
УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УДК 339.137.2: 658.0

О. И. КОВТУН,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономической теории
Львовской коммерческой академии

О МЕТОДОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Как базовый универсальный инструмент формирования и представления стратегии предприятия предложена фреймовая модель, в основе которой лежит идея фреймовой подачи знаний (информации) в виде окон-меню по аналогии с OS Windows. Благодаря применению данной модели предусмотрена возможность отображения различных аспектов и альтернатив как самой стратегии предприятия, так и методов проведения его стратегического позиционирования и анализа, а также параметров идентификации стратегии. Предложено использовать ее как навигатор при формировании, выборе и идентификации предприятием адекватной, уникальной, успешной стратегии.

Ключевые слова: фрейм, фреймовая модель подачи информации, стратегия предприятия, стратегии инноваций, стратегические альтернативы, слоты, окна-меню.

O. I. KOVTUN,
Cand. of Econ. Sci.,
Assoc. Professor, Chair of Economic Theory,
Lvov 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.

Актуальной и в то же время не до конца решенной проблемой обеспечения эффективного управления современным предприятием является проблема простого и вместе с тем детального моделирования, понятного описания и четкой идентификации, то есть отражения, его стратегии как определенного стратегического набора, или портфеля стратегий. Эта стратегия, на наш взгляд, в целом – не что иное, как “логика бизнес-поведения предприятия (прежде всего на основе инно-

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

ваций) по ключевым, жизненно важным вопросам его функционирования и развития, в частности, таким как: состав хозяйственного портфеля; направление, приоритеты и уровень инвестиций; степень широты и глубины диверсификации; способ обеспечения конкурентного преимущества; позиция и поведение на рынке; направление развития бизнеса; отношения с конкурентами и партнерами; отдельные бизнес-процессы (маркетинг, логистика поставок, производство, финансы, инвестиции, инновации, НИОКР, кадры, общее управление и др.) и их компоненты и т. д." [1]. Каждая стратегия современного предприятия как его план-навигатор для достижения длительного успеха должна: а) быть инновационно мотивированной; б) так или иначе касаться инвестиций, реализовываться в форме инвестиций, через инвестиции. Если рассматривать стратегию в контексте инновационной парадигмы, то она будет трактоваться как логика инвестиционного поведения предприятия в отношении инноваций в ключевые факторы долгосрочного успеха-доходности (по альтернативам: увеличения, сохранения, уменьшения, отказа от инвестиций или инвестирования в нетипичные факторы успеха) на разных уровнях управления его бизнес-моделью: корпоративном, деловом, функциональном и операционном. В такой роли стратегия способна быть важным фактором и средством обеспечения конкурентоспособности, следовательно, также жизнеспособности и коммерческого успеха любой бизнес-организации, и что особенно важно – в условиях рисков глобализации.

Вопросам определения содержания стратегии предприятия и ее формирования посвящены работы многих зарубежных [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9] и отечественных [10; 11] ученых, принадлежащих к различным школам стратегического менеджмента [4], которые объединяют различные взгляды на категорию стратегии предприятия. Согласно им, ее можно рассматривать и как *план* (интегрирует цели и задачи деятельности предприятия, а также политику, которой нужно придерживаться для их достижения, и последовательную программу действий), и как *удачные приемы (методы)* ведения бизнеса и конкуренции, и как *принципы поведения* (устоявшуюся схему действий, так называемый поведенческий "паттерн", от англ. pattern – модель, шаблон, система определенной линии поведения), и как *выстроенную рыночную позицию*, и как *перспективу (концепцию)* развития предприятия. Однако сейчас нет однозначного ответа на следующие вопросы: что такое стратегия; чем она является для предприятия; какими должны быть ее формат и содержание с точки зрения очевидной необходимости обеспечения определенного эклектизма этого понятия; каким образом должны осуществляться ее отображение и смысловое наполнение, выбор и идентификация оптимальных альтернатив в соответствии с конкретным контекстом?

Нами предложена *фреймовая модель в форме системы взаимосвязанных окон-меню* для отображения, выбора и идентификации, корректировки, дополнения и развития стратегии предприятия, а также определенного набора стратегических инвестиционно-инновационных решений по ключевым аспектам его функционирования и развития на длительную перспективу. В модели инновациям и решениям относительно инвестиций в них принадлежит роль императива, поскольку в глобализованном мире *стратегия, субстратегия или стратегическое решение должны быть инновационно мотивированными*. Это продиктовано концепцией устойчивого развития, которая должна быть применена к глобализованной экономике на всех ее уровнях и прежде всего на уровне предприятия. Именно *стратегия инноваций в формате так называемого "метафрейма"*, возглавляющего другие окна-меню, описывающие все

стратегии предприятия, их аспекты и альтернативы, должна задать вектор и предложить режим, когда нововведения становятся неременной составляющей всех структурных подразделений предприятия (от уровня общекорпоративного управления до отдельных бизнес-единиц и их функциональных и операционных подразделений организации конкретных бизнес-процессов). Итак, наиболее универсальной формой представления стратегии предприятия мы считаем *систему фреймов, или окон-меню*, описывающих различные уровни, аспекты и альтернативы стратегического набора (или портфеля) предприятия, а также информационно-аналитическую базу стратегического анализа предприятия и методы его осуществления.

