

Література

1. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В. М. Гесць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. — Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. — 240 с.
 2. Економіка підприємства : [підручник] / М. Г. Грешак, В. М. Колот, А. П. Наливайко та ін. ; за заг. ред. С. Ф. Покропивного. — [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. — К. : КНЕУ, 2004. — 528 с.
 3. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення : монографія. — Львів : Вид-во «Арал», 2008. — 386 с.
 4. Механизмы управления экономической безопасностью / Ю. Г. Лысенко, С. Г. Мищенко, Р. А. Руденский, [и др.] / под ред. Ю. Лысенко. — Донецк: Изд-во «ДонНУ», 2002. — 178 с.
 5. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. — М. : Изд-во «Интел-Синтез», 1997. — 212 с.
 6. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем. — Харків: ХНЕУ, 2007. — 280 с.
 7. Ячменьова В. М. Забезпечення стійкості діяльності промислових підприємств: Автореф. дис. ... д-ра економ. наук: спец. 08.00.04 «Технологія машинобудування». — Луганськ, 2008. — 36 с.
 8. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія/ А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
 9. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. — СПб.: Питер, 2005. — 384 с.
 10. Павлов С. Е. Адаптация. — М.: Паруса, 2000. — 282 с.
 11. Павленко І. М. Формування організаційної структури управління маркетингом на підприємстві: Дис... канд. економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». — К., 2003. — 207 с.
 12. Павленко І. М. Формування стратегії підприємства в контексті діалектичної єдності процесів функціонування та розвитку//Вчені записки Університету «КРОК» / ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». — К., 2010. — Вип. 22. — Т III. — С. 117—124.
- Статтю подано в редакцію 15.06.2010 р.

УДК 658.011.1

О. В. Востряков, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ АРХІТЕКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У статті на основі семантичного аналізу понятійно-категоріального апарату стратегічного менеджменту в сфері проблематики реалізації стратегії обґрунтовано структурний взаємозв'язок категорій «система управління» та «стратегічна архітектура». Запропоновано авторське трактування стратегічної архітектури як специфічної організаційно-функціональної моделі реалізації стратегії підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія, стратегічний процес, підприємство, система управління підприємством, стратегічна архітектура підприємства, механізм реалізації стратегії.

АННОТАЦИЯ. В статье на основе семантического анализа понятийно-категориального аппарата стратегического менеджмента в сфере проблематики реализации стратегии обосновано структурную взаимосвязь категорий «система управления» и «стратегическая архитектура». Предложено авторская трактовка стратегической архитектуры как специфической организационно-функциональной модели реализации стратегии предприятия.

ANNOTATION: In the article the structural interaction of such categories as management system and strategic architecture is grounded on the basis of semantic analysis of strategic management categorial-notional body in the sphere of strategy realization. The author's interpretation of strategic architecture as a specific functional organization model of enterprise strategy realization is proposed.

KEY WORDS: strategy, strategic process, enterprise, enterprise management system, enterprise strategic architecture, strategy realization mechanism.

Актуальність. Динамічний розвиток та зміна характеру економічних відносин вимагає адекватного розвитку економічної науки та вдосконалення практики функціонування підприємств. В авангарді процесів удосконалення та внесення змін у теорію та практику економічної науки знаходиться стратегічний

менеджмент, що має інтегральний характер та високу значущість для забезпечення успішного розвитку підприємств і компаній.

У контексті реалізації стратегічних рішень, спрямованих на досягнення цілей та виконання місії організації, постає проблема створення та впровадження на підприємстві відповідного організаційно-економічного механізму, який би став одним з базисних елементів стратегічного процесу на підприємстві. В наукових колах триває пошук можливих варіантів його формування. На наше переконання, одним з можливих альтернативних напрямів вирішення даної проблеми може стати створення стратегічної архітектури підприємства як складової такого механізму.

