

А.А. Пилипенко, І.В. Ялдин

## ФОРМАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕСУ В РОЗРІЗІ ЇЇ АРХІТЕКТУРНОГО ПРЕДСТАВЛЕННЯ

*У статті розширено розуміння напрямків співвіднесення понять «стійкість розвитку» та «інтегрована структура бізнесу». Запропоновано підхід до формалізованого представлення архітектури інтегрованої структури бізнесу. Обґрунтовано технологію забезпечення стійкості розвитку інтеграційного утворення через забезпечення компліментарності компетенцій різних рівнів його архітектурної побудови.*

*Ключові слова:* інтегрована структура бізнесу, стійкий розвиток, архітектурне представлення, інтеграційні обмеження, самоорганізація, компетенції.

*Табл. 1. Рис. 1. Літ. 19.*

А.А. Пилипенко, И.В. Ялдин

## ФОРМАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ БИЗНЕСА В РАМКАХ ЕЕ АРХИТЕКТУРНОГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ

*В статье расширено понимание направлений соотношения понятий «устойчивость развития» и «интегрированная структура бизнеса». Предложен подход к формализованному представлению архитектуры интегрированной структуры бизнеса. Обоснована технология обеспечения устойчивости развития интеграционного образования путем обеспечения комплиментарности компетенций разных уровней его архитектурного представления.*

*Ключевые слова:* интегрированная структура бизнеса, устойчивое развитие, архитектурное представление, интеграционные ограничения, компетенции.

A.A. Pylypenko, I.V. Yaldin

## FORMALIZATION OF STRATEGIC GUIDELINES FOR INTEGRATED BUSINESS STRUCTURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT WITHIN ITS ARCHITECTURAL DISPLAY

*The article expands the understanding of correlation between the notions of "sustainable development" and "integrated structure of business". An approach to the formal display of architecture of the integrated structure of business is offered. Technology ensuring the sustainable development of the integrated structure by means of maintaining the complementarity of competences on various levels of architectural display is grounded.*

*Keywords:* integrated structure of business; sustainable development; architectural display; integration limits; competences.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан і подальший розвиток економіки України зумовлює необхідність пошуку шляхів створення конкурентоспроможного промислового комплексу. Однією з найважливіших передумов прискорення розвитку національної економіки є впровадження системного підходу до управління сучасними організаційними, інтелектуальними, матеріальними, інформаційними та іншими ресурсами підприємств та їх об'єднань. Посилення невизначеності середовища господарювання вимагає якісно нового підходу до форм і методів управління виробництвом, що є найважливішою умовою підвищення його ефективності. В таких умовах необхідна роз-

робка принципово нових положень щодо забезпечення стійкості та підтримки процесів розвитку для таких форм господарювання, як різні інтегровані структури бізнесу (ІСБ).

Пропозиції враховують останні тенденції, притаманні світовій і національній економічним системам. Так, період до початку поточної фінансово-економічної кризи характеризувався значним підвищенням кількості національних угод у сфері зливань й поглинань (в період з 2005 р. по 2007 р. угоди злиття та поглинання (M&A) склали відповідно 7,7 млрд. дол. США, 4,9 млрд. дол. США та 14,0 млрд. дол. США [5]). Зрозуміло, що інтеграційні процеси майже припинились безпосередньо під час негативних впливів кризових чинників (обсяги M&A у 2008 р. скоротилися до 2 млрд. дол. США [18]). Початок періоду післякризового відновлення більшість дослідників характеризує як етап ще більшого зростання інтеграційної активності. Так, згідно з дослідженнями "Price Waterhouse Cooper", передбачається зростання кількості угод M&A серед технологічних компаній (станом на 1-й квартал 2010 р. на світовому ринку оголошено про угоди на 21,2 млрд. дол. США), орієнтованих на агресивне розширення кількості ринків й стратегічних зон господарювання [5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Враховуючи представлені тенденції, досить важливим завданням є вирішення проблеми такої організації управління розвитком інтегрованих суб'єктів господарювання, щоб забезпечити належний рівень стійкості їхньої життєдіяльності. В іншому випадку в інтеграційно-дезінтеграційному циклі переважатимуть тенденції руйнування вже наявних структур без паралельного проходження процесів відновлення. На жаль, при цьому в наявних розробках відсутній комплексний підхід до вирішення проблеми організації управління розвитком інтегрованих об'єднань підприємств. Так, найбільш дослідженими є питання ідентифікації [7] та визначення особливостей управління процесами розвитку відокремлених і незалежних суб'єктів господарювання [8; 9]. Безпосередньо ж інтеграційні процеси розглядаються або як один з елементів стратегії зростання [4; 12], або співвідносяться з моделюванням конкурентної поведінки акторів [2; 3]. Таке моделювання здійснюється без належного рівня деталізації й без відтворення всього потрібного контексту інтеграційної взаємодії.