Под стратегическим набором (портфелем) мы понимаем комплекс стратегических решений, указаний и процедур, касающихся направления бизнеса и организации развития предприятия. Хотя термин “стратегический набор (портфель)” можно использовать не только для определения системы стратегий предприятия (или стратегических решений, их идентифицирующих и конкретизирующих), но и для обозначения совокупности тех сегментов внешнего окружения (отраслей, рынков), на которых предприятие намерено действовать в перспективе и получать прибыль от своей деятельности [2].

Итак, предлагаем отображать систему стратегий предприятия и конкретизирующих стратегических решений, называемых нами *стратегическим набором предприятия*, именно с помощью фреймов, то есть окон-меню. При этом необходимо отметить, что стратегический набор для каждого конкретного предприятия сугубо индивидуален. Значит, не может быть идентичных стратегических наборов (по содержанию параметров составных), так как они демонстрируют характеристики и особенности конкретных предприятий: способы ведения бизнеса и позиционирования и т. д. Таким образом, *общая фреймовая модель отображения стратегии предприятия является универсальной и персонифицированной*, то есть для каждого предприятия она индивидуальна по содержанию параметров универсальных характеристик стандартных фреймов (окон-меню).

Мы считаем, что представление стратегии в виде фреймов (окон-меню) позволяет решить 2 типа проблем:

1) **ориентации** в сфере ведения бизнеса предприятия – определение перспективных ориентиров деятельности и развития, а также соответствующих (продуманных, целенаправленных) действий;

2) **адаптации** к изменениям в сфере ведения бизнеса предприятия – адекватное реагирование на: события, которые могут произойти, обстоятельства, которые могут сложиться, факторы, которые могут в будущем проявиться в недетерминированном, конкурентном внешнем окружении.

В целом **фрейм** (от англ. frame – каркас, рамка) рассматривается нами как структура в форме окна-меню, где показывается образ или модель для описания будущих концепций и восприятия предприятия с точки зрения его возможных позиций во внешней среде, определенных на основе когнитивного изучения этой среды. Итак, *фрейм* – это структура, предлагаемая нами для описания стереотипной ситуации (явления или процесса) (в данном случае – стратегий предприятия как решений по комплексу взаимосвязанных ключевых вопросов его функционирования и развития на основе императива инноваций), то есть характеристик этой ситуации (значений и параметров явления или процесса). Эти характеристики (информация) в теории и практике организации подачи и обработки знаний в системах искусственного интеллекта и поддержки принятия решений на-

зывают *слотами*, а значения — *заполнителями слотов* [12; 13]. Так называемые слоты определяют атрибуты фрейма и детализируются *фасетами*, отмечающими тип значений слота, разрешенные или возможные значения, их диапазон или количество (перечень) и другие свойства, которые может приобретать каждый слот-характеристика фрейма. Они описывают определенные знания об атрибуте-характеристике стратегии, указанной в слоте, или процедуры. При этом слот может содержать не только конкретное значение, но и имя процедуры (метода). Это позволяет вычислить его (значение) или определить позицию и альтернативный вариант решения, касающегося направления действий или характера поведения и т. д. по заданному алгоритму, а также одно или несколько правил поведения, с помощью которых можно найти это значение или достичь его. Следовательно, значениями определенного слота могут быть не только конкретные решения или действия при определенной ситуации, но и программа или ссылки на другие слоты данного фрейма или других фреймов при отражении стратегий или субстратегий стратегического набора предприятия с помощью фреймовой модели.

Таким образом, слот может включать в себя не одно, а несколько альтернативных значений. Иногда в него входит фасетный компонент, задающий диапазон или перечень его возможных альтернативных значений. Помимо конкретного значения в слоте могут быть представлены процедуры и правила нахождения этого значения, а также ссылки на другие слоты данного или других фреймов. Таким значением может быть набор слотов более низкого уровня (при этом окна-меню стратегии мы рассматриваем как окна-меню субстратегии), что позволяет реализовать "принцип матрешки". При конкретизации фрейма (окна-меню) ему и слотам присваиваются определенные имена, после чего происходит заполнение слотов.

В целом фреймовая система представления стратегии предприятия в виде определенного стратегического набора имеет такой вид.

Имя фрейма-стратегии:

Имя слота-субстратегии 1 (значение слота 1);

Имя слота-субстратегии 2 (значение слота 2);

-----;

Имя слота-субстратегии *n* (значение слота *n*),

где значением слота может быть практически любая характеристика (или элемент) стратегии предприятия, в том числе: набор слотов-субстратегий более низкого уровня, методы определения отдельных ее параметров, ссылки на другие фреймы и т. п. Следовательно, при такой модели представления стратегии из нее ничего нельзя забрать — атрибуты-характеристики этой модели можно только заполнить, то есть таким образом персонифицировать и конкретизировать стратегию для конкретного предприятия.

