

ня дебіторської заборгованості; систематичний моніторинг підприємств-дебіторів; прийняття управлінського рішення (залишити в складі дебіторів, передати на факторинг); стратегічний аналіз дебіторської заборгованості.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Калюга Є. В. Фінансово-господарський контроль у системі управління : [монографія] / Є. В. Калюга. - К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. - 360 с.
2. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства - системний підхід до розвитку / В. Ф. Максимова. - К. : АВРІО, 2005. - 264 с.

3. Нападівська Л. В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці : [монографія] / Л. В. Нападівська. - Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. - 224 с.

4. Хендриксен Э. С. Теория бухгалтерского учета / Э. С. Хендриксен, М. Ф. Ван Бреда. - М. : Финансы и статистика, 1997. - 576 с.

5. Хоргрен Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Т. Хоргрен, Дж. Фастер. - М. : Финансы и статистика, 1995. - 416 с.

6. Шевчук В. О. Контроль господарських систем у суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології) / В. О. Шевчук. - К. : Держ. торг.-екон. ун-т, 1998. - 371 с.

7. Энтони Р. Учет: ситуации и примеры / Р. Энтони, Дж. Рис. - М. : Финансы и статистика, 1993. - 560 с.

**H. Bulkot**

### **THE ESTIMATION OF ACCOUNTS RECEIVABLE UNDER FACTORING OPERATIONS**

In this article the methods of estimation the accounts receivable are described and also its connection with internal control is shown. The methods of analysis of accounts receivable under factoring operations that are allow estimate financial opportunities of the company and, therefore, to upgrade the effectiveness of internal control and management of accounts receivable are proposed.

*Key words:* internal control, accounts receivable, factoring operations.

© Г. Булкот

Надійшла до редакції 24.12.2009

УДК 338.262

## **РОЗВИТОК МЕТОДОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**ДМИТРО СОМОВ,**

*асистент кафедри менеджменту*

*Донбаського державного технічного університету (м. Алчевськ),*

*аспірант кафедри економіки підприємств Запорізької державної інженерної академії*

У статті досліджено базові підходи до визначення стратегії організації. Розглянуто три ключові школи та властиві їм методи формування стратегії. З'ясовані обмеження та сфери застосування розглянутих методів. Показано, що головною метою стратегії є прийняття рішення щодо розподілу інвестиційних ресурсів та формування ключових компетенцій організації - суб'єкта економічної діяльності.

*Ключові слова:* стратегія, планування, позиція, бізнес-портфель, зовнішнє та внутрішнє середовище.

**Постановка проблеми.** Розвиток соціально-економічних систем неможливий без конкуренції. Її інтенсифікація спонукає економічних суб'єктів розширювати сфери набуття конкурентних переваг. Управління розглядається як провідний фактор успіху, що містить великий потенціал для вдосконалення. Процес консолідації практичного досвіду, формування його наукових засад у сфері управління проявляється через роз-

виток маркетингу, логістики, стратегічного управління та інших напрямків. Мета цього процесу полягає у впровадженні сукупності знань якісно нового рівня для підвищення ефективності процесів, які вони розкривають. Таким чином, відповідність сучасної парадигми знань зі стратегічного управління наявному стану соціально-економічних відносин та закономірностям їх розвитку суттєво впливає на ефективність системи

*№ 1 (101) січень-лютий 2010 р.*

управління організацією та на рівень конкурентоспроможності організації в цілому. Тому не дивно, що еволюція концепції стратегічного управління підштовхується не тільки досягненнями економічних та інших наук, а й запитами практики ведення бізнесу.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Головною проблемою стратегічного управління є відсутність однозначного розуміння терміну "стратегія". Це зумовлює еkleктизм підходів та базових теоретичних положень, а отже, формування різних наукових шкіл. Кожна школа має тенденцію до формування власного термінологічного та методологічного апарату, які обслуговують її провідну концепцію.

Проблеми забезпечення методологічним інструментарієм стратегічного менеджменту присвячена велика кількість наукових публікацій. Класичними представниками стратегічного аналізу вважаються К. Р. Ендрус, К. Р. Крістенсен [1]; Х. Вейхрич [2]; І. Ансофф та Г. Стейнер [3]; Брюс Д. Гендерсон [4], М. Портер [5], А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд [6], Хофер та Шендель [7], С. Шоффлер [8]. Серед вітчизняних дослідників концептуальними щодо вирішення даної проблеми є роботи П. Л. Гордієнко [9], М. М. Мартиненко, І. А. Інгатьєвої [10] та інших.