Стійкість розвитку також суперечливо трактується в наявній літературі. Так, С.В. Могилюк [11] вважає, що незважаючи на множинність тлумачень поняття «стійкий розвиток», жодне з них не оперує всіма особливостями розуміння категорії «стійкість». Наприклад, запропонований у [9; 14] підхід стійкість розвитку розглядає лише як безконфліктний процес нескінченно довгого розвитку, а підхід [13] головну увагу зміщує на екологічну складову. Отже, поєднання категорій «стійкість» і «розвиток» дозволяє стверджувати, що існує потреба узгодження проявів певних змін з проявом закономірності самозбереження. Найбільш вдалим є визначення стійкого розвитку у [10; 14], де він трактується як спроможність системи дотримуватися обраної траєкторії розвитку та забезпечувати перехід між стаціонарними режимами функціонування за рахунок підтримки динамічної нерівноваги. Разом з тим, таке тлумачення у разі його застосування до ІСБ вимагає обґрунтування підходу до застосування критерію стійкості на різних рівнях ієрархічного підпорядкування

учасників, які входять до інтегрованої цілісності (тобто потрібен розподіл критерію стійкості між рівнями архітектурного представлення ІСБ).

**Невирішені частини проблеми.** Питання, пов'язані з управлінням стійким розвитком саме інтегрованих об'єднань підприємств, вивчені фрагментарно й тому потребують проведення подальших науково-прикладних досліджень. Найбільш актуальними серед них є поглиблення базових положень системи управління стійкістю ІСБ, удосконалення методичних підходів до розрахунку потенціалу розвитку, пошук і розробка аналітичних основ обґрунтування управлінських рішень із забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств, які входять до інтегрованої цілісності, визначення методів вирішення практичних завдань і створення підґрунтя для впровадження відповідного механізму управління стійким розвитком інтегрованого об'єднання підприємств.

**Метою дослідження** обрано розвиток теоретико-методологічного та методичного забезпечення організації стратегічного управління стійким розвитком інтегрованого об'єднання промислових підприємств, особливість якого полягатиме в орієнтації на архітектурне представлення інтегрованої цілісності.

**Основні результати дослідження.** Розкриття мети статті передбачає прийняття гіпотез, доведення яких було оприлюднене в інших працях авторів. Інтеграція розглядається у статичному та динамічному аспектах, виділення яких забезпечує створення й перегляд системи інтеграційних обмежень ( $\{IO\}$ ) ступенів свободи акторів ( $\{A\}$ ). ІСБ, у свою чергу, розглядається як компліментарний пул компетенції її учасників, що відповідає консолідованому вектору цілей об'єднання підприємств, стійкість розвитку якого реалізується через узгодження параметрів змін чинників забезпечення наявних компетенцій та очікувань суб'єктів інтеграційної взаємодії. Сутнісною формою прояву розвитку ІСБ є створення простору рекурентної інституціоналізації відносин (*PIB*-простору або ПРІВ), який ідентифікується як утворена для виробництва власних інститутів коаліція суб'єктів господарювання. Формування ПРІВ передбачає послідовне обмеження ступенів свободи акторів (формування  $\{IO\}$ ) через циклічне вироблення консолідованих концепцій контролю ( $\{KK\}$ ) та узгодження правил їх еволюційного перегляду.