Фрейм как форму подачи знаний об объекте или ситуации проблемной среды и их свойствах (то есть обо всем, что касается объекта или ситуации и важно для выполнения задач) можно предложить *в виде таблицы* (рис.), "*дерева структуры и альтернатив*" [14] или *формулы* [12, с. 88–94].

Отметим, что общую идею фреймового способа подачи знаний, а в данном случае — стратегии, ассоциируемую нами в первую очередь с изучением внешней среды (знаниями о ней) предприятия и моделями его адекватного поведения в этой среде, сформулировал М. Мински. Она касалась зрительного восприятия сложных объектов (систем), к ним, в частности, относится и стратегия предприятия. Так, по определению М. Мински [13], *фреймом является один из перспективных видов объекта*

восприятия, который можно формально представить в виде так называемого “дерева структуры и альтернатив”. По нашему мнению, стратегия предприятия как логика его бизнес-поведения по ключевым факторам успеха в одном или нескольких рыночно-отраслевых сегментах бизнеса фактически может быть представлена системой взаимосвязанных фреймов, то есть окон-меню [14].

Имя фрейма					
Имя слота	Показатель наследования	Показатель типа	Значение слота	Присоединенная процедура	
				тип “Слуга”	тип “Демон”
Слот 1					
Слот 2					

Слот <i>n</i>					

Табличное представление фрейма [12, с. 88]

Совокупность фреймов, моделирующая какую-либо предметную область, — это иерархическая структура, в которой на верхнем уровне находится фрейм (так называемый протофрейм, или метафрейм), содержащий в себе наиболее общую информацию, действительную для всех остальных фреймов. Мы считаем, что таким метафреймом является именно фрейм состава и содержания *инновационной стратегии предприятия*. Переход от исходного, так называемого протофрейма, к конечному фрейму (например, к фрейму альтернатив стратегических решений для нижних оперативных уровней-подразделений различных звеньев цепочки по формированию стоимости продуктов бизнеса предприятия) осуществляется многошагово, за счет постепенного уточнения значений слотов-компонентов и их фасет.

Возможное смысловое наполнение отдельных фреймов субстратегий метафрейма стратегии предприятия, их слотами-компонентами и содержанием фасет-альтернатив этих компонентов мы рассматривали в предыдущих работах по данной тематике [1; 15]. Сейчас мы предлагаем ознакомиться с содержанием фрейма (метафрейма) инновационного развития предприятия в виде структурного “дерева”, чтобы проиллюстрировать содержание альтернатив базовой стратегии. На основе этого можно сформулировать инновационную стратегию и портфель (набор) стратегий для любого предприятия.

Название фрейма: **“Инновационная стратегия предприятия как его общая комплексная метастратегия”**.

1. Рыночная составляющая инновационной стратегии — определяет рыночную направленность инновационного развития нововведений предприятия.

Аспекты рыночной составляющей инновационной стратегии и возможные альтернативы в ее рамках:

1.1. Направления инноваций (содержание, направленность инновационной стратегии) с учетом новизны рынка, то есть потребности в его обновлении.

1.1.1. Инновационная стратегия, ориентированная на новый рынок.

1.1.2. Инновационная стратегия, ориентированная на традиционный рынок.

1.2. Направления инноваций (содержание, направленность инновационной стратегии) с учетом географического аспекта рынка.

1.2.1. Инновационная стратегия, ориентированная на отечественный рынок.

1.2.2. Инновационная стратегия, ориентированная на зарубежные рынки.

1.2.3. Инновационная стратегия, одновременно ориентированная на отечественный и зарубежные рынки.

1.3. Направления инноваций (содержание, направленность инновационной стратегии) с учетом масштаба рынка.

1.3.1. Инновационная стратегия, ориентированная на весь рынок.

1.3.2. Инновационная стратегия, ориентированная на сегменты рынка.

1.3.3. Инновационная стратегия, ориентированная на определенные подсегменты рынка.

1.4. Направления инноваций (содержание, направленность инновационной стратегии) с учетом позиции на рынке.

1.4.1. Инновационная стратегия, ориентированная на позицию лидера на рынке (рынка в целом, его сегмента или подсегмента и т. д.).

1.4.2. Инновационная стратегия, ориентированная на позицию предприятия – претендента на лидерство на рынке.

1.4.3. Инновационная стратегия, ориентированная на позицию предприятия – последователя лидера.

1.4.4. Инновационная стратегия, ориентированная на позицию новичка на рынке.

1.5. Направления инноваций (содержание, направленность инновационной стратегии) с учетом возможности влияния предприятия на рынок.