**Метою** статті є дослідження існуючих методів стратегічного аналізу та планування для визначення сфер їх адекватного застосування при формуванні стратегії організації.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз публікацій, у яких розглядається методологічний апарат формування стратегії, засвідчив наявність декількох основних напрямків. Вони сформовані на базі провідних шкіл стратегії.

Відповідно до таксономії Генрі Мінцберга [12] три школи стратегії "проекування", "планування" та "позиціонування" віднесені до прескриптивних. Вони безпосередньо спрямовані на формування стратегії. Інші школи стратегії, за винятком "школи конфігурації", яка має інтеграційні властивості та розглядається окремо, віднесені до дескриптивних, які спрямовують свою увагу на контекст та процес прийняття рішень щодо стратегії. Таким чином, коло розглянутих інструментів стратегічного аналізу доцільно окреслити саме на школах проєкування, планування та позиціонування.

Найбільше різноманіття методологічних інструментів включає в себе школа планування. Вона вбирає в себе стандартні статистичні, економічні методи аналізу та планування, спрямовані на виявлення тенденцій минулого та прогнозування їх на майбутнє.

Класичний підхід аналітичного прогнозування являє собою часову послідовність у вигляді математичної моделі та доводить, що обраний рівень деталізації дає найкращі результати апроксимації на заданій базі прогнозування. Будь-який рівень деталізації по суті є шаблоном, який формує ідеальну ситуацію, окремий випадок, що існує в припущенні, що дія та вплив неврахованих факторів не суттєва та не несе інформації. У результаті маємо низький рівень верифікації прогнозів за допомогою методів аналітичної екстраполяції.

За умов локальних змін в оточенні або об'єкті дослідження є можливість ідентифікувати нетрендові зміни та врахувати їх. Таке врахування дії факторів базується на економічних моделях, кореляційно-регресійному аналізі, факторних моделях.

Необхідно підкреслити, що стохастичний характер зовнішнього оточення не є єдиним суттєвим обмеженням адекватності наведених методів. Найважливішою ознакою можливості ефективного застосування ме-

тодів планування є складність досліджуваної системи. Можна простежити обернену залежність між складністю досліджуваної системи, тривалістю прогнозів та ефективністю методів планування [11]. Гнучкість систем планування не забезпечує проактивної реакції на зміни, а лише сприяє швидкій перебудові системи планування з урахуванням нових суттєвих змін. Але й цей метод не усуває головного недоліку класичного планування: припущення, що вплив ідентифікованих факторів та їх кількість мають сталу динаміку.

На противагу методам аналітичної екстраполяції широке розповсюдження у сфері стратегічного управління отримали методи евристики. Сформовано цілий комплекс методів, які забезпечують цей підхід:

- методи аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз: *SWOT*-аналіз, *TOWS*-аналіз, метод *SPACE* (стратегічного оцінювання дій);

- метод конкурентного профілю;

- методи планування на основі концепції життєвого циклу продукту;

- матричні методи експертної оцінки:

- а) портфельні: метод "ріст/частка" Бостонської консультативної групи, метод Мак-Кінзі, метод Томсона та Стрікленда;

- б) моделі розвитку: матриця І. Ансоффа, Г. Стейнера;

- комплексні методи аналізу *GAP* та *Lots*.

У цілому методи експертної оцінки використовуються для прогнозування та оцінки якісних характеристик, а також об'єктів, розвиток яких не піддається формалізації та статистичному моделюванню.

Головна проблема планування загалом полягає в тому, що воно не здатне відбутися без сталих категорій, а зміст стратегії полягає у формуванні категорій. Окрім того, процес планування є за своєю суттю процесом аналізу (декомпозиції), а процес формування стратегії - синтезом [12]. Таким чином, школа планування в стратегічному управлінні може розглядатися лише на предмет ефективного забезпечення процесу реалізації вже сформованої стратегії та як допоміжний інструмент, що забезпечує надійними історичними даними. За такої постановки питання усуваються протиріччя процесів планування та стратегії.

Розкриті проблеми методів класичного планування сприяли розвитку таких шкіл стратегії, як школа "позиціонування" та "проекування".