Тому актуальним завданням теорії і практики сучасного стратегічного менеджменту є уточнення сутності і змістовного наповнення, розроблення підходів до формування та удосконалення стратегічної архітектури підприємства.

Постановка проблеми. Бурхливий розвиток різноманітних теоретичних напрямів у межах стратегічного управління підприємством зумовлює відповідні зміни в теорії стратегії [1], що позначається, зокрема, у подальшому розвитку понятійно-категоріального апарату цієї предметної сфери.

Термін «стратегічна архітектура» введений у теорію стратегічного управління підприємством в 1990-х рр. У той же час, маємо визнати, що незважаючи на майже двадцятилітнє дослідження цього явища, воно ще не набуло адекватного наукового пояснення та очікує на прискіпливу увагу фахівців із стратегічного менеджменту. Однак потенціал і можливості застосування концепції стратегічної архітектури в процесі розробки та реалізації стратегії підприємства залишається, на наш погляд, недооціненим. Очевидним є той факт, що застосування поняття «стратегічна архітектура» в контексті механізму реалізації стратегії вимагає його відповідного уточнення.

Аналіз останніх досліджень. Термін «стратегічна архітектура» підприємства є продуктом ресурсної теорії фірми. Авторами і засновниками даного поняття є відомі гуру стратегічного менеджменту Г. Хамел та К. Прахалад, які вважали, що стратегічна архітектура — це генеральний план розгортання нових функціональностей, оволодіння новими або переміщення існуючих компетенцій та нова конфігурація системи взаємодії зі споживачами [2]. Стратегічна архітектура

вказує компанії, які можливості їй необхідно нарощувати зараз, запити яких груп споживачів необхідно розуміти та які пріоритети розвитку необхідно встановити, щоб бути успішними в майбутньому. Отже, стратегічна архітектура — це план широко оволодіння можливостями.

У трактуванні Г. Хамела і К. Прахалада стратегічна архітектура розглядається як документ, який покликаний замінити стратегічний план, і в якому описуються напрями створення нових цінностей для споживачів. Хочемо звернути увагу, що основою для побудови стратегічної архітектури ними визначаються ключові компетенції та ключові продукти, що передбачає внутрішньоорієнтований підхід до набуття конкурентних переваг.

У межах концепції стратегічних намірів та базових компетенцій виділяється споріднений, на наш погляд, до стратегічної архітектури термін — стратегічна платформа, про яку вперше згадувалось в статті директора Бостонської консалтингової групи Ж. Мілана [3]. Стратегічна платформа підприємства об'єднує ресурси, базові компетенції та його організаційні здібності в такий спосіб, який забезпечую підприємству довготривалу конкурентоспроможність. Як бачимо, стратегічна платформа, аналогічно до стратегічної архітектури, сприяє досягненню довгострокових конкурентних переваг за рахунок розвитку ресурсної бази підприємства та створення набору компетенцій, але вже із застосуванням організаційних здібностей підприємства як умови розкриття та реалізації його ресурсного потенціалу.

Невирішені частини загальної проблеми. Умовою успішного вирішення ключового завдання стратегічного менеджменту, яким є реалізація стратегії, виявляється створення організаційно-економічного механізму переведення стратегії на операційний рівень. Такий механізм, з одного боку, має ґрунтуватись на ресурсній основі, щоб дозволити досягти найбільш економічно ефективного використання стратегічних активів підприємства, а з іншого — спиратись на організаційну складову, що б дозволило дійти до стадії набуття конкурентних переваг на ринку.

Класичне трактування стратегічної архітектури ґрунтується на ресурсній складовій реалізації стратегії, втрачаючи в той же час організаційну складову. Термін стратегічної платформи залишає нас, знову ж таки, на рівні фундаменту стратегічного управління,

розглядаючи організаційні здібності підприємства як один з ресурсів. Таке трактування термінів, на наш погляд, призводить до розриву організаційної та економічної складової процесу розробки та реалізації стратегії, що порушує структурно-логічні зв'язки стратегічного процесу на підприємстві.