1.5.1. Инновационная стратегия, ориентированная на позицию предприятия с возможностями большого влияния на рынок.

1.5.2. Инновационная стратегия, ориентированная на позицию предприятия с возможностями среднего влияния на рынок.

1.5.3. Инновационная стратегия, ориентированная на позицию предприятия с возможностями слабого влияния на рынок.

2. Продуктовая (товарная) составляющая стратегии – определяет продуктовую направленность инновационного развития предприятия (продуктовую направленность осуществления инноваций на предприятии).

Возможные альтернативы продуктовой (товарной) составляющей инновационной стратегии:

2.1. Стратегия совершенствования традиционного продукта.

2.2. Стратегия разработки и производства новых видов продукции.

3. Процессная составляющая стратегии – определяет процессную направленность инновационного развития предприятия (способ осуществления инновационного развития предприятия).

Возможные альтернативы процессной составляющей инновационной стратегии:

3.1. Стратегия разработки новаций, их внедрения на предприятии (для производства определенного вида продукции).

3.2. Стратегия разработки новаций, их внедрения на предприятии (для производства определенного вида продукции) и одновременной продажи права на их использование другим субъектам хозяйствования.

3.3. Стратегия разработки новаций предприятием (без организации собственного производства нового вида продукции) и выдачи лицензий другим предприятиям на их применение.

3.4. Стратегия продажи патентов другим предприятиям на определенные виды инновационной продукции (виды новаций).

4. Конкурентная составляющая стратегии – определяет направленность инновационного развития (обеспечения) конкурентоспособности предприятия.

Возможные альтернативы составляющей инновационной стратегии по определению направления обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе инноваций:

4.1. Инновационная стратегия, ориентированная на дифференциацию.

4.1.1. Инновационная стратегия, в первую очередь ориентированная на высокое качество продукции.

4.1.2. Инновационная стратегия, ориентированная на широкий ассортимент продукции.

4.1.3. Инновационная стратегия, ориентированная на привлекательность дизайна продукции.

4.1.4. Инновационная стратегия, ориентированная на лучшие технические характеристики продукции, ее эргономичность и т. д.

4.2. Стратегия, в первую очередь ориентированная на минимизацию затрат на изготовление продукции (на низкую себестоимость продукции) за счет внедрения определенных технологических инноваций. Здесь можно привести конкретные альтернативные направления сокращения издержек, в основе которых могут быть соответствующие ресурсные и процессные (прежде всего технологические) инновации.

4.3. Инновационная стратегия, ориентированная на оптимизацию затрат (стратегия ориентации на пропорциональный уровень себестоимости, качества и широты ассортимента продукции).

4.4. Инновационная стратегия, ориентированная на другое соотношение уровня себестоимости, качества и ассортимента продукции.

5. Ресурсная составляющая стратегии – определяет направленность инновационного ресурсного обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Альтернативы составляющей инновационной стратегии по определению направления обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе инновационных ресурсов (стратегии выбора типа инновационных ресурсов):

5.1. Стратегия, ориентированная на инновационные материальные ресурсы (материалы, сырье, комплектующие и т. п.).

5.2. Стратегия, ориентированная на инновационные трудовые ресурсы.

5.3. Стратегия, ориентированная на инновационное оборудование.

5.4. Стратегия, ориентированная на инновационные технологии.

5.5. Стратегия, ориентированная на инновационные ресурсы другого вида.

5.6. Стратегия, ориентированная на использование комбинации инновационных ресурсов.

Также можно предложить ссылки на субфреймы (с детализацией окон-меню), представляющие собой альтернативные варианты субстратегий комплексной инновационной стратегии по определению содержания (направленности) других составляющих (характеристик) его деятельности и развития, которые в той или иной степени либо зависят от инноваций и инновационного процесса на предприятии (обеспечиваются), либо определяют его (процесс и, собственно, тип самих инноваций):

1) относительно типа инновационного процесса на предприятии – донорство, прогрессивность, адаптация, спекуляция;

2) относительно выбора способов удовлетворения потребностей покупателей на рынке – инновационная стратегия совершенствования; стратегия замены; стратегия комбинирования; стратегия создания совершенно новых, неизвестных ра-

нее видов продукции на основе новых типов деталей, а также открытия новых способов их действия и взаимодействия, новых свойств;

3) относительно обеспечения выбранного варианта расширения объемов определенного бизнеса в зависимости от привлекательности рынка (в том числе от стадии жизненного цикла продукта (ЖЦП) этого бизнеса) и конкурентоспособности предприятия на нем:

– инновационная стратегия стремительного роста объемов определенного вида бизнеса (объемов производства конкретного вида продукции, количества выданных (проданных) лицензий и т. п.);

– стратегия замедленного роста объемов определенного бизнеса;

– стратегия удержания стабильного объема определенного бизнеса на базовом для предприятия уровне;

– стратегия замедленного сокращения объемов определенного бизнеса;

– стратегия стремительного сокращения объемов определенного вида деятельности;

