
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

УДК 339.137.2: 658.0

О. І. КОВТУН,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної теорії
Львівської комерційної академії

ПРО МЕТОДОЛОГІЮ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Як базовий універсальний інструмент формування та представлення стратегії підприємства запропоновано фреймову модель, в основі якої лежить ідея фреймового подання знань (інформації) у вигляді вікон-меню за аналогією з OS Windows. Завдяки застосуванню даної моделі передбачено можливість відображення різних аспектів та альтернатив як самої стратегії підприємства, так і методів проведення його стратегічного позиціонування та аналізу, а також параметрів ідентифікації стратегії. Запропоновано використовувати її як навігатор при формуванні, виборі та ідентифікації підприємством адекватної, унікальної, успішної стратегії.

Ключові слова: фрейм, фреймова модель подання інформації, стратегія підприємства, стратегії інновацій, стратегічні альтернативи, слоти, вікна-меню.

O. I. KOVTUN,
Cand. of Econ. Sci.,
Assoc. Professor, Chair of Economic Theory,
Lviv Commercial Academy

ON THE METHODOLOGY OF FORMATION OF THE STRATEGY OF AN ENTERPRISE

The frame model is proposed as a basic universal tool of formation and representation of the strategy of an enterprise and is based on the idea of frame supply of knowledge (information) in the form of windows-menu by analogy with OS Windows. Within this model, the author foresees the possibility of the representation of various aspects and alternatives of the strategy of an enterprise, methods of execution of its strategic positioning and analysis, and parameters of the identification of its strategy. This model is proposed as a navigator in the formation, choice, and identification of a unique, adequate, and successful strategy by an enterprise.

Keywords: frame, frame model of information supply, enterprise's strategy, strategies of innovations, strategic alternatives, slots, windows-menu.

Актуальною та водночас не до кінця вирішеною проблемою забезпечення ефективного управління сучасним підприємством є проблема простого і разом з тим детального моделювання, зрозумілого опису та чіткої ідентифікації, тобто відображення, його стратегії як певного стратегічного набору, або портфеля стратегій. Ця стратегія, на наш погляд, у цілому – не що інше, як “логіка бізнес-поведінки підприємства (насамперед на основі інновацій) щодо ключових, життє-

Ковтун Олег Іванович (Kovtun Oleg Ivanovych) – e-mail: okovtunsr@gmail.com.

во важливих питань його функціонування та розвитку, зокрема, таких як: склад господарського портфеля; напрями, пріоритети та рівні інвестицій; ступінь широти і глибини диверсифікації; спосіб забезпечення конкурентної переваги; позиція та поведінка на ринку; напрям розвитку бізнесу; відносини з конкурентами та партнерами; окремі бізнес-процеси (маркетинг, логістика поставок, виробництво, фінанси, інвестиції, інновації, НДДКР, кадри, загальне управління та ін.) та їх компоненти тощо" [1]. Кожна стратегія сучасного підприємства як його план-навігатор для досягнення тривалого успіху повинна: а) бути інноваційно вмотивованою; б) так чи інакше стосуватись інвестицій, реалізовуватись у формі інвестицій, через інвестиції. Якщо розглядати стратегію в контексті інноваційної парадигми, то вона трактуватиметься як логіка інвестиційної поведінки підприємства щодо інновацій у ключові фактори довготривалого успіху-прибутковості (за альтернативами: збільшення, збереження, зменшення, відмови від інвестицій або інвестування в нетипові фактори успіху) на різних рівнях управління його бізнес-моделлю: корпоративному, бізнесовому, функціональному та операційному. В такій ролі стратегія здатна бути важливим чинником і засобом забезпечення конкурентоспроможності, отже, також життєздатності та комерційного успіху будь-якої бізнес-організації, і що особливо важливо – в умовах ризиків глобалізації.

Питанням визначення змісту стратегії підприємства та її формування присвячено праці багатьох зарубіжних [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9] і вітчизняних [10; 11] науковців, які належать до різних шкіл стратегічного менеджменту [4], що об'єднують різноманітні погляди на категорію стратегії підприємства. Згідно з ними, її можна розглядати і як *план* (інтегрує цілі та завдання діяльності підприємства, а також політику, якої потрібно дотримуватися для їх досягнення, та послідовну програму дій), і як *вдалі прийоми (методи)* ведення бізнесу та конкуренції, і як *принципи поведінки* (усталену схему дій, так званий поведінковий "патерн", від англ. pattern — модель, шаблон, система певної лінії поведінки), і як *вибудовану ринкову позицію*, і як *перспективу (концепцію)* розвитку підприємства. Однак нині немає однозначної відповіді на такі запитання: що таке стратегія; чим вона є для підприємства; якими повинні бути її формат і зміст з погляду очевидної необхідності забезпечення певного еkleктизму цього поняття; яким чином мають здійснюватись її відображення і змістовне наповнення, вибір та ідентифікація оптимальних альтернатив у відповідності з конкретним контекстом?

Нами запропоновано **фреймову модель** у формі системи взаємопов'язаних вікон-меню для відображення, вибору та ідентифікації, коригування, доповнення та розвитку стратегії підприємства, а також певного набору стратегічних інвестиційно-інноваційних рішень щодо ключових аспектів його функціонування та розвитку на тривалу перспективу. У моделі інноваціям і рішенням щодо інвестицій у них належить роль імперативу, оскільки у глобалізованому світі *стратегія, субстратегія чи стратегічне рішення мають бути інноваційно вмотивованими*. Це продиктовано концепцією сталого розвитку, яка має бути застосована до глобалізованої економіки на всіх її рівнях і насамперед на рівні підприємства. Саме *стратегія інновацій у форматі так званого "метафрейму", який очолює інші вікна-меню, що описують усі стратегії підприємства, їх аспекти та альтернативи, має задати вектор і запропонувати режим, коли нововведення стають неодмінною складовою всіх структурних підрозділів підприємства* (від рівня

загальнокорпоративного управління до окремих бізнес-одиниць та їх функціональних і операційних підрозділів організації конкретних бізнес-процесів). Отже, найбільш універсальною формою представлення стратегії підприємства ми вважаємо *систему фреймів, або вікон-меню*, які описують різні рівні, аспекти та альтернативи стратегічного набору (або портфеля) підприємства, а також інформаційно-аналітичну базу стратегічного аналізу підприємства та методи його здійснення.