Найяскравішим представником школи позиціонування в стратегічному управлінні вважається Майкл Портер. Базовим припущенням позиціонування є провідний вплив конкуренції в галузі. Рівень інтенсивності конкуренції залежить від конкурентної сили споживачів та постачальників, від тиску безпосередніх галузевих конкурентів та можливих товарів-субститутів. За комбінації дії цих факторів формується матриця стратегій [13, 14]. Провідні критерії всіх рекомендацій формальних стратегій - це уникнення прямої конкуренції із сильними суперниками та інвестування у сферу, де рівень конкуренції менший, а прибутковість висока. Позиціонування не розглядає внутрішніх чинників конкурентоздатності організації, лише віддзеркалює наявність типових групівань організацій-конкурентів.

Стратегії М. Портера зорієнтовані на отримання монополістичної ціни на продукт на ринку в цілому або на окремих його сегментах.

Є певні недоліки існуючої моделі. Так, відмінність між фірмами зводиться лише до особливостей галузей, питання внутрішньогалузевих відмінностей між фірмами не розкриваються [15, с. 42.]. Модель стра-

тегій є статичною, бо не враховує того, що конкуренти теж орієнтуються на норми прибутковості, вищі за середні по галузі, та спрямовують зусилля на освоєння таких сегментів та ринків.

На базі стратегій, запропонованих М. Портером, формують свою класифікацію стратегій А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд [6]. Модифікацією розгляду цього питання можна вважати пропозиції Девіда А. Аакера, які стосуються стратегічно важливих напрямків [16].

Як і в інших прескриптивних школах, підхід школи позиціонування є не стільки помилковим, скільки вузьким. Він орієнтований на великий бізнес та сталі умови зовнішнього оточення. Недооцінена роль внутрішніх можливостей організації.

Школа проектування спрямовує свою увагу на формування унікальної стратегії на основі комплексного аналізу дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Прихильники цієї школи застосовують такі інструменти, як SWOT-аналіз, TOWS-аналіз. Методи цієї школи є дескриптивними, базуються на великій кількості експертних оцінок факторів впливу та їх вагомості. Головним результатом аналізу є формування напрямків інвестування за критеріями найбільшої сприятливості/ефективності та на нейтралізацію загроз низької ефективності [17].

Провідною ідеєю підходу є відповідність. Розробка стратегії базується не на загальних для всіх випадків змінних, а на умовах конкретної ситуації [12]. Школа дизайну передбачає формування однієї безальтернативної стратегії, ігнорується можливість та доцільність підтримки вже існуючої стратегії, її еволюційної поступової зміни та можливість виникнення спонтанної стратегії.

Фундаментом підходу є припущення про те, що ключові компетенції та переваги організації правильно ідентифіковані та усвідомлені найвищими керівниками. Крім того, використана гіпотеза про можливість експертно чітко ідентифікувати та прогнозувати фактори впливу зовнішнього оточення. Практика бізнесу засвідчила хибність цих постулатів. Механізм формування стратегії повинен включати адекватну оцінку можливих компетенцій організації, а не сприймати їх імпліцитно. Стратегія повинна мати можливість корекції для підвищення своєї гнучкості.

Дослідження портфеля концентрується на балансуванні грошових потоків за рахунок перерозподілу видів бізнесу за стадіями життєвого циклу таким чином, щоб більш зрілі фази циклу фінансували початкові. Увага таких методів зосереджується на оптимізації управління капіталом та інвестиціями. Додаткові чинники розглядаються лише на предмет корекції та уточнення базових. До цієї групи можна віднести моделі БКГ, *Shell/DPM*, *ADL/LC*, *Hofer/Schendel*, *GAP*-аналіз, модель життєвого циклу.

Конкурентні методи спрямовані на стратегічне позиціонування окремих напрямків бізнесу та забезпечення їх конкурентних переваг на ринку.

До моделей розвитку (конкурентних) можна віднести матрицю І. Ансоффа, Г. Сейнера, *GE/McKinsey*, М. Портера, матрицю А.-А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, модель Абея, матрицю "стратегічне становище/привабливість ринку" за концепцією "7 S", *PIMS*, *SPACE*, *SWOT*, *TOWS*, вивчення профілю, *PDS*.