Критерієм ефективності розвитку ІСБ є зростання потенціалу ( $\{P\}$ ) утвореної структури ( $U\{P\} \rightarrow \max$ ). Критерієм стійкості розвитку ІСБ відповідно буде «неослаблення» потенціалу ІСБ в цілому ( $\Pi_{ICB}(t+1) \geq \Pi_{ICB}(t)$  або  $U\{P(t+1)\} \geq \Pi(A_i(t))$ ). Відповідно, ІСБ може розглядатися як сукупність означених параметрів ( $ICB(t) = \{A(t), IO(A(t)), KK(t), P(A(t))\}$ ), динаміка зміни яких у певному періоді  $[t; t+1]$  трактується як розвиток ІСБ (IP). Необхідність підтримки стійкості переходу  $\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$  вимагає належної організації й відповідного розподілу завдань між рівнями архітектури  $\{ICB\}$ .

Якщо ж розподілити склад учасників ІСБ на базовий й компліментарний, можна виділити стабільні й змінні елементи архітектури ІСБ в періоди трансформаційного переходу до  $\{ICB(t+1)\}$  та розподілити їх в рамках моделі Дж. Захмана [4]. При цьому одним з інструментів розкриття параметрів архі-

текстури може бути побудова різних матриць (переважно  $M_j = \{A\} \times \{A\}$ ). Необхідність акцентування уваги на часових параметрах ( $t$ ) дозволяє розглянути інтеграційний процес як потік багатозначних (таких, що потребують інтерпретації) подій ( $\{ПО(t)\}$ ), актуальних у певний період часу. Такі події (наприклад, прогнози, виникнення інтересу, здійснення замовлення, прояв порушень угод) відноситимуться до ІСБ в цілому та викликатимуть різну зацікавленість акторів щодо старту ІР чи перегляду архітектурних моделей ( $\{ПО(ІСБ(t))\} = U\{ПО(A(t))\}$ ). За таких умов підтримка стійкості розвитку ІСБ можлива лише через широку децентралізацію відповідальності представників інтегрованої цілісності, розподілену між означеною у табл. 1 архітектурою ІСБ. Відповідним інструментарієм буде формування системи взаємних очікувань (формалізованої у вигляді матриці очікувань –  $M_{BO} = \{A\} \times \{A\}$ ).

Основою означеного у табл. 1 підходу до забезпечення стійкості розвитку ІСБ (ІР) є трактування стійкості як здатності підтримки динамічного балансу очікувань зацікавлених сторін і корпоративних цілей у межах сформованого ресурсно-компетентнісного портфеля стратегічних бізнес-одиниць. Отже, сутність стійкості ІСБ розкривається через стійкість набору компетенцій, яка обов'язково міститься системі цілей ІСБ, залежить від поєднання життєвих циклів компетенцій й визначається через достатність необхідного забезпечення для реалізації сформованих і відібраних компетенцій.

Розподіл набору компетенцій між елементами архітектурного представлення ІСБ, поданого у табл. 1, спричиняє прояв різноманітних конфліктів, зокрема конфліктів між закладеними у компетенції видами діяльності та конфліктами в розподілі забезпечення компетенцій. Відповідно, можна передбачити ототожнення поняття «стійкість розвитку ІСБ» з поняттям «безконфліктність розвитку ІСБ». Разом з тим, з огляду на множинність напрямків діяльності ІСБ та варіантів надання споживчої цінності, досягнення «безконфліктного стану» між носіями компетенцій чи між напрямками розподілу ресурсного забезпечення компетенції практично є неможливим. Критерієм додержання стійкості є балансування інтересів, інструментарієм може слугувати збалансована система показників (Balanced Score Card – BSC).

Дійсно, реконфігурування складу ІСБ (перехід до  $\{ІСБ(t+1)\}$ ) слід одночасно підпорядкувати потребі підтримки стабільності архітектури та гнучкому врахуванню збурень середовища. Лише заздалегідь продумане структурування базового складу акторів  $\{A^E\}$  дозволить проводити процес розвитку інтегрованого утворення без втрати рівня економічної безпеки для об'єднання в цілому. При цьому проєкції BSC відбиватимуть архітектуру інтегрованої цілісності, а ключові індикатори ефективності (КПІ) є орієнтирами мотиваційного порушення акторів. Більше того, узгодження стратегічних карт різних учасників ІСБ, на думку Р. Каплана та Д. Нортонна [6, 16], сприятиме утворенню корпоративної (інтегрованої) вартості. При цьому відбувається певна зміна розуміння стратегії, відповідно до якої діяльність усіх учасників ІСБ координуватиметься через дотримання обраних патернів спільних дій (дотримання сформованої системи ролей  $\{РЛ(A(t))\}$ ). Орієнтація ж BSC на реалізацію внутрішнього потенціалу й ключові чинники успіху (KSF) відповідає підходу авторів до ідентифікації ІСБ як сукупності ресурсів і компетенцій.