4) относительно выбора характера (направленности) действий – наступательного (активного, умеренного), оборонного, отступления;

5) относительно выбора модели инновационного поведения предприятия:

– маркетинговые (пассивные) – репозиционирования товара, выхода на новые целевые рынки, инновации в вопросах ценовой, сбытовой, коммуникационной, рекламной политики и т. д.;

– технологические (активные) – технологического лидерства (если технология, заложенная в новом продукте или услуге, является целиком новой для рынка) и имитации (если технологическая идея используется предприятием впервые, однако при этом она уже известна на рынке). Варианты имитационной стратегии: "следования за лидером", "копирования", "зависимости", "совершенствования";

6) относительно выбора степени охвата предприятием всех звеньев инновационного процесса:

– стратегии акцентирования на проведении НИОКР, определяющие принципы заимствования идей, порядок инвестирования НИОКР; характер взаимосвязи с существующими продуктами и бизнес-процессами на предприятии (*альтернативы*: лицензионная, лидерства в исследованиях, соблюдения жизненного цикла, параллельной разработки, опережающей наукоемкости);

– стратегии внедрения и адаптации нововведений на предприятии, определяемые относительно методов и порядка обновления производства, вывода продуктов на рынки, использования технологических преимуществ и т. д. (*альтернативы*: стратегии поддержки продуктовой линейки, ретронововведений, сохранения технологических позиций, технологической и продуктовой имитации, стадийного перехода, технологического трансферта, технологической согласованности, следования за рынком, радикального опережения, ожидания лидера);

7) по направленности на обеспечение формирования сбалансированного портфеля предприятия по всем направлениям (видам) деятельности (для корпоративного уровня управления) – инновационная стратегия роста; стратегия сокращения; стратегия балансирования.

Иллюстрируя инновационную стратегию предприятия при помощи приведенного метафрейма (в формате "дерева структуры и альтернатив" *), мы исходи-

* Хотя для лучшей визуализации и возможности применения информационных технологий самой оптимальной и репрезентативной все же является табличная форма окон-меню.

ли из предложенного нами утверждения-дефиниции, что стратегия, а в данном случае – собственно, *инновационная стратегия*, в конечном итоге является набором согласованных, скоординированных, сбалансированных между собой, организованных в определенную систему методов ведения бизнеса и конкуренции. Более детализированно стратегия объединяет решения и действия по ведению бизнеса и конкуренции, из которых состоят эти методы и которые выбирает менеджмент предприятия для формирования эффективной модели его функционирования и обеспечения, поддержания и развития конкурентоспособности в бизнесе на длительную перспективу. И что характерно – эти *методы* (а в их составе и соответствующие решения и действия) должны основываться на инновациях в ключевые факторы успеха в выбранных (они, кстати, также могут быть инновационными) видах бизнеса и бизнес-процессах, формирующих их (этих бизнесов) цепочки стоимости (ценности).

Формирование портфеля (набора) инновационных стратегий предприятия в контексте конкретных параметров его общих социально-экономических и инновационных целей и соответствующих инновационных задач, а также основных факторов-детерминант инновационного развития этого предприятия можно рассматривать на основе параметров, приведенных в таблице [16].

Разработка метастратегии в контексте инновационной парадигмы стратегии предприятия должна основываться на теории жизненного цикла продукции, учитывать его рыночные позиции и научно-техническую политику. При этом ее выбор в соответствующем субфрейме следует определять значениями фасет по таким конкретным *слотам-факторам*, как: условия и факторы внешней среды; сфера деятельности предприятия; номенклатура и ассортимент продукции предприятия; продолжительность жизненного цикла продуктов (товаров); наличие соответствующего научно-технического и технологического потенциала; возможность осуществления мониторинга научно-технической информации и рынка инноваций; соответствие стратегии инноваций общей стратегии развития предприятия, в основу которой она и будет положена; недостаточность по уровню риска; готовность рынка к восприятию новинок; возможность (прежде всего ресурсная) реализации той или иной стратегии и т. п. Ключевые среди них, по нашему мнению, – имеющиеся ресурсы (материальные, финансовые, кадровые) у предприятия, интеллектуальная собственность, научно-технический уровень развития предприятия, структура продукции по стадиям ЖЦП, характеристики рынка.

Фреймовая модель представления стратегии предприятия как определенной долгосрочной логики бизнес-поведения в бизнес-среде должна также определяться и относительно ее конкретного прикладного содержания, то есть конкретных альтернативных стратегий (определенных идей, абстракций стратегии поведения, ведущих к успеху), отображающих определенную (адекватную) логику поведения предприятия, выбранную в зависимости от места позиционирования предприятия в смоделированном (обычно двумерном) стратегическом пространстве. Поэтому любая комплексная стратегия, в том числе и стратегия инноваций, должна определяться в соответствии с ее содержанием и направленностью относительно товарной (продуктовой), рыночной, процессной и ресурсной составляющих. Выбор конкретного содержания инновационной стратегии, касающегося указанных ее элементов, можно осуществить на основе приведенного фрейма-меню инновационной стратегии в виде “дерева структуры и стратегических альтернатив”.

