

Сумський державний університет
Міністерства освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Корнатовскі Роберт Брониславович

УДК: 334.7.021: 658.64 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РИНКОВИХ СТРАТЕГІЙ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання та відповідне джерело

_____ Р.Б. Корнатовскі

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Наукові керівники: Прокопенко Ольга Володимирівна

доктор економічних наук, професор

Кожух Барбара

доктор економічних наук, професор

Суми–2019

АНОТАЦІЯ

Корнатовскі Р.Б. Теоретико-методичні засади ринкових стратегій промислових підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» (галузь знань – «Економічні науки»). – Сумський державний університет МОН України, Суми, 2019.

Дисертацію присвячено вирішенню важливого науково-прикладного завдання розроблення та наукового обґрунтування теоретичних і методичних засад формування ринкових стратегій на промислових підприємствах в сучасних умовах глобалізації.

В роботі вперше запропоновано методичні засади визначення рівня ризику формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства, який дозволяє 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.

Удосконалено методичний підхід до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов результативної розробки ринкової стратегії промислових підприємств, що, 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 дозволить сформувати адекватну та науково обґрунтовану інформаційну основу побудови та подальшої реалізації ринкової стратегії підприємства.

Удосконалено 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.

Удосконалено 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.

Уточнено змістовне 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.

Теоретичні та методичні положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи доведені до рівня практичних розробок, що підтверджується актами і довідками про їх впровадження в діяльність українських і польських підприємств, а також у навчальний процес Сумського державного університету.

Отримані результати забезпечують суттєве підвищення ефективності стратегічної діяльності підприємств, поліпшення їх ринкових позицій на основі обґрунтованих управлінських рішень. Викладені в роботі пропозиції

дозволять вирішувати проблеми управління у сфері стратегічної діяльності окремих суб'єктів господарювання в умовах глобалізації ринків.

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

.Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

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 понять «ринкова стратегія» та «маркетингова стратегія»; систематизація класифікаційних ознак та видів ринкових стратегій* (0,3 друк. арк.).

2. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Особливості сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 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.).

3. 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& (0,42 друк. арк.).

4. 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.).

5. 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 (0,5 друк. арк.).

6. 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.).

7. 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.).

8. 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.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію результатів дисертації:

9. 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

Особистий внесок: систематизовано економічні показники сталого розвитку (0,15 друк. арк.).

10. Корнатовскі 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>

11. Корнатовски Р., Потапенко В. Социо-экономические исследования зеленого бизнеса в Украине. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.ї 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.).*

12. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Ринкові стратегії як інструмент забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації* : матеріали II 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.).*

13. Корнатовскі 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 II Міжвузівської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 16 листоп. 2017 р. Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2017. С. 102 (0,05 друк. арк.).

14. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Ринкова орієнтація управлінських рішень. *Сучасні технології менеджменту* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. і молод. 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.).*

15. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Фази розроблення ринкової стратегії. *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі* : збірник тез II 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.).*

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

17. Корнатовскі 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.).*

18. 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.).

19. Корнатовскі 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.).

20. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Ринкова стратегія як фундамент стійкості підприємства в умовах глобальних викликів. *Сучасні підходи до управління підприємством* : зб. тез доп. ІХ 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.).

21. Корнатовскі 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.).

22. Корнатовскі 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.).

23. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Підходи до вибору ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством. *Європейський вектор модернізації економіки : креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали Х 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.).

24. Стратегічні напрямки забезпечення економічної безпеки підприємства / Корнатовскі 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.).

25. Прокопенко О.В., Омеляненко В.А., Корнатовські 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.)*.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

26. 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.)*.

ANNOTATION

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.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОЇ РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	24
1.1. Сутність та значення стратегічної ринково-орієнтованої діяльності для підприємств.....	24
1.2. Організаційно-економічні основи стратегічної діяльності промислових підприємств.....	42
1.3. Удосконалення понятійно-категорійного апарату зі стратегічної діяльності.....	54
Висновки до розділу 1.....	67
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ РИНКОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	70
2.1. Розвиток концептуальних засад побудови ринкової стратегії промислового підприємства	70
2.2. Методичний підхід до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов ефективності розробки ринкової стратегії промислових підприємств.....	105
2.3. Визначення та оцінка ризиків ринкових стратегій	117
Висновки до розділу 2.....	135
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	138
3.1. Економіко-математична модель оцінки ринково-орієнтованої стратегічної діяльності промислових підприємств	138
3.2. Організаційно-економічний механізм стратегічної діяльності промислових підприємств	156
3.3. Удосконалення процесу формування ринкової стратегії на промисловому підприємстві	167
Висновки до розділу 3.....	180
ВИСНОВКИ	183
ДОДАТКИ	186
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	237

ВСТУП

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 присвячені роботи Кумар В., Джонс Елі, Венкатесан Р., Леоне Роберт П., Ламбін Жан Жак, Стенлі Ф. Слейтер, Яккі Дж. Мор, Сенгупт С., Гері Ф. Гебхардт, Карпентер Г., Джон Ф. Шеррі-молодший, Аджай К. Колі, Яворський Б., Маккверлі Л. та інших; 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., Кузьяк М. і Нієстрії 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 напрямкам 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»; 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:

– 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 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 дозволить сформуванню адекватної та науково обґрунтованої інформаційної основи 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 ризики, 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 Czeszochowskie 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.

