

Ольга Володимирівна Прокопенко,

*д-р екон. наук, професор, Академія техніко-гуманітарна, (м. Бельсько-Бяла, Польща),
Київський національний університет технологій та дизайну (м. Київ, Україна);*

Роберт Корнатовскі,

Сумський державний університет (м. Суми, Україна), ТОВ «Merrit Group» (м. Варшава, Польща)

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Аналіз праць науковців-економістів і практикуючих фірм дозволив відзначити, що більшого поширення на сучасному ринку набувають непрогнозовані ситуації, які вимагають уваги до потреб і запитів споживачів. Дослідження еволюції орієнтації діяльності підприємств на ринку засвідчило появу нових бізнес-моделей, технологій і вимог клієнтів, більш потужних, ніж раніше, які свідчать про необхідність розроблення власної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності кожним підприємством. Визначені особливості сучасних моделей ринково-орієнтованої діяльності та виокремлені специфічні характеристики діяльності можуть бути використані при розробленні та реалізації ринкової стратегії підприємства.

Ключові слова: ринок, ринково-орієнтована діяльність, моделі, ринкова стратегія, ринкові ризики.

DOI: 10.21272/mmi.2018.1-22

Вступ. Переважна більшість сучасних промислових товаровиробників відзначають необхідність швидшого реагування на ринкові зміни з огляду на зростаючу складність глобалізованого, інформатизованого та взаємопов'язаного середовища, в якому вони працюють. Розвиток Інтернет-технологій спричиняє появу нових гравців ринку, нових форм конкуренції, партнерства та лідерства. Отже, постає питання успішності діяльності в нових умовах, забезпечення стійкості та економічної безпеки у довгостроковій перспективі для всіх суб'єктів ринку.

Проблематика стратегічної ринково-орієнтованої діяльності не є новою ні для науковців, ні для практиків. Вона тісно пов'язана з проблемами сучасного маркетингу, менеджменту, управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку товарів та послуг на різних рівнях (оперативному, тактичному, стратегічному, глобальному).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти стратегічного маркетингу та менеджменту досліджували Аакер Девід (Aaker D.A.) [1, 9], Ансофф Ігор (Ansoff H.I.) [2], Альберт Майкл (Albert M.) [3], Альстранд Брюс (Ahlstrand B.) [4], Друкер Пітер Фердінанд (Drucker P.F.) [5], Котлер Філіп (Kotler P.) [6], Лампель Жозеф (Lampel J.) [4], Портер М. (Porter M.E.) [7], Лареш Жан-Клод (Larache J.-C.) [8], МакЛофлін Демієн (McLoughlin D.) [9], Мескон Майкл (Mescon M.H.) [3], Мінцберг Генрі (Mintzberg H.) [4], Хедоурі Франклін (Khedouri F.) [3], Чернев Александер (Chernev A.) [6] та багато інших науковців. Проблемам сучасної економічної теорії присвятив свої праці Річард Р. Талер (Richard H.T.) [16, 23].

Дослідженням доцільності ринково-орієнтованої діяльності, її переваг та недоліків присвячені роботи чисельних вчених, зокрема: Кумар В. (Kumar V.), Джонс Елі (Jones E.), Венкатесан Раджумар (Venkatesan R.) та Леоне Роберт П. (Leone R.P.) [11], Ламбін Жан-Жак (Lambin J.-J.) [12], Слейтер Стенлі Ф. (Slater S.F.), Мор Яккі Дж. (Mohr J.J.) та Сенгупт Санджит (Sengupta S.) [13], Гебхардт Гері Ф. (Gebhardt G.F.), Карпентер Грегорі (Carpenter G.) та Шеррі-молодший Джон Ф. (Sherry Jr. J.F.) [14], Кохі Аджай К. (Kohli A.K.) і Яворський Бернارد (Jaworski B.J.) [15], Мак Стен (Mack S.) [17], Маккверлі Ліза (McQuerrey L.) [22] та інші.

Але питання доцільності стратегічної ринково-орієнтованої діяльності залишається відкритим і

неоднозначним, адже все більше досліджень розкритують устої класичної економічної теорії.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств. В рамках окресленої мети сформульовано наступні завдання:

- провести огляд наукових праць, роботи практикуючих фірм та окремих фахівців, присвячених ринково-орієнтованій діяльності;
- проаналізувати еволюцію орієнтації діяльності на ринку, наявні моделі ринково-орієнтованої діяльності та сучасні вимоги до її формування;
- проаналізувати тенденції розвитку ринку, недоліки ринкової орієнтації діяльності та ризики.