Перша група моделей спрямована на вирішення питань корпоративного рівня стратегії, друга обслуговує діловий рівень стратегії. Такий розподіл не є взаємовиключним, а, навпаки, доповнює та конкретизує процес розробки стратегії.

За своєю сутністю портфельна модель використовує меншу кількість параметрів, оскільки розглядає тільки порівнювальні фактори, а специфічні виключає.

Моделі розвитку більш конкретні, тому в механізмі їх реалізації передбачено велику кількість факторів, які відображають специфіку галузі, ринку, підприємства.

Наведені матричні методи спираються на дві основні концепції: життєвого циклу продукту, ефект досвіду (або масштабу) [18].

Ефект досвіду в сучасних умовах постійних змін технологій, техніки та самого продукту має суттєві обмеження до свого застосування [16, с. 264]. Адекватною сферою цього інструменту є галузі з безперервним процесом виробництва або капіталомісткі, наприклад, виробництво сталі.

Якщо галузь зріла, крива досвіду стає майже горизонтальною, та оскільки подвоєння досвіду потребує значного часу, вона втрачає своє значення. За низької доданої вартості крива досвіду також не має великого значення.

Найбільш теоретично обґрунтованими є методи на основі концепції життєвого циклу. Але їх широкому розповсюдженню заважають труднощі їх практичного застосування. Зокрема:

- основні фази циклу не мають чітких меж. Досить важко спрогнозувати та ідентифікувати час зміни фаз та загалом тривалість кожної фази циклу. Особливо в сталих галузях, де життєвий цикл має значну тривалість.

- у галузях із незначною тривалістю життєвого циклу товару спостерігається тенденція до скорочення відрізка часу між появою нового продукту та періодом його найбільших продажів.

Загальним недоліком портфельних моделей є їх базова гіпотеза про рівномірність відшкодування інвестицій. Це припущення є хибним, бо за такого підходу ключові фактори успіху бізнесу ігноруються та не розглядаються як унікальні комбінації різних за ефективністю внутрішніх організаційних ресурсів. Крім того, не обґрунтовуються рівні можливих інвестицій у складові портфеля. Вочевидь, що наявні оптимальний, мінімальний та припустимий рівні інвестування.

Ситуація видається статичною щодо реакції конкурентів. Не розглядаються специфічні умови існування кожного виду бізнесу, що входить до складу портфеля.

Портфельні методи не враховують різної тривалості фаз життєвого циклу та різної тривалості життєвих циклів окремих видів бізнесу загалом. Таким чином, портфельні моделі залишаються теоретичною абстракцією, далекою від реальних умов ведення бізнесу.

Більшість досліджень ділової стратегії наголошують на досягненні економічних орендних плат через переслідування ефективності та при обмеженнях, які формує оточення [19]. Джерела конкурентних переваг фірм полягають, головним чином, у ресурсах та компетенції і тільки в другу чергу в структурі галузей промисловості, у яких вони працюють.

### Висновки

Один із провідних напрямків стратегії організації (суб'єкта економічної діяльності) - школа дизайну, спираючись на принцип відповідності, закладає системний та динамічний підходи в розуміння стратегії. Доповненням цього можна вважати ідею ієрархічності процесу стратегії, яку відстоює школа планування.

Задача, яку обслуговують розглянуті методи, - це прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, тобто прийняття рішень про напрямки інвестиційної діяльності. Таким чином, на рівні корпоративному та діловому стратегія виступає у формі інвестиційної. Головний критерій - це прибутковість вкладених інвестицій.

На корпоративному рівні формуються обмеження на інвестиційні ресурси для ділового рівня стратегії, на якому визначається конкретний спосіб набуття конкурентних переваг окремим видом бізнесу або продуктом. Методи визначення корпоративної стратегії конкретизуються на бізнес-рівні. Модель діє зверху-донизу, що узгоджується із сучасним розумінням механізму прийняття рішень у стратегічному управлінні.

Корпоративний рівень стратегії описується в термінах форм капіталу, а на діловому та функціональному - у термінах видів ресурсів. Капітал виступає в ролі метаресурсу, який надає доступ до інших ресурсів, здатних генерувати необхідну норму прибутковості. Операціоналізація корпоративної стратегії на діловому та функціональних рівнях спрямована на з'ясування та розвиток ключових компетенцій як базової запоруки конкурентної переваги. За такою логікою капітал формує економічний потенціал, а ключові компетенції - найбільш ефективний шлях його застосування.

