. Розробка інвестиційної стратегії підприємства допомагає визначити її конкурентні переваги. Дослідження теоретичних та методичних аспектів інвестиційної стратегії свідчать, що її реалізація на практиці призводить до підвищення ефективності підприємства і сприяє його розвитку. Процес розробки інвестиційної стратегії є важливою складовою загальної системи стратегічного управління підприємством. Урахування взаємозв'язку інвестиційної стратегії з іншими складовими стратегічного набору підприємства значно підвищить ефективність її розробки. Формування інвестиційної стратегії має здійснюватися на основі всебічного аналізу специфіки галузі, особливостей зовнішнього середовища та внутрішніх особливостей 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 (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 (дата звернення: 01.08.2022).
6. Скотнікова Л.П., Угрімова І.В. Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2018. № 19 (1295). С. 19–22. URL: <https://cutt.ly/hZRoPxU> (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 uchashnyk 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 seredovishchi [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 (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 (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/hZRoPxU> (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).

Patlai V. I. FORMATION OF AN INVESTMENT STRATEGY DURING THE IMPLEMENTATION OF ENTERPRISE RESTRUCTURING PROGRAMS

Abstract. *The article examines theoretical-methodical and practical approaches to the formation of an investment strategy during the implementation of enterprise restructuring programs. 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 the investment strategy at the enterprise 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 development. The practical formation and use of the investment strategy during the implementation of enterprise restructuring programs should be differentiated in stages and combined in a single strategic mechanism of the overall strategy and innovative changes.

It is proven that in the process of implementing enterprise restructuring programs, the management 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, and investment strategies. One of the approaches in the implementation of enterprise restructuring programs is that the investment strategy should 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.

The author believes that it is necessary to take into account the specifics of developing an investment strategy depending on the implementation of restructuring programs and its goals. The investment strategy during the implementation of enterprise restructuring programs should be competitive and portfolio, defensive and offensive, as well as relevant to the innovative component, which will be determined by innovative achievements in the field of engineering and technology, modern world changes.

It was revealed that the specifics of the investment strategy during the implementation of enterprise restructuring programs are characterized by various manifestations of concentration and diversification. The investment strategy also provides for a change in the share of financial instruments of the production enterprise depending on the implementation of the restructuring programs of the enterprise. The goal setting of the investment strategy during the implementation of enterprise restructuring programs is to create and improve the enterprise's assets.

Keywords: *investment strategy, enterprise restructuring, restructuring programs, general strategy, innovative strategic component, competitive and portfolio strategies, defensive and offensive strategies, formation of enterprise assets.*