

**Ковтун О. І.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії,  
Львівська комерційна академія, Україна  
okovtunsr@gmail.com

## МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

**Анотація.** Для представлення стратегії підприємства як системи у формі певного «стратегічного набору» інноваційного змісту та власне інноваційної субстратегії як його імперативу запропоновано використовувати семантичну мережу вікон-фреймів. Фреймова модель розглядається як системний, універсальний і достатньо презентаційний засіб подання інформації та обґрунтування управлінських рішень, у тому числі стратегічних, які й складають конкретний зміст стратегії підприємства.

Запропонований фреймовий підхід дає змогу обґрунтовувати і обирати ефективну та дієву стратегію для будь-якого підприємства на основі інновацій із використанням інформаційних технологій, доступних баз даних про стан і розвиток як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. При цьому можливо одночасно застосовувати різні альтернативні методи моделювання стратегічного простору й генерування в ньому стратегічних альтернатив, оцінювати їх та обирати найбільш придатні, адекватні та ефективні, що визначатимуть інноваційну логіку бізнесової поведінки підприємства відносно ключових факторів успіху в певному бізнесі на тривалу перспективу.

**Ключові слова:** стратегія підприємства; інноваційна стратегія; портфель інноваційних стратегій; фреймова модель; управлінські рішення.

### Oleg Kovtun

PhD (Economics), Associate Professor, Lviv Academy of Commerce, Ukraine  
10 Tuhan-Baranovsky Str., Lviv, 79000, Ukraine

### METHODOLOGY OF INNOVATIVE STRATEGIES FORMATION AND SELECTION

**Abstract.** A strategy of innovations is proposed as a universal instrument of organizing effective and competitive business in modern conditions (global competition and Euro-integration, liberalization of external economic activity and negative synergy as a consequence of simultaneous negative effects of cyclical, structural, conjunctural, financial, monetary, managerial and other crises in the national economy of Ukraine) for domestic enterprises. Herewith, author submits his own conceptual interpretation of the overall strategy-system and its key sub-strategy – subsystem – the innovative strategy, particularly as logic of business conduct of an enterprise regarding key factors of its functioning and development in long term based on the innovations imperative.

Author proposes to utilize a semantic network of windows-frames for the presentation of enterprise strategy as a system in the form of a certain «strategic toolset» of innovative content and specifically the innovative sub-strategy as its imperative. The proposed frame model is considered as a systemic, universal, and sufficiently presentational means of delivery of knowledge/information about the object and subject of research (management), and therefore of management decisions justification, including strategic ones, which comprise the specific contents of the enterprise strategy.

As added procedures within the frames of review of strategic alternatives and justification of adequate selection, author offers modified methods of strategic business-space modelling, an enterprise positioning in the business-space, and appropriate strategic position of the innovative behavior strategy selecting among discrete options, which ultimately are reduced to the following alternatives-decisions regarding investment in innovation based on the key factors of enterprise business success: increase of investments in innovations, maintenance of investments at the existing level (stabilization), decrease investments in innovations, refusal from investments in innovations based on conventional factors of business success of an enterprise, and investment in innovations based on atypical factors of business success of an enterprise. Herein, in author's opinion, innovations (and thus investments in innovations) at domestic enterprises must first of all impact technologies of production (more widely – business), managerial decisions, personnel and management methods, and technologies of market access.

Frame approach enables justification and selection of effective and cogent strategy for any enterprise based on innovations with utilization of information technologies and all available databases on both the internal and external environment of an enterprise as well as simultaneous application of various alternative methods of the strategic space modeling and generation within such space strategic alternatives, their review and selection the most suitable, adequate, and effective ones, which will be determining innovative logic of the business conduct of the enterprise regarding key factors of business success in long term.

**Keywords:** Strategy of Enterprise; Innovation Strategy; Case of Innovative Strategies; Frame Model; Managerial Decisions.

**JEL Classification:** D21; L10; L19; L20; O31

### Ковтун О. И.

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории, Львовская коммерческая академия, Украина

### МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ВЫБОРА ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

**Аннотация.** Для представления стратегии предприятия как системы в форме некоего «стратегического набора» инновационного содержания и собственно инновационной субстратегии как его императива предложено использовать семантическую сеть «окон-фреймов». Фреймовая модель рассматривается как системное, универсальное и достаточно презентабельное средство представления информации и обоснования управленческих решений, в том числе стратегических, которые и составляют конкретное содержание стратегии предприятия.