Основні результати дослідження. Лауреат премії Шведського національного банку пам'яті Альфреда Нобеля з економіки в 2017 р. Річард Р. Талер дослідив проблеми поведінкової економіки [16]. Це один з напрямів економічної теорії, який займається дослідженням впливу психологічних факторів на прийняття рішень споживачами (особливо нестандартних) в різних економічних ситуаціях.

Талер Р. включив в аналіз прийняття економічних рішень реалістичні психологічні припущення, обумовлені еволюційно та ціннісно. Він виявив систематичні наслідки таких людських рис, як обмежена раціональність, соціальні переваги та недостатність самоконтролю, їх вплив на прийняття індивідуальних рішень, а також на функціонування ринків у цілому [23]. Таким чином, результати його дослідження свідчать, що поведінка споживачів є не завжди прогнозованою.

Якщо проаналізувати хроніку Нобелівської премії з економіки, то у 2016 р. її отримали Олівер Харт і Бенгт Хольмстрем за внесок у вивчення теорії контрактів, яка, на відміну від традиційної неокласичної, враховує всі параметри нефінансового характеру, що містяться в кожній угоді і здатні істотно впливати на остаточне рішення сторін. Ця теорія, в свою чергу, базується на привнесених в світову науку попередніми лауреатами положеннях психологічної економіки Данієла Канемана (2002 р.) та на ключових моделях, які формалізують ідеї інституційної та інформаційної економіки, Олівера Уільямсона (2009 р.), Джорджа Акерлофа (2001 р.), Майкла Спенса (2001 р.), Рональда Коуза (1991 р.) та інших [16]. Отже, науковцями-економістами доведено, що більшого поширення набувають непрогнозовані ситуації, ніж ті, що ґрунтуються на припущеннях раціональності, а значить увага на особливостях реакцій споживачів є значимію і виходить на передній план.

Таким чином, актуальними і дійсно значимими для товаровиробників і реалізаторів є ті управлінські рішення, які відповідають фактичним реакціям на ринку. Відповідно, науково обґрунтовані теоретико-методичні засади ринково-орієнтованої діяльності підприємств є першочерговою проблемою як теоретичного, так і практичного плану.

З іншого боку, в гонитві за однією стратегічною ідеєю підприємство може втратити набагато більше. Так, наприклад, як зазначив Лареш Ж.-К., заходи, покликані підвищити прибутковість, часто гальмують зростання валового доходу, у той час як заходи, що вживаються для збільшення виручки, вимагають інвестицій, що, в свою чергу, знижує прибутковість. Українцям складно вибудувати правильний баланс. Компаніям доводиться форсувати продажі за рахунок величезних вкладень у маркетинг, одночасно змушуючи власних співробітників нарощувати продуктивність і вимагаючи від постачальників і партнерів більш вигідних умов угод [8].

Стен Мак також відзначив, що підприємствам необхідно заробляти, щоб залишатися життєздатними. Саме тому багато компаній зосереджують свою увагу на фінансових показниках, проводячи високі продажі та збільшуючи прибуток. Хоча це може здатися протилежним інтуїтивно зрозумілим, іноді стратегія, орієнтована на клієнта, призводить до вищих доходів, ніж стратегія, орієнтована на продажі [17]. Отже, збільшення обсягів продажів і маркетинг уже не є

пріоритетними завданнями для успішної діяльності на ринку.

Ринкова орієнтація – це філософія бізнесу, де основна увага приділяється визначенню потреб або бажань клієнтів та їх задоволенню. Успішна, орієнтована на ринок компанія, виявляє і відповідає бажанням та потребам своїх клієнтів через свою продукцію [18].

Якщо шукати відповідь в історичному розвитку подій (рис. 1), то еволюція орієнтації діяльності на ринку підводить до доцільності стратегічної ринково-орієнтованої діяльності. Незважаючи на окремі розбіжності щодо хронологічних обмежень кожного з етапів еволюційних перетворень на ринку, науковці й дослідники однакові, що на зміну ері відносин прийшла ера мобільного маркетингу.

