

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Корнатовскі Роберт Брониславович



УДК: 334.7.021: 658.64 (043.3)

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РИНКОВИХ СТРАТЕГІЙ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Суми – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Сумському державному університеті Міністерства освіти і науки України.

Наукові керівники: доктор економічних наук, професор  
**Прокопенко Ольга Володимирівна**,  
Міжнародний гуманітарний університет (м. Одеса),  
професор кафедри економіки та  
міжнародних економічних відносин;

доктор економічних наук, професор  
**Кожух Барбара**,  
Ягелонський університет (м. Краків, Польща),  
завідувач кафедри управління людськими ресурсами.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Божкова Вікторія Вікторівна**,  
Сумський державний педагогічний  
університет ім. А.С.Макаренка,  
професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування;

доктор економічних наук, професор  
**Перерва Петро Григорович**,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
завідувач кафедри менеджменту інноваційного  
підприємництва та міжнародних економічних відносин.

Захист відбудеться 04 листопада 2019 року о 14:00 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.051.01 у Сумському державному університеті за адресою: 40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Сумського державного університету (40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2).

Автореферат розісланий 03 жовтня 2019 року.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



І.Д. Скляр

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Активізація глобалізаційних процесів, інтенсифікація конкуренції на світових ринках, динамічний розвиток інформаційних технологій, науково-технічний прогрес, а також зростання частоти кризових явищ та масштабів їх деструктивних наслідків обумовлюють необхідність побудови якісно нової бізнес-моделі, яка б дозволяла своєчасно адаптуватися до змін середовища функціонування господарюючого суб'єкта і, разом з тим, забезпечити його стійкість та економічну безпеку у коротко- та довгостроковій перспективі. Вирішенню поставленого завдання сприяє розробка та імплементація ефективної стратегії розвитку промислового підприємства. Варто зауважити, що формування сучасних ринкових стратегій промислових підприємств, зважаючи на інтернаціоналізацію ринків та мінливість економічних умов, є складним та багатоаспектним процесом, що потребує індивідуального підходу до їх розроблення і, відповідно, комплексного застосування інструментарію, необхідного для врахування ризиків діяльності підприємства, оптимального використання його потенціалу розвитку та ухвалення ефективних управлінських рішень.

Обґрунтуванню різних аспектів стратегічної діяльності підприємств присвятили дослідження науковці з різних країн, зокрема: особливості стратегічного маркетингу та менеджменту досліджували Аакер Д., Альберт М., Альстренд Б., Ансофф І., Друкер П., Крейвенс Д., Пірсі Н., Лампель Ж., Лареш Ж., МакЛофлін Д., Мескон М., Мінцберг Г., Чернев А., Хедоурі Ф. та інші; нові підходи до управління узагальнили Демінг У.Е., Болмен Лі Дж., Терренс Е. Діл та інші; доцільності ринково-орієнтованої діяльності, її переваг та недоліків присвятили роботи Кумар В., Джонс Елі, Венкатесан Р., Леоне Роберт П., Ламбін Жан Жак, Стенлі Ф. Слейтер, Які Дж. Мор, Сенгупт С., Гері Ф. Гебхардт, Карпентер Г., Джон Ф. Шеррі-молодший, Аджай К. Колі, Яворський Б., Маккверлі Л. та інші; практичні питання використання ринково-орієнтованих конкурентних стратегій розробляли Портер М., Стен Мак, Халберг К.А; теоретичні і прикладні аспекти впровадження різних видів стратегій на ринку досліджували такі польські науковці як Равський М.; Кілан К., Доманський Т., Капера К., Кузяк М. і Нієстрій Р. та інші; необхідність впровадження підприємствами стратегічного управління відображені у дослідженнях таких українських вчених як Василенко В.О., Войчак А.В., Герасимчук В.Г., Кіндрацька Г.І., Мартиненко М.М., Міщенко А.А., Оборська С.В., Шершньова З.Є. та інших.

Однак, попри значний обсяг напрацювань у сфері розробки та реалізації ринкових стратегій промислових підприємств, цей процес вимагає постійної актуалізації та доопрацювання, що зумовлено стрімкою трансформацією базових економічних законів як на теоретичному, так і прикладному рівнях, появою інноваційних управлінських технологій та інструментів, мінливістю та динамічністю світових ринків. Таким чином, необхідність удосконалення теоретико-методичних засад формування ринкових стратегій на підприємствах в умовах глобалізації обумовили актуальність теми, її важливість і практичну значущість, а також мету та завдання дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана у контексті Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року (затвердженої розпорядженням

Кабінету Міністрів України № 603-р від 17.07.2013 р.) та Проекту розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку промислового комплексу України на період до 2025 року».

Основні положення дисертації відповідають пріоритетним напрямам науково-дослідної роботи Сумського державного університету. Так, зокрема, до звіту за темою «Методологія формування організаційно-економічного інструментарію забезпечення сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0116U006274) увійшли пропозиції щодо формування організаційно-економічних механізмів стратегічної діяльності промислових підприємств. У рамках проекту Ф74 Державного фонду фундаментальних досліджень на тему «Розвиток механізмів управління інноваційною складовою економічної безпеки України» (номер державної реєстрації 0117U007024) дисертантом проаналізовано просування продукції на закордонні ринки як засіб забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є розроблення та наукове обґрунтування теоретичних і методичних засад розробки та реалізації ринкових стратегій на промислових підприємствах. Відповідно до мети дисертаційної роботи були поставлені такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств;
- обґрунтувати методичні засади визначення рівня ризику формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства;
- поглибити розуміння сутності понять «ринкова стратегія» та «стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств»;
- удосконалити концептуальні засади побудови ринкової стратегії промислового підприємства;
- удосконалити методичний підхід до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов результативної розробки ринкової стратегії промислових підприємств;
- удосконалити методичний інструментарій визначення рівня ефективності прийнятих управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії промислового підприємства в умовах глобалізації;
- удосконалити методичні засади обґрунтування вибору ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством з урахуванням рівня ризику та ефективності стратегічних рішень на засадах матричного підходу;
- розробити практичні рекомендації щодо застосування ринкових стратегій для промислових підприємств.

**Об'єктом дослідження** є процеси розроблення та реалізації ринкових стратегій на промислових підприємствах.

**Предметом дослідження** є система економічних відносин, що виникають у процесі стратегічної діяльності промислових підприємств у ринкових умовах.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дисертації становлять діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, концепції менеджменту, маркетингу, економічного аналізу та інноваційного розвитку, праці вчених, присвячені проблематиці прийняття рішень щодо розроблення та реалізації ринкових

стратегій. Для вирішення поставлених завдань дослідження використано загальнонаукові та специфічні методи, зокрема: компаративно-декомпозиційний аналіз – при дослідженні понять «ринкова стратегія» та «маркетингова стратегія»; синтез та узагальнення – при визначенні поняття «стратегічна ринково-орієнтована діяльність підприємств»; абстрактно-логічний аналіз – при розробленні етапів формування ринкової стратегії в частині адаптації до умов глобалізації ринків; системно-структурний аналіз – при дослідженні класифікації інструментарію розроблення та реалізації ринкових стратегій; статистичний аналіз – при дослідженні поточного стану та перспектив стратегічної діяльності підприємств; метод експертного оцінювання та метод простого додавання ваг – при проведенні точкового оцінювання рівня ризику реалізації ринкової стратегії; економіко-математичне моделювання – при визначенні інтервального значення ризику реалізації ринкової стратегії (адаптація методу Інвуда); методи адитивно-мультиплікативної згортки – при встановленні рівня ефективності реалізації ринкової стратегії промислового підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали: офіційні дані Державної служби статистики України, законодавчі акти Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, первинна документація підприємств, аналітичні огляди та наукові публікації з питань стратегічної діяльності промислових підприємств.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у такому:

*вперше:*

– розроблено методичні засади визначення рівня ризику формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства, які дозволяють провести точкове (базується на методі експертних оцінок) та інтервальне (базується на адаптації методу Інвуда) його оцінювання, враховуючи формат доступної інформаційної бази та часовий діапазон дослідження (більше або менше 5 років). Це дозволяє сформувати науково обґрунтовану основу прийняття виважених управлінських рішень щодо стратегії ризик-менеджменту враховуючи розрахункове кількісне значення (зону) ризику;