Предложенный фреймовый подход позволяет обосновывать и избирать эффективную и действенную стратегию для любого предприятия на основании инноваций с использованием информационных технологий и доступных баз данных о состоянии и развитии как внутренней, так и внешней среды предприятия. При этом есть возможность одновременно использовать различные альтернативные методы моделирования стратегического пространства и генерирования в нем стратегических альтернатив, оценивать их и выбирать наиболее приемлемые, адекватные и эффективные, которые и будут определять инновационную логику бизнес-поведения предприятия в отношении ключевых факторов успеха в определенном бизнесе на длительную перспективу.

**Ключевые слова:** стратегия предприятия; инновационная стратегия; портфель инновационных стратегий; фреймовая модель; управленческие решения.

**1. Постановка проблеми.** Ключовим і одночасно проблемним питанням формування дієвої стратегії розвитку вітчизняних підприємств (пріоритетно *інноваційного* як безальтернативно можливого формату розвитку підприємств у просторі сучасної глобалізованої економіки) у контексті пошуку ефективних моделей їх функціонування на тривалій період та становлення дієвої системи стратегічного управління їх конкурентоспроможністю, враховуючи ризики глобальних викликів світової економіки, є розробка (генерування і наповнення змістом, перегляд та оцінка, вибір і постійне ітераційне уточнення контенту базових альтернатив) стратегії загального напрямку інновацій, а також формування збалансованого (узгодженого) портфеля інноваційних субстратегій. Тому потребує вирішення проблема формування простого в застосуванні методологічного інструментарію організації процесу генерування і дослідження (аналізу та оцінки) стратегічних альтернатив, який надаватиме можливість здійснювати вибір адекватних стратегій інноваційного змісту та формувати їх збалансовані портфелі.

**2. Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Питанням визначення змісту та формування стратегії підприємства загалом та її інноваційної субстратегії як ключової компоненти зокрема присвячені праці багатьох зарубіжних учених, наприклад К. Фрімена (Freeman, 1982) [1], І. Ансоффа (Ansoff, 1989) [2], Л. Редера та Л. Лоу (Radder & Louw, 1998) [3], Г. Мінцберга (Mintzberg, 2001) [4], А. А. Томпсона мл. і А. Дж. Стріклєнда (Tompson & Strickland, 2006) [5] та ін. [6]. Серед вітчизняних науковців варто виділити К. І. Редченка [7], З. Є. Шершньову [8] та ін. [9]. Вони належать до відомих шкіл стратегічного менеджменту [4], що мають різні погляди на категорію «стратегія підприємства», розглядаючи її як план; як прийоми (методи) ведення бізнесу та конкуренції; як принципи поведінки (так звані поведінковий «патерн»); як вибудовану ринкову позицію; як перспективу (концепцію) розвитку підприємства. Однак попри розмаїття визначень досі немає однозначної відповіді на питання, що таке стратегія, чим вона є для підприємства, яким повинен бути її формат і зміст, та яким чином, якими способами і методами має здійснюватися її системне відображення та змістовне наповнення, раціональний вибір і адекватна ідентифікація оптимальних альтернатив для конкретного контексту.

**3. Мета статті** – проаналізувати фреймову модель відображення стратегії підприємства як системи інноваційних рішень та обґрунтувати доцільність її застосування українськими підприємствами.

**4. Основні результати дослідження.** Для генерації, відображення, вибору та ідентифікації, корегування, доповнення і розвитку інноваційної стратегії підприємства як певного набору стратегічних інвестиційно-інноваційних рішень щодо ключових аспектів його функціонування та розвитку на тривалу перспективу нами запропонована фреймова модель подання інформації у формі системи взаємопов'язаних «вікон-меню», що описують окремі аспекти і компоненти (елементи та альтернативи) стратегії підприємства.