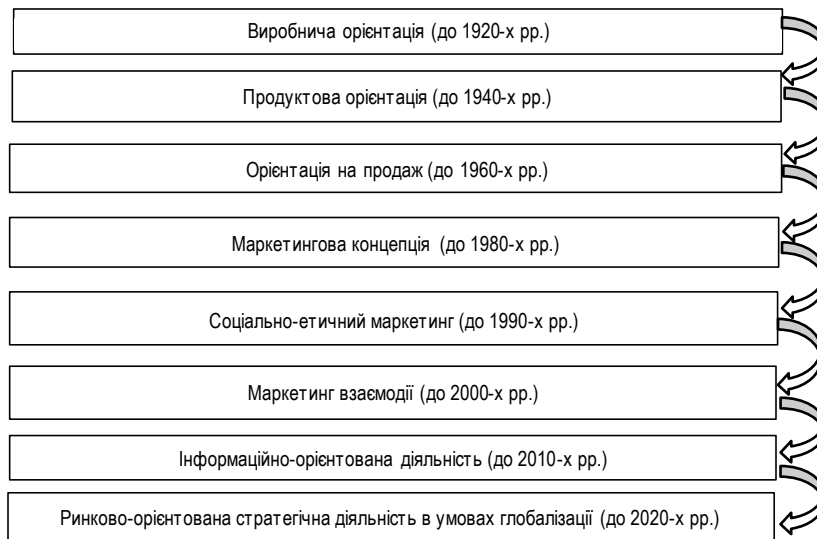


Рисунок 1 – Еволюція орієнтації діяльності на ринку (складено авторами за матеріалами [19, 20])

Так, відома незалежна аналітична компанія Forrester Research [10], яка займається дослідженнями ринку з 1983 р., має 8 дослідницьких центрів (в США, Канаді, Європі), співпрацює з лідерами бізнесу та технологій для розробки стратегій, що стимулюють зростання, прогнози на 2018 р. буде щодо:

- 1) маркетингових стратегій,
- 2) технологічного менеджменту.

Старший віце-президент компанії Forrester Research Кеппі Джонсон [21] зазначає, що при складанні прогнозів на 2018 р. (станом на 08.11.2017 р.) було зосереджено увагу на 4 основних темах:

- розділення – відокремленість між очікуваннями клієнта та досвідом, який може надати більшість фірм;
- швидкість – швидкість змін прискорює поведінку клієнтів (фірми, які успішно ведуть цифрове перетворення, працюють на іншій швидкості);
- гроші – питання розділення та швидкості впливають на фінансові показники: невдоволені сподівання клієнтів призводять до їх втрати; відсутність цифрових перетворень - до втрати частки ринку; промислові лінії руйнуються; і довготривалі бізнес-моделі не працюють;
- час – ринок закривається для фірм, які повільно адаптувалися до змін ринку, плавний, методичний перехід більше неможливий; вони повинні знайти стратегію – придбання, нове

керівництво чи щось інше – що змінить їх швидкість для зміни гри.

Таким чином, маємо підтвердження від практикуючих фахівців щодо необхідності активізації діяльності та якнайшвидшого розроблення кожним підприємством ринкової стратегії, що має враховувати всі сучасні тенденції розвитку ринку та ризики.

Орієнтація на ринок – це більше культура, ніж індивідуальний процес. Саме мислення, цінності, вірування, норми та поведінка компаній, а також системи, структура та управління організацією [18].

Ламбін Ж.-Ж. запропонував узагальнену модель ринкової орієнтації діяльності фірми (рис. 2).

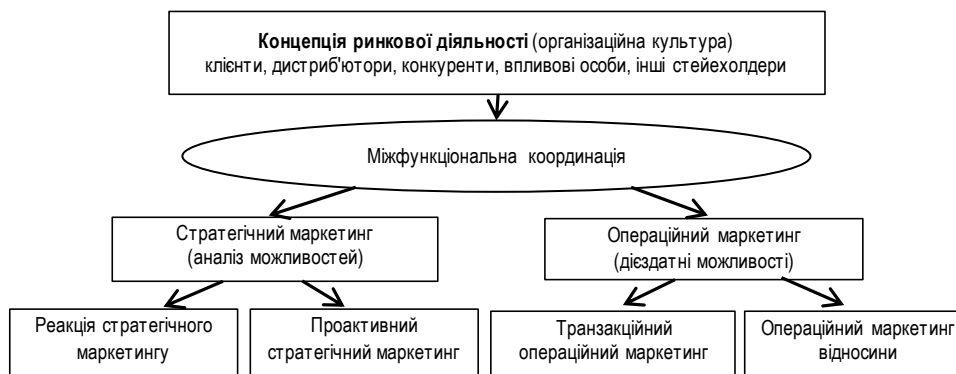


Рисунок 2 – Розширена модель ринкової орієнтації [12]