Мета статті. Зважаючи на вище сказане, метою даної статті є подальше розвинення понятійного апарату стратегічного управління підприємством шляхом виявлення структурного взаємозв'язку таких категорій, як «система управління підприємством» та «стратегічна архітектура підприємства».

Виклад основних результатів дослідження. На наш погляд, змістовне наповнення терміну «стратегічна архітектура» не вичерпується генеральним плануванням «розгортання нових функціональностей, оволодіння новими або переміщення існуючих компетенцій та новою конфігурацією системи взаємодії зі споживачами», оскільки у такому трактуванні це поняття не відображає такої своєї іманентної характеристики як організаційне забезпечення реалізації стратегії.

Під стратегічною архітектурою пропонуємо розуміти системний опис моделі реалізації стратегії підприємства шляхом активації стратегічних активів підприємства організаційними та функціональними компонентами з метою досягнення довгострокового конкурентного успіху. За таким підходом, систему управління підприємством слід розглядати як організаційний компонент стратегічної архітектури підприємства, що спрямований на перетворення потенційних можливостей, закладених у стратегічних активах підприємства, на успішно реалізовану стратегію.

Включаючи до складу стратегічної архітектури підприємства категорію системи управління, ми беремо за основу визначення І. Мазура і В. Шапиро [4, с. 180], які визначають останню «як сукупність активних соціальних і пасивних технічних об'єктів, що реалізують процеси управління в рамках існуючих організаційної структури і організаційної культури». До елементів системи управління відносяться наступні елементи:

- система цілей організації і стратегій їх досягнення;
- організаційна структура управління;
- система процесів управління і структури інформації, що циркулює по цим процесам;
- організаційна культура.

Очевидно, що еклектичне введення елементів системи управління до складу стратегічної архітектури не вирішує проблему утворення організаційного механізму реалізації стратегії.

На наш погляд, система управління повинна бути збалансованою [5], тобто такою що побудована з урахуванням ієрархічності формування її елементів та яка за визначеними критеріями відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 1).

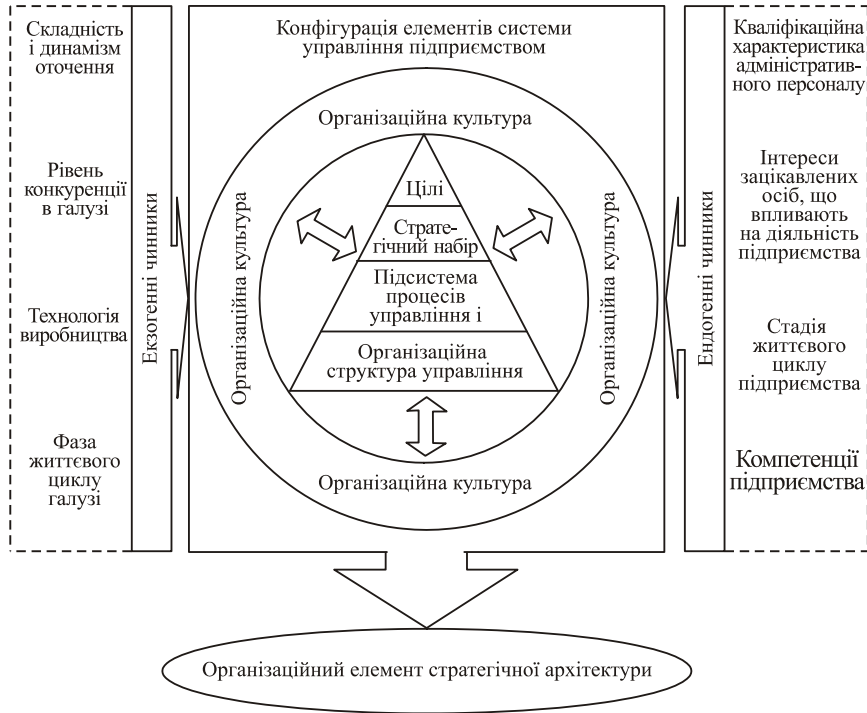


Рис. 1. Схематичне уявлення про збалансування системи управління як органічної складової стратегічної архітектури підприємства