Під стратегічним набором (портфелем) ми розуміємо комплекс стратегічних рішень, вказівок і процедур, що стосуються напряму бізнесу та організації розвитку підприємства. Хоча термін “стратегічний набір (портфель)” можна використовувати не тільки для визначення системи стратегій підприємства (або стратегічних рішень, які їх ідентифікують і конкретизують), але й для окреслення сукупності тих сегментів зовнішнього оточення (галузей, ринків), на яких підприємство має намір діяти в перспективі й отримувати прибутки від своєї діяльності [2].

Отже, пропонуємо відображати систему стратегій підприємства та конкретизуючих стратегічних рішень, які називаються нами *стратегічним набором підприємства*, саме за допомогою фреймів, тобто вікон-меню. При цьому необхідно зазначити, що стратегічний набір для кожного конкретного підприємства є суто індивідуальним. Отже, не може бути ідентичних стратегічних наборів (за змістом параметрів складових), тому що вони демонструють характеристики та особливості конкретних підприємств: способи ведення бізнесу і позиціонування тощо. Таким чином, *загальна фреймова модель відображення стратегії підприємства є універсальною та персоніфікованою*, тобто для кожного підприємства вона індивідуальна за змістом параметрів універсальних характеристик стандартних фреймів (вікон-меню).

Ми вважаємо, що представлення стратегії у вигляді фреймів (вікон-меню) дозволяє вирішити 2 типи проблем:

- 1) *орієнтації* у сфері ведення бізнесу підприємства – визначення перспективних орієнтирів діяльності і розвитку, а також відповідних (продуманих, цілеспрямованих) дій;
- 2) *адаптації* до змін у сфері ведення бізнесу підприємства – адекватне реагування на: події, які можуть відбутися, обставини, які можуть скластися, чинники, які можуть у майбутньому проявитися в недетермінованому, конкурентному зовнішньому оточенні.

У цілому **фрейм** (від англ. frame – каркас, рамка) розглядається нами як структура у формі вікна-меню, де показується образ або модель для опису майбутніх концепцій і сприйняття підприємства з точки зору його можливих позицій у зовнішньому середовищі, які визначено на основі когнітивного вивчення цього середовища. Отже, *фрейм* – це структура, яка пропонується нами для опису стереотипної ситуації (явища чи процесу) (в даному випадку – стратегій підприємства як рішень щодо комплексу взаємозв’язаних ключових питань його функціонування та розвитку на основі імперативу інновацій), тобто характеристик цієї ситуації (значень і параметрів явища чи процесу). Ці характеристики (інформація) в теорії та практиці організації подання й обробки знань у системах штучного інтелекту і підтримки прийняття рішень називають *слотами*, а значення – *заповнювачами слотів* [12; 13]. Так звані слоти визначають

атрибути фрейму та деталізуються *фасетами*, які вказують тип значень слота, дозволені чи можливі значення, їх діапазон або кількість (перелік) та інші властивості, яких може набути кожний слот-характеристика фрейму. Вони описують певні знання про атрибут-характеристику стратегії, зазначену в слоті, або процедури. При цьому слот може містити не тільки конкретне значення, а й ім'я процедури (методу). Це дозволяє обчислити його (значення) або визначити позицію та альтернативний варіант рішення, який стосується напряду дій чи характеру поведінки тощо за заданим алгоритмом, а також одне або декілька правил поведінки, за допомогою яких можна знайти це значення чи досягти його. Отже, *значеннями певного слота можуть бути не тільки конкретні рішення чи дії за певної ситуації, а й програма або посилання на інші слоти даного фрейму чи інших фреймів при відображенні стратегій або субстратегій стратегічного набору підприємства за допомогою фреймової моделі.*

Таким чином, слот може включати в себе не одне, а декілька альтернативних значень. Іноді до нього входить фасетний компонент, який задає діапазон або перелік його можливих альтернативних значень. Крім конкретного значення у слоті можуть бути представлені процедури та правила знаходження цього значення, а також посилання на інші слоти даного або інших фреймів. Таким значенням може бути набір слотів нижчого рівня (при цьому вікна-меню стратегії ми розглядаємо як вікна-меню субстратегії), що дозволяє реалізувати "принцип матрьошки". За конкретизації фрейму (вікна-меню) йому і слотам присвоюються певні імена, після чого відбувається заповнення слотів.

У цілому фреймова система представлення стратегії підприємства як певний стратегічний набір має такий вигляд.

Ім'я фрейму-стратегії:

Ім'я слота-субстратегії 1 (значення слота 1);

Ім'я слота-субстратегії 2 (значення слота 2);

-----;

Ім'я слота-субстратегії n (значення слота n),

де значенням слота може бути практично будь-яка характеристика (чи елемент) стратегії підприємства, у тому числі: набір слотів-субстратегій нижчого рівня, методи визначення окремих її параметрів, посилання на інші фрейми тощо. Тож за такої моделі представлення стратегії з неї нічого не можна забрати – атрибути-характеристики цієї моделі можна лише заповнити, тобто таким чином персоніфікувати та конкретизувати стратегію для конкретного підприємства.

Фрейм як форму подання знань про об'єкт чи ситуацію проблемного середовища та їх властивості (тобто про все, що стосується об'єкта або ситуації та є важливим для виконання завдань) можна запропонувати у вигляді таблиці (рис.), "де-рева структури та альтернатив" [14] чи формули [12, с. 88–94].