Таблиця 1. Формалізація умов забезпечення стійкості розвитку ІСБ у розрізі її архітектурного представлення, авторська розробка

	Дані (Дро?)	Функції (Лак?)	Мережа (Мер?)	Актори (Акт?)	Час (Часк?)	Мобільн. (Мобл?)
Глобальні цілі та вимоги	Безконфліктність через поширення поліфункціональності, заданої матрицею інформального об'єкту (МІФ)	Співмірність через узагальнені функції і процесів ІСБ у моделі експлуатації системи (ФН(т))	Узагальнені взаємодії об'єкту і надтривалих підтримки узагальнених ІР через матриці МІФ та МІФт	Розподіл узагальнених (А) на базові (Аб) та компліментарні (Ас) для отримання взаємодії	Проксимальний потік об'єктів (перелік фактів і подій, що впливають на ІР)	Змістовне наповнення загальних настанов і самопротримки (СК) інтегровані у запис ІСБ
Бізнес-архітектура	Формалізація стійкості відносин між (А) через семантичні моделі предметних об'єктів (МІФ)	Параметри ролей і систем діяльності (ФН(А(т))) узагальнено інтегрованого узагальнено	Розподіл ролей, організаційних відносин між акторами, послідовні і паралельні моделі ІСБ	Технологічні процесні створення вартості як послідовних елементів (Ас(ЕН(т))) та (Ас(ЕН(т))) акторів	(Т) - (т) - часові параметри як: діяльності Експр часу виконання потік (проведення дії)	Діал - координований діал ІСБ. МІФ - матриця взаємного розподілу об'єктів (СГО)
Системна модель	Узагальнені арифметичні дані для документальної потреби і структурованих правил бізнес-процесів	Формалізація стійкості через матрицю (МІФ) розподілу ролей у процесі дослідження координованого результату	Логічна мережа узагальнених через відбиття сервісних відносин між дугами сполученими акторами узагальнено	Параметри взаємодії узагальнених інтерфейс (ІН(А(т))) та мультимедійної системи	(І-І, І, І-І) - часові параметри ІР та функціонування ІСБ. Послідовності дії. Сценарії реалізації на потік об'єктів	Цілі (А(А(т))) акторів та узагальнених ІСБ про зазначені до її складу суб'єктів господарювання (А(А(А(т))))
Технологічна модель	Задані параметри стійкого об'єкту дані для знаходження про вплив діяльності (А) через узагальнені матриці МІФ	МІФ - матриця розподілу функцій взаємодії - функції системи між акторами (ФН(ІР(т) А(т)))	Інтегровані в мережі системи, взаємодії систем та інші взаємодії. Співмірність системи. Матриці взаємодії акторів	Інтегровані взаємодії системи (А(А(т))), спільні компоненти (А(А(т))) потреби і базові потреби (А(А(т))) акторів	МІФ - матриця робочих параметрів системи діяльності акторів, включених до процесу координування МІУСБ	А(А(А(А(т) ІТО)) - модель правил роботи через узагальнені цілі акторів в СГО та діалізмом гнучкості
Детальне логічне конкретне представлення	Відбиття даних (Ф.Ф.Ф.) баз знань, структурованих та їх підпорядкування об'єкту, окремим логічним (СБ)	Опис розвитку системи (зазначені функції для передміських до більш ефективного набору елементів ІСБ (А(ЕН(т) ? ІСБ(І-І))	Узагальнені в мережі об'єкти (А(А(т))) взаємодії акторів, розподіл взаємодій базового балансу (А(А(т)))	МІФ - матриця взаємодії системи в інтегрованій архітектурі (МІФ) взаємодії функцій цілі (старта) реалізації на потік об'єктів	Модель об'єкту як: логічне послідовне: тек системи та вибору часу виконання потік (старта) реалізації на потік об'єктів	Інтекфікація пра-вкл. як об'єкти: дії (СГО) та функцій: взаємодії між: узагальнені: узагальнені інтегровані: кої діяльності (СБ