Центральним у цій моделі є погляд на ринок, як на складну групу зацікавлених сторін: постачальників, клієнтів (прямих та непрямих), конкурентів, дистриб'юторів, впливових осіб та інших зацікавлених сторін, що представляють громадянське суспільство. Модель визначає відповідність між трьома аспектами концепції: «культура» або бізнес-філософія – це трансверсальна корпоративна відповідальність, взята на себе керівником фірми через міжфункціональну координацію; «аналіз» – це поперечна відповідальність стратегічного маркетингу, що належить керівнику кожної бізнес-одиноці або, у малих підприємствах, перехресно-функціональною групою керівників; «дія» – за яку відповідає операційний маркетинг. Таким чином, тут встановлюється зв'язок з маркетинговою функцією, яка визначає зміст керованого ринком управління [12].

Автори статті «Чи є ринкова орієнтація джерелом сталого конкурентного переваги або просто вартість конкуренції?» [11] В. Кумар, Елі Джонс, Раджумар Венкатесан і Роберт П. Леоне зазначають, що ринкова орієнтація позитивно вплинула на ефективність бізнесу як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Проте, стійка перевага у ділових показниках від ринкової орієнтації була більшою для перших фірм, які рано розвивали ринкову орієнтацію, отримали більше прибутку, ніж фірми, які пізніше розвивали ринкову орієнтацію (рис. 3).

Ринкова орієнтація заохочує культуру експериментів і зосереджує увагу на постійному вдосконаленні процесів та систем фірми. Це означає, що розвиток і вдосконалення ринкової орієнтації фірми може змусити фірму ставати більш відмінною (щодо конкуренції) у довгостроковій перспективі. Лідери та функціональні підрозділи компанії постійно вивчають можливості для вдосконалення пропозицій продуктів та послуг, щоб адаптуватись до поточних та майбутніх потреб клієнтів [11].

Більшість високо-успішних компаній на сьогодні орієнтовані на ринок. На жаль, висока частка підприємств, які вийшли, більше зосереджувались на своїй продукції, ніж на споживачах.

Спрощений погляд на компоненти, необхідні для впровадження культури, орієнтованої на ринок, подані на рис. 4. Для транснаціональних корпорацій повна реалізація цієї культури у всій компанії є надзвичайно складною і трудомісткою [18].

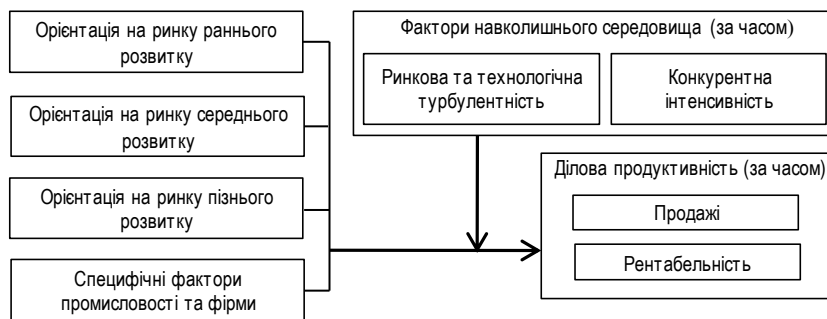


Рисунок 3 – Схема орієнтації ринку на ефективність бізнесу за часом: основні та умовні ефекти [11]



Рисунок 4 – Спрощена схема компонентів культури, орієнтованої на ринок [18]

На погляд Стенлі Ф. Слейтера, Які Дж. Мора та Санджита Сенгупта, по суті, ринково-орієнтований бізнес генерує інтелектуальну інформацію про клієнтів, конкурентів та інші ключові впливові фактори; поширюють цю розвідку широко по всій компанії; інтегрує та досягає спільної інтерпретації сенсу ринкової інформації та приймає скоординовані дії на основі цієї спільної інтерпретації. Велика кількість досліджень показала, що ринково-орієнтоване підприємство досягає чудового успіху в новому продукті, збільшенні обсягів продажів та прибутковості. Стати орієнтованим на ринок нелегко, однак, у крайніх випадках це потребує тотальної організаційної трансформації, яка вимагає вищого керівництва, організаційної реструктуризації, нових систем компенсації та прихильності до команди, а не до самообслуговування [13].