Рекомендації автора щодо підходів і методик, найбільш придатних і ефективних для здійснення вибору та відображення стратегії загального напрямку інновацій, формування портфеля інноваційних субстратегій, ґрунтуються, насамперед, на трактуванні змісту і принципів розробки інноваційної стратегії як: а) «метафрейма» – метаструктури, що описує образ або модель перспективи розвитку, майбутнього сприйняття підприємства та його можливих інноваційних позицій у зовнішньому середовищі, визначених на основі когнітивного пізнання цього середовища [10; 11]; б) імперативного довгострокового поведінкового «патерна» (моделі, системи принципів інноваційної логіки поведінки) підприємства в динамічному

ринковому середовищі; в) базового логічного інструментарію сучасного менеджменту, якого, на жаль, сьогодні не вистачає українським підприємствам [12].

При цьому ми пропонуємо логіко-фреймову парадигму стратегії сучасного підприємства та її інноваційної складової [10–13]. У рамках цієї парадигми стратегія нами розглядається як системний підхід у управлінні загалом і як системний засіб у вигляді системи фреймів-навігаторів зокрема. Останній, з одного боку, визначає, задає логіку управління інвестиційними та ресурсними потоками на підприємстві як відкритій системі, узгоджену із його стратегічними цілями щодо методів ведення і розвитку бізнесу, конкуренції, позицій на ринку, напрямів (стабілізація, зростання чи скорочення), характеру (диверсифікація чи спеціалізація) розвитку та інших ключових питань його функціонування та розвитку, а з другого – забезпечує метакоординацію всіх напрямів діяльності, функцій і бізнес-процесів на підприємстві на тривалій період. Таким чином, можна висновувати, що сутність стратегії полягає у визначенні взаємоузгоджених, скоординованих напрямів (а отже, її можна розглядати власне як систему узгоджених заходів) формування ефективної моделі функціонування підприємства на всіх рівнях його управління та в усіх ланках формування вартості товарів на тривалу перспективу\*.

Наше трактування стратегії впливає із розуміння необхідності застосування системного підходу до управління сучасним підприємством та першочергової важливості для підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості координації всіх напрямів діяльності, функцій і бізнес-процесів на інноваційних засадах.

Враховуючи загальноприйняті принципи стратегічного позиціонування, конкурентного та стратегічного аналізу підприємства [14] і запропонованого нами фреймового способу представлення стратегії підприємства [11], можна стверджувати, що процес вибору інноваційної стратегії та формування портфеля відповідних субстратегій повинен здійснюватися:

1) у межах стратегічного простору, змодельованого насамперед двома координатними осями [14, с. 247–248]: одна з них характеризує стратегічну привабливість (що може бути оцінена за різними методиками [14, с. 127–135]) зовнішнього середовища підприємства у стратегічному контексті його діяльності та розвитку, яке ми ідентифікуємо із певним галузевим-ринковим сегментом [14, с. 123–127], а інша – стратегічний потенціал або рівень конкурентоспроможності підприємства у цьому середовищі (він також може бути оцінений за різними методиками [14, с. 149–160]);

2) на основі (а відтак і за допомогою) цілого масиву (системи) вікон-фреймів (рис. 1) [10; 11], що описують або дають можливість описати, представити всі можливі рівні, аспекти, компоненти та альтернативи стратегії підприємства, а також власне самі методи (у т. ч. й матричні) як моделювання стратегічного простору і позиціонування в ньому підприємства [14, с. 218–285], визначити перелік дискретних стратегічних альтернатив (СА), рекомендованих для кожної певної позиції підприємства у змодельованому стратегічному просторі, та здійснити вибір серед них найбільш адекватних [11; 12; 13, с. 295–333].

Зазначені фрейми фактично є фрагментами семантичної мережі відображення стратегії підприємства як стратегічного набору, включно із методиками її формування та ідентифікації, змістовно виражені структурою даних стратегічного аналізу із приєднаними процедурами обробки цих даних, призначені для опису об'єкта (ситуації), у нашому випадку – проблемного як зовнішнього, так і внутрішнього бізнес-середовища підприємства, за усією сукупністю характеристик. Основна ідея фреймового підходу до подання інформації (знань), зокрема про стра-

\* Система фреймів для відображення структури та альтернатив стратегії підприємства (у вигляді дерева структури і стратегічних альтернатив) представлена в попередніх публікаціях автора [12, с. 51; 13, с. 230; 14, с. 288].