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 54 сторінках, список використаних джерел на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОЇ РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та значення стратегічної ринково-орієнтованої діяльності для підприємств

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).

Різні аспекти стратегічного маркетингу та менеджменту досліджували Аакер Девід (Aaker David A.) [71], Альберт Майкл (Albert Michael) [126], Альстранд Брюс (Ahlstrand Bruce) [127], Ансофф Ігор (Ansoff H. I.) [72], Берман Б., Друкер Пітер Фердінанд (Drucker Peter F.) [87], Еванс Дж., Кінг В., Котлер Філіп (Kotler Philip) [42; 111], Крейвенс Д. і Пірсі Н. [84], Лампель Жозеф (Lampel Joseph) [127], Лареш Жан Клод (Larrecche Jean-Claude) [114], МакЛофлін Демієн (McLoughlin Damien) [123], Мескон Майкл (Mescon Michael H.) [126], Мінцберг Генрі (Mintzberg H.) [127], Стрікленд Дж. [67], Томпсон А. [67], Хедоурі Франклін (Khedouri Franklin) [126], Чернев А. (Chernev Alexander) [80] та багато інших науковців.

Нові підходи до управління узагальнили Демінг Едвардс, Болмен Лі, Терренс Діл та інші. Проблемам сучасної економічної теорії присвятили свої праці Річард Р. Талер (Richard H. Thaler) [137], Олівер Харт, Бенгт Хольмстром, Даніел Канемана, Олівер Уільямсон, Джордж Акерлоф, Майкл Спенс, Рональд Коуз та інші.

Дослідженням доцільності ринково-орієнтованої діяльності, її переваг та недоліків присвячені роботи чисельних вчених, зокрема: Кумар В. (Kumar V.), Джонс Елі (Jones Eli), Венкатесан Раджкумар (Venkatesan Rajkumar) та Леоне Роберт П. (Leone Robert P.) [112], Ламбін Жан Жак (Lambin Jean-Jacques) [113], Стенлі Ф. Слейтер (Stanley F. Slater), Яккі Дж. Мор (Jakki J. Mohr) та Санджит Сенгупт (Sanjit Sengupta) [143], Гері Ф. Гебхардт (Gary F. Gebhardt), Григорій Карпентер (Gregory Carpenter) та Джон Ф. Шеррі-молодший (John F Sherry Jr.) [77], Аджай К. Колі (Ajay K. Kohli) і Бернард Яворський (Bernard J. Jaworski), Маккверлі Ліза (McQuerrey Lisa) [124] та інші.

Практичні питання щодо формулюванн конкурентних стратегій на основі використання конкурентних переваг розробляв Портер Майкл (Michael E. Porter) [57], щодо клієнто-орієнтованих маркетингових стратегій – Стен Мак (Stan Mack) [115], щодо формулювання ринково-орієнтованих стратегій для малих та середніх підприємств – Халберг К.А. [98] та інші.

Теоретичні і прикладні аспекти впровадження різних видів стратегій (маркетингових, ринкових) на польському ринку досліджували такі польські науковці як Равський Марек (Rawski Marek) [135]; Кілан К. (Kielan Krystyna) [100], Доманський Т. (Domański Tomasz) [86], Капера К. (Kapera K.), Кузяк М. (Kuziak M.) і Нієстрій Р. (Niestrój R.) [99] та інші.

Необхідність впровадження підприємствами стратегічного управління відображені у дослідженнях таких українських вчених як: Василенко В.О., Войчак А.В. [10], Герасимчук В.Г. [14], Кіндрацька Г.І., Мартиненко М.М., Міщенко А.А., Оборська С.В., Шершньова З.Є. та інших.

Але питання доцільності стратегічної ринково-орієнтованої діяльності

залишається відкритим і неоднозначним, адже все більше досліджень розхитують устої класичної економічної теорії.

Так, лауреат премії Шведського національного банку пам'яті Альфреда Нобеля з економіки в 2017 р. Річард Р. Талер дослідив проблеми поведінкової економіки [129]. 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 [137]. 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 Хольмстром 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. 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 значимою 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 однієї стратегічною ідеєю підприємство може втратити набагато більше. Так, наприклад, як вірно зазначив Лареш Ж.-К., заходи, покликані підвищити прибутковість, часто гальмують зростання валового доходу, в той час як заходи, що вживаються для збільшення виручки, вимагають інвестицій, що, в свою чергу, знижує прибутковість. Вкрай складно вибудувати правильний баланс ... Компаніям доводиться форсувати продажі за рахунок величезних вкладень в маркетинг, одночасно змушуючи власних співробітників нарощувати продуктивність і вимагаючи від постачальників і партнерів більш вигідних умов угод [114].