Використання методів школи дизайну дає змогу діагностувати базові обмеження та можливості зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Їх доцільно застосовувати для формування кола припустимих варіантів стратегії, ідентифікації ключових компетенцій. Як самостійний метод формування стратегії має суттєві недоліки, що витікають із його базових гіпотез.

Позиціонування виконує контролюючу функцію: воно засвідчує становище організації щодо конкурентів до та після розвитку ключових компетенцій. Динаміка зміни позиції в групі та групи в цілому є мірою ефективності дій з формування та підтримки обраних ключових компетенцій.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Panagiotou G. Bringing SWOT into Focus / G. Panagiotou // Business Strategy Review. - 2003. - June. - Vol. 14. - № 2. - PP. 8-10.  
 2. Wehrich H. The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis / H. Wehrich // Long Range Planning. - 1982. - April. - Vol. 15. - № 2. - PP. 54-66.  
 3. Сазерленд Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Д. Сазерленд, Д. Кэнуэлл ; [пер. с англ., под ред. Е. Е. Козлова.] - Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. - 440 с.

4. Хендерсон Д. Радость свободы, или Рынок без тормозов / Д. Хендерсон. - СПб. : Питер, 2004. - 352 с.  
 5. Портер М. Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил / М. Портер // Harvard Business Review (Россия). - 2008. - Апрель - С. 59-76.  
 6. Томпсон-мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа ; [пер. с англ. под ред. Н. М. Макаровой] / Томпсон-мл., А. Артур, А. Дж. Стрикленд III. - 12-е издание. - М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. - 928 с.  
 7. Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Hofer/Schendel / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - № 2. - С. 121-132.  
 8. Schoeffler S. Impact of Strategic Planning of Profit Performance / S. Schoeffler, R. D. Buzzell, D. F. Heany // Harvard Business Review. - 1974. - March-April. - PP. 137-145.  
 9. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посібник] / П. Л. Гордієнко. - К. : Алеута, 2006. - 404 с.  
 10. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : [підручник] / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. - К. : Каравела, 2006. - 320 с.  
 11. Чупрова Т. Л. Современные подходы к стратегическому планированию оптимальных условий внедрения инновационных технологий в корпоративные структуры / Т. Л. Чупрова // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. - 2004. - Выпуск № 87. - С. 44-51.  
 12. Мінцберг Г. Злет та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; [пер. з англ. К. Сисоева]. - К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ "Агенції "Станадрт"), 2008. - 412 с.  
 13. Портер М. Конкуренция / М. Э. Портер ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского, А. П. Уриханяна, Е. Л. Усенко, И. А. Шишкиной]. - М. : Издательский дом "Вильямс", 2005. - 608 с.  
 14. Портер М. Стратегический взгляд на силы конкуренции / М. Портер // Harvard Business Review (Россия). - 2008. - Март. - С. 89-97.  
 15. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления : [монография] / В. С. Катъкало. - СПб. : Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. - 548 с.  
 16. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д. А. Аакер ; [пер. с англ. В. Г. Башкировой]. - М. : Эксмо, 2007. - 464 с.  
 17. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В. В. Пастухова // Фінанси України. - 2000. - № 10. - С. 69-74.  
 18. Егорова С. Оценка методик маркетингового анализа / С. Егорова // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 1. - С. 106-116.  
 19. Marco Aurelio Lima de Queiroz. Economic Rents and Legitimacy: Incorporating Elements of Organizational Analysis Institutional Theory to the Field of Business Strategy / Marco Aurelio Lima de Queiroz, Flavio Carvalho de Vasconcelos, Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt // Brazilian Administration Review (BAR). - 2007. - Jan./April. - V. 4. - № 1. - Art. 4. - PP. 51-65.

**D. Somov**

**THE DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL TOOLKIT PROVIDING THE PROCESS OF CREATING THE ORGANIZATION'S STRATEGY**

Basic approaches to definition of the organization's strategy are researched in the article. Three key schools and their peculiar methods of forming the organization's strategy are taken into consideration. Restrictions and spheres of adoption of the examined methods are exposed. It is shown that a main strategy objective is decision-making about distribution of investment resources for creating of key competences of the organization.

*Key words:* strategy, planning, position, business portfolio, external and internal environment.

© Д. Сомов  
 Надійшла до редакції 15.12.2009