На наш взгляд, модель фрейма достаточно универсальна, поскольку позволяет отобразить все знания об объекте (в нашем случае – о стратегии предприятия) через фреймы-структуры, используемые для обозначения понятий (стратегий); объектов (предприятия, бизнеса, бизнес-процесса, функции, ресурса, потенциала, фактора, операции); сценариев-перспектив (оптимистичного, пессимистичного, вероятного, роста, стабилизации, сокращения); ролей (позиций); факторов; показателей; ситуаций; методов, матриц; решений; действий и т. д.

**Рекомендуемые атрибуты и их параметры для фреймов и слотов,
описывающие содержание и процедуру формирования портфеля
инновационных стратегий**

Общие социально-экономические и инновационные цели предприятия	Инновационные задачи, вытекающие из целей	Перечень и возможный уровень * детерминант (факторов) инновационного развития предприятия	Составляющие портфеля инновационных стратегий в контексте заданных параметров целей и детерминант инновационного развития предприятия
Увеличение масштабов производства: стремительный рост	Кардинальное обновление и увеличение количества единиц производственного оборудования, разработка новых видов продукции и процессов,	– доля научно-технических сотрудников в общей численности персонала выше среднего уровня; – наличие опытно-экспериментального производства; – наличие наработок собственных НИОКР; – позиционирование основного объема продукции на стадиях роста и вывода на рынок; – отсутствие угроз технологического и функционального замещения	<u>Стратегии:</u> опережающей наукоемкости, лидерства в исследованиях, радикального опережения
Увеличение доли новой продукции и продукции на стадии "роста и вывода на рынок": темпы роста выше среднего	внедрение стратегических инноваций	– отсутствие кадрового научно-технического потенциала; – отсутствие опытно-экспериментального производства; – малая доля на рынке; – отсутствие угроз технологического и функционального замещения и стадийного перехода	<u>Стратегии:</u> продуктовой и процессной имитации, лицензионная, вертикального заимствования

Окончание таблицы

Увеличение доли на рынке	Рост технического уровня производства, повышение конкурентоспособности продукции, снижение издержек производства	При высоком уровне факторов инновационного развития	<u>Стратегии:</u> технологической согласованности, параллельной разработки, лидерства в исследованиях, опережающей наукоемкости
Минимальные сроки вывода новой продукции на рынок		При низком уровне факторов инновационного развития	<u>Стратегии:</u> лицензионная, следования за рынком, продуктовой и процессной имитации, технологической согласованности
Стабилизация положения на рынке	Поддержка высокого технического уровня продукции и технологий, обеспечение соответствия ЖЦП циклам НИОКР	При высоком уровне факторов инновационного развития	<u>Стратегии:</u> ожидания лидера, следования за рынком, следования ЖЦП, опережающей наукоемкости
Оптимальная структура продукции по стадиям ЖЦП		При низком уровне факторов инновационного развития	<u>Стратегии:</u> сохранения технологических позиций, лицензирования, следования за рынком, технологической согласованности, вертикального заимствования
Освоение новых рынков	Разработка дифференцированных продуктов и процессов, научно-техническое обеспечение процессов вывода товаров на рынок	При высоком уровне факторов инновационного развития	<u>Стратегии:</u> стадийного перехода, лидерства в сфере исследований, опережающей наукоемкости, радикального опережения
		При низком уровне факторов инновационного развития	<u>Стратегии:</u> лицензирования, технологической согласованности, следования за рынком

* Здесь предлагаются лишь крайние варианты параметров факторов инновационного развития: высокие и низкие.

Следовательно, в итоге фрейм как способ отражения стратегии предлагает знания (информацию) об организации поведения в слотах, содержащих (описываю-

щих) структуру и характеристики ситуаций (контекста), в которых может оказаться предприятие. Во фреймовой модели стратегия — это нечто вроде когнитивной схемы принятия решений с категориями и подкатегориями. Следовательно, предложенная нами фреймовая модель отражения стратегии предприятия — это фактически *абстрактный образ* для представления предприятием восприятия среды и стереотипов поведения относительно ключевых аспектов функционирования и развития в соответствии с возможным контекстом. Этот образ должен обладать способностью на практике переходить от абстракции к конкретике в виде определенных планов-действий как для корпоративного и бизнес-уровней управления предприятием, так и для его функциональных и оперативных подразделений.

Слоты фреймов системы стратегий предприятия, представленных в форме сценариев альтернативных перспектив и позиций или типов поведения и действий предприятия, должны касаться всех ключевых вопросов функционирования и развития предприятия в сферах и на рынках его деятельности, являющихся формами существования внешнего окружения предприятия. К таким вопросам, определяющим содержание слотов системы фреймов стратегии предприятия, следует отнести: выбор вида деятельности (бизнеса), его конфигурации и способов функционального выполнения; формирование рынков и конкурентных позиций на них, способов ведения бизнеса и конкуренции; определение направлений развития предприятия в целом и его бизнеса; выбор типа политики относительно бизнес-процессов в составе цепочки стоимости.