Світова економіка рясніє прикладами краху надзвичайно потужних компаній, які не впорались з викликами ринку. Так, наприклад, компанія *Nokia*, яка очолювала у 1990-х роках рейтинг розробників мобільних телефонів, не витримала конкуренції високотехнологічних продуктів і в подальшому її мобільний підрозділ викупила корпорація *Microsoft*, яка поступово згортає бренд *Nokia*. В даний час цей бренд не використовується.

Стен Мак також відзначив, що підприємствам потрібно 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 [115]. Отже, збільшення об'ємів продаж і маркетинг вже 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 [148].

Якщо шукати відповідь у історичному розвитку подій (рис. 1.1), то еволюція орієнтації діяльності на ринку підводить до доцільності стратегічної ринково-орієнтованої діяльності.

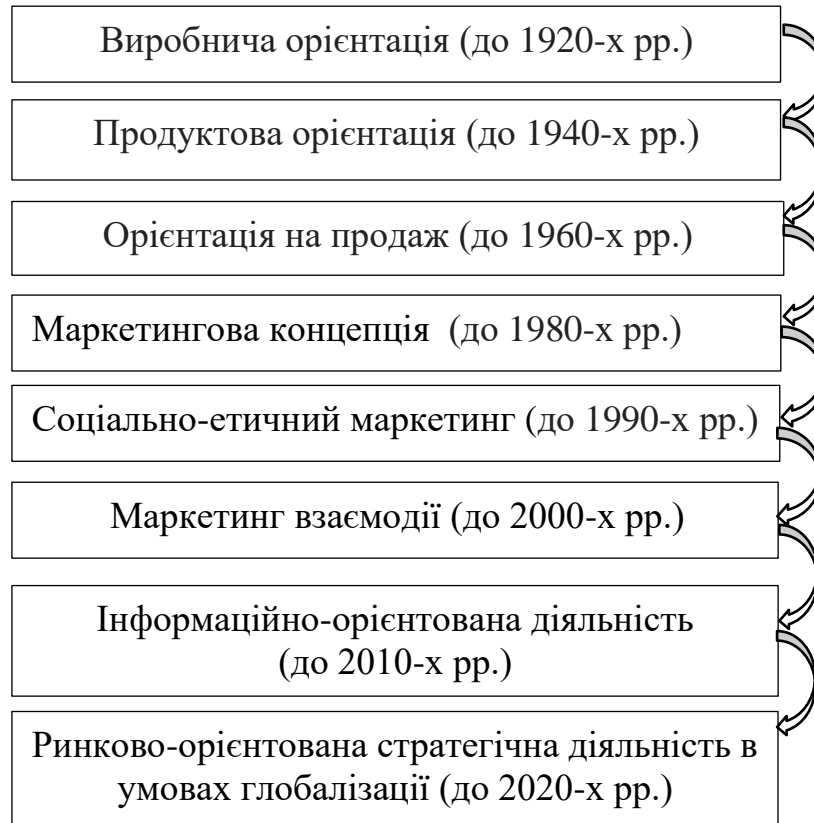


Рис.1.1 Еволюція орієнтації діяльності на ринку (складено автором за матеріалами [90; 150])

Науковці одноставно відзначають, що еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища [15].

Термін «стратегічне управління» був введений у 1960-70-х рр. для позначення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, здійснюваним на вищому рівні. Це було викликано в першу чергу змінами в умовах ведення бізнесу. Можна виокремити такі етапи розвитку стратегічного підходу [9, с. 12]:

1950-60-х рр. – довгострокове планування виробництва продукції та освоєння ринків;

1970-е рр. - змінився сенс планування у бік стратегічного вибору виду бізнесу на довгострокову перспективу;

1980-е рр. – створення потенціалу змін, здатності фірми належним чином відповідати на виклик з боку оточення стало центром стратегічності поведінки фірми.

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.

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.

У сучасне життя стійко введені мобільні технології, які кардинальним способом покращують і процеси виробництва, і процеси споживання інформації. Використання мобільних технологій дозволяє бути в курсі всіх подій у світі, докладаючи для цього мінімум зусиль. Крім того, мобільні технології дозволяють знизити вартість продукції для кінцевих споживачів за

рахунок оптимізації процесів, скорочення виробничих та невиробничих витрат [52]

Так, відома незалежна аналітична компанія Forrester Research [134], 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. будує щодо:

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

Старший віце-президент компанії Forrester Research Керрі Джонсон [97] 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.

Глобалізація – це специфічна концепція управління компанією, яка розглядає весь світ як потенційний ринок збуту. Глобалізація торговельної

компанії призводить до її інтернаціоналізації, що виражається у зв'язку з участю компанії в операціях на світових ринках [100].