*удосконалено:*

– концептуальні засади побудови ринкової стратегії підприємства, що відрізняються від існуючих: 1) конкретизацією переліку внутрішніх та зовнішніх передумов, які впливають на змістовне оформлення ринкової стратегії підприємства; 2) комплексним підходом до формування ринкової стратегії господарюючого суб'єкта, що передбачає єдність та координацію функціональної, процесної та структурної його проєкцій; 3) доповненням класичного набору принципів формування та реалізації ринкової стратегії підприємства новими (принципами підзвітності, мультисценарності та інклюзивності); 4) групуванням інструментів формування та реалізації ринкової стратегії підприємства за функціонально-логічними блоками: методи аналізу бізнес-процесів, бізнес-середовища та ефективності / результативності. Це дозволяє актуалізувати процес побудови ринкової стратегії підприємства до сучасних тенденцій розвитку світогосподарських відносин, а також інноваційних трендів становлення економічної думки;

– методичний підхід до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов результативної розробки ринкової стратегії промислових підприємств, що, на відміну від існуючих, дозволяє ідентифікувати стратегічні ендogenous ключові показники

ефективності на засадах комплексного врахування інтересів стейкхолдерів, а також конкретизувати набір екзогенних факторів, вплив яких максимально релевантний до зовнішніх цільових орієнтирів. Це дозволить сформуванню адекватну та науково обґрунтовану інформаційну основу побудови та подальшої реалізації ринкової стратегії підприємства;

– методичний інструментарій визначення рівня ефективності прийнятих управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії промислового підприємства, що, на відміну від існуючих: передбачає комплексне врахування витратної та ресурсної складової прийняття стратегічних рішень; дозволяє врахувати вплив ризиків реалізації стратегії з використанням одного з альтернативних підходів: точкової або інтервальної оцінки; передбачає чітку ідентифікацію термінів аналізу результатів реалізації стратегії. Це дозволяє обрати один з трьох векторів подальшого стратегічного управління промисловим підприємством: збереження існуючої системи інструментів стратегічного розвитку господарюючого суб'єкта; вживання заходів до посилення їх застосування та коригування системи методів та підходів реалізації визначеної ринкової стратегії;

– методичні засади обґрунтування вибору ринково-орієнтованої стратегії промислового підприємства, що відрізняється від існуючих врахуванням рівня ризику діяльності підприємства та ефективності прийняття стратегічних рішень щодо реалізації ринкової стратегії господарюючого суб'єкта. Це дозволяє ідентифікувати як генеральну ринкову стратегію, релевантну актуальним вихідним умовам функціонування підприємства, так і конкретизувати стратегічні перспективи суб'єкта господарювання у сфері ризик-менеджменту та ефективності організаційно-управлінської системи;

*набули подальшого розвитку:*

– теоретичні засади визначення стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємства, що запропоновано розуміти як систему взаємопов'язаних управлінських заходів щодо досягнення стратегічних цільових орієнтирів бізнесу, розроблених та реалізованих на підприємстві на основі комплексної інтерпретації інформації, отриманої шляхом глибокого та всебічного аналізу стейкхолдерів суб'єкта господарювання, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування;

– уточнення змістовного наповнення понять «ринкова стратегія» та «маркетингова стратегія», що реалізовано на основі компаративно-декомпозиційного аналізу. Такий підхід дозволив чітко ідентифікувати сутнісні параметри, рівні прийняття та реалізації управлінських рішень, місце, цільові пріоритети, кваліфікаційні вимоги до персоналу, а також ризику, притаманні ринковій та маркетинговій стратегії в системі стратегічного управління підприємством.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що теоретичні та методичні положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи доведені до рівня практичних розробок, які сприяють підвищенню ефективності стратегічної діяльності підприємств у ринкових умовах.

Результати дослідження мають прикладний характер, апробовані і знайшли застосування у практичній діяльності суб'єктів господарювання. Пропозиції щодо застосування процедури поетапної розробки ринкової стратегії та перевірки на

ефективність і оптимальність прогнозованих результатів від її реалізації впроваджені у діяльність ТОВ «Технохім» (довідка № 2211/17-0 від 22.11.2017 р.); щодо загального підходу до розроблення ринкової стратегії, процесу прийняття управлінських рішень та варіантів дій для вирішення технічних і фінансових проблем, що можуть мати місце під час реалізації ринкової стратегії, – у діяльність підприємства «Zero Emission Carbon Black» (Польща, м. Варшава, довідка від 23.02.2018 р.); щодо розроблення ринкової стратегії та врахування й оцінки ризиків її реалізації – у діяльність Концерну «НІКМАС» (довідка № 01/00-002856 від 28.02.2018 р.); щодо зменшення впливу найбільш значущих ризиків діяльності підприємства за допомогою відповідних управлінських рішень та розроблення нової ринкової стратегії – у діяльність Ap-Tech Sp.z o.o. (Польща, м. Замость, довідка № 4 від 03.05.2018 р.); щодо визначення факторів впливу на діяльність підприємства на новому ринку – у діяльність Polska Korporacja Recyklingu Sp.z o.o. (Польща, м. Люблін, довідка від 13.06.2018 р.); щодо вдосконалення стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємства – у діяльність Czestochowskie Przedsiębiorstwo Komunalne Sp.z o.o. (Польща, м. Собучина, довідка від 16.11.2018 р.).

Результати дослідження використовуються в навчальному процесі Сумського державного університету під час викладання дисциплін «Конкурентні стратегії», «Стратегічне управління бізнесом» та «Стратегія підприємства» (акт від 09.01.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною завершеною науковою працею, у якій сформульовано, науково обґрунтовано та апробовано в діяльності підприємств України та Польщі авторські положення, висновки і пропозиції, що в цілому дозволяють вирішувати важливе науково-прикладне завдання щодо вдосконалення їх стратегічної діяльності в процесі адаптації до ринкових умов. Висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Особистий внесок автора у наукових працях, опублікованих у співавторстві, зазначено в списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи доповідалися на профільних наукових та науково-практичних конференціях, форумах різних рівнів, зокрема: VI Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку» (м. Суми, 18 лютого 2016 р), Міжнародній науково-практичній конференції імені проф. Балацького О.Ф. «Економічні проблеми сталого розвитку» (м. Суми, 11–12 травня 2016 р.), II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації» (м. Кременчук, 8-10 листопада 2017 р.), II Міжвузівській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України» (м. Харків, 16 листопада 2017 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (м. Луцьк, 22 листопада 2017 р.), II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі» (м. Кременчук, 28-30 листопада 2017 р.), II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство,

кооперація» (м. Полтава, 14 грудня 2017 року), III Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позиціонування і реалії» (Київ, 21–22 березня 2018 р.), IX Всеукраїнській науково-методичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством» (12 квітня 2018 р.), X Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (18-19 квітня 2018 р.), III Всеукраїнській науково-методичній конференції «Освіта, наука та виробництво: розвиток та перспективи» (м. Шостка, 19 квітня 2018 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих учених «Економічні проблеми сталого розвитку», присвяченої пам'яті професора Олега Балацького (м. Суми, 23-27 квітня 2018 р.), Міжнародному науковому форумі «STABICONsystems – 2018» (м. Суми, 26–28 квітня 2018 р.), XI Міжнародній науково-практичній конференції «Економічне зростання Республіки Білорусь: глобалізація, інноваційність, стійкість» (Республіка Білорусь, м. Мінськ, 17 травня 2018 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 26 наукових друкованих працях, у тому числі: 2 підрозділи у колективних монографіях, 6 статей (5 у співавторстві) у наукових фахових виданнях України (з них 5 – включено до міжнародних наукометричних баз), 2 статті у наукових періодичних виданнях інших держав, 16 публікацій у збірниках матеріалів конференцій (9 у співавторстві). Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 5,71 друк. арк., з них особисто дисертанту належить 3,81 друк. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 150 найменувань, 5 додатків. Загальний обсяг дисертації – 255 сторінок, у т.ч. основного тексту 160 сторінок, 16 таблиць, 24 рисунки, додатки на 53 сторінках, список використаних джерел на 19 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження, розкрито наукову новизну, теоретичне та практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі «**Теоретичні та організаційно-економічні засади стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств**» досліджено теоретичні та організаційно-економічні основи та еволюцію стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств, уточнено її зміст, удосконалено понятійно-категоріальний апарат за темою дослідження.