Ім'я субфрейму стратегії (стратегічного набору) підприємства					
Ім'я слота <sup>1</sup> (елементу – субстратегії або характеристики стратегії)	Показник спадкування слота <sup>2</sup> (субстратегії, аспекту – характеристики стратегії)	Показник типу слота <sup>3</sup> (субстратегії, аспекту – характеристики стратегії)	Значення слота <sup>4</sup> (субстратегії, аспекту – характеристики стратегії)	Приєднана процедура <sup>5</sup>	
				Тип «А»	Тип «Б»
Слот 1 (субстратегія або аспект – характеристика стратегії)					
Слот 2 -----					
Слот N					

Рис. Варіант табличного подання субфрейма стратегії підприємства  
Джерело: Авторська інтерпретація на основі ідеї із [15, с. 88]

тегію підприємства, – це дискретне структурування об'єктів і ситуацій проблемного середовища та їх властивостей, які є важливими з позицій розв'язуваних задач. Ця інформація подається у фреймі [15, с. 88]. А фрейм – це структура для опису стереотипної ситуації (у нашому дослідженні – інноваційної стратегії як комплексу стрижневих питань функціонування і розвитку підприємства на основі імперативу інновацій), що складається із характеристик цієї ситуації та їх значень.

Фрейми як моделі подання знань про стратегії мають, на нашу думку, певні переваги, оскільки вони: 1) відображають концептуальну основу організації стратегії підприємства як системи, а також забезпечують її гнучкість і наочність; 2) спроможні описувати стратегії для певної заданої ситуації; 3) прості у застосуванні, оскільки для створення утилітарного субфрейма стратегії необхідно лише знайти придатний фрейм і заповнити його слоти інформацією, що описує специфіку розгортання ситуації. При цьому для заповнення слотів використовується інформація про те, як знайти потенційні «заповнювачі» слотів (вона, своєю чергою, може бути подана у формі певних методик, методичних, аналітичних чи поведінкових процедур або алгоритмів дій). Якщо типовий субфрейм стратегії вважається придатним для опису стратегічної поведінки підприємства у певній ситуації, тоді здійснюється його активізація загальним процесом. Якщо ж будуть виявлені відмінності вмісту фреймів від специфічних особливостей

ситуації, тоді організується пошук або формування більш придатного фрейму шляхом урахування: а) інноваційних можливостей підприємства (що передбачає проведення зіставлення інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату в країні, зокрема за допомогою SWOT-аналізу [13, с. 42–52; 14, с. 160–168]; б) стратегічних інноваційних цілей підприємства та його основних інноваційних завдань (наприклад, створення нового продукту, покращення традиційного продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини, диверсифікація, реструктуризація підприємства та інші), визначених з огляду на загальну (загальноповедінкову) стратегію підприємства (приміром, агресивну, наступальну чи захисну) та його інноваційні позиції.

При цьому в рамках приєднаної процедури субфрейма вибору загальної інноваційної стратегії власне сам вибір можна здійснювати різними методами: або/і за допомогою двовимірних матриць моделювання стратегічного інноваційного простору діяльності підприємства, детермінованих параметрами «ринкові позиції – інноваційні можливості» [13, с. 280]; або/і за результатами зіставлення технології з рівнем її освоєння на підприємстві за методикою матриці BCG [14, с. 371]; або/і в межах модифікованої матриці типу «Дженерал Електрик – МакКінзі» (GE McKinsey Matrix) [2, с. 103; 5, с. 333; 8, с. 366]; або/і з використанням модифікованої «матриці направленої політики» (Shell/DPM – Direct Policy Matrix).