Ім'я фрейму					
Ім'я слота	Показник спадкування	Показник типу	Значення слота	Приєднана процедура	
				тип "Слуга"	тип "Демон"
Слот 1					
Слот 2					

Слот n					

Табличне подання фрейму [12, с. 88]

Зазначимо, що загальну ідею фреймового способу подання знань, а в даному випадку – стратегії, яка асоціюється нами насамперед з вивченням зовнішнього середовища (знаннями про нього) підприємства та моделями його адекватної поведінки в цьому середовищі, сформулював М. Мінські. Вона стосувалася зорового сприйняття складних об'єктів (систем), до них, зокрема, належить і стратегія підприємства. Так, за визначенням М. Мінські [13], *фреймом є один з перспективних видів об'єкта сприйняття, який можна формально представити у вигляді так званого “дерева структури та альтернатив”*. На нашу думку, стратегія підприємства як логіка його бізнес-поведінки щодо ключових факторів успіху в одному або декількох галузево-ринкових сегментах бізнесу фактично може бути представлена системою взаємозв'язаних фреймів, тобто вікон-меню [14].

Сукупність фреймів, яка моделює якусь предметну область, – це ієрархічна структура, в якій на верхньому рівні перебуває фрейм (так званий протофрейм, або метафрейм), який містить у собі найбільш загальну інформацію, дійсну для всіх інших фреймів. Ми вважаємо, що таким метафреймом є саме фрейм складу та змісту *інноваційної стратегії підприємства*. Перехід від вихідного, так званого протофрейму, до кінцевого фрейму (наприклад, до фрейму альтернатив стратегічних рішень для нижчих оперативних рівнів-підрозділів різних ланок ланцюжка з формування вартості продуктів бізнесу підприємства) здійснюється багатокроково, за рахунок поступового уточнення значень слотів-компонентів та їх фасет.

Можливе змістове наповнення окремих фреймів субстратегій метафрейму стратегії підприємства, їх слотами-компонентами та змістом фасет-альтернатив цих компонентів ми розглядали в попередніх працях з даної тематики [1; 15]. Зараз ми пропонуємо ознайомитися зі змістом фрейму (метафрейму) інноваційного розвитку підприємства у вигляді структурного “дерева”, щоб проілюструвати зміст альтернатив базової стратегії. На основі цього можна сформулювати інноваційну стратегію та портфель (набір) стратегій для будь-якого підприємства.

Назва фрейму: *“Інноваційна стратегія підприємства як його загальна комплексна метастратегія”*.

1. **Ринкова складова інноваційної стратегії** – визначає ринкову спрямованість інноваційного розвитку нововведень підприємства.

Аспекти ринкової складової інноваційної стратегії та можливі альтернативи в їх межах:

1.1. Спрямування інновацій (зміст, спрямованість інноваційної стратегії) з урахуванням новизни ринку, тобто потреби в його оновленні.

1.1.1. Інноваційна стратегія, орієнтована на новий ринок.

1.1.2. Інноваційна стратегія, орієнтована на традиційний ринок.

1.2. Спрямування інновацій (зміст, спрямованість інноваційної стратегії) з урахуванням географічного аспекту ринку.

1.2.1. Інноваційна стратегія, орієнтована на вітчизняний ринок.

1.2.2. Інноваційна стратегія, орієнтована на зарубіжні ринки.

1.2.3. Інноваційна стратегія, одночасно орієнтована на вітчизняний і зарубіжні ринки.

1.3. Спрямування інновацій (зміст, спрямованість інноваційної стратегії) з урахуванням масштабу ринку.

- 1.3.1. Інноваційна стратегія, зорієнтована на весь ринок.
- 1.3.2. Інноваційна стратегія, зорієнтована на сегменти ринку.
- 1.3.3. Інноваційна стратегія, зорієнтована на певні підсегменти ринку.
- 1.4. Спрямування інновацій (зміст, спрямованість інноваційної стратегії) з урахуванням позиції на ринку.
 - 1.4.1. Інноваційна стратегія, орієнтована на позицію лідера на ринку (ринку в цілому, його сегмента чи підсегмента тощо).
 - 1.4.2. Інноваційна стратегія, орієнтована на позицію підприємства – претендента на лідерство на ринку.
 - 1.4.3. Інноваційна стратегія, орієнтована на позицію підприємства – послідовника лідера.
 - 1.4.4. Інноваційна стратегія, орієнтована на позицію новачка на ринку.
- 1.5. Спрямування інновацій (зміст, спрямованість інноваційної стратегії) з урахуванням можливості впливу підприємства на ринок.
 - 1.5.1. Інноваційна стратегія, орієнтована на позицію підприємства з можливостями великого впливу на ринок.
 - 1.5.2. Інноваційна стратегія, орієнтована на позицію підприємства з можливостями середнього впливу на ринок.
 - 1.5.3. Інноваційна стратегія, орієнтована на позицію підприємства з можливостями слабкого впливу на ринок.
- 2. Продуктова (товарна) складова стратегії** – визначає продуктову спрямованість інноваційного розвитку підприємства (продуктову спрямованість здійснення інновацій на підприємстві).

Можливі альтернативи продуктової (товарної) складової інноваційної стратегії:

 - 2.1. Стратегія вдосконалення традиційного продукту.
 - 2.2. Стратегія розробки та виробництва нових видів продукції.
- 3. Процесна складова стратегії** – визначає процесну спрямованість інноваційного розвитку підприємства (спосіб здійснення інноваційного розвитку підприємства).