Комплексний аналіз наукових поглядів на закономірності трансформації ключових таргетів діяльності підприємства на ринку засвідчив кардинальну зміну пріоритетів бізнесу за останні сто років (1920-2020 рр.) від виробничо-продуктової до інформаційно-технологічної орієнтації з урахуванням впливу глобалізаційних процесів. Паралельно зі зміною цільових орієнтирів діяльності підприємств на ринку відбулося і становлення стратегічного управління, що довело свою конкурентоспроможність порівняно з короткостроковим плануванням. За цей період якісної трансформації зазнали і концептуальні засади стратегічного управління бізнесом. Так, на початку свого становлення стратегічне управління було синонімом довгострокового



планування, а нині – розглядається як складний та багатоаспектний процес, покликаний забезпечити адаптивність і гнучкість бізнесу у довгостроковій перспективі, а також, його стійкість до внутрішніх та зовнішніх викликів.

З урахуванням сучасних трендів розвитку економічної думки, під стратегічною ринково-орієнтованою діяльністю підприємства запропоновано розуміти систему взаємопов'язаних управлінських заходів щодо досягнення стратегічних цільових орієнтирів бізнесу, розроблених та реалізованих на підприємстві на основі комплексної інтерпретації інформації, отриманої шляхом глибокого та всебічного аналізу стейкхолдерів суб'єкта господарювання, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Доведено, що запорукою успіху стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємства є вдалий вибір ринкової стратегії, яка комплексно враховує особливості економічних процесів та тенденції майбутніх змін на ринку та потенціал підприємства (можливості і ресурси).

Розбіжності у тлумаченні сутності маркетингової і ринкової стратегії, пов'язані з неточністю перекладу цих термінів (з англ. мови *market* – ринок), визначили доцільність уточнення їх дефініцій. Порівняльний аналіз визначень поняття «маркетингова стратегія», які представлені в сучасній науковій літературі, дозволив з'ясувати особливості її структурно-логічної побудови, поглибити розуміння та запропонувати авторське визначення маркетингової стратегії як програми дій підприємства, яка забезпечує досягнення визначених результатів (кількісних (економічних) і якісних (конкурентних)) на ринку на основі використання маркетингових заходів з урахуванням обмеженості ресурсів підприємства та оптимізації основних елементів комплексу маркетингу. Компаративний аналіз дефініцій поняття «ринкова стратегія» дозволив уточнити змістовні аспекти, на основі чого її запропоновано трактувати як генеральну, комплексну програму управлінських заходів, яка покликана забезпечити збалансований розвиток підприємства та досягнення визначеного місця на ринку на основі оптимального використання потенціалу підприємства та враховуючи зміни параметрів ендо- і екзогенного середовища його функціонування. Авторські пропозиції щодо розмежування понять «ринкова стратегія» (Market-oriented Strategy) та «маркетингова стратегія» (Marketing Strategy), визначення їх основних відмінних ознак, представлених у табл. 1, сприяють поглибленню їх розуміння та обґрунтованому застосуванню у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Теоретичні основи ринково-орієнтованої стратегічної діяльності (які включають дослідження сутності та змісту ринково-орієнтованої діяльності, її організаційні та економічні засади) виступають інформаційною базою для удосконалення концептуальних засад розроблення ринкової стратегії підприємства, а також розвитку методичних підходів і методів прийняття управлінських рішень щодо її практичної імплементації на промисловому підприємстві в умовах глобалізації.

У другому розділі «**Методичні підходи до розроблення ринкових стратегій на промислових підприємствах**» розроблено концептуальні засади побудови ринкової стратегії підприємства; запропоновано методичний підхід до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов ефективності розробки ринкової стратегії промислових підприємств; розроблено методичні засади оцінювання ризиків реалізації ринкової стратегії промислового підприємства.

**Таблиця 1 – Компаративно-декомпозиційний аналіз понять «ринкова стратегія» та «маркетингова стратегія»**

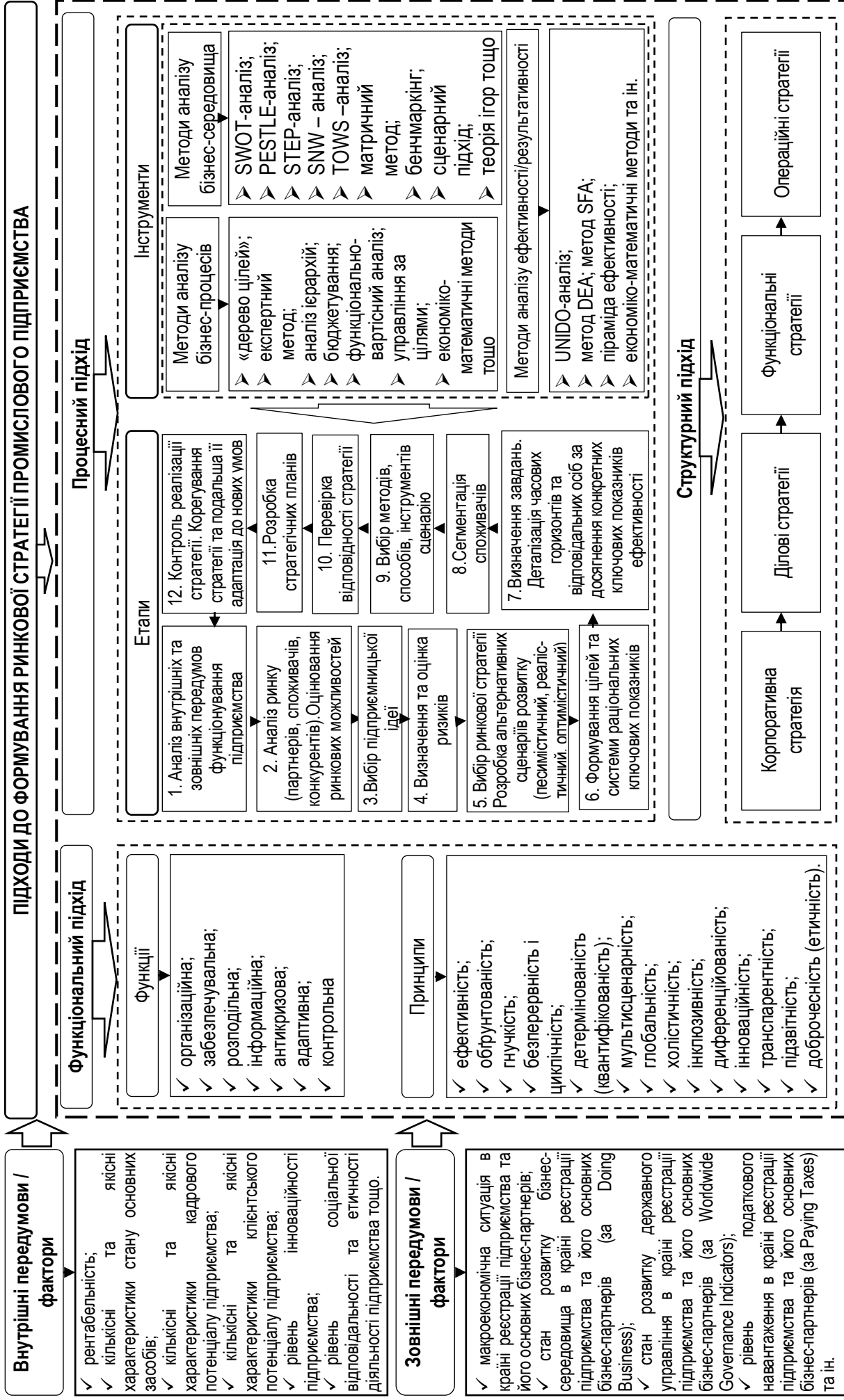
Основні ознаки	Ринкова стратегія	Маркетингова стратегія
Рівень прийняття рішень	діловий	функціональний
Рівень виконання рішень	всі керівні структури	маркетингові підрозділи
Цілі	стратегічні	оперативні, тактичні
Завдання	- визначення курсу розвитку підприємства в існуючих ринкових умовах; - досягнення певних позицій на ринку; - досягнення глобальних ключових показників ефективності.	- досягнення часткових ключових показників ефективності, що стосуються елементів комплексу маркетингу (ціни, продукції, збуту, просування).
Принципи розроблення	концептуальні рішення	аналітичні рішення
Період реалізації	середньо- та довгостроковий	коротко- та середньостроковий
Підхід до формування	стратегія як принцип поведінки, стратегія як перспектива	стратегія як план, стратегія як здійснюваний намір
	попереднє прогнозування та позиціонування	попереднє прогнозування та планування
Особливості формулювання	узгоджена програма дій, глобальний план дій, генеральна програма управлінських заходів	точкові управлінські рішення щодо окремих складових комплексу маркетингу (ціни, продукції, збуту, просування)
Вимоги до кваліфікації співробітників, що розробляють стратегію	Високі кваліфікаційні вимоги; є необхідність перманентного підвищення кваліфікації	Базові кваліфікаційні вимоги
Ризики, що охоплює стратегія	- країнові ризики; - політичні ризики; - економічні ризики; - правові ризики; - технологічні ризики; - ринкові ризики; - організаційні ризики; - інтерфейсні ризики; - інноваційні ризики	маркетингові ризики (товарні, цінові, збутові, комунікаційні)

Зміни глобального та національного бізнес-середовищ, а також якісна трансформація підходів до стратегічного управління підприємством обумовлюють необхідність актуалізації концептуальних засад побудови ринкової стратегії підприємства. Дедалі більшого значення набуває необхідність формування нової бізнес-моделі ринкової стратегії промислового підприємства, що відповідає сучасним тенденціям розвитку технологій, трансформації ринку та здатна ефективно нівелювати ризики ендо- та екзогенного середовища функціонування.