Як додаткову процедуру для визначення пріоритетного типу інновацій, а відтак і інноваційної стратегії можна застосувати і модифікований «метод оцінки стратегічної позиції та напрямку дій» (SPACE – Strategic Position and Action Evaluation), який дозволяє здійснити стратегічне позиціонування підприємства, оцінити його конкурентний статус і здатність конкурувати на ринку на основі інновацій у тому чи іншому бізнес-процесі [3]. За отриманими результатами оцінки визначається загальний напрям рекомендацій для займаної позиції підприємством інноваційної стратегії розвитку: процесової (консервативна, побудована на процесових інноваціях), ринкової (конкурентна, побудована на маркетингових інноваціях), продуктової (агресивна, побудована на продуктових інноваціях)

<sup>1</sup> Слот – складова фрейму, яка може бути заповнена елементом даних конкретного типу для фіксації знань про об'єкт, для відображення якого і призначено (формується) цей фрейм. У нашому випадку – це атрибут стратегії, пов'язаний із вузлом у системі представлення стратегії, заснований на фреймах. Кожен фрейм складається із довільного числа слотів. Ім'я слота – це унікальний ідентифікатор слота/атрибута елемента (субстратегії) або характеристики стратегії підприємства в її фреймі, до якого він належить.

<sup>2</sup> Тут подається як «лінк» на базовий/вихідний (родовий) фрейм для цього субфрейму або його певний слот чи слот цього самого субфрейма, що передбачає із ним логічний причинно-наслідковий або роз'яснювально-обґрунтовуючий зв'язок. Найважливішою властивістю теорії фреймів [16] є запозичене з теорії семантичних мереж «спадкування властивостей». І у фреймах, і в семантичних мережах спадкування відбувається за принципом, що кожен слот указує на фрейм більш високого рівня ієрархії (наприклад, ієрархії стратегічного набору підприємства), звідки неявно успадковуються, тобто переносяться, значення аналогічних слотів. При зображенні фреймів у табличному форматі так звані родові поняття знаходяться на верхньому рівні. Відтак показник спадкування слота засвідчує, яку інформацію про атрибути слотів у фреймі верхнього рівня («родовому фреймі») успадковують слоти з аналогічними іменами у фреймі нижчого рівня (субфреймі, «фреймі-нащадку»).

<sup>3</sup> Визначає тип даних значення слота (ім'я фрейму-стратегії верхнього рівня, текст, змінна, таблиця, логічне значення, список, приєднана процедура, вираз тощо).

<sup>4</sup> Значення слота повинно збігатися із зазначеним типом даних цього слота. Крім того, має виконуватися умова спадкування. При цьому існує декілька способів отримання слотом значень у «фреймі-екземплярі» (фреймі-описі, який створюється для відображення реальних фактичних ситуацій на основі даних, що надходять): за замовчуванням від «фрейма-зразка» (фрейма-прототипу, який являє собою змістовний опис певної множини фреймів-прикладів), через спадкування властивостей від фрейма, зазначеного в «родовому слоті», за формуюлю, зазначеною у слоті, через приєднану процедуру, з бази даних, діалогу з користувачем-аналітиком тощо. Як значення слота може виступати ім'я іншого фрейма – таким чином й утворюється «мережа фреймів». А для економіки однакові значення однойменних слотів слід вказувати лише у «фреймах-нащадках».

<sup>5</sup> З кожним слотом може бути пов'язана одна або декілька процедур, які виконуються/запускаються, коли нова інформація заноситься до слота. Так, «процедури типу А» – це сервісні процедури, що активізуються тільки в разі виконання умов, визначених користувачем при формуванні фрейму; «процедури типу Б» – це приховані процедури, які автоматично виконуються за наявності певних умов чи певних змін баз знань, наприклад, коли не встановлене значення слота, до якого відбувається звертання; коли значення слота стирається або змінюється, тощо. До речі, за допомогою процедур цього типу можна автоматично виконувати всі рутинні операції, пов'язані із веденням баз даних і знань, необхідних для здійснення стратегічного аналізу, формування та вибору стратегії підприємства із застосуванням альтернативних методів і моделей.



чи організаційної (захисна, побудована на організаційних інноваціях) [13, с. 87–89; 14, с. 276–282].

Для стратегічної оцінки інноваційного потенціалу великих (малих і середніх) підприємств, окрім вищезгаданого методу SPACE, у межах слоту, що описує (задає) процедуру субфрейму «стратегічної оцінки інноваційного потенціалу й визначення загальної інноваційної стратегії» як його інформаційного наповнення, можна порекомендувати й більш простий інструмент – методику «стратегічної оцінки ефективності діяльності підприємства» (СОП) [7, с. 181–182]. Він логічно вписується у процедуру формування та вибору інноваційної стратегії як унікального управлінського продукту для кожного підприємства, що має визначити скоординовані напрями і заходи (а точніше, їх пошук) формування ефективної моделі його функціонування на довготривалу перспективу на основі інновацій.