Орієнтація на ринок – це більше культура, ніж індивідуальний процес. Саме мислення, цінності, вірування, норми та поведінка компаній, а також системи, структура та управління організацією [148].

Дослідження сучасних тенденцій управління бізнесом, особливостей різних застосовуваних методів та інструментів дозволить конкретизувати й концептуалізувати модель ринково-орієнтованої діяльності з вбудованою ринковою стратегією.

Ламбін Ж.-Ж. запропонував узагальнену модель ринкової орієнтації діяльності фірми (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Розширена модель ринкової орієнтації [113]

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-одиниці 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 [113].

Автори статті «Чи є ринкова орієнтація джерелом сталого конкурентного переваги або просто вартість конкуренції?» 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. 1.3) [112].

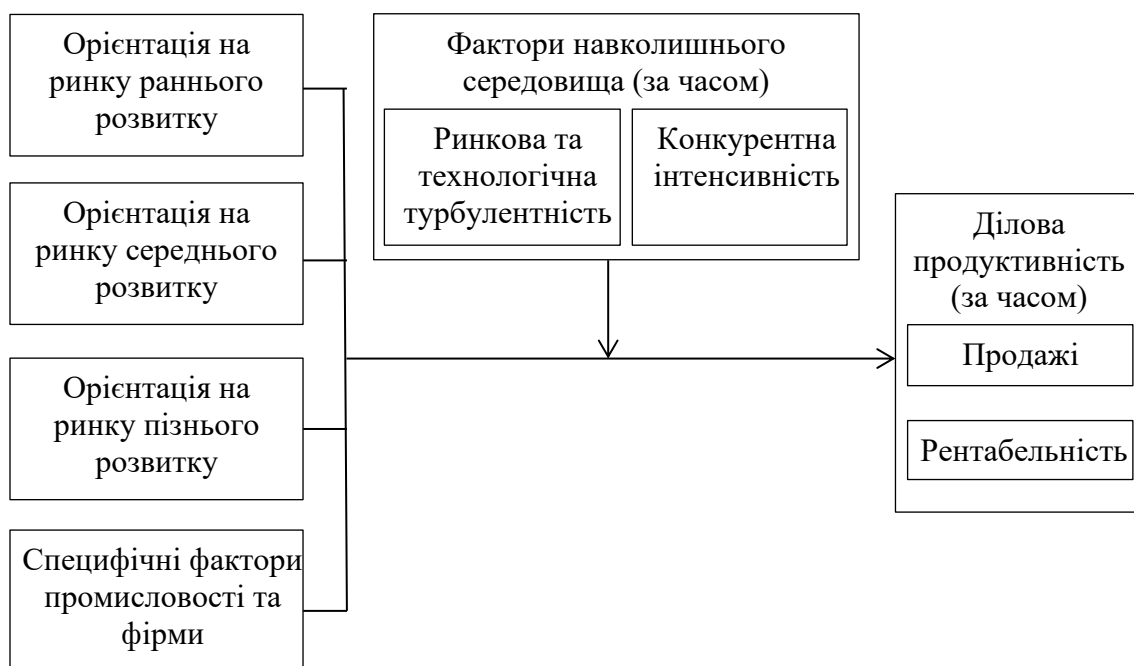


Рис. 1.3 Орієнтація ринку на ефективність бізнесу за часом: основні та умовні ефекти [112]

Відзначимо, що, зосереджуючись на двох важливих чинниках впливу навколишнього середовища (ринкова і технологічна турбулентність та конкурентна інтенсивність), Кумар В., Джонс Елі, Венкатесан Раджжумар і

Леоне Роберт П. ефективність бізнесу визначають на основі двох показників: продаж та рентабельності.

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 [112].

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.1.4. Для транснаціональних корпорацій повна реалізація цієї культури у всій компанії є надзвичайно складною і трудомісткою [148].



Рис.1.4 Спрощена схема компонентів культури, орієнтованої на ринок [148]

На думку Стенлі Ф. Слейтера, Яккі 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 [143].

Згідно з дослідженнями Аджай К. Колі та Бернарда Яворського, існує чотири етапи створення ринкової орієнтації [110]:

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.1.5), базуючись на багаторічному дослідженні великих компаній, виокремлюють Григорій Скарпентер, Гарі Ф. Гебхардт, Джон Ф. Шеррі-молодший [77]: розпізнання, винахід, формалізація, підтримування.

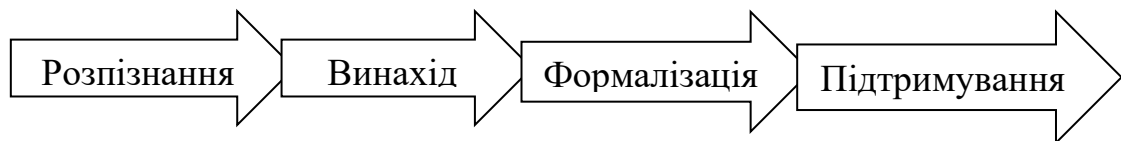


Рис.1.5 Етапи створення ринкового орієнтування [77]

Такі одностайні думки науковців лише підтверджують правильність розуміння ринкових процесів.