Можливі альтернативи процесної складової інноваційної стратегії:

 - 3.1. Стратегія розробки новацій, їх впровадження на підприємстві (для виробництва певного виду продукції).
 - 3.2. Стратегія розробки новацій, їх впровадження на підприємстві (для виробництва певного виду продукції) та одночасного продажу права на їх використання іншим суб'єктам господарювання.
 - 3.3. Стратегія розробки новацій підприємством (без організації власного виробництва нового виду продукції) і видачі ліцензій іншим підприємствам на їх застосування.
 - 3.4. Стратегія продажу патентів іншим підприємствам на певні види інноваційної продукції (види новацій).
- 4. Конкурентна складова стратегії** – визначає спрямованість інноваційного розвитку (забезпечення) конкурентоспроможності підприємства.

Можливі альтернативи складової інноваційної стратегії щодо визначення на пряму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інновацій:

 - 4.1. Інноваційна стратегія, орієнтована на диференціацію.
 - 4.1.1. Інноваційна стратегія, першочергово орієнтована на високу якість продукції.

4.1.2. Інноваційна стратегія, орієнтована на широкий асортимент продукції.

4.1.3. Інноваційна стратегія, орієнтована на привабливість дизайну продукції.

4.1.4. Інноваційна стратегія, орієнтована на кращі технічні характеристики продукції, її ергономічність і т. д.

4.2. Стратегія, першочергово орієнтована на мінімізацію затрат на виготовлення продукції (на низьку собівартість продукції) за рахунок впровадження певних технологічних інновацій. Тут можна навести конкретні альтернативні напрями скорочення витрат, в основі яких можуть бути відповідні ресурсні та процесні (насамперед технологічні) інновації.

4.3. Інноваційна стратегія, орієнтована на оптимізацію затрат (стратегія орієнтації на пропорційний рівень собівартості, якості і широти асортименту продукції).

4.4. Інноваційна стратегія, орієнтована на інше співвідношення рівня собівартості, якості й асортименту продукції.

5. Ресурсна складова стратегії – визначає спрямованість інноваційного ресурсного забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Альтернативи складової інноваційної стратегії щодо визначення напрямку забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційних ресурсів (стратегії вибору типу інноваційних ресурсів):

5.1. Стратегія, орієнтована на інноваційні матеріальні ресурси (матеріали, сировину, комплектуючі тощо).

5.2. Стратегія, орієнтована на інноваційні трудові ресурси.

5.3. Стратегія, орієнтована на інноваційне обладнання.

5.4. Стратегія, орієнтована на інноваційні технології.

5.5. Стратегія, орієнтована на інноваційні ресурси іншого виду.

5.6. Стратегія, орієнтована на використання комбінації інноваційних ресурсів.

Також можна запропонувати посилання на субфрейми (з деталізацією вікон-меню), що являють собою альтернативні варіанти субстратегій комплексної інноваційної стратегії щодо визначення змісту (спрямованості) інших складових (характеристик) його діяльності та розвитку, які тією чи іншою мірою або залежать від інновацій та інноваційного процесу на підприємстві (забезпечуються), або визначають його (процес і, власне, тип самих інновацій):

1) щодо типу інноваційного процесу на підприємстві – донорство, прогресивність, адаптація, спекуляція;

2) щодо вибору способів задоволення потреб покупців на ринку – інноваційна стратегія вдосконалення; стратегія заміни; стратегія комбінування; стратегія створення абсолютно нових, невідомих раніше видів продукції на основі нових типів деталей, а також відкриття нових способів їх дії та взаємодії, нових властивостей;

3) щодо забезпечення обраного варіанта розширення обсягів певного бізнесу залежно від привабливості ринку (у тому числі від стадії життєвого циклу продукту (ЖЦП) цього бізнесу) та конкурентоспроможності підприємства на ньому:

– інноваційна стратегія стрімкого зростання обсягів певного виду бізнесу (обсягів виробництва конкретного виду продукції, кількості виданих (проданих) ліцензій тощо);

- стратегія уповільненого зростання обсягів певного бізнесу;
- стратегія утримання стабільного обсягу певного бізнесу на базовому для підприємства рівні;

- стратегія уповільненого скорочення обсягів певного бізнесу;
- стратегія стрімкого скорочення обсягів певного виду діяльності;

4) щодо вибору характеру (спрямованості) дій – наступального (активного, помірнього); оборонного; відступу;

5) щодо обрання моделі інноваційної поведінки підприємства:

- маркетингові (пасивні) – репозиціонування товару, виходу на нові цільові ринки, інновації в питаннях цінової, збутової, комунікаційної, рекламної політики тощо;

- технологічні (активні) – технологічного лідерства (якщо технологія, закладена у новому продукті або послугі, є цілком новою для ринку) та імітування (якщо технологічна ідея використовується підприємством уперше, однак при цьому вона вже є відомою на ринку). Варіанти імітаційної стратегії: “слідування за лідером”, “копіювання”, “залежності”, “вдосконалення”;

б) щодо вибору міри охоплення підприємством усіх ланок інноваційного процесу:

- стратегії акцентування на проведенні НДДКР, які визначають принципи запозичення ідей, порядок інвестування НДДКР; характер взаємозв'язку з існуючими продуктами та бізнес-процесами на підприємстві (*альтернативи*: ліцензійна, лідерства в дослідженнях, додержання життєвого циклу, паралельної розробки, випереджальної наукомісткості);

- стратегії впровадження та адаптації нововведень на підприємстві, які визначаються щодо методів і порядку оновлення виробництва, виведення продуктів на ринки, використання технологічних переваг тощо (*альтернативи*: стратегії підтримання продуктової лінійки, ретрорнововведень, збереження технологічних позицій, технологічної та продуктової імітації, стадійного переходу, технологічного трансферту, технологічної узгодженості, слідування за ринком, радикального випередження, очікування лідера);

7) щодо спрямованості на забезпечення формування збалансованого портфеля підприємства за всіма напрямками (видами) діяльності (для корпоративного рівня управління) – інноваційна стратегія зростання; стратегія скорочення; стратегія балансування.

Ілюструючи інноваційну стратегію підприємства за допомогою наведеного метафрейму (у форматі “дерева структури та альтернатив” *), ми виходили із запропонованого нами твердження-дефініції, що стратегія, а в даному випадку – власне, *інноваційна стратегія*, у кінцевому результаті є набором узгоджених, скоординованих, збалансованих між собою, організованих у певну систему методів ведення бізнесу та конкуренції. Більш деталізовано стратегія об'єднує рішення та дії щодо ведення бізнесу та конкуренції, з яких складаються ці методи і які обирає менеджмент підприємства для формування ефективної моделі його функціонування та забезпечення, підтримки та розвитку конкурентоспроможності в бізнесі на тривалу перспективу. І що характерно – ці *методи* (а в їх складі й відповідні рішення та дії) мають ґрунтуватися на інноваціях у ключові фактори

* Хоча для кращої візуалізації та можливості застосування інформаційних технологій найоптимальнішою та найрепрезентативнішою все ж таки є таблична форма вікон-меню.

успіху в обраних (вони, до речі, також можуть бути інноваційними) видах бізнесу та бізнес-процесах, що формують їх (цих бізнесів) ланцюжки вартості (цінності).

Формування портфеля (набору) інноваційних стратегій підприємства в контексті конкретних параметрів його загальних соціально-економічних та інноваційних цілей і відповідних інноваційних завдань, а також основних факторів-детермінант інноваційного розвитку цього підприємства можна розглядати на основі параметрів, наведених у таблиці [16].

Рекомендовані атрибути та їх параметри для фреймів і слотів, що описують зміст і процедуру формування портфеля інноваційних стратегій

Загальні соціально-економічні та інноваційні цілі підприємства	Інноваційні завдання, які впливають з цілей	Перелік і можливий рівень * детермінант (факторів) інноваційного розвитку підприємства	Складові портфеля інноваційних стратегій у контексті заданих параметрів цілей і детермінант інноваційного розвитку підприємства
Збільшення масштабів виробництва: стрімке зростання	Кардинальне оновлення та збільшення кількості одиниць виробничого обладнання, розробка нових видів продукції та процесів, впровадження стратегічних інновацій	<ul style="list-style-type: none"> – частка науково-технічних працівників у загальній чисельності персоналу перевищує середній рівень; – наявність дослідно-експериментального виробництва; – наявність напрацьовань власних НДДКР; – позиціонування основного обсягу продукції на стадіях зростання та виведення на ринок; – відсутність загроз технологічного та функціонального заміщення 	<p><u>Стратегії:</u> випереджальної наукомісткості, лідерства у дослідженнях, радикального випередження</p>
Збільшення частки нової продукції та продукції на стадії “зростання і виведення на ринок”: темпи зростання є вищими за середні		<ul style="list-style-type: none"> – відсутність кадрового науково-технічного потенціалу; – відсутність дослідно-експериментального виробництва; – мала частка на ринку; – відсутність загроз технологічного та функціонального заміщення і стадійного переходу 	<p><u>Стратегії:</u> продуктової та процесної імітації, ліцензійна, вертикального запозичення</p>

Закінчення таблиці

Збільшення частки на ринку	Зростання технічного рівня виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції,	За високого рівня факторів інноваційного розвитку	<u>Стратегії:</u> технологічної узгодженості, паралельної розробки, лідерства в дослідженнях, випереджальної наукомісткості
Мінімальні строки виведення нової продукції на ринок	зниження витрат виробництва	За низького рівня факторів інноваційного розвитку	<u>Стратегії:</u> ліцензійна, слідування за ринком, продуктової та процесної імітації, технологічної узгодженості
Стабілізація становища на ринку	Підтримання високого технічного рівня продукції та технологій, забезпечення відповідності ЖЦП циклам НДДКР	За високого рівня факторів інноваційного розвитку	<u>Стратегії:</u> очікування лідера, слідування за ринком, слідування ЖЦП, випереджальної наукомісткості
Оптимальна структура продукції за стадіями ЖЦП		За низького рівня факторів інноваційного розвитку	<u>Стратегії:</u> збереження технологічних позицій, ліцензування, слідування за ринком, технологічної узгодженості, вертикального запозичення
Освоєння нових ринків	Розробка диференційованих продуктів і процесів, науково-технічне забезпечення процесів виведення товарів на ринок	За високого рівня факторів інноваційного розвитку	<u>Стратегії:</u> стадійного переходу, лідерства у сфері досліджень, випереджальної наукомісткості, радикального випередження
		За низького рівня факторів інноваційного розвитку	<u>Стратегії:</u> ліцензування, технологічної узгодженості, слідування за ринком

* Тут пропонуються лише крайні варіанти параметрів факторів інноваційного розвитку: високі та низькі.

Розробка метастратегії в контексті інноваційної парадигми стратегії підприємства має ґрунтуватися на теорії життєвого циклу продукції, враховувати його ринкові позиції та науково-технічну політику. При цьому її вибір у

відповідному субфреймі слід визначати значеннями фасет за такими конкретними *слотами-чинниками*, як: умови і фактори зовнішнього середовища; сфера діяльності підприємства; номенклатура та асортимент продукції підприємства; тривалість життєвого циклу продуктів (товарів); наявність відповідного науково-технічного і технологічного потенціалу; можливість здійснення моніторингу науково-технічної інформації та ринку інновацій; відповідність стратегії інновацій загальній стратегії розвитку підприємства, в основу якої вона і буде покладена; достатність за рівнем ризику; готовність ринку до сприйняття новинок; можливість (передусім ресурсна) реалізації тієї чи іншої стратегії тощо. Ключові серед них, на нашу думку, – наявні ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові) у підприємства, інтелектуальна власність, науково-технічний рівень розвитку підприємства, структура продукції за стадіями ЖЦП, характеристики ринку.