Згідно з дослідженнями Аджай К. Коли та Бернарда Яворського, існує чотири етапи створення ринкової орієнтації [15]:

1. Ініціювання – керівники визначають зовнішню загрозу для бізнесу, (наприклад, невиконання своїх фінансових показників), потім – конкретні ініціативи, які необхідно реалізувати як частину процесу трансформації.

2. Реконструкція – всім співробітникам представляють план (включає опис значень, які були ідентифіковані та прийняті для управління поведінкою компанії, а також конкретні зміни, які мають відбутися) та пояснюють кожному, наскільки культурні цінності впливають на його здатність задовольнити потреби ринку. Працівників, які не хочуть приймати нову культуру, замінюють.

3. Інституціоналізація – культурні цінності підкріплюються семінарами та іншими навчальними програмами. Усі члени компанії беруть участь у процесі прийняття рішень. Працівники отримують винагороду, оскільки продуктивність бізнесу на ринку покращується. Кількість ідей для вирішення проблем і завдань набагато більша, якщо кожна людина має можливість внести свій внесок, а не тільки топ-менеджмент – компанія, швидше за все, знайде ефективне рішення.

4. Технічне обслуговування – запобігання будь-якому погіршенню ринкової орієнтації організації. Всі члени команди ретельно переглядаються, щоб переконатись, що вони підходять для реструктуризованого іміджу, працівники беруть участь у діяльності, яка нагадує їм процес культурних змін (у т.ч. у польових візитах та дослідженнях).

Фактично подібні етапи створення ринкового орієнтування (рис.5), базуючись на багаторічному дослідженні великих компаній, виокремлюють Григорій Скарпентер, Гарі Ф. Гебхардт, Джон Ф. Шеррі-молодший [14], це: розпізнання, винахід, формалізація, підтримування.

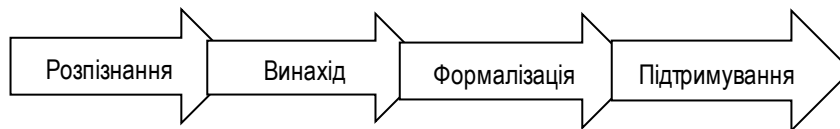


Рисунок 5 – Етапи створення ринкового орієнтування [14]

Такі однотайні думки науковців лише підтверджують правильність розуміння ринкових процесів.

Отже, стратегічна ринково-орієнтована діяльність товаровиробників є нагальною з огляду на еволюційні процеси орієнтації діяльності на ринку, фактичні реакції ринків та постійну необхідність підприємств стабільно працювати, що підштовхує їх до пошуків оптимального стану відповідності плинним вимогам оточуючого середовища (рис. 6).

Незважаючи на те, що добре досліджений та впроваджений підхід до ринкової орієнтації може допомогти компанії отримати опору на своєму цільовому ринку та зміцнити свою ідентичність бренда, існує кілька випадків, коли підхід компанії до ринкової орієнтації може завдати шкоди, а не допомогти, своїй місії, зокрема [22]:

- ризик недооцінки ринку;
- ризик недооцінки замовника;
- виклики швидкого реагування на ринкові зміни;
- виклики корпоративного сприйняття ринкової орієнтації.

Усі зазначені недоліки ринкової орієнтації можуть бути мінімізовані власними силами підприємства (у складних ситуаціях – віддані на аутсорсинг), а отже, її доцільність не зменшують.

Припускаємо, що для промислових підприємств у сучасній ситуації глобалізації всіх ринків, швидких змін науково-технологічного розвитку та зростаючого напруження у конкурентному середовищі ринково-орієнтована політика повинна розроблятися на середньостроковий та довгостроковий періоди (що більш притаманне стратегічній діяльності).

Як зазначили Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі, сьогодні в промисловості стратегічне планування стає скоріше правилом, ніж винятком [3].

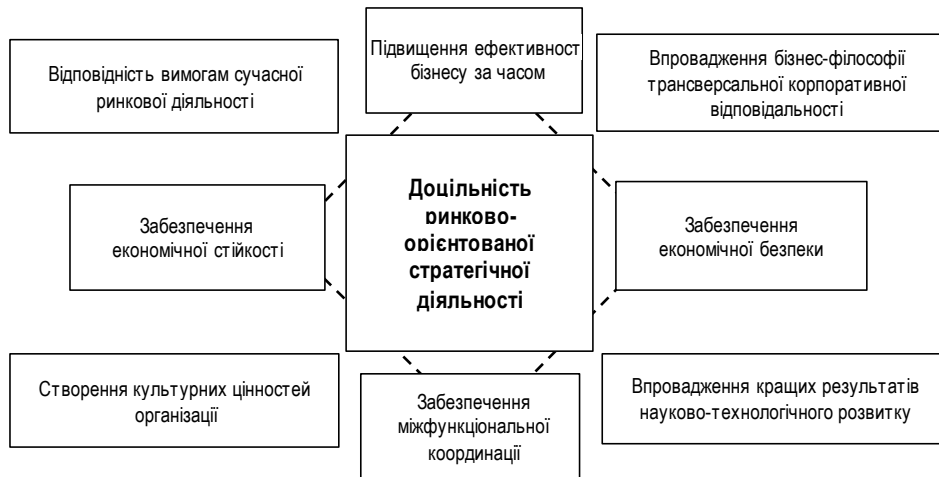


Рисунок 6 – Доцільність стратегічної ринково-орієнтованої діяльності для суб'єктів господарювання (розроблено авторами)

Отже, необхідність розроблення ринкової стратегії кожним підприємством ґрунтується на наступних твердженнях:

- планування діяльності лише на оперативному рівні здатне призвести до короточасних успіхів, але не сприяє посиленню стійкості підприємства на ринку;
- розроблення та реалізація сучасної стратегії діяльності сприяє підвищенню ефективності бізнесу за часом, забезпеченню міжфункціональної координації, економічної стійкості та безпеки підприємства, активізації діяльності менеджменту і підприємства в цілому;
- наявність задекларованих культурних цінностей організації дозволяють не тільки створювати колектив одностайних, швидко впроваджувати найкращі здобутки науково-технічного прогресу, а й впроваджувати бізнес-філософію трансверсальної корпоративної відповідальності, яка, на наш погляд, є свідченням соціальної відповідальності бізнесу.

Висновки та напрями подальших досліджень. Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки.

1. За результатами аналізу робіт науковців-економістів і практикуючих фірм, присвячених ринково-орієнтованій діяльності, відзначено, що більшого поширення на ринку набувають непрогнозовані ситуації, які вимагають уваги до потреб і запитів споживачів. Така діяльність еволюційно-обґрунтована і, незважаючи на недоліки та ризики, є ефективною і має впроваджуватись.

2. Дослідження еволюції орієнтації діяльності на ринку наочно засвідчило появу нових бізнес-моделей, нових технологій та нових вимог клієнтів, більш потужних, ніж раніше, які свідчать про термінову необхідність розроблення власної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності кожним підприємством.

3. Аналіз особливостей наявних моделей ринково-орієнтованої діяльності, обґрунтованих сучасними науковцями і практиками, дозволив виокремити її специфічні характеристики, що може бути використане при розробленні та реалізації ринкової стратегії підприємства.

Результати цього дослідження можуть бути використані в практичній діяльності сучасних суб'єктів господарювання при виборі напрямків розвитку та покладені в основу подальших розробок ринкових стратегій промислових підприємств.

О.В. Прокопенко, Р. Корнатовські. Особливості сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств

1. Aaker D.A. *Strategic Marketing Management* / David A. Aaker. – 9th Edition. – Wiley, 2005. – 431 p.
 2. Ansoff H.I. *Strategic Management* / H. Igor Ansoff. – Springer, 2007. – 251 p.
 3. Mescon M. *Management* / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. – Addison-Wesley. – 1988.
 4. Mintzberg H. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management Paperback* / Henry Mintzberg, Joseph Lampel, Bruce Ahlstrand – Free Press, 2005. – 416 p.
 5. Drucker P.F. *Management Tasks, Responsibilities, Practices Paperback* / Peter F. Drucker. – Harper business book, 1993. 864 p.
 6. Kotler Ph. *Strategic Marketing Management* / Philip Kotler, Alexander Chernev. – Cerebellum Press, 2012. – 254 p.
 7. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / Michael E. Porter. – Simon & Schuster Ltd, 1998. – 416 p.
 8. Larreche J.-C. *Momentum Effect: How to Ignite Exceptional Growth* / J.-C. Larreche. – FT Press, 2008. – 352 p.
 9. McLoughlin D. *Strategic Market Management: Global Perspectives* / Damien McLoughlin, David A. Aaker – 1-st ed. – WILEY, 2009. – 353 p.
 10. Predictions 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://go.forrester.com/research/predictions/>.
 11. Kumar V. Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? / V. Kumar, Eli Jones, Rajkumar Venkatesan, Robert P. Leone // *Journal of Marketing* – Vol. 75 (January 2011). – P. 16–30.
 12. Lambin J.-J. *Changing market relationships in the internet age* / Jean-Jacques Lambin. – Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain, 2008. – 189 p.
 13. Slater S.F. Market Orientation [Електронний ресурс] / Stanley F. Slater, Jakki J. Mohr, Sanjit Sengupta // *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. – Режим доступу: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem01031/abstract>. DOI: doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01031.
 14. Carpenter G.S. *Resurgence: The Four Stages of Market-Focused Reinvention* / Gregory S. Carpenter, Gary F. Gebhardt, John F. Sherry, Jr. – St. Martin's Press, 2014. – 256 p.
 15. Kohli A.K. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications / Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski // *Journal of Marketing*. – Vol.54 (April 1990). – P.1-18.
 16. Nobel Prizes 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/lists/year/?year=2017.
 17. Mack St. *Customer-Oriented Marketing Strategy* [Електронний ресурс] / Stan Mack. – Режим доступу: <http://smallbusiness.chron.com/customer-oriented-marketing-strategy-65737.html>.
 18. What is market orientation? Definition and meaning [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://marketbusinessnews.com/financial-glossary/market-orientation-definition-meaning/>.
 19. Evolution of the Marketing Orientation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/evolution-of-the-marketing-orientation/>.
 20. White D.S. The Evolution of Marketing [Електронний ресурс] / D. Steven White. – Режим доступу: <http://dstevenwhite.com/2010/06/18/the-evolution-of-marketing/>.
 21. Johnson C. Predictions 2018: A Year Of Reckoning [Електронний ресурс] / Carrie Johnson. – Режим доступу: <https://go.forrester.com/blogs/predictions-2018-a-year-of-reckoning/>.
 22. McQuerrey L. The Disadvantages of Market Orientation [Електронний ресурс] / Lisa McQuerrey. – Режим доступу: <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-market-orientation-15818.html>.
 23. Richard Thaler [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Thaler.
-
1. Aaker, D.A. (2005). *Strategic Marketing Management* (9th Edition). Wiley.
 2. Ansoff, H.I. (2007). *Strategic Management*. Springer.
 3. Mescon, M.H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management*. Addison-Wesley.
 4. Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press.
 5. Drucker, P.F. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper business book.
 6. Kotler, Ph., & Chernev, A. (2012). *Strategic Marketing Management*. Cerebellum Press.
 7. Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon & Schuster Ltd.
 8. Larreche, J.-C. (2008). *Momentum Effect: How to Ignite Exceptional Growth*. FT Press.
 9. McLoughlin, D., & Aaker, D.A. (2009). *Strategic Market Management: Global Perspectives* (1-st ed.). WILEY.
 10. Forrester Research (2017). Predictions 2018. *go.forrester.com*. Retrieved from <https://go.forrester.com/research/predictions/>.
 11. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R.P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75, 16–30.
 12. Lambin, J.-J. (2008). *Changing market relationships in the internet age*. Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain.
 13. Slater, S.F., Mohr, J.J., & Sengupta, S. (n.d.). Market Orientation. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem01031/abstract>. DOI: doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01031.
 14. Carpenter, G.S., Gebhardt, G.F., & Sherry, J.F. (2014). *Resurgence: The Four Stages of Market-Focused Reinvention*. Jr. –St. Martin's Press.
 15. Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

16. Nobel Prizes 2017 (2017). *nobelprize.org*. Retrieved from https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/lists/year/?year=2017.
17. Mack, St. (n.d.). Customer-Oriented Marketing Strategy. *smallbusiness.chron.com*. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/customer-oriented-marketing-strategy-65737.html>.
18. What is market orientation? Definition and meaning (n.d.). *marketbusinessnews.com*. Retrieved from <http://marketbusinessnews.com/financial-glossary/market-orientation-definition-meaning/>.
19. Evolution of the Marketing Orientation (n.d.). *courses.lumenlearning.com*. Retrieved from <https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/evolution-of-the-marketing-orientation/>.
20. White, D.S. (2010). The Evolution of Marketing. *dstevenwhite.com*. Retrieved from <http://dstevenwhite.com/2010/06/18/the-evolution-of-marketing/>.
21. Johnson, C. (2017). Predictions 2018: A Year Of Reckoning. *go.forrester.com*. Retrieved from <https://go.forrester.com/blogs/predictions-2018-a-year-of-reckoning/>.
22. McQuerrey, L. (n.d.). The Disadvantages of Market Orientation. *smallbusiness.chron.com*. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-market-orientation-15818.html>.
23. Wikipedia (n.d.). Richard Thaler. *en.wikipedia.org*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Thaler.

О.В. Прокопенко, д-р экон. наук, профессор, Академия технико-гуманитарная (г. Бельско-Бяла, Польша), Киевский национальный университет технологий и дизайна (г. Киев, Украина);

Р. Корнатовски, Сумский государственный университет (г. Суми, Украина), ООО «Merrit Group» (г. Варшава, Польша)

Особенности современной стратегической рыночно-ориентированной деятельности предприятий

Анализ работ ученых-экономистов и практикующих фирм позволил отметить, что большее распространение на современном рынке приобретают непрогнозируемые ситуации, которые требуют внимания к нуждам и запросам потребителей. Исследование эволюции ориентации деятельности предприятий на рынке показало появление новых бизнес-моделей, технологий и требований клиентов, более мощных, чем ранее, свидетельствующие о необходимости разработки собственной стратегической рыночно-ориентированной деятельности каждым предприятием. Определены особенности современных моделей рыночно-ориентированной деятельности и выделены специфические характеристики деятельности, которые могут быть использованы при разработке и реализации рыночной стратегии предприятия.

Ключевые слова: рынок, рыночно-ориентированная деятельность, модели, рыночная стратегия, рыночные риски.

О.В. Прокопенко Doctor of Economics, Professor, University of Bielsko-Biala (Bielsko-Biala, Poland), Kyiv National University of Technology and Design (Kyiv, Ukraine);

R. Kornatowski, Sumy State University (Sumy, Ukraine), Merrit Group LLC (Warsaw, Poland)

Features of modern strategic market-oriented activity of enterprises

The article is devoted to the research of features of modern strategic market-oriented activity of enterprises. According to the results of a retrospective analysis of the work of the Nobel laureates in economics, academics and practitioners on market-oriented activities, it was noted that unpredictable situations that require attention to the needs and demands of consumers are becoming more widespread in the market. Such activity is evolutionarily grounded and, despite the drawbacks and risks, is effective and should be implemented.

The main result. The evolution orientation of activity in the market, which demonstrates that the era of mobile marketing has come to the fore in the era of relations, which is confirmed by the emergence of new business models, new technologies and new demands of customers, more powerful than before, which testify to the urgent need to develop their own strategic market-oriented activity by each enterprise has been explored. Specific features of modern activity are highlighted. In particular, it is noted that the introduction of mobile technologies is effective both for manufacturers and for consumers, as it will allow not only to radically improve production business processes, but also to accelerate the processes of information consumption. The analysis of the features of existing models of market-oriented activity, studied modern scholars and practitioners, made it possible to distinguish their specific characteristics, which make it possible to better understand the essence of modern requirements for market orientation, which can be used in the development and implementation of the market strategy of the enterprise. Study of individual risks of market orientation, which can be minimized by the company's own forces, confirmed its expediency. The strategic market-oriented activity of commodity producers is urgent and given the actual reactions of the markets and the constant need for enterprises to work stably, which prompts them to find the optimal state of compliance with the fluid requirements of the environment. Presence of declared cultural values of the enterprise allows not only to create a team of associates, to quickly implement the best achievements of scientific and technological progress, but also to implement the modern philosophy of social responsibility of business, which is extremely important when entering new markets and identifying the advantages of this economic entity.

Conclusions. The feasibility of strategic market-oriented activities for economic entities is determined by the necessity: to meet the requirements of modern market activity; to implement the business philosophy of transversal corporate responsibility; to create cultural values of the organization; to implement the best results of scientific and technological development; to increase business efficiency over time; to provide economic stability; to provide economic security; provide inter-functional coordination. The results of this study can be used in the practical activities of modern business entities in the choice of development directions and as a basis for further development of market strategies of industrial enterprises.

Keywords: market, market-oriented activity, models, market strategy, market risks.

Отримано 11.05.2017 р.