Крім сучасних технологічних досягнень нова ера мобільності буде відзначена подальшими стрімкими змінами у використанні нових видів енергій та «зеленим» зростанням. Малі та середні підприємства зможуть скористатися новинками за умови відповідних коригувань у своїх бізнес-моделях, впровадження еко-інновацій на основі використання систем екологічного управління та стандартів. Уряд може допомогти малим та середнім підприємствам змінювати свою ділову практику та адаптуватися до потреб зеленої економіки [107].

З іншого боку, аналізуючи проблематику стратегічного планування діяльності, слід відзначити, що від хаотичного планування, бізнес перейшов спочатку до інтуїтивного планування, потім до корпоративного планування і нарешті до ітеративного стратегічного планування (рис. 1.6).

Як вважає Дж. В. Квін, ітеративне стратегічне планування визначається як процес вироблення стратегії, яка реалізується на підприємстві в дійсності. Роль вищої адміністрації визначається як «організатора» процесу, що

об'єднує в єдине ціле функціональні стратегії, які генеруються в різних структурних підрозділах. Вище керівництво залишається «архітектором» стратегії, так як, по-перше, визначає базові орієнтири розвитку, а по-друге, створює умови, при яких протікає процес стратегічного плавання, – інформаційну базу і компетентність персоналу. Саме тому вироблення остаточної стратегії розвитку здійснюється в ітеративному режимі [65, с. 29].



Рис. 1.6 Підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства [65, с. 32]

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.1.7).

Доцільність стратегічної ринково-орієнтованої діяльності для суб'єктів господарювання визначається необхідністю:

- відповідності вимогам сучасної ринкової діяльності;
- впровадження бізнес-філософії трансверсальної корпоративної відповідальності;
- створення культурних цінностей організації;

- впровадження кращих результатів науково-технологічного розвитку;
- підвищення ефективності бізнесу за часом;
- забезпечення економічної стійкості;
- забезпечення економічної безпеки;
- забезпечення міжфункціональної координації.

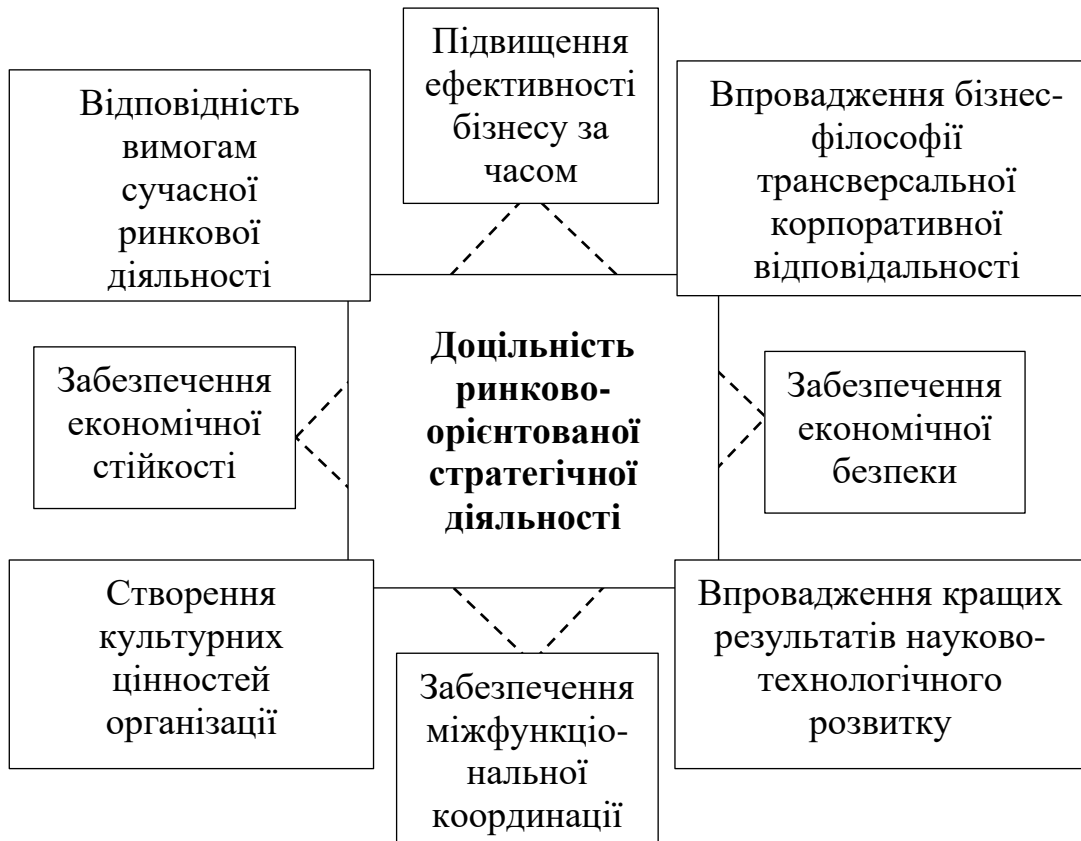


Рис.1.7 Доцільність стратегічної ринково-орієнтованої діяльності для суб'єктів господарювання (розроблено автором)