Комплексний аналіз напрацювань вітчизняних та закордонних науковців, а також міжнародних аналітичних звітів щодо оцінювання стану розвитку господарюючих суб'єктів в країнах світу (Global Entrepreneurship Monitor, Global Entrepreneurship Index, Doing Business) дозволив удосконалити концептуальні засади побудови ринкової стратегії підприємства (рис. 1), що відрізняються від існуючих низкою важливих удосконалень, зокрема:

1) конкретизація переліку внутрішніх та зовнішніх передумов, які впливають на змістовне оформлення ринкової стратегії підприємства, що базується на актуальних емпіричних дослідженнях та результатах міжнародних аналітичних звітів;

2) формування ринкової стратегії промислового підприємства є складним та багатоаспектним процесом, що повинен реалізовуватися шляхом інтеграції та координації функціонального (функції ринкової стратегії підприємства та принципи її побудови і реалізації), процесного (етапи формування та імплементації ринкової



**Рисунок 1 – Концептуальні засади побудови ринкової стратегії підприємства**

стратегії господарюючого суб'єкта, а також інструменти, що можуть бути застосовані на кожному цих етапів) та структурного (ієрархія стратегій) підходів;

3) доповнення класичного переліку принципів формування та реалізації ринкової стратегії підприємства новими, що запропоновані з урахування сучасних трендів розвитку економічної думки та світогосподарських відносин, а саме: підзвітність – розробка ринкової стратегії має здійснюватися за погодженням та з урахуванням інтересів і пропозицій основних груп стейкхолдерів підприємства; мультисценарність – ринкова стратегія підприємства має передбачати декілька альтернатив розвитку (песимістична, реалістична, оптимістична) з метою максимально комплексного бачення довгострокових перспектив розвитку; інклюзивність – залученість споживачів продукції підприємства до процесу формування його стратегії (через систему анкетувань та опитувань);

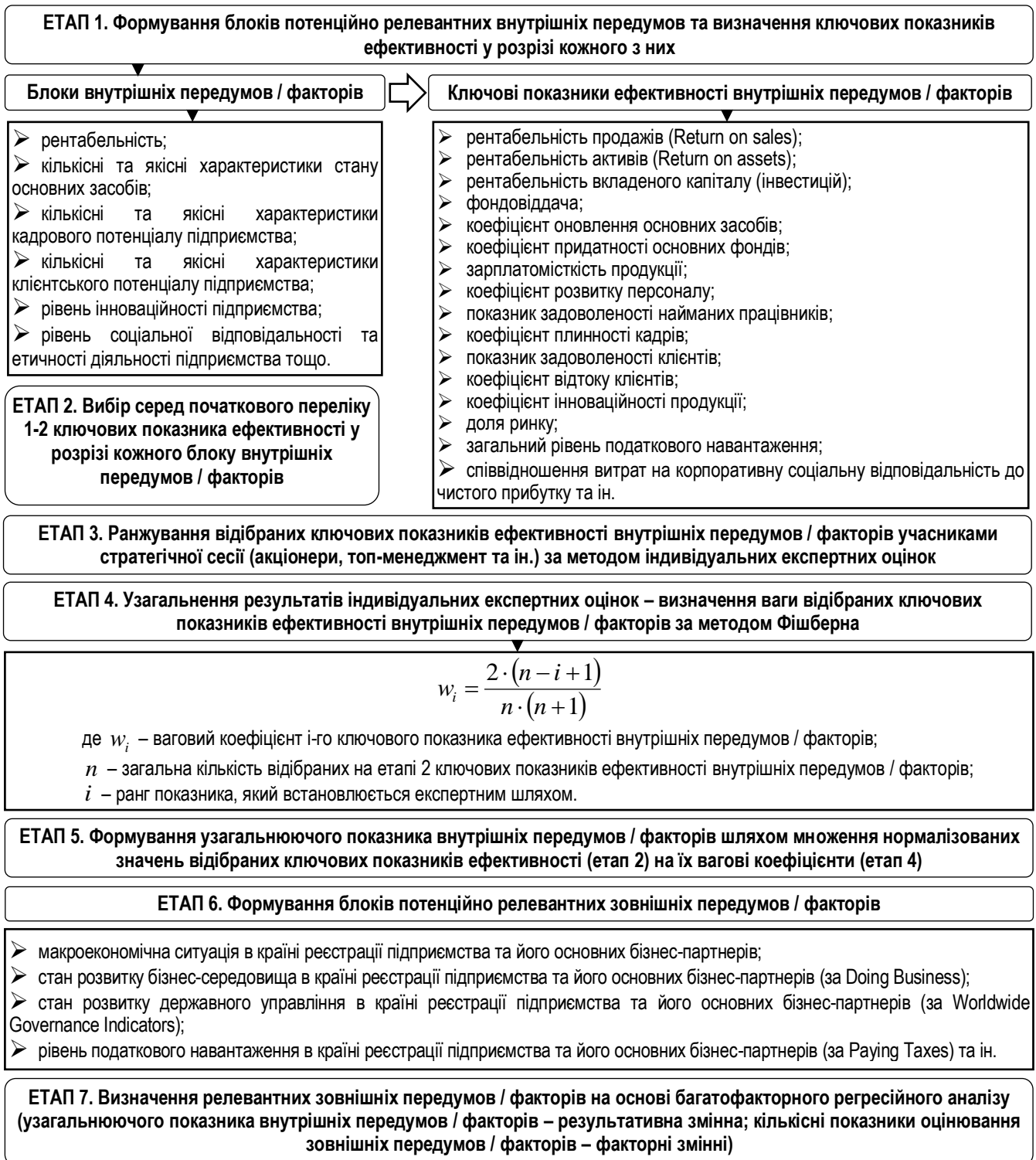
4) групування інструментів формування та реалізації ринкової стратегії підприємства за функціонально-логічними блоками: методи аналізу бізнес-процесів, бізнес-середовища та ефективності / результативності. Врахування зазначених удосконалень дозволить зробити концептуальні засади побудови ринкової стратегії підприємства максимально адаптивними до сучасних викликів світогосподарських відносин та синхронізувати їх із новітніми надбаннями економічної думки.

Конкретизація етапів побудови та імплементації ринкової стратегії підприємства, представлених на рис. 1, дозволяє стверджувати, що від об'єктивності та правильності аналізу внутрішніх та зовнішніх передумов функціонування підприємства (етап 1) залежить ефективність подальших кроків, що актуалізує необхідність розроблення методичного підходу до обґрунтування передумов ефективності розробки ринкової стратегії промислових підприємств (рис. 2).

Запропонований підхід, на відміну від існуючих, дозволяє: 1) ідентифікувати найбільш релевантні з позиції стейкхолдерів ключові показники ефективності, що характеризують внутрішні передумови/фактори, котрі обумовлюють змістовне наповнення ринкової стратегії промислового підприємства; 2) визначити максимально релевантні з позиції виконання внутрішніх ключових показників ефективності зовнішні передумови, які впливають на формування ринкової стратегії промислового підприємства; 3) забезпечити комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх передумов функціонування підприємства з використанням дієвих інструментів економіко-математичного моделювання, що дозволяє сформувати адекватну та науково обґрунтовану інформаційну основу для реалізації подальших етапів формування та реалізації ринкової стратегії господарюючого суб'єкта.