Фреймова модель представлення стратегії підприємства як певної довгострокової логіки бізнес-поведінки в бізнес-середовищі має також визначатись і щодо її конкретного прикладного змісту, тобто конкретних альтернативних стратегій (певних ідей, абстракцій стратегії поведінки, що ведуть до успіху), які відображають певну (адекватну) логіку поведінки підприємства, обрану залежно від місця позиціонування підприємства у змодельованому (зазвичай двовимірному) стратегічному просторі. Тож будь-яка комплексна стратегія, у тому числі й стратегія інновацій, має визначатись згідно з її змістом і спрямованістю стосовно товарної (продуктової), ринкової, процесної та ресурсної складових. Вибір конкретного змісту інноваційної стратегії, який стосується вказаних її елементів, можна здійснити на основі наведеного фрейму-меню інноваційної стратегії у вигляді “дерева структури та стратегічних альтернатив”.

На наш погляд, модель фрейму є досить універсальною, оскільки дозволяє відобразити всі знання про об’єкт (у нашому випадку – про стратегію підприємства) через фрейми-структури, які використовуються для позначення понять (стратегій); об’єктів (підприємства, бізнесу, бізнес-процесу, функції, ресурсу, потенціалу, фактора, операції); сценаріїв-перспектив (оптимістичного, песимістичного, ймовірного, зростання, стабілізації, скорочення); ролей (позицій); чинників; показників; ситуацій; методів, матриць; рішень; дій і т. д.

Отже, в підсумку фрейм як спосіб відображення стратегії пропонує знання (інформацію) про організацію поведінки у слотах, які містять (описують) структуру та характеристики ситуацій (контексту), в яких може опинитися підприємство. У фреймовій моделі стратегія – це щось на зразок когнітивної схеми прийняття рішень з категоріями і підкатегоріями. Отже, запропонована нами фреймова модель відображення стратегії підприємства – це фактично *абстрактний образ* для представлення підприємством сприйняття середовища і стереотипів поведінки щодо ключових аспектів функціонування та розвитку відповідно до можливого контексту. Цей образ повинен мати здатність на практиці переходити від абстракції до конкретики у вигляді певних планів-дій як для корпоративного і бізнес-рівнів управління підприємством, так і для його функціональних та оперативних підрозділів.

Слоти фреймів системи стратегій підприємства, представлених у формі сценаріїв альтернативних перспектив і позицій чи типів поведінки та дій підприємства, мають стосуватися всіх ключових питань функціонування та розвитку

підприємства у сферах та на ринках його діяльності, що є формами існування зовнішнього оточення підприємства. До таких питань, які визначають зміст слотів системи фреймів стратегії підприємства, слід віднести: вибір виду діяльності (бізнесу), його конфігурації та способів функціонального виконання; формування ринків і конкурентних позицій на них, способів ведення бізнесу та конкуренції; визначення напрямів розвитку підприємства в цілому та його бізнесу; вибір типу політики щодо бізнес-процесів у складі ланцюжка вартості.

Наповнення змістом (конкретними параметрами) кожного з цих слотів фрейму-стратегії — альтернативними значеннями їх фасет — відповідає за формування окремого аспекту (компонента) стратегії-системи, стратегії-комплексу, стратегії-набору. Воно становить зміст стратегії, виокремленої в системі стратегічного набору підприємства за певною ознакою, що є відображенням певного питання (аспекту) функціонування та розвитку підприємства на тривалий період з переліку ключових.

В окремому фреймі, на наш погляд, зміст стратегії має знайти своє відображення як *план*. Цей фрейм передбачає заповнення фасет слотів-характеристик, а точніше — процедур окреслення мети і завдань діяльності підприємства, найбільш суттєвих елементів політики, які визначають або обмежують поле діяльності підприємства, та основних дій, спрямованих на досягнення поставленої мети і завдань, що не виходять за межі обраної політики. У фреймі, де стратегія відображається як *патерн*, треба передбачити заповнення фасет слотів, які описують принципи оптимальної (доцільної) поведінки підприємства в різних ситуаціях у контексті його основної концепції. У фреймі, що відображає стратегію як *прийом*, ми пропонуємо заповнювати фасети слотів характеристиками методів ведення бізнесу та способів конкуренції в різних контекстах бізнесу підприємства. У фреймі, що відображає стратегію як *позицію*, передбачається таке заповнення фасет слотів процедурами вибору виду бізнесу та позиціонування на ринку і в галузі бізнесу, щоб можна було досягти окресленої мети, тобто за будь-яких обставин отримати максимальну ренту на обмежені ресурси підприємства. У фреймі, що відображає стратегію як *перспективу*, ми пропонуємо заповнювати фасети слотів процедурами вибору напрямів розвитку підприємства, його бізнесу та складових бізнес-процесів (у вигляді рішень щодо збереження або зміни рівнів інвестування за цими бізнес-напрямами чи бізнес-процесами як ключовими факторами успіху підприємства в його успішній діяльності і розвитку), а також їх перспективного бачення.

Це вікно-меню варто доповнювати посиланнями на слоти або навіть фрейми, пов'язані з аналізом віддачі інвестицій в інновації за кожним з факторів, які розглядаються як предмет конкуренції в галузі (як за окремими видами бізнесу, так і за бізнес-процесами чи їх елементами-складовими), визначивши при цьому рівень кореляції між інвестиціями в інновації та результативними показниками оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Фрейми (вікна-меню) можна побудувати також для відображення змісту з урахуванням інших точок сприйняття (ознак характеристики) стратегії підприємства (функціонального атрибута, рівня прийняття управлінських рішень, способів конкурентної боротьби, рівнів спеціалізації, типу поведінки, ринкової позиції та ін.).