За таких умов система управління ІСБ повинна мати можливість передбачувати різні ситуації, які складаються у відносинах між ІСБ та її оточенням, що можливо лише через створення певного різноманіття залучених до компліментарного пулу компетенцій (КПК) компетенцій (стійкість тут розглядається як можливість адаптуватися до різних змін середовища господарювання). Разом з тим, різноманіття компетенцій у складі КПК спричинятиме зростання означеного вище конфлікту між їх носіями. Відповідно, стійкість ІСБ може трактуватися як подібність компетенції у складі КПК. Подолання такої суперечності можливе за допомогою представленої на рис. 1 матриці вибору місця в континуумі «подібність – різноманітність» залучених до складу КПК компетенцій.

Передбачуване середовище господарювання	Залучення (вилючення) компетенцій зводиться до зменшення різноманіття видів діяльності ІСБ задля максимізації віддачі від присутності у певних зонах господарювання та створення фінансових резервів	Критерієм стійкості є залучення до ІСБ лише тих учасників, які мають компетенції, орієнтовані на створення нової продукції, і не спричиняють конфлікту у нерозподілі ресурсів на існуючі потреби
Динамічне середовище господарювання	Критерієм стійкості є забезпечення відповідності різноманіття компетенцій учасників ІСБ різноманіттю впливів середовища та потреб споживачів на результат діяльності ІСБ	Логіка залучення учасників до інтегрованої структури полягає у виборі нових компетенцій, відсутніх у сформованому на даний момент часу компліментарному пулі компетенцій
	Різноманіття елементів компліментарного пулу компетенцій	Подібність компетенцій, що забезпечують реалізацію цілей ІСБ

Рис. 1. Матриця забезпечення стійкості сформованого набору компетенцій ІСБ, авторська розробка

Орієнтуючись на рис. 1, будь-яка ІСБ повинна прагнути до подолання конфліктів між наявними в неї видами діяльності через компліментарність залучених компетенцій, а не через їх подібність чи різноманіття. Більш того, життєдіяльність ІСБ характеризується взаємодією з різними чинниками оточення, а отже, і з різними варіантами надання споживчої цінності (споживча цінність у даному випадку є способом реалізації  $U_{ІСБ}$ ). Доречним є орієнтування BSC також на підтримку клієнтальності взаємодії (зокрема, через введення перспективи «зацікавлених сторін» [6, 209]), що сприяє виникненню «стратегічної відповідності» [6, 107] учасників інтеграційних відносин (через формалізацію орієнтирів розвитку інтегрованого утворення у вигляді інтегрованих і консолідованих стратегічних карт). Переважна стратегічна орієнтація BSC вимагає додаткової регламентації у циклі розвитку ІСБ елементів функції контролю, що пропонується базувати на архітектурі життєздатної фірми [16; 19] та концепції управління складністю [3]. Поєднання цих концепцій з парадигмою BSC дозволяє структурувати функції простору інституціоналізації взаємодії (через вироблення концепцій контролю при проходженні етапу біфуркації) та регламентувати взаємодію акторів у межах ІСБ (встановленням контрольних точок виникнення синергії, охарактеризованих у [6, 38–39]). Отже, дія механізму управління розвитком ІСБ зводиться до регламентації автономності функціонування учасників ІСБ (роботи механізму управління ІСБ).

Дія механізму управління стійким розвитком ІСБ призведе до регламентації самоорганізації шляхом застосування корпоративних карт BSC (відбува-

ється спрямоване звуження різноманітності середовища з одночасним розширенням різноманітності управлінських можливостей і реакцій). Стратегічні карти BSC є підґрунтям для постійного звуження зони компромісів між автономією відокремлених акторів і загальними настановами *PIB*-простору [15, 152–181, 534]. Саме звуження зони компромісів буде забезпечувати визначену у [6] стратегічну орієнтацію на поширення синергії організації. Використання ж моделі Дж. Захмана [17, 5–18] дозволить створювати *PIB*-простір з одночасною регламентацією життєдіяльності учасників ІСБ.