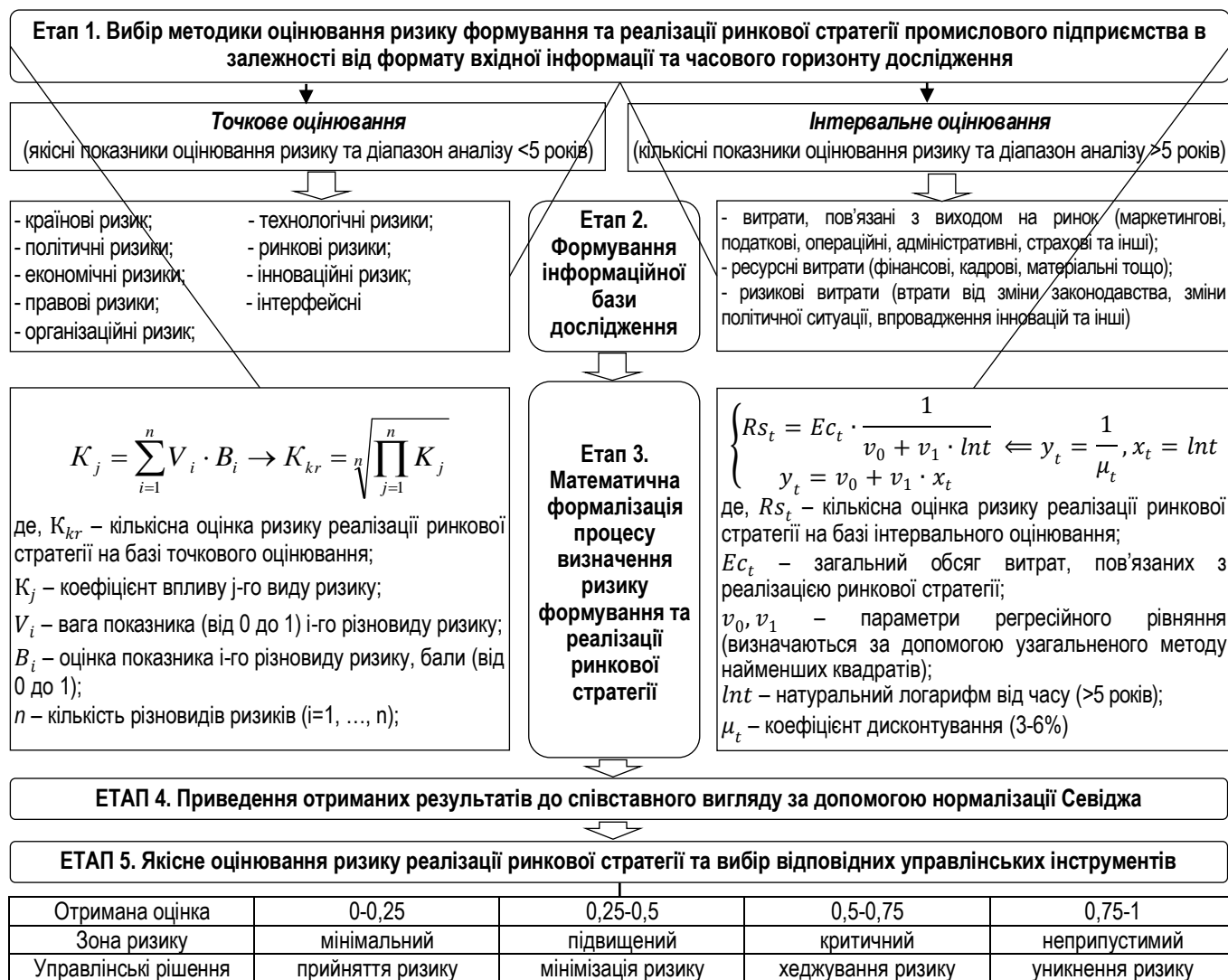
Розробка та ефективна реалізація ринкової стратегії підприємства неможлива без врахування ризиків, які визначають умови його функціонування (внутрішні і зовнішні), а також впливають на якісні та кількісні характеристики його потенціалу. Тому на початкових етапах формування ринкової стратегії підприємства має бути проведена комплексна квантифікація супутніх його діяльності ризиків.

Особливістю розроблених методичних засад визначення ризиків формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства (рис. 3) є можливість вибору інструментарію оцінювання залежно від формату доступної інформаційної бази та часового горизонту аналізу. В умовах відсутності кваліфікованої кількісної інформації про масштаб витрат для конкретного підприємства, зумовлених реалізацією різного



## **Рисунок 2 – Методичний підхід до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов ефективності розробки ринкової стратегії промислових підприємств**

роду ризиків, оцінювання ризиковості його діяльності здійснюється на основі якісних показників (бальна оцінка у діапазоні  $[0; 1]$ ), отриманих експертним методом. Дослідження та систематизація ризиків ринкових стратегій промислових підприємств, визначених теоретиками та практиками у сфері стратегічного управління, дозволили обґрунтувати, що найбільш значимими для промислових підприємств є: країнові, політичні, економічні, правові, організаційні, технологічні, ринкові, інноваційні та інтерфейсні ризики, і тому саме у розрізі цих блоків і має здійснюватися оцінювання.



**Рисунок 3 – Методичні засади визначення ризиків формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства**

Натомість, в умовах доступності адекватної інформації щодо витрат промислового підприємства, обумовлених формування та реалізацією його ринкової стратегії, застосовується не точкове, а інтервальне оцінювання ризиків, що базується на конкретних кількісно вимірюваних параметрах. Основою реалізації даного підходу є визначення скоригованих на коефіцієнт дисконтування витрат, пов'язаних з реалізацією ринкової стратегії промислового підприємства. Даний коефіцієнт визначається з використанням адаптації методу Інвуда та математично формалізований шляхом застосування оберненої логарифмічної кривої, що дозволяє оцінити можливу зміну витратної складової формування та реалізації ринкової стратегії підприємства у часі.

Крім того, точкове оцінювання ризиків є допустимими у часовому горизонті до 5 років (суб'єктивність експертних оцінок може призвести до значного викривлення отриманих результатів на більш тривалому часовому діапазоні), тоді як на довгострокову перспективу більш прийнятним є інтервальне оцінювання, яке дозволяє кількісно врахувати тренди зміни зовнішніх та внутрішніх показників, а також з високим рівнем достовірності визначити параметри ризиків формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства для аналізу в майбутньому.

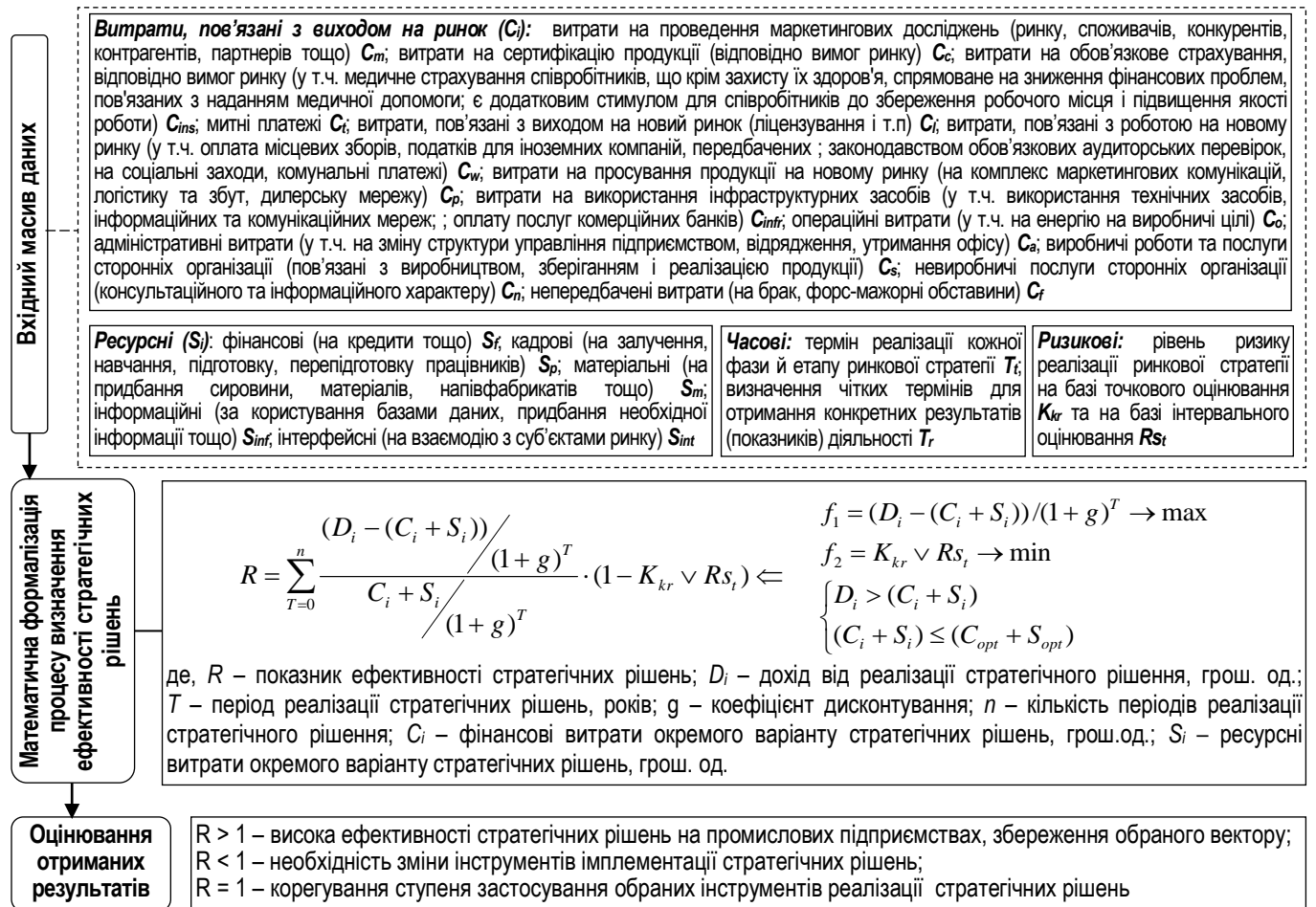
Незалежно від обраного на першому етапі підходу до оцінювання ризиків, на подальших етапах відбувається нормалізація та інтегрування визначених часткових індикаторів, що дозволяє конкретизувати зону ризику та ідентифікувати відповідну стратегію ризик-менеджменту. Удосконалений методичний підхід до врахування та оцінювання ризиків реалізації ринкової стратегії промислового підприємства значно спрощує процес прийняття рішень ризик-менеджменту та надає змогу обґрунтувати нові для підприємства стратегічні рішення (у т.ч. щодо виходу на закордонні ринки).

У третьому розділі «**Удосконалення стратегічної діяльності на промислових підприємствах**» запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня ефективності прийнятих управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії промислового підприємства, удосконалено методичні засади щодо обґрунтування вибору ринкової стратегії на промислових підприємствах з урахуванням рівня ризику діяльності суб'єкта господарювання та ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень, сформульовано практичні рекомендації щодо вибору ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством.

Основним глобальним завданням стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств є досягнення визначених стейкхолдерами на плановий період ендогенних ключових показників ефективності, проте мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища може стати перешкодою виконання цього завдання. Саме тому процес формування та реалізації ринкової стратегії підприємства не є завершуваним, а, навпаки, має циклічний характер, важливе місце у якому посідають такі стадії як аналіз відхилення реалізації ринкової стратегії від базового (оптимального) сценарію та коригування ринкової стратегії і її подальша адаптація до нових умов. Враховуючи зазначене, актуальності набуває розробка науково-методичного підходу до оцінювання ефективності стратегічних рішень на промислових підприємствах, який би дозволив комплексно оцінити виконання господарюючим суб'єктом заздалегідь визначених ним стратегічних цільових орієнтирів. Характерною відмінністю цього методичного підходу є динамічність (врахування чинника часу) та стохастичність (врахування випадкових чинників).

Аналіз і систематизація напрацювань теоретиків і практиків зі стратегічного управління та оцінювання ефективності дозволили конкретизувати показники оцінювання ефективності стратегічних управлінських рішень у розрізі окремих функціональних блоків та сформулювати новітній підхід до його реалізації (рис. 4). Такий підхід дозволяє врахувати витратні, ресурсні та часові параметри, а також рівень ризику, визначений за інтервальним чи точковим підходом. Результатом реалізації такого підходу є можливість обґрунтування доцільності та масштабів інтервенцій щодо реформування організаційно-управлінської системи підприємства.

Вибір ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством, як правило, базується на кількох монокритеріях (ціна, якість продукції, частка ринку тощо) і є дещо обмеженим, адже ряд важливих та релевантних для підприємства параметрів залишаються поза увагою у процесі стратегічного управління, а тому виникає необхідність розробки методичних засад обґрунтування ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством на більш комплексних засадах, що у розрізі даного дослідження запропоновано здійснювати з урахуванням рівня ризику його діяльності та ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень (табл. 2).



**Рисунок 4 – Методичні засади визначення рівня ефективності прийнятих управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії промислового підприємства**

**Таблиця 2 – Матриця вибору ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством з урахуванням рівня ризику його діяльності та ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень**

	Ефективність стратегічних рішень	Рівень ризиків		
		мінімальний 0,0-0,25	підвищений 0,25-0,5	критичний 0,5-0,75
збереження існуючого підходу до стратегічного управління	висока >1	Стратегія сталого зростання – досягнення максимальної ефективності за рахунок ефекту масштабу і мінімальної вартості	Стратегія вибіркового зростання – фокусування на видах діяльності з нижчим ризиком; уникнення високо ризикових операцій	Імпульсна стратегія – виняткове органічне зростання за певних умов
коригування механізму та інструментів стратегічного управління	допустима =1	Фокусоване лідерство – забезпечення максимального прибутку на основі найбільш ефективних процесів	Стратегія ринкових прогалів (незаповнених ніш) – завдяки інноваційній діяльності або наслідуванню лідера; бенчмаркінг у сфері стратегічного управління	Стратегія кооперації – взаємодія з іншими організаціями з метою зниження ризиків та удосконалення стратегічного управління
кардинальна зміна механізму та інструментів стратегічного управління	низька <1	Управлінський реінжиніринг – трансформація організаційно-управлінської структури зі збереженням виробничих технологій	Фокусована диференціація + управлінські інновації – зосередження та спеціалізація на окремих сегментах ринку; бенчмаркінг у сфері стратегічного управління	Стратегія елімінації – вихід з ринку або кардинальна реструктуризація (конверсія) як організаційно-управлінської, так і виробничої систем
		<b>прийняття ризику</b>	<b>мінімізація ризику</b>	<b>хеджування ризику</b>



Запропонований підхід, на відміну від існуючих, дозволяє здійснювати вибір ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством на основі пари комплексних показників, що характеризують низку кількісних та якісних критеріїв внутрішнього та зовнішнього середовища господарюючого суб'єкта і його потенціалу, що, у свою чергу, дозволяє ідентифікувати як генеральну ринкову стратегію підприємства, так і стратегічні проєкції у сфері ризик-менеджменту та трансформації організаційно-управлінської підсистеми суб'єкта господарювання.

У роботі обґрунтовано напрямки організаційно-економічних заходів щодо удосконалення стратегічної діяльності на підприємствах в межах розроблення та реалізації ринкової стратегії. Запропоновані заходи коригування стратегій дозволять підприємствам отримувати додатковий прибуток в короткостроковому періоді та покращувати економічні результати діяльності в перспективі.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання удосконалення теоретичних і методичних засад розробки та реалізації ринкових стратегій на промислових підприємствах. До основних висновків і результатів дослідження віднесено:

1. Стратегічну ринково-орієнтовану діяльність запропоновано розуміти як систему взаємопов'язаних управлінських заходів щодо досягнення стратегічних цільових орієнтирів бізнесу, розроблених та реалізованих на підприємстві на основі комплексної інтерпретації інформації, отриманої шляхом глибокого та всебічного аналізу стейкхолдерів суб'єкта господарювання, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування.

2. Розмежовано змістовні відмінності понять «ринкова стратегія» та «маркетингова стратегія» за рівнями прийняття та реалізації управлінських рішень, місцем, цільовими пріоритетами, кваліфікаційними вимогами до персоналу та притаманними ризиками в системі стратегічного управління підприємством.

3. Концептуальні засади побудови ринкової стратегії промислового підприємств повинні базуватися на комплексних засадах шляхом інтеграції та координації функціональної, процесної та структурної проєкцій, змістовне наповнення яких, у свою чергу, визначається набором внутрішніх та зовнішніх передумов, а реалізація кожного з етапів побудови та реалізації ринкової стратегії промислового підприємств має здійснюватися з використанням методів аналізу бізнес-процесів, бізнес-середовища та ефективності / результативності.

4. Перелік принципів стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств доповнено новими, що відповідають сучасним трендам розвитку економічної думки та побудови світогосподарських відносин, зокрема: підзвітність – розробка ринкової стратегії має здійснюватися за погодженням та з урахуванням інтересів і пропозицій основних груп стейкхолдерів підприємства; мультисценарність – ринкова стратегія підприємства має передбачати декілька альтернатив розвитку (песимістична, реалістична, оптимістична) з метою максимально комплексного бачення довгострокових перспектив розвитку; інклюзивність – залученість споживачів продукції підприємства до процесу формування його стратегії (через систему анкетувань та опитувань).