Очевидно, що деякі слоти певного фрейму, який відображає стратегію, можуть (будуть) містити посилання як у цілому на інші вікна-меню, так і на зазна-

чені в них правила, процедури чи будь-який інший тип інформації. А набір фреймів, об'єднаних між собою, утворює певну ієрархію комплексної стратегії підприємства, його стратегічний набір. Така послідовність фреймів є відображенням комплексності стратегії підприємства. Вона одночасно може розглядатись і як план, і як набір прийомів, і як "патерн", і як позиція, і як перспектива для корпоративних, бізнесових, функціональних та операційних рівнів підприємницьких організацій [9], і як узгоджений набір (система) стратегічних рішень щодо ключових питань функціонування та розвитку підприємств на всіх рівнях, а також в усіх напрямках та аспектах його діяльності.

Висновки

Стратегія підприємства в нашій інтерпретації може бути представлена через систему фреймів, тобто ієрархію взаємозв'язаних вікон-меню з прийняття рішень. Вона визначає та розкриває завдання і мету підприємства; формулює його основну політику та плани реалізації окресленої мети; визначає сфери бізнесу, де буде сфокусовано основну діяльність підприємства; встановлює тип конкурентної поведінки, якої має дотримуватися підприємство; розкриває природу економічних і позаекономічних досягнень, які підприємство має намір запропонувати всім заінтересованим партнерам; тощо. Формування стратегії, на наш погляд, зводиться до конкретизації її фрейму, тобто йому і його слотам присвоюються конкретні імена, а також відбувається заповнення слотів, у тому числі методами генерації та відбору стратегічних альтернатив поведінки і дій для конкретних контекстів (ситуацій).

У такому вигляді (за допомогою фреймової моделі) стратегія проявляється як певна цілісна система прийняття рішень, де органічно синтезовано та поєднано всі її можливі (різнорівневі, різновекторні та різнопланові) дискретні складові-компоненти, які описують ключову проблематику, а саме – головні питання функціонування і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі та можливі шляхи їх вирішення. Ці шляхи генеруються у процесі когнітивного пізнання та порівняння наявних, можливих (для певного підприємства) та бажаних (для певного середовища його діяльності) компетенцій (факторів успіху), які, власне, є об'єктами стратегічного аналізу та пропонуються нами для відображення у фреймі стратегічних альтернатив поведінки та дій підприємства в певних стереотипних ситуаціях. Під компетенціями ми пропонуємо розуміти і види бізнесу, і бізнес-процеси, і окремі їх складові (як ресурсні, так і процедурні). Ми вважаємо, що стратегічними альтернативами можуть бути, зокрема, дискретні варіанти стратегічних дій щодо зазначених видів факторів-компетенцій, які слід розглядати як предмет конкуренції. Дії, які стосуються вкладання інвестицій (насамперед в інновації) за визначеними факторами конкуренції та успіху, поділяються на характерні та не типові для певної галузі бізнесу підприємства. Серед них розрізняють такі, як: 1) елімінація інвестицій за факторами (предметом) конкуренції, характерними для певної сфери бізнесу; 2) збільшення інвестицій за характерними факторами (предметом) конкуренції для певної галузі бізнесу; 3) зменшення інвестицій за характерними факторами (предметом) конкуренції для певного бізнесу; 4) здійснення (започаткування) інвестицій за новими, не типовими для певної сфери бізнесу факторами (предметом) конкуренції. При цьому вибір альтернатив при формуванні стра-

тегії залежить від рівня економічної віддачі інвестицій за фактором (предметом) конкуренції.

Належним чином деталізована система вікон-меню для відображення стратегії підприємства стає ефективним засобом генерації та вибору адекватної стратегічної альтернативи на основі відповідного процедурного, змістового наповнення (тобто фасет визначення змісту) відповідного слота, який описує певний атрибут (аспект, характеристику) стратегії підприємства. У цьому випадку ми отримуємо фрейми процесу прийняття рішень щодо ключових питань функціонування та розвитку підприємства на всіх його рівнях і в усіх підсистемах у довгостроковому періоді, що відповідає сучасній концепції стратегії як процесу.

Таким чином, ми пропонуємо для відображення та ідентифікації, вироблення та вибору стратегії підприємства універсальний інструмент, який наповнюється для кожного підприємства розробниками його стратегії конкретним змістом. Цей інструмент у формі системи вікон-меню є *моделлю, яка пропонує, створює логіку корпоративної, бізнесової, інвестиційної, інноваційної, маркетингової, технологічної, кадрової, інформаційної, екологічної тощо поведінки підприємства на тривалу перспективу*. Мета такої моделі — забезпечити конкурентоспроможність та життєздатність підприємства на основі інвестицій в інновації за ключовими факторами успіху в певному бізнесі (як традиційному, так і потенціально новому) в розрізі всіх його бізнес-процесів. Ця фреймова модель визначає напрями інвестицій на підприємстві з позицій як його бізнес-портфеля в цілому, так і окремих складових, особливо щодо бізнес-процесів (маркетингу, логістики постачання та збуту, виробництва, фінансів, загального менеджменту, НДДКР, ЗЕД, екології, кадрово-соціального аспекту тощо), окремих бізнес-напрямів та їх забезпечення.

Запропонована нами модель відображення стратегії підприємства органічно вписується в контекст застосування інформаційних технологій у системі стратегічного управління, чого поки що, на жаль, не вдавалося досягти на належному системному та всеохоплюючому рівні (а лише при виконанні окремих операцій, що стосуються проведення стратегічного аналізу). Вона дає можливість широкого використання інформаційних і комп'ютерних технологій для розробки та відображення стратегії підприємства, використовуючи при цьому вже напрацьований інструментарій у даній сфері. До нього, зокрема, належать такі програми-редактори (процесори), як Excel, Access та інші, не кажучи вже про саму ідею вікон, "лінків" і гіперпосилань, закладених в ОС Windows.