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 бренду, існує кілька випадків, коли підхід компанії до ринкової орієнтації може завдати шкоди, а не допомогти, своїй місії, зокрема [124]:

- ризик недооцінки ринку;
- ризик недооцінки замовника;
- виклики швидкого реагування на ринкові зміни;

- виклики корпоративного сприйняття ринкової орієнтації.

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

Незважаючи на широку популярність серед науковців і практиків провідних країн світу проблематики ринково-орієнтованої діяльності, маємо скромніші здобутки серед представників країн, що розвиваються. Так, наприклад, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського [54] надає доступ (станом на 05.11.2017 р.) до 14 авторефератів дисертаційних робіт у анотаціях яких зустрічаються слова «риннок» і «стратегія», захищених за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), жодна з яких не присвячена в цілому саме дослідженню ринкових стратегій. Хоча, окремі аспекти досліджень різних видів/різновидів ринкових стратегій представлені в роботах: Бербенець О.В. [4], Білецької І.М. [5], Гаврилець О.В. [11], Галелюк М.М. [13], Гродовського О.В. [17], Кубрак Н.Р. [43], Кузнєцової Т.В. [45], Мартинова І.Ю. [48], Миленського Д.В. [51], Подмешальської Ю.В. [55], Полонець В.М. [56], Рощиної Ю.В. [60], Сіленкова Б.В. [62] та Сухої І.В. [66]. Натомість за ключовими словами «маркетингові стратегії» система видає аж 317 авторефератів дисертацій. Можливо, через невірне трактування назв стратегій (адже вони перекладаються з англійської майже однаково) наявний такий дисбаланс (у більше ніж 20 разів).

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 [126].

З іншого боку, реалізація маркетингових підходів, заснованих на виокремленні цільової аудиторії (як сукупності відносно однорідних споживачів) через призму потреб яких сприйється весь ринок, з появою мобільних технологій відходять у минуле і сучасність вимагає розробки нових, більш технологічно досконалих рішень, які враховують:

- техніко-технологічні перспективи розвитку ринку,
- стратегічні альтернативи,
- управління ризиками,
- співпрацю зі стейкхолдерами.

Отже, наукова гіпотеза даного дослідження ґрунтується на наступних твердженнях:

- під стратегічною ринково-орієнтованою діяльністю підприємства необхідно 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;

- планування діяльності лише на оперативному рівні здатне призвести до короткочасних 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 однодумців, швидко впроваджувати найкращі здобутки науково-технічного прогресу, а й впроваджувати бізнес-філософію трансверсальної корпоративної відповідальності, яка, на наш погляд, є свідченням соціальної відповідальності бізнесу, що є надзвичайно важливим

при виході на нові ринки та визначенні переваг даного суб'єкта господарювання;

- впровадження мобільних технологій є ефективним і для виробників і для споживачів, адже дозволить не лише кардинально покращити виробничі бізнес-процеси, а й прискорить процеси споживання інформації;

- стратегічна ринково-орієнтована діяльність промислових підприємств потребує удосконалення в частині формалізації процесів прийняття рішень.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

- проведено літературний огляд наукових праць нобелівських лауреатів з економіки і науковців, прямо та опосередковано присвячених ринково-орієнтованій діяльності, за результатами якого відзначено, що: класичні закони економічної теорії в сучасних умовах не діють, ринок вимагає уваги до потреб і запитів споживачів, така діяльність еволюційно довершена і, незважаючи на недоліки та ризики, є ефективною і має впроваджуватись;
- проаналізовано роботи практикуючих консалтингових фірм та окремих економістів, які свідчать про термінову необхідність якнайшвидшого розроблення кожним підприємством ринкової стратегії, що має враховувати всі сучасні тенденції розвитку ринку та ризики;
- за результатами ретроспективного дослідження еволюції орієнтації діяльності на ринку відзначено, що на зміну ері відносин прийшла ера мобільного маркетингу, що підтверджується появою нових бізнес-моделей, нових технологій та нових вимог клієнтів, більш потужних, ніж раніше і підводить до доцільності стратегічної ринково-орієнтованої діяльності;
- 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);
- розкрито значення та доцільність стратегічної ринково-орієнтованої діяльності, її переваги та недоліки для підприємств, що дозволяє глибше розуміти концептуальні основи сучасної діяльності в умовах глобалізації;
- проаналізовано наявні моделі ринково-орієнтованої діяльності, обґрунтовані сучасними науковцями і практиками, які дозволяють краще розуміти сутність сучасних вимог до ринкової орієнтації;
- проаналізовано підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства і відзначено ітеративне планування, як прийнятний підхід у сучасних умовах господарювання;
- розглянуто окремі ризики ринкової орієнтації, які можуть бути мінімізовані власними силами підприємства, що підтверджує можливість прийняття ризикових рішень;
- сформульовано наукову гіпотезу дослідження щодо доцільності удосконалення стратегічної ринково-орієнтованої діяльності для промислових підприємств в частині формалізації процесів прийняття рішень.