5. Ринкова стратегія промислових підприємств повинна базуватися на чітко обґрунтованих внутрішніх та зовнішніх факторах ефективності. Блок внутрішніх факторів повинен будуватися на ендогенних ключових показниках ефективності, визначених експертним методом основними групами стейкхолдерів, а блок зовнішніх факторів – формуватися з використанням регресійного аналізу і включати лише ті параметри зовнішнього середовища, що характеризуються найвищим рівнем релевантності з внутрішніми ключовими показниками ефективності.

6. Врахування та оцінювання ризиків реалізації ринкової стратегії має здійснюватися в організаційно-функціональній залежності від формату інформаційної бази аналізу та часового горизонту стратегічного планування. Залежно від значень цих критеріїв використовується точкове чи інтервальне оцінювання, нормалізація та інтегрування результатів якого дозволяють визначити зону ризику та відповідну їй стратегію ризик-менеджменту.

7. Оцінювання рівня ефективності прийнятих управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії промислового підприємства повинно передбачати чітку ідентифікацію термінів аналізу результатів реалізації стратегії, враховувати витратну та ресурсну складову прийняття стратегічних рішень, а також вплив ризиків реалізації стратегії з використанням одного з альтернативних підходів: точкової або інтервальної оцінки.

8. Вибір ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством повинен здійснюватися на комплексних засадах, а саме з урахуванням рівня ризику його діяльності та ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень, що характеризують низку важливих кількісних та якісних критеріїв внутрішнього та зовнішнього середовища господарюючого суб'єкта і його потенціалу. Позиція у матриці вибору стратегії дозволяє ідентифікувати як генеральну ринкову стратегію підприємства, так і стратегічні проєкції у сфері ризик-менеджменту та трансформації організаційно-управлінської підсистеми суб'єкта господарювання.

Отримані в дисертації наукові результати (впроваджені в діяльність промислових підприємств Польщі та України) забезпечують суттєве підвищення ефективності стратегічної діяльності промислових підприємств, поліпшення їх ринкових позицій на основі обґрунтованих управлінських рішень. Викладені в роботі пропозиції дозволяють вирішувати проблеми управління у сфері стратегічної діяльності окремих суб'єктів господарювання в умовах глобалізації ринків.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії*

1. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Теоретичні основи визначення ринкових стратегій сучасних промислових підприємств. *Управління інноваційною складовою економічної безпеки* : монографія у 4-х томах / за ред. Прокопенко О.В. (гол. ред.), Школи В.Ю., Щербаченко В.О. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. Т. 1. С. 226–235 (0,42 друк. арк.). *Особистий внесок: розмежування поняття «ринкова стратегія» та «маркетингова стратегія»; систематизація класифікаційних ознак та видів ринкових стратегій* (0,3 друк. арк.).

2. Prokopenko O., Nekrasenko L., Kornatowski R. Indicators as management tools of sustainable development on individual, institutional and regional levels. *Methodological*

*bases and practice of sustainable development implementation* : monograph / edited by O. Prokopenko, N. Kostyuchenko. Ruda Śląska : Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium, ISBN 978-83-63649-56-2, 2015. P. 77–86 (0,45 друк. арк.). URL: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/44408/3/Methodological\\_bases.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/44408/3/Methodological_bases.pdf) *Особистий внесок: систематизовано економічні показники сталого розвитку* (0,15 друк. арк.).

#### **Публікації у наукових виданнях України**

3. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Особливості сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій* (Web of Science). 2018. С. 295–303 (0,38 друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено еволюцію орієнтації діяльності на ринку, визначено особливості сучасних моделей ринково-орієнтованої діяльності* (0,3 друк. арк.).

4. Корнатовскі Р. Дослідження успішності ринково-орієнтованих стратегій промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії* (Index Copernicus). 2018. № 26. Ч. I. С. 171–174 (0,3 друк. арк.).

5. Корнатовскі Р. Analysis of principles of modern strategic market-oriented activity of industrial enterprises. *Mechanism of Economic Regulation* (Index Copernicus). 2017. № 4. URL: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/index.php?cmd=view\\_article&article\\_id=502&issue\\_id=35&lang=en](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/index.php?cmd=view_article&article_id=502&issue_id=35&lang=en) (0,42 друк. арк.).

6. Прокопенко О.В., Корнатовскі Р. Теоретико-методичний підхід до оцінки ефективності ринково-орієнтованої стратегічної діяльності промислових підприємств. *Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут” (економічні науки)*. Харків : НТУ „ХПІ”. 2018. № 15 (1291). С. 110–114 (0,35 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано удосконалити теоретико-методичний підхід до побудови економіко-математичної моделі оцінки ефективності стратегічних рішень за допомогою витратних показників та коефіцієнтів ризиків* (0,3 друк. арк.).

7. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Обґрунтування процесу формування ринкових стратегій на промислових підприємствах. *Економіка та суспільство* (Index Copernicus). 2017. № 13. (0,42 друк. арк.). URL: <http://economyandsociety.in.ua/> *Особистий внесок: запропоновано авторський підхід до розроблення ринкової стратегії, розкрито сутність його етапів* (0,4 друк. арк.).

8. Kornatowski R., Potapenko V., Khlobystov Y. Green modernization of Ukraine's economy: analysis of barriers and drivers based on interviewing of the companies. *Environmental Economics* (Directory of Open Access Journals (DOAJ)). 2017. Volume 8. Issue 2. P. 50–56 (0,3 друк. арк.). *Особистий внесок: аналіз бар'єрів та перспектив розвитку зеленої модернізації економіки України; аналіз існуючих стратегій екологізації економіки* (0,1 друк. арк.).

#### **Публікації у зарубіжних наукових виданнях**

9. Kornatowski R., Prokopenko O. Organizational and economic mechanism of strategic market-oriented activity of industrial enterprises. *Economics and Management* (European Reference Index for the Humanities and Social Science (ERICHLPLUS)). 2018. Volume : XIV. Issue: I. P. 165–173 (0,42 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано схему організаційно-економічного механізму стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств* (0,3 друк. арк.).

10. Kornatowski R. Improvement of the theoretical and methodological approach to

the definition and assessment of risks of market strategies of industrial enterprises. *International marketing and management of innovations* (Index Copernicus). 2018. URL: [www.IMMI.ath.bielsko.pl](http://www.IMMI.ath.bielsko.pl) (0,5 друк. арк.).

**Тези доповідей на науково-практичних конференціях**

11. Корнатовски Р. Анализ влияния прямых иностранных инвестиций на развитие экономики. *Экономический рост Республики Беларусь : глобализация, инновационность, устойчивость*: материалы XI Междунар. научно-практ. конф., 17 мая 2018 г. Минск : БГЭУ, 2018. – С. 381–282 (0,1 друк. арк.).

12. Корнатовски Р. Вплив прямих інвестицій на розвиток економіки України. *Освіта, наука та виробництво : розвиток та перспективи* : матеріали III Всеукр. наук.-метод. конф., 19 квіт. 2018 р. Суми : Сумський державний університет. С. 122–123 (0,1 друк. арк.).

13. Корнатовски Р. Фактори впливу на діяльність підприємства на зовнішніх ринках. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, присвяченої пам'яті професора Олега Балацького, 23-27 квіт. 2018 р. Суми, Сумський державний університет, 2018. С. 335 (0,05 друк. арк.).

14. Корнатовски Р. Систематизація факторів впливу на діяльність промислових підприємств на зовнішніх ринках. *STABICONsystems–2018* : матеріали Міжнар. наук. форуму, 26–28 квіт. 2018 р. Суми : Сумський державний університет, 2018. С. 63–65 (0,15 друк. арк.).

15. Корнатовски Р., Прокопенко О.В. Державне регламентування стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств в Україні та країнах ЄС. *Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах : позиціонування і реалії* : тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф., 21–22 берез., 2018 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2018. С. 264–265 (0,1 друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено законодавче поле України та країн ЄС щодо регламентування ринково-орієнтованої стратегічної діяльності підприємств* (0,05 друк. арк.).