**Висновки.** Розглянутий у статті підхід до представлення інтегрованої структури бізнесу як відображення компетенції залучених до її складу учасників дозволяє:

- стійкий розвиток ІСБ представити через узгодження наявних і майбутніх ресурсно-компетентнісних позицій учасників інтегрованого об'єднання в аспекті акумулювання й розподілу ресурсів у напрямках проведення необхідних змін і підтримки поточних параметрів функціонування;

- підпорядкувати умову стійкості розвитку відповідності змін очікувань учасників ІСБ та змін чинників забезпечення бажаної конфігурації пулу компетенцій ІСБ (додержанню балансу параметрів змін, таких як швидкість, масштаб тощо);

- представити архітектуру побудова ІСБ одним із головних чинників забезпечення стійкості її розвитку, що забезпечуватиметься через диференціювання ступеня інтегрованості окремих суб'єктів господарювання, подолання диспропорцій у перерозподілі ресурсів на підтримку компетенцій окремих стратегічних бізнес-одиниць у складі ІСБ;

- підпорядкувати стійкість розвитку ІСБ складу її учасників та підходу до переведення специфічних видів діяльності у консолідований, у межах утвореної ІСБ, компліментарний пул компетенцій.

Разом з тим, потребує проведення подальших досліджень розробка конкретних рекомендації з оцінювання рівня розвитку компетенцій учасників інтеграційних утворень, визначення ступеня компліментарності цих компетенцій і формування підходу до балансування видів діяльності в розрізі архітектурних проєкцій інтегрованої структури бізнесу.

1. Бир С. Мозг фирмы / Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.
2. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. – Луганск: ВНУ, 2000. – 315 с.
3. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. – Х.: ИНЖЕК, 2006. – 592 с.
4. Данилин А., Слюсаренко А. Архитектура и стратегия. – М.: Ун-т информ. технологий, 2005. – 504 с.
5. Дружержученко К., Шкарпова О. Зливайся хто може! // Контракты.– 2009.– №31 // [www.kontrakty.com.ua](http://www.kontrakty.com.ua).
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. – М.: Вильяс, 2006. – 384 с.
7. Кизим Н.А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем. – Х.: Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.
8. Клейнер Б.Г. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
9. Кучин Б.Л., Якушева Е.В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. – М.: Экономика, 1990. – 157 с.

10. *Ляшенко В.І.* Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути: монографія – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.
11. *Могилюк С.В.* Необходимость институциональных изменений для достижения устойчивого развития // [rozdnuyakov.tut.su](http://rozdnuyakov.tut.su).
12. *Пастухова В.В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
13. Руководство по отчетности в области устойчивого развития // [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
14. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний / Под. ред. В.В. Попкова. – М.: Экономика, 2007. – 295 с.
15. *Хиценко В.Е.* Самоорганизация: элементы теории и социальные приложения. – М.: КомКнига, 2005. – 224 с.
16. *Espejo R.* The Viable Systems Model // [www.syncho.com](http://www.syncho.com).
17. *Finkelstein C.* Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. – Boston: Artech House, 2006. – 540 p.
18. M&A Inside // [www.pwc.co.uk](http://www.pwc.co.uk).
19. *Walker J.* The Viable Systems Model. A guide for co-operatives and federations // [www.greybox.uklinux.net](http://www.greybox.uklinux.net).

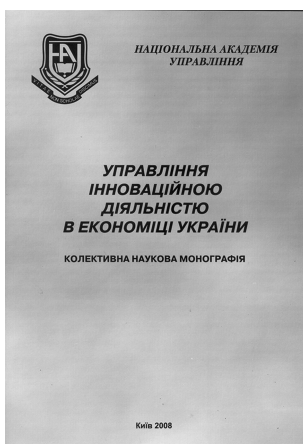
Стаття надійшла до редакції 19.02.2010.

## **КНИЖКОВИЙ СВІТ**



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: [book@nam.kiev.ua](mailto:book@nam.kiev.ua)  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Управління інноваційною діяльністю в економіці України: Колективна наукова монографія / За наук. ред. д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2008. – 116 с. Ціна без доставки – 18 грн.**

Монографія присвячена управлінню інноваційною діяльністю в економіці України. В основу викладу матеріалу монографії покладені багаторічні дослідження науковців в галузі економічної теорії, фінансів та банківської справи, які були апробовані на сторінках авторитетного журналу «Актуальні проблеми економіки» в 2004–2007 роках. В монографії обґрунтовано основні інноваційно-інвестиційні напрямки та проблеми розвитку економіки України та управління даними процесами.