Наполнение содержанием (конкретными параметрами) каждого из этих слотов фрейма-стратегии — альтернативными значениями их фасет — отвечает за формирование отдельного аспекта (компонента) стратегии-системы, стратегии-комплекса, стратегии-набора. Оно составляет содержание стратегии, выделенной в системе стратегического набора предприятия по определенному признаку, являющемуся отражением определенного вопроса (аспекта) функционирования и развития предприятия на длительный период из перечня ключевых.

В отдельном фрейме, на наш взгляд, содержание стратегии должно найти свое отражение как *план*. Этот фрейм предусматривает заполнение фасет слотов-характеристик, а точнее — процедур обозначения цели и задач деятельности предприятия, наиболее существенных элементов политики, определяющих или ограничивающих поле деятельности предприятия, и основных действий, направленных на достижение поставленной цели и задач, не выходящих за рамки выбранной политики. Во фрейме, где стратегия отображается как *паттерн*, нужно предусмотреть заполнение фасет слотов, описывающих принципы оптимального (целесообразного) поведения предприятия в разных ситуациях в контексте его основной концепции. Во фрейме, отображающем стратегию как *прием*, мы предлагаем заполнять фасеты слотов характеристиками методов ведения бизнеса и способов конкуренции в разных контекстах бизнеса предприятия. Во фрейме, отображающем стратегию как *позицию*, предусматривается такое заполнение фасет слотов процедурами выбора вида бизнеса и позиционирования на рынке и в отрасли бизнеса, чтобы можно было достичь обозначенной цели, то есть при любых обстоятельствах получить максимальную ренту на ограниченные ресурсы предприятия. Во фрейме, отображающем стратегию как *перспективу*, мы предлагаем заполнять фасеты слотов процедурами выбора направлений развития предприятия, его бизнеса и составных бизнес-процессов (в виде решений о сохранении или изменении уровней инвестирования по этим бизнес-направлениям или биз-

нес-процессам как ключевым факторам успеха предприятия в его успешной деятельности и развитии), а также их перспективного видения.

Это окно-меню стоит дополнять ссылками на слоты или даже фреймы, связанные с анализом отдачи инвестиций в инновации по каждому из факторов, которые рассматриваются как предмет конкуренции в отрасли (как по отдельным видам бизнеса, так и по бизнес-процессам или их элементам-составляющим), определив при этом уровень корреляции между инвестициями в инновации и результативными показателями оценки конкурентоспособности предприятия.

Фреймы (окна-меню) можно построить также для отображения содержания с учетом других точек восприятия (признаков характеристики) стратегии предприятия (функционального атрибута, уровня принятия управленческих решений, способов конкурентной борьбы, уровней специализации, типа поведения, рыночной позиции и др.).

Очевидно, что некоторые слоты определенного фрейма, отображающего стратегию, могут (будут) содержать ссылки как в целом на другие окна-меню, так и на указанные в них правила, процедуры или любой другой тип информации. А набор фреймов, объединенных между собой, образует определенную иерархию комплексной стратегии предприятия, его стратегический набор. Такая последовательность фреймов является отражением комплексности стратегии предприятия. Она одновременно может рассматриваться и как план, и как набор приемов, и как “паттерн”, и как позиция, и как перспектива для корпоративных, бизнесовых, функциональных и операционных уровней предпринимательских организаций [9], и как согласованный набор (система) стратегических решений по ключевым вопросам функционирования и развития предприятий на всех уровнях, а также во всех направлениях и аспектах его деятельности.

Выводы

Стратегия предприятия в нашей интерпретации может быть представлена через систему фреймов, то есть иерархию взаимосвязанных окон-меню по принятию решений. Она определяет и раскрывает задачи и цель предприятия; формулирует его основную политику и планы реализации очерченной цели; определяет сферы бизнеса, где будет сфокусирована основная деятельность предприятия; устанавливает тип конкурентного поведения, которого должно придерживаться предприятие; раскрывает природу экономических и внеэкономических достижений, которые предприятие намеревается предложить всем заинтересованным партнерам; и т. п. Формирование стратегии, на наш взгляд, сводится к конкретизации ее фрейма, то есть ему и его слотам присваиваются конкретные имена, а также происходит заполнение слотов, в том числе методами генерации и отбора стратегических альтернатив поведения и действий для конкретных контекстов (ситуаций).