16. Корнатовски Р., Прокопенко О.В. Ринкова стратегія як фундамент стійкості підприємства в умовах глобальних викликів. *Сучасні підходи до управління підприємством* : зб. тез доп. IX Всеукр. наук.-практ. конф., 12 квіт. 2018 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. С. 117 (0,05 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтування доцільності розроблення ринкової стратегії для кожного підприємства в сучасних умовах господарювання* (0,04 друк. арк.).

17. Корнатовски Р., Прокопенко О.В. Підходи до вибору ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством. *Європейський вектор модернізації економіки : креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квіт. 2018 р. Ч.2. Харків: ХНУБА, 2018. С. 140–142 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: авторські пропозиції щодо вибору ринково-орієнтованої стратегії підприємством* (0,1 друк. арк.).

18. Прокопенко О.В., Омеляненко В.А., Корнатовски Р. Теоретичні аспекти стратегічної діяльності промислових підприємств. *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації* : збірник тез III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 7-9 листоп. 2018 р. Кременчук : КрНУ, 2018. С. 45–47 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: систематизовано особливості*

*стратегічної діяльності промислових підприємств в сучасних умовах господарювання (0,05 друк. арк.).*

19. Стратегічні напрямки забезпечення економічної безпеки підприємства / Корнатовські Р., Прокопенко О.В., Омеляненко В.А., Лукашук І. *Сучасні технології менеджменту* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 7 листоп. 2018 р. Луцьк, 2018. С. 202–204 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено стратегічні напрямки забезпечення економічної безпеки підприємства (0,05 друк. арк.).*

20. Корнатовські Р. Стратегії кооперації як основа виходу на нові ринки. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація* : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 14 груд. 2017 р. Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 337–339 (0,15 друк. арк.).

21. Корнатовські Р. Просування продукції на закордонні ринки як засіб забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України* : збірник матеріалів ІІ Міжвузівської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 16 листоп. 2017 р. Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2017. С. 102 (0,05 друк. арк.).

22. Корнатовські Р., Прокопенко О.В. Ринкові стратегії як інструмент забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації* : матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 8-10 листоп. 2017 р., Кременчук : КрНУ, 2017. С. 116–118 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано доцільність стратегічної діяльності підприємств (0,1 друк. арк.).*

23. Корнатовські Р., Прокопенко О.В. Ринкова орієнтація управлінських рішень. *Сучасні технології менеджменту* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, 22 листоп. 2017 р. Луцьк, 2017. С. 120-121 (0,1 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано необхідність управлінських рішень, які відповідають фактичним реакціям ринку (0,05 друк. арк.).*

24. Корнатовські Р., Прокопенко О.В. Фази розроблення ринкової стратегії. *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі* : збірник тез ІІ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю, 28-30 листоп. 2017 р. Кременчук, КрНУ, 2017. С. 142-144 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано хронологічну схему послідовності розроблення ринкової стратегії (0,1 друк. арк.).*

25. Корнатовські Р. Теоретичні засади соціоекономічних методів дослідження. *Економіка та менеджмент: перспективи розвитку* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 18 лют. 2016 р. Суми: Сумський державний університет. 2016. С. 62 (0,05 друк. арк.). URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/48371/1/EMPR.pdf>

26. Корнатовські Р., Потапенко В. Соціо-економічні дослідження зеленого бізнесу в Україні. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. імені проф. Балацького О.Ф., 11–12 трав. 2016 р., у 2 т. Суми : Сумський державний університет, 2016. Т. 1. С. 34–35 (0,1 друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено методи соціо-економічних досліджень обмежень і перспектив розвитку бізнесу в Україні (0,05 друк. арк.).*

## АНОТАЦІЯ

Корнатовскі Р.Б. Теоретико-методичні засади ринкових стратегій промислових підприємств. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Сумський державний університет, Суми, 2019.

У дисертації розроблено теоретичні та методичні засади формування ринкових стратегій на промислових підприємствах, уточнено категорії «ринкова стратегія», «маркетингова стратегія», «стратегічно ринково-орієнтована діяльність підприємства», окреслено концептуальні засади побудови ринкової стратегії підприємства, обґрунтовано внутрішні та зовнішні передумови ефективності розробки ринкової стратегії промислових підприємств, формалізовано процеси точкового та інтервального оцінювання ризиків формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства, запропоновано методичні засади визначення рівня ефективності прийнятих управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії промислового підприємства, розроблено підхід до вибору ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством з урахуванням рівня ризику його діяльності та ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень.

Ключові слова: ринкова стратегія, ключові показники ефективності, управління ризиками, промислове підприємство.

## SUMMARY

Kornatowski R.B. Theoretical and methodological principles of market strategies of industrial enterprises. – Manuscript.

Thesis for a Candidate of Economic Sciences Degree in specialty 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by types of economic activity). – Sumy State University, Sumy, 2019.

In the thesis the theoretical and methodical foundations of formation of market strategies at industrial enterprises are developed, the categories “Market-oriented Strategy” and “Marketing Strategy” are specified. Thus, it is proved that a marketing strategy is a functional strategy in which the components of the marketing complex are the object of purposeful influence. Instead, the Market-oriented Strategy is a more comprehensive one, that is a business strategy. The author's view on the concept of “a strategic market-oriented activity of the enterprise” has been formed. It is proposed to understand it as a system of interrelated management measures to achieve strategic business targets, developed and implemented at the enterprise based on a complex interpretation of information obtained through a deep and comprehensive analysis of stakeholders of the entity, its external and internal factors.

The conceptual foundations of building the enterprise's market-oriented strategy have been determined, which takes into account: a clear list of internal and external prerequisites that affect the meaningful design of the enterprise's market-oriented strategy; unity and coordination of the functional, process and structural projections of the formation of the market-oriented strategy of an economic entity; the latest principles of accountability, multi-scenario and inclusiveness; methods for analyzing business processes, the business environment and efficiency/effectiveness.

The list of principles of strategic market-oriented activity of industrial enterprises is supplemented by new ones that correspond to the current trends of economic thought development and world economic relations, in particular: accountability - the development of a market strategy should be carried out in agreement with and taking into account the interests and proposals of the main groups of stakeholders of the enterprise; multi-scenario - an enterprise's market-oriented strategy should envisage several development alternatives (pessimistic, realistic, optimistic) in order to have the most comprehensive vision of long-term development prospects; inclusivity – involvement of consumers of enterprise products in the process of forming its strategy (through a system of questionnaires and surveys).

The internal and external prerequisites for the effectiveness of developing a market-oriented strategy for industrial enterprises are justified, which allows determining the most relevant, in terms of meeting internal key performance indicators, external conditions/factors that influence the formation of a market-oriented strategy for an industrial enterprise, as well as providing a comprehensive analysis of internal and external prerequisites for the functioning of an enterprise using effective tools of economic and mathematical modeling. This creates the opportunity to form an adequate and scientifically grounded information base for the implementation of further stages of the formation and implementation of the market-oriented strategy of an economic entity.

The processes of point and interval risk assessment of the formation and implementation of the market-oriented strategy of an industrial enterprise are formalized. The first is based on expert judgment, while the second is based on adaptation of the Inwood method by applying the inverse logarithmic curve. The alternative to choosing one of the two methods is determined by access to the analytical information base and the time range of the study. The methodological tools for determining the level of effectiveness of managerial decisions to implement the market-oriented strategy of an industrial enterprise have been improved. It is based on a cost-resource approach to the formation of the research base; alternative to taking into account a point or interval risk assessment of the implementation of the strategy and clearly identifying the timing of the analysis of the strategy implementation results. This allows choosing various options for the strategic development tools of an economic entity.

An approach for choosing the market-oriented strategy by an industrial enterprise is developed taking into account the level of risk and the effectiveness of strategic decisions, which allows, depending on the quantitative parameters of the effectiveness of strategic decisions and the level of risk of market-oriented strategy implementation, to form a system of tools for the further development of the industrial enterprise.

The results obtained provide a significant increase in the efficiency of strategic activity of enterprises, improvement of their market positions based on sound management decisions. The suggestions presented in this paper will help to solve the problems of management in the sphere of strategic activity of certain economic entities in the conditions of globalization of markets.

Keywords: Market-oriented Strategy, key performance indicators, risk management, industrial enterprise.

Підп. до друку 23.09.2019 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний. Обл.-вид. арк. 1,0. Ум.-друк. Арк. 1,0.  
Тираж 100 пр. Вид. №119-1/19.  
Віддруковано у видавництві «Ярославна», 40030, Суми, вул. Горького, 2.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
серія ДК №332 від 09.02.2001 р., видане Державним Комітетом інформаційної політики,  
телебачення та радіомовлення України