У зазначених методиках, які доцільно застосовувати як приєднані процедури обґрунтування та вибору стратегії у межах субфреймів їх опису (представлення), інноваційна (інноваційно-технологічна) стратегія фактично стосується питань і відповідно прийняття стратегічних рішень щодо вдосконалення, збереження або зміни технологій (виробництва, маркетингу, управління, логістики поставок та збуту, доступу на ринок тощо) відповідно до сучасних і прогнозованих ринкових тенденцій та нових інноваційних проривів.

Формування портфеля (набору) інноваційних стратегій підприємства в контексті конкретних параметрів його загальних соціально-економічних та інноваційних цілей і відповідних їм інноваційних завдань та основних детермінант інноваційного розвитку цього підприємства можна здійснити за «фреймом-зразком», наведеним у попередній нашій публікації [11, с. 27–28]. У тій роботі визначено «дерево структури й альтернатив стратегії» – свого роду «метафрейм» інноваційного розвитку підприємства, що якнайкраще відбиває зміст цієї стратегії та може бути підґрунтям для формування інноваційної стратегії та її портфеля для певного підприємства.

Ілюструючи за допомогою метафрейма (у форматі «дерева структури та альтернатив») інноваційну стратегію підприємства [12], ми виходили із запропонованого нами твердження-дефініції, що стратегія, а в нашому випадку власне інноваційна стратегія, у кінцевому результаті є набором узгоджених, збалансованих між собою, організованих у певну систему методів ведення бізнесу і конкуренції (а конкретніше – рішень та дій щодо ведення бізнесу і конкуренції), що обирає менеджмент підприємства для формування ефективної моделі його функціонування та забезпечення, підтримки і розвитку конкурентоспроможності в бізнесі на тривалу перспективу. Ці методи ґрунтуються на інноваціях у ключові фактори успіху в обраних видах бізнесу та бізнес-процесах, що формують їх (цих бізнесів) ланцюжки вартості.

**5. Висновки.** Запропонований фреймовий підхід для описання, формування та здійснення вибору інноваційної стратегії дає можливість представити її як певну системну логіку адаптивної бізнесової поведінки підприємства щодо ключових питань його функціонування і розвитку в ринковому середовищі. Він демонструє імовірні варіанти реакції підприємства на слабкі сигнали з цього середовища, доступно орієнтує та логічно спрямовує підприємство на пошук і формування ефективної бізнес-моделі його функціонування, отримання конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності на основі інвестицій в інновації за головними факторами успіху – насамперед такими, як нові технології виробництва (бізнесу), нові управлінські рішення, новий персонал, нові методи управління, нові технології доступу на ринок – в обраних видах бізнесу і бізнес-процесах, що формують їх ланцюжки вартості. Досягнення подібних переваг стає більш реальним завдяки використанню можливостей запропонованого автором фреймового формату подання інформації, закладеному, зокрема, у приєднаних процедурах (а саме у відповідних субфреймах

та слотів/атрибутих системи фреймів, які слугують засобами представлення стратегічного набору підприємства), що містять як альтернативні методи проведення стратегічного аналізу та позиціонування підприємства, потрібні для формування стратегії, так і необхідну для цього інформаційно-аналітичну базу.

Наші подальші дослідження будуть спрямовані на вироблення пропозицій щодо створення універсальних формату та змісту «фреймів-зразків» представлення корпоративної, бізнес- та відповідних функціональних стратегій підприємства, побудованих на основі інноваційного імперативу, що дозволить сформувати унікальні стратегії для конкретних підприємств.