В таком виде (с помощью фреймовой модели) стратегия проявляется как определенная целостная система принятия решений, где органично синтезированы и соединены все ее возможные (разноуровневые, разновекторные и разноплановые) дискретные составляющие-компоненты, описывающие ключевую проблематику, а именно – главные вопросы функционирования и развития предприятия в долгосрочной перспективе и возможные пути их решения. Эти пути генерируются в процессе когнитивного познания и сравнения имеющихся, возможных (для определенного предприятия) и желательных (для определенной среды его деятельности) компетенций (факторов успеха), которые, собственно, являются объектами стратегического анализа и предлагаются нами для отражения во фрейме стратегиче-

ских альтернатив поведения и действий предприятия в определенных стереотипных ситуациях. Под компетенциями мы предлагаем понимать и виды бизнеса, и бизнес-процессы, и отдельные их составляющие (как ресурсные, так и процедурные). Мы считаем, что стратегическими альтернативами могут быть, в частности, дискретные варианты стратегических действий относительно указанных видов факторов-компетенций, которые следует рассматривать как предмет конкуренции. Действия, касающиеся вложения инвестиций (в первую очередь в инновации) по определенным факторам конкуренции и успеха, делятся на характерные и не типичные для определенной отрасли бизнеса предприятия. Среди них различают такие, как: 1) элиминация инвестиций по факторам (предмету) конкуренции, характерным для определенной сферы бизнеса; 2) увеличение инвестиций по характерным факторам (предмету) конкуренции для определенной отрасли бизнеса; 3) уменьшение инвестиций по характерным факторам (предмету) конкуренции для определенного бизнеса; 4) осуществление (учреждение) инвестиций по новым, не типичным для определенной сферы бизнеса факторам (предмету) конкуренции. При этом выбор альтернатив при формировании стратегии зависит от уровня экономической отдачи инвестиций по фактору (предмету) конкуренции.

Должным образом детализированная система окон-меню для отображения стратегии предприятия становится эффективным средством генерации и выбора адекватной стратегической альтернативы на основе соответствующего процедурного, смыслового наполнения (то есть фасет определения содержания) соответствующего слота, описывающего определенный атрибут (аспект, характеристику) стратегии предприятия. В этом случае мы получим фреймы процесса принятия решений по ключевым вопросам функционирования и развития предприятия на всех его уровнях и во всех подсистемах в долгосрочном периоде, отвечающем современной концепции стратегии как процессу.

Таким образом, мы предлагаем для отображения и идентификации, выработки и выбора стратегии предприятия универсальный инструмент, наполняемый для каждого предприятия разработчиками его стратегии конкретным содержанием. Этот инструмент в форме системы окон-меню является *моделью, которая предлагает, создает логику корпоративного, бизнесового, инвестиционного, инновационного, маркетингового, технологического, кадрового, информационного, экологического и т. п. поведения предприятия на длительную перспективу*. Цель такой модели – обеспечить конкуренто- и жизнеспособность предприятия на основе инвестиций в инновации по ключевым факторам успеха в определенном бизнесе (как традиционном, так и потенциально новом) в разрезе всех его бизнес-процессов. Эта фреймовая модель определяет направления инвестиций на предприятии с позиций как его бизнес-портфеля в целом, так и отдельных составляющих, особенно относительно бизнес-процессов (маркетинга, логистики снабжения и сбыта, производства, финансов, общего менеджмента, НИОКР, ВЭД, экологии, кадрово-социального аспекта и т. п.), отдельных бизнес-направлений и их обеспечения.

Предложенная нами модель отображения стратегии предприятия органично вписывается в контекст применения информационных технологий в системе стратегического управления, чего пока, к сожалению, не удавалось достичь на должном системном и всеобъемлющем уровне (а лишь при выполнении отдельных операций, касающихся проведения стратегического анализа). Она дает возможность широкого использования информационных и компьютерных технологий для разработки и отражения стратегии предприятия, используя при этом уже наработанный инструментарий в данной сфере. К нему, в частности, относятся такие про-

граммы-редакторы (процессоры), как Excel, Access и другие, не говоря уже о самой идее окон, “линков” и гиперссылок, заложенных в ОС Windows.

Таким образом, в форме набора взаимосвязанных фреймов (окон-меню) стратегия проявляется как системная концепция, объединяющая и направляющая развитие предприятия. В основе фреймовой модели представления стратегии лежит трактовка стратегии предприятия как системного подхода к управлению, в частности, как системного средства наподобие комплекса взаимосвязанных окон-меню, определяющих и задающих логику управления с помощью инвестиционных и ресурсных потоков на предприятии как в открытой системе.

Список использованной литературы

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. – Minneapolis : 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 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://web.media.mit.edu/~minsky/papers/Frames/frames.html>.
14. *Ковтун О.І.* Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні принципи // Экономика Украины. – 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 : учеб. 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 Pryinyattya 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. *Innovatsionnye strategii predpriyatii: teoretiko-metodologicheskie printsipy* [Innovative strategies of enterprises: methodological-theoretic principles]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 2013, No. 4, pp. 44–56 [in Russian].

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].

Статья поступила в редакцию 11 апреля
и была доработана 24 июля 2014 г.