Таким чином, у формі набору взаємозв'язаних фреймів (вікон-меню) стратегія проявляється як системна концепція, яка об'єднує та спрямовує розвиток підприємства. В основі фреймової моделі представлення стратегії лежить трактування стратегії підприємства як системного підходу до управління, зокрема, як системного засобу на кшталт комплексу взаємозв'язаних вікон-меню, які визначають і задають логіку управління за допомогою інвестиційних та ресурсних потоків на підприємстві як у відкритій системі.

Список використаної літератури

1. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств: теоретико-методологічні засади формування та реалізації. — Львів : Коопосвіта, 2013. — 362 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Клейнер Г.Б. Стратегии предприятия. – М. : Дело, 2008. – 568 с.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
5. Минцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування ; [пер. з англ.]. – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
6. Портер М. Стратегія конкуренції ; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
7. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А. Дж. и др. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2006. – 924 с.
8. Harrison J.S., Caron H.St.J. Strategic management of organizations and stakeholders: theory and cases. – Eagan : West Publishing Company, 1994. – 1052 p.
9. Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
10. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : моногр. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
11. Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : моногр. ; [за ред. А.П. Наливайка]. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.
12. Субботін С.О. Подання й обробка знань у системах штучного інтелекту та підтримки прийняття рішень : навч. посіб. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2008. – 341 с.
13. Minsky M. A Framework for Representing Knowledge // MIT-AI Laboratory Memo 306. – June. – 1974 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://web.media.mit.edu/~minsky/papers/frames/frames.html>.
14. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади // Економіка України. – 2013. – № 4. – С. 44–56.
15. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підруч. – Львів : Новий Світ – 2000, 2014. – 426 с.
16. Аньшин В.М. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития : уч. пособ. ; [под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева]. – М. : Дело, 2007. – С. 294–295.

References

1. Kovtun O.I. *Innovatsiini Strategii v Systemi Zabezpechennya Konkurentospromozhnosti dlya Vitchyznyanykh Pidpryemstv: Teoretyko-Metodologichni Zasady Formuvannya ta Realizatsii* [Innovative Strategies in the System of Support of the Competitiveness for Domestic Enterprises: Methodological-Theoretic Principles of Formation and Realization]. Lviv, Kooposvita, 2013 [in Ukrainian].
2. Ansoff I. *Strategicheskoe Upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Ekonomika, 1989 [in Russian].
3. Kleiner G.B. *Strategii Predpriyatiya* [Business Strategy]. Moscow, Delo, 2008 [in Russian].
4. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Shkoly Strategii. Strategicheskoe Safari: Ekskursiya po Debryam Strategii Menedzhmenta* [Strategy Safari. A Guide Tour through the Wilds of Strategic Management]. St.-Petersburg, Piter, 2001 [in Russian].

5. Mintzberg H. *Zlit i Padinnya Strategichnogo Planuvannya* [The Rise and Fall of Strategic Planning]. Kyiv, Publ. House of Ol. Kapusta, 2008 [in Ukrainian].
6. Porter M. *Strategiya Konkurentsii* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Kyiv, Osnovy, 1998 [in Ukrainian].
7. Thompson A.A., jr., Strickland A.J., et al. *Strategicheskii Menedzhment: Kontseptsii i Situatsii dlya Analiza* [Strategic Management. Concepts and Cases]. Moscow, Vil'yams, 2006 [in Russian].
8. Harrison J.S., Caron H. St. John. *Strategic Management of Organizations and Stakeholders. Theory and Cases*. Eagan, West Publ. Co., 1994.
9. Mintzberg H., Quinn D., Ghoshal S. *Strategicheskii Protsess: Kontseptsii, Problemy, Resheniya* [The Strategy Process]. St.-Petersburg, Piter, 2001 [in Russian].
10. Nalyvaiko A.P. *Teoriya Strategii Pidpryemstva. Suchastyi Stan ta Napryamky Rozvytku* [Theory of Enterprise's Strategy. Modern State and Directions of Development]. Kyiv, KNEU, 2001 [in Ukrainian].
11. Nalyvaiko A.P., Reshetnyak T.I., Evdokymova N.M. et al. *Strategiya Pidpryemstva: Adaptatsiya Organizatsii do Vplyvu Svitovykh Suspil'no-Ekonomichnykh Protsesiv, za red. A.P. Nalyvaika* [Strategy of an Enterprise: Adaptation of Organizations to the Influence of World Socio-Economic Processes], edited by A.P. Nalyvaiko. Kyiv, KNEU, 2013 [in Ukrainian].
12. Subbotin S.O. *Podannya i Obrobka Znan' u Systemakh Shtuchnogo Intelektu ta Pidtrymky Prynyattya Rishen'* [Supply and Processing of Knowledge in Systems of Artificial Intellect and Support of Decision-Making]. Zaporizhzhya, ZNTU, 2008 [in Ukrainian].
13. Minsky M. A Framework for Representing Knowledge. MIT-AI Laboratory Memo 306, June, 1974, available at: <http://web.media.mit.edu/~minsky/papers/Frames/frames.html>.
14. Kovtun O.I. *Innovatsiini strategii pidpryemstv: teoretyko-metodologichni zasady* [Innovative strategies of enterprises: methodological-theoretic principles]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 2013, No. 4, pp. 44–56 [in Ukrainian].
15. Kovtun O.I. *Strategiya Pidpryemstva* [Strategy of an Enterprise]. Lviv, Novyi Svit, 2014 [in Ukrainian].
16. An'shin V.M. *Innovatsionnyi Menedzhment: Kontseptsii, Mnogourovnevye Strategii i Mekhanizmy Innovatsionnogo Razvitiya, pod red. V.M. An'shina, A.A. Dagaeva* [Innovative Management: Conceptions, Multilevel Strategies, and Mechanisms of Innovative Development], edited by V.M. An'shin, A.A. Dagaev. Moscow, Delo, 2007, pp. 294–295 [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 11 квітня
і була доопрацьована 24 липня 2014 р.