При балансуванні елементів системи управління підприємством вважаємо за необхідне дотримуватись таких принципів:

1) орієнтації на довгостроковий успіх підприємства, що передбачає впровадження таких змін у систему управління, які б забезпечували умови для продовження та покращення процесу функціонування підприємства. Вважаємо за можливе визначати індикативним показником дотримання цього принципу отримання комплементарного ефекту як прояву економії (витрат і часу) внаслідок спільного (підсилюючого) використання різних елементів системи управління;

2) системної конгруентності (від лат. *congruens (congruentis)* — відповідність, розмірність, пристайність), що у контексті збалансованості елементів системи управління означає необхідність узгодження взаємозв'язків між такими елементами системи управління, як цілі, структура, люди та культура. Дотримання цього принципу дозволяє зменшити соціально-психологічну напруженість усередині колективу під час реалізації проекту балансування та зменшити витрати, пов'язані з формуванням оптимального механізму взаємодії зазначених елементів;

3) поліфункціональності, що полягає у реалізації системою управління та окремими її елементами різних функцій (планування, організації, мотивації, контролю тощо) по відношенню до різних підсистем підприємства (кадрової, матеріально-технічної та ін.);

4) багатфакторності функціонування системи управління, що ґрунтується на урахуванні закінченої кількості іноді взаємозамінних факторів, що виявляють внутрішнє і зовнішнє середовища підприємства;

5) внутрішньої консолідації та координації, сутність якого полягає у тому, що усі елементи системи управління мають функціонувати в єдності, підпорядковуватися цілям підприємства та бути скоординованими.

Висновки та напрями подальших досліджень. На основі семантичного аналізу предметної сфери дослідження висунуто гіпотезу про необхідність розширення змістовного трактування терміну «стратегічна архітектура». В процесі перевірки цієї гіпотези виявлено та обґрунтовано структурний взаємозв'язок таких категорій як «система управління» та «стратегічна архітектура» доведено, що система управління є органічною складовою стратегічної архітектури підприємства. Очевидним є те, що нове змістовне наповнення стратегічної архітектури вимагає відповідного дослідження її елементів, можливих

моделей її побудови, визначення місця та ролі стратегічної архітектури в організаційному механізмі реалізації стратегічного процесу підприємства тощо.

Література

1. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
 2. *Hamel G., Prahalad C. K.* Competing for the Future. / G. Hamel, C. K. Prahalad. — Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1994.
 3. *Milan G.* La plate-forme strategique en environnement instable. / G. Milan // *Revue Francais de Gestion*, — 1991. — Novembre-December. — P. 57—60.
 4. *Мазур И. И., Шаниро В. Д.* Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. Пособие для вузов / Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. — 456 с.
 5. *Востряков О. В.* Концепція збалансованої системи управління підприємством / О. В. Востряков // *Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб.* — Вип. 16 / Голов. ред. А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 107—113.
- Статтю подано до редакції 30.06.10 р.

УДК 330.322 : 378

*О. Ю. Єрфорт, аспірантка,
ІЕП НАН України*

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ВИГІДНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ВИЩУ ОСВІТУ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто сучасну методику оцінки вигідності інвестицій у вищу освіту на основі розрахунку показників приватної та суспільної внутрішніх норм рентабельності, а також проведено оцінку мінімальної рентабельності інвестицій у вітчизняну вищу освіту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: фінансова система вищої освіти, диверсифікація джерел фінансування, рентабельність інвестицій у вищу освіту, внутрішня приватна норма рентабельності інвестицій, внутрішня суспільна норма рентабельності інвестицій.