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

1.2 Організаційно-економічні основи стратегічної діяльності промислових підприємств

Фундаментальним підґрунтям стратегічної діяльності промислових підприємств є нормативно-правова основа, яка визначає законність та правомірність будь-яких дій. Від дозволів та заборон, специфічних умов чи обмежень фактично залежить бажання товаровиробників, інвесторів та інших контрагентів працювати в такому правовому полі.

Організаційні основи діяльності визначаються в першу чергу діючими законодавчими та нормативними актами на території країни. Станом на 05.11.2017 р. законодавство України, відповідно до інформації офіційного сайту ВР України налічувало 223308 документів, з яких містять інформацію щодо «ринкових стратегій» – 37, у т.ч. 11 з них вже втратили чинність за визначеними термінами (до 2010 р. і т.п.) [7]. Всі офіційні документи щодо регламентації ринково-орієнтованої стратегічної діяльності українських підприємств можна поділити на групи:

1) економічні питання:

- «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» (Постанова Верховної Ради України від 03.06.2010 р. №2317-VI);

2) енергетичні питання:

- «Енергетична стратегія України на період до 2030 р.» (Стратегія Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 р.);

- «Європейська стратегія тривалої, конкурентоспроможної та безпечної енергетики (Зелена Книга Комісії Європейських Співтовариств)» (Європейський Союз; Стратегія, Міжнародний документ від 08.03.2006 р. № COM(2006)105);

3) питання безпеки:

- «Стратегія ОБСЄ з протидії загрозам безпеці та стабільності в XXI ст.» (ОБСЄ, Стратегія, Міжнародний документ від 01.12.2003 р.).

Отже, законодавче поле України щодо регламентування ринково-орієнтованої стратегічної діяльності власних підприємств потребує удосконалення.

Так, Халберг К.А. зазначає, що на рівні держави ринково-орієнтована стратегія щодо покращення доступу до фінансування малих та середніх підприємств (МСП), зменшення ризиків та операційних витрат, зміцнення потенціалу фінансових установ для обслуговування менших клієнтів і підвищення конкурентного тиску на фінансових ринках має включати [98, с.12-13]:

- * зниження бар'єрів для в'їзду, наприклад, шляхом перегляду вимог до достатності капіталу та пруденційних правил, які можуть бути неприйнятними для фінансових установ, що обслуговують менших клієнтів;

- * зниження ризиків, пов'язаних із кредитуванням малого бізнесу, зосередження уваги на законах, що регулюють виконання контракту, конфіскацію та заборгованість застави, а також використання активів, що підлягають отриманню, як забезпечення;

- * розробка політичних, правових та регуляторних основ, необхідних для розвитку інноваційних фінансових установ та інструментів, включаючи венчурний капітал, малі інвестиції в акціонерний капітал та лізинг;

- * сприяння інноваціям у спеціалізованих технологіях кредитування, які зменшують адміністративні витрати, пов'язані з використанням кредитів, моніторингом та оплатою;

- * посилення спроможності фінансових установ оцінювати кредитоспроможність МСП економічно ефективним способом, наприклад, за допомогою методів кредитування;

- * покращення інформації про кредитоспроможність потенційних позичальників шляхом сприяння створенню кредитних бюро та способів допомогти МСП готувати бізнес-плани та фінансові прогнози.

У країнах ЄС діють норми, розроблені Європейською комісією. Згідно Маастрихтського договору (від англ. *The Maastricht Treaty*) про

Європейський Союз (діє з 1993 р.) Єврокомісія визначає стратегічні інтереси Союзу, цілі і загальні орієнтири спільної політики; розробляє стратегії і законодавство.

У ЄС створена зона вільної торгівлі, діють правила внутрішнього ринку, які стосуються технічних стандартів, санітарних та фітосанітарних правил, державних закупівель, конкуренції, інтелектуальної власності тощо, тобто, створене прозоре законодавче поле для стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств.

Відповідно до Лісабонського договору (підписаний на саміті ЄС 13.12.2007 р. в Жеронімуші, Лісабон) про внесення змін до «Договору про Європейський Союз» та «Договору про заснування Європейської спільноти» (від англ. *Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community*), змінюються цінності і цілі Європейського союзу. Зокрема, Лісабонський договір розширив законодавчі повноваження парламенту у понад 40 нових сферах діяльності. Якщо раніше до сфер прийняття рішень ЄС відносились: навколишнє середовище, транспорт, внутрішній ринок, робота та соціальна політика, освіта, охорона здоров'я та захист прав споживачів. То відтепер додатковими зонами впливу стали: сільське господарство та рибальство, підтримка бідніших регіонів, безпека та справедливість, комерційна політика, співпраця з країнами, що не входять в ЄС.

Реалізація принципів захисту громадян ЄС, економічної, соціальної і територіальної єдності, культурного різноманіття і т.інш., поряд з соціальними цілями, стали основними завданнями політики ЄС. Одним з завдань ЄС стало створення «внутрішнього ринку» і досягнення низки відповідних цілей: повної зайнятості населення, соціального прогресу, соціальної справедливості, захисту прав дітей, захисту навколишнього середовища, боротьби з дискримінацією і т.п. [89].

Враховуючи позицію ЄС щодо розподілу компетенцій між Союзом і національними урядами (які розділяються на виняткові, спільні та допоміжні

компетенції), Україна (ставши на шлях євроінтеграції) має продовжувати вдосконалювати свою законодавчу і нормативну бази.

Проблеми успішності стратегій, що реалізують на ринках підприємства, пов'язані не лише з надзвичайно високими витратами, а й з загрозами існування підприємств взагалі, що й актуалізує дане дослідження.

Різні аспекти стратегічної діяльності досліджували Аакер Девід, Альберт Майкл, Ансофф Ігор, Друкер Пітер Фердинанд, Котлер Філіп, Лампель Жозеф, Мескон Майкл, Мінцберг Генрі, Хедоурі Франклін та багато інших науковців. Але питанні успішності й вдалого визначення відповідності вимогам ринку залишається відкритим, адже умови господарювання постійно змінюються.

Проаналізуємо результати статистичних досліджень діяльності міжнародних компаній, що успішно реалізують ринкові стратегії на різних ринках, проведені науковцями: Ларешем Жаном-Клодом [114], Урсую Гарчарек-Бак [93], Равським Мареком [135], Маріо Гловайком і Славомиром Смичеком [94]. Існує думка, що збільшення фінансування призводить до отримання кращих результатів діяльності. Дослідження Лареша Ж.-К. її спростовує (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Зміни оборотів, прибутку та цін акцій 1000 досліджуваних компаній світу, %
(складено автором за матеріалами [114])

Показники	Види компаній		
	Штовхачі	Трудяги	Піонери
Зміни акціонерної вартості в порівнянні зі зміною індексу Доу-Джонса (взятого за 100)	100	72	180
Зростання обороту	100	...	193
Зростання прибутковості	100	...	158

Він дослідив вплив інвестицій в маркетинг на довгострокове зростання 1000 найбільших компаній світу за двадцятирічний період (1985-2004 рр.) і виявив вплив змін в маркетингу на обороти, чистий прибуток і ціну акцій.

Залежно від типу маркетингової діяльності компанії були розділені на три групи [114]:

- 1) штовхачі – розвивали бізнес традиційним методом наполегливої праці, коли продажі росли (в середньому на 3%) за рахунок активних вкладень в маркетинг і зростання відносно частки маркетингових витрат,
- 2) трудяги – дотримувалися принципів безпечної поведінки, перевіреної минулим, і не робили жодних рішучих дій,
- 3) піонери – зменшували відносну частку своїх витрат на маркетинг (в середньому на 4 %).

Отримані результати дослідження [114] доводять, що хоча жорсткий тиск, збільшення витрат на маркетинг та скорочення інших витрат здатні забезпечити зростання, показники «піонерів» говорять про те, що є й інший спосіб (більш розумний, творчий), якій здатен привести до ще кращих результатів. І це – стратегічна інноваційна продумана і обґрунтована ринкова діяльність. Таким чином, на противагу збільшенню витрат на маркетинг для отримання кращих результатів діяльності можна поставити витрати на інновації, які дозволяють отримати значно ліпші результати.

Урсула Гарчарек-Бак [93] в огляді власних брендів роздрібних мереж у Польщі та у світі виокремила стратегії реагування на поточні й майбутні потреби споживачів з європейського та американського регіонів (табл. 1.2), що свідчить про необхідність урахування відмінних особливостей вимог споживачів підприємствами, тобто кастомізований маркетинг.

Таблиця 1.2

Стратегії розвитку власних брендів у Європі та США[93]

Європа	США
Інвестиції в маркетингові заходи, спрямовані на створення власного бренду	Промоція комбінованих рекламних акцій – для виробника та власних брендів
Пропозиція продуктів власної марки в різних цінових діапазонах (включаючи преміум-класу)	Створення інтегрованих наборів полиць для презентації (і для забезпечення порівняння) продуктів поруч
Впровадження інновацій для задоволