

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента на дисертаційну роботу Корнатовскі Роберта  
Брониславовича на тему «Теоретико-методичні засади ринкових стратегій  
промислових підприємств», подану на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та  
управління підприємствами (за видами економічної діяльності)**

**1. Актуальність теми дослідження.** Стратегічна діяльність промислових підприємств України в умовах глобалізації світових ринків є основою їх конкурентоспроможності та успішності. У нових для них умовах господарювання однією з проблем, що потребують свого нагального вирішення, є формування підходів до обґрунтування таких ринкових стратегій, які відповідають вимогам забезпечення ефективності їх діяльності та узгоджуються із основними таргетами глобалізації. Дане завдання ускладнюється тим, що промислове виробництво має довгі виробничі ланцюги, значну сировинну складову і не високу рентабельність продукції. Іншою частиною проблеми є й те, що вітчизняні товаровиробники не мають значного досвіду роботи у швидкоплинних умовах зовнішніх ринків. Також, діалектичні особливості стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств не достатньо досліджені науковцями.

Викладені аргументи зумовлюють актуальність проблем розроблення теоретико-методичних засад ринкових стратегій промислових підприємств, формування та обґрунтування належного їх місця в системі заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності.

**2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.** Наукові положення, висновки і рекомендації, викладені у

дисертаційній роботі Корнатовскі Р.Б., є обґрунтованими та достовірними, базуються на діалектичному методі наукового пізнання суспільних явищ. Реалізація мети дослідження ґрунтується системному підході до аналізу економічних явищ та загальнонаукових і специфічних методах, зокрема, на методах експертного оцінювання і простого додавання ваг, адитивно-мультиплікативної згортки, синтезу, узагальнення, системно-структурного, компаративно-декомпозиційного та статистичного аналізу, економіко-математичне моделювання.

Інформаційною базою роботи є наукові праці вчених-економістів з відповідної тематики, офіційні дані Державної служби статистики України, законодавчі акти Верховної Ради України, первинна документація підприємств, аналітичні огляди та наукові публікації з питань стратегічної діяльності промислових підприємств, ресурси мережі Інтернет, емпіричні дослідження автора.

Ознайомлення зі змістом дисертації та автореферату дозволяє стверджувати, що автор достатньо ґрунтовно опрацював цю проблематику, отримав власні наукові розробки, що мають наукову новизну та практичну цінність. Отримані автором результати дисертаційної роботи, сформульовані висновки і рекомендації є науково обґрунтованими. Дисертаційна робота характеризується логікою і послідовністю у викладенні матеріалу, її зміст достатньо повно розкриває тему наукового дослідження.

Дисертаційна робота Корнатовскі Р.Б. відповідає державним бюджетним, господарсько-договірним темам, а також ініціативним дослідженням Сумського державного університету. Дисертант брав участь як співавтор у виконанні фундаментальної наукової теми «Методологія формування організаційно-економічного інструментарію забезпечення сталого розвитку» (№ ДР 0116U006274), де ним досліджено організаційно-економічний механізм стратегічної діяльності промислових підприємств. Також дисертант був співвиконавцем досліджень, проведених за грантом Президента України за конкурсним проектом Ф74 Державного фонду фундаментальних досліджень на

тему "Розвиток механізмів управління інноваційною складовою економічної безпеки України" (реєстраційний номер 0117U007024), де ним проаналізовано просування продукції на закордонні ринки як засіб забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

**3. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Ознайомлення зі змістом дисертації, її авторефератом та основними працями дисертанта дало змогу визначити найістотніші теоретико-методичні положення, практичні рекомендації та висновки, які характеризуються науковою новизною, сформульовані особисто та відображають його внесок у вирішення важливого науково-прикладного завдання розроблення теоретико-методичних засад ринкових стратегій промислових підприємств.

Найбільш суттєві наукові результати дослідження полягають у такому:

1. За результатами проведеного автором літературного огляду наукових праць провідних економістів, робіт нобелівських лауреатів з економіки, звітів практикуючих консалтингових фірм у п. 1.1 роботи (стор. 24-42 дисертації або стор. 6-7 автореферату) набули подальшого розвитку теоретичні засади визначення стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємства, які 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. Це дозволило не тільки поглибити понятійно-категоріальний апарат за темою дослідження, а й сформулювати в подальшому наукову гіпотезу дослідження щодо доцільності й напрямків удосконалення такої діяльності промислових підприємств.

2. На основі компаративно-декомпозиційного аналізу (п.1.3 дисертаційної роботи, стор. 54-67 або стор. 7-8 автореферату) автором уточнено змістовне наповнення понять «ринкова стратегія» та «маркетингова стратегія». Такий

підхід дозволив чітко ідентифікувати сутнісні параметри, рівні прийняття та реалізації управлінських рішень, місце, цільові пріоритети, кваліфікаційні вимоги до персоналу, а також ризики, притаманні ринковій та маркетинговій стратегії в системі стратегічного управління підприємством.

3. У п. 2.1 дисертаційної роботи (стор. 70-105 або стор. 8-9 автореферату) автором обґрунтовано удосконалені концептуальні засади побудови ринкової стратегії підприємства, які базуються на інтеграції та координації функціональної, процесної та структурної проєкцій, що визначаються набором внутрішніх та зовнішніх передумов, доповненого класичного набору принципів діяльності та групуванням інструментів формування і реалізації ринкової стратегії підприємства за функціонально-логічними блоками: методи аналізу бізнес-процесів, методи бізнес-середовища та методи ефективності/результативності. Це дозволяє узгоджувати процес побудови ринкової стратегії підприємства з сучасними тенденціями розвитку світогосподарських відносин, а також інноваційними трендами розвитку економічної думки.

4. У п. 2.2 дисертаційної роботи (стор. 105-116 або стор. 10-11 автореферату) автором удосконалено методичний підхід до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов розробки ринкової стратегії промислових підприємств, який, на відміну від існуючих, дозволяє ідентифікувати стратегічні ендогенні ключові показники ефективності на засадах комплексного врахування інтересів стейкхолдерів, а також конкретизувати набір екзогенних факторів, вплив яких максимально релевантний до зовнішніх цільових орієнтирів. Це дозволяє формувати науково обґрунтовану інформаційну основу для побудови і реалізації ринкової стратегії підприємства.

5. У п. 2.3 дисертаційної роботи (стор. 117-134 або стор. 12 автореферату) автором запропоновано і обґрунтовано методичні засади визначення рівня ризику формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства, що має здійснюватися в організаційно-функціональній

залежності від формату інформаційної бази аналізу та часового горизонту стратегічного планування. Це дозволяє формувати науково обгрунтовану основу прийняття управлінських рішень щодо стратегії ризик-менеджменту з урахуванням значення (зону) ризику.

6. У п. 3.1 дисертаційної роботи (стор. 138-156 або стор. 13-14 автореферату) автором удосконалено методичний інструментарій визначення рівня ефективності прийнятих управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії промислового підприємства, який, на відміну від існуючих: враховує витратну та ресурсну складову прийняття стратегічних рішень, вплив ризиків реалізації стратегії з використанням одного з альтернативних підходів (точкової або інтервальної оцінки), а також передбачає чітку ідентифікацію термінів аналізу результатів реалізації стратегії. Це дозволяє обрати один з трьох альтернативних варіантів сценаріїв подальшого стратегічного управління промисловим підприємством (збереження існуючої системи інструментів; вживання заходів до посилення їх застосування або коригування системи методів та підходів реалізації визначеної ринкової стратегії).

7. У п. 3.2 дисертаційної роботи (стор. 164-167 або стор. 14-15 автореферату) автором удосконалено методичні засади обгрунтування вибору ринково-орієнтованої стратегії промислового підприємства, вибір якої має здійснюватися 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. Це дозволяє (за допомогою матриці) 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.

**4. Теоретична цінність і практична значущість наукових результатів.** Теоретичне значення результатів дослідження полягає в тому, що проблема концептуальних теоретико-методичних положень і практичних

рекомендацій щодо стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств складає вагомий науковий інтерес. З огляду на це, представлена наукова робота є своєчасною в контексті необхідності посилення конкурентних позицій вітчизняних промислових підприємств на світових ринках. Теоретичну цінність та практичну значущість наукових результатів Корнатовскі Р.Б. підтверджує широка база апробації дослідження як у науковому середовищі (монографії, статті), так і з позиції практичного впровадження.

Практична цінність дослідження полягає у розробці методичного забезпечення, яке може бути використано в практичній діяльності вітчизняних промислових підприємств при виведенні продукції на нові ринки, стати науковою основою розробки заходів щодо підвищення їх ефективності, посилення конкурентних позицій на світових ринках. Окремі результати дисертаційної роботи впроваджені у діяльність ТОВ «Технохім» (Україна, м. Суми, акт № 2211/17-0 від 22.11.2017 р.), підприємства «Zero Emission Carbon Black» (Польща, м. Варшава, Висновок від 23.02.2018 р.), Концерну «НІКМАС» (акт № 01/00-002856 від 28.02.2018 р.), підприємства Ap-Tech Sp.z o.o. (Польща, м. Замость, Акт № 4 від 03.05.2018 р.), підприємства Polska Korporacja Recyklingu Sp.z o.o. (Польща, м. Люблін, Акт від 13.06.2018 р.), підприємства Czestochowskie Przedsiębiorstwo Komunalne Sp.z o.o. (Польща, м. Собучина, Довідка від 16.11.2018 р.).

Теоретичні та практичні положення дисертації використовуються у навчальному процесі навчальному процесі Сумського державного університету при викладанні дисциплін «Конкурентні стратегії», «Стратегічне управління бізнесом» та «Стратегія підприємства» (акт № 1 від 09.01.2018 р.).

**5. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях.** Основні результати проведеного дослідження і висновки, викладені в дисертації, доповідалися на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях.

Результати дослідження, які виносяться на захист, отримані автором самостійно і достатньо відображені у наукових працях із загальним обсягом

5,71 друк. арк., де особисто авторові належить 3,81 друк. арк. За темою дисертації опубліковано 26 наукових праць, 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 матеріалах конференцій (9 у співавторстві).

Кількість, обсяг і якість друкованих праць відповідають вимогам МОН України та повною мірою відображають отримані наукові результати.

Докладне ознайомлення з дисертаційною роботою, авторефератом й публікаціями показало їх відповідність за сутністю й ступенем наукової новизни вимогам МОН України. Висновки та основні результати дослідження конкретні, достатньо аргументовані та являють собою предмет захисту. Автореферат написаний у науковому стилі, літературною мовою і повною мірою відображає зміст і структуру дисертації.

**6. Відповідність дисертації встановленим вимогам.** Детальне ознайомлення з матеріалами дослідження та авторефератом свідчить про відповідність змісту автореферату основним положенням дисертаційної роботи, яка є кваліфікованою науковою працею, виконаною особисто дисертантом, відзначається науковою новизною і містить цінні теоретичні та науково-практичні висновки й рекомендації.

Зміст автореферату є ідентичним щодо змісту дисертації. Автореферат належним чином розкриває основні положення та висновки дисертаційної роботи і не містить інформації, яка відсутня у дисертаційній роботі. За змістом дисертаційна робота відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) та профілю спеціалізованої вченої ради 55.051.01 у Сумському державному університеті.

**7. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.** Поряд з позитивними характеристиками дисертаційної роботи Корнатовскі Р.Б. слід відзначити, що дослідження містить деякі недоліки та низку дискусійних положень, а саме:

1) значну увагу в роботі приділено літературному огляду (розділ 1, п. 1.1, стор. 24-38), але, на наш погляд, частку аналізованих праць українських науковців можна було б збільшити;

2) у розділі 1 дисертаційної роботи (п. 1.2, стор. 42-44) подано результати проведеного автором аналізу законодавчого регламентування ринкової діяльності підприємств в Україні і, на наш погляд, логічно було б провести також порівняльний аналіз відповідного міжнародного досвіду;

3) в рамках запропонованих автором етапів розроблення стратегії передбачається проведення маркетингових досліджень (стор. 98-102, 168, 175), але не зазначено: чи мають промислові підприємства відповідних фахівців і чи можна таку важливу ділянку робіт віддавати, наприклад, на аутсорсинг, що потребує уточнення;

4) потребує додаткового обґрунтування пропозиція автора щодо використання усередненого показника розміру ризику (стор. 127-128 дисертації або стор. 12 автореферату), адже це може призвести до прорахунків і небажаних наслідків в разі настання ситуації з високим рівнем втрат і мінімальною ймовірністю;

5) в рамках удосконалених методичних засад визначення рівня ефективності прийнятих управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії промислового підприємства (стор. 148-150 дисертації або стор.14 автореферату) автором запропоновано розраховувати показник  $R$  (ефективності реалізації стратегії з урахуванням ризиків), але не зазначено, хто саме на підприємстві є відповідальним за такі розрахунки і які з зазначених показників дійсно використовуються в практиці сучасних промислових підприємств;

6) на сторінці 166 у таблиці 3.3 роботи (стор.15 табл. 2 автореферату) представлена матриця вибору ринково-орієнтованої стратегії, яка включає квадрант «Імпульсна стратегія», що не передбачає проведення жодних стратегічних змін в умовах критичного ризику. Але ж такі умови означають постійну можливість впливу сотні непередбачуваних факторів і, відповідно, втратити підприємством фінансової стабільності. Це, на наш погляд, вимагає



швидкого системного переосмислення основних напрямків діяльності і тому автору слід конкретизувати свою думку про корпоративну поведінку в рамках такої стратегії;

7) у шостому пункті наукової новизни зазначено, що сутність стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємства автором запропоновано розуміти як систему взаємопов'язаних управлінських заходів на основі комплексної інтерпретації інформації, ... всебічного аналізу *стейкхолдерів* тощо, але не зрозуміло, як враховуються інтереси останніх при виборі ринкової стратегії за показниками «ризик» і «ефективність» (табл. 3.3, стор. 166 дисертації або стор. 15 автореферату), на яких засновані удосконалені методичні засади обґрунтування вибору ринково-орієнтованої стратегії.

Разом з тим, зазначені зауваження істотно не впливають на загальну позитивну оцінку наукової і прикладної цінності дисертаційної роботи, яка охоплює широкий комплекс питань і дозволяє забезпечувати суттєве підвищення ефективності стратегічної діяльності промислових підприємств, поліпшення їх ринкових позицій на основі обґрунтованих управлінських рішень.

**Загальний висновок.** Оцінюючи виконану наукову роботу, зазначаємо, що дисертація Корнатовскі Роберта Брониславовича на тему: «Теоретико-методичні засади ринкових стратегій промислових підприємств» є самостійним, цілісним, завершеним науковим дослідженням, в якому вирішене важливе науково-практичне завдання розроблення теоретичних і методичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо управління стратегічною діяльністю окремих суб'єктів господарювання в умовах глобалізації ринків. Представлені у роботі теоретико-методичні і практичні розробки відповідають рівню дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Робота добре структурована, в ній витримано логічну послідовність викладу матеріалу. Опубліковані автором наукові праці та автореферат повною мірою відображають основні положення дисертації.

Таким чином, за змістом та оформленням дисертаційна робота на тему: «Теоретико-методичні засади ринкових стратегій промислових підприємств» повністю відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України та вимогам щодо кандидатських дисертацій пп. 9, 11, 12, 13 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого постановою КМУ від 24 липня 2013 р. № 567 зі змінами і доповненнями. Автореферат, дисертаційна робота та опубліковані праці свідчать, що їх автор, Корнатовскі Роберт Брониславович, є висококваліфікованим фахівцем, котрий може робити ґрунтовні наукові узагальнення, оцінки, висновки і отримувати нові наукові результати, а тому заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Офіційний опонент:**

Доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри бізнес-економіки  
та адміністрування

Сумського державного педагогічного  
університету імені А.С. Макаренка



В.В. Божкова