## Література

- Freeman C. The economics of industrial innovation / C. Freeman. – London : Campus Verlag, 1982. – 448 p.
- Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
- Radder L. The SPACE matrix: A tool for calibrating competition / L. Radder, L. Louw // Long Range Planning. – 1998. – Volume 31. – Number 4, August. – P. 549–559.
- Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лемпел; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
- Томпсон мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд. – К. : Вільямс, 2003. – 924 с.
- Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Дело, 2008. – 568 с.
- Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К. І. Редченко. – Львів : Новий Світ-2000, 2003. – 272 с.
- Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
- Стратегія підприємства: адаптація організації до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та ін.]. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.
- Ковтун О. І. Когнітивний підхід до визначення змісту, представлення та формування стратегії сучасних підприємств / О. І. Ковтун // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2013. – № 1/3(9). – С. 21–25.
- Ковтун О. І. Про методологію формування стратегії підприємства / О. І. Ковтун // Економіка України. – 2014. – № 9. – С. 19–34.
- Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – № 4. – С. 44–56.
- Ковтун О. І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств: теоретико-методологічні засади формування та реалізації : монографія / О. І. Ковтун. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – 352 с.
- Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / О. І. Ковтун. – Львів : Новий Світ – 2000, 2014. – 426 с.
- Субботін С. О. Подання й обробка знань у системах штучного інтелекту та підтримки прийняття рішень : навч. посіб. / С. О. Субботін. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2008. – 341 с.
- Minsky M. A Framework for Representing Knowledge [Electronic resource] / Marvin Minsky // MIT-AI Laboratory Memo. – 1974. – No 306, June. – Accessed mode : <http://web.media.mit.edu/~minsky/papers/Frames/frames.html>

Стаття надійшла до редакції 22.11.2014

## References

- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. London: Campus Verlag.
- Ansoff, I. (1989). *Implanting Strategic Management*. Moscow: Economica (in Russ.).
- Radder, L., & Louw, L. (1998). The SPACE matrix: A tool for calibrating competition. *Long Range Planning*, 31(4), 549–559.
- Mintzberg, H., Alstrend, B., & Lempel, Dzh. (2001). *Schools of strategies. Strategic safari: excursion on the wildernesses of management strategies*. St. Petersburg: Piter (in Russ.).
- Tompson, A. A. jr., & Strickland, A. Dzh. (2006). *Strategic management: concepts and cases*. Moscow-St. Petersburg-Kyiv: Vilyams (in Russ.; in Ukr.).
- Kleiner, G. B. (2008). *Strategies of enterprise*. Moscow: Delo (in Russ.).
- Redchenko, K. I. (2003). *Strategic analysis in business*. Lviv: Novyi Svit-2000 (in Ukr.).
- Shershniova, Z. E. (2004). *Strategic management*. Kyiv: KNEU (in Ukr.).
- Nalyvaiko, A. P., Reshetniak, T. I., Evdokimova, N. M. et al. (2013). *Strategy of enterprise: adaptation of organizations is to influence of world social-economic processes*. Kyiv: KNEU (in Ukr.).
- Kovtun, O. I. (2013). Cognitive approach to defining the contents, presentation, and formation of modern enterprise strategy. *Tekhnolohichnyi audit ta rezervy vyrobnytsva (Technological Audit and Backlogs of Production)*, 1/3(9), 21–25 (in Ukr.).
- Kovtun, O. I. (2014). On Methodology of Enterprise Strategy Formation. *Ekonomika Ukrainy (Economy of Ukraine)*, 9, 19–34 (in Ukr.).
- Kovtun, O. I. (2013). Innovative strategies of enterprises: methodological-theoretical principles. *Ekonomika Ukrainy (Economy of Ukraine)*, 4, 44–56 (in Ukr.).
- Kovtun, O. I. (2013). *Innovation strategies in the system to ensure the competitiveness of domestic enterprises: theoretical and methodological principles of formation and implementation*. Lviv: Kooposvita (in Ukr.).
- Kovtun, O. I. (2014). *Strategy of enterprise*. Lviv: Novyi Svit-2000 (in Ukr.).
- Subbotin, S. O. (2008). *Presentation and treatment of knowledge are in the intelligence and support of making decision systems*. Zaporizhzhia: ZNTU (in Ukr.).
- Minsky, M. (1974, June). A Framework for Representing Knowledge. *MIT-AI Laboratory Memo 306*. Retrieved from <http://web.media.mit.edu/~minsky/papers/Frames/frames.html>

Received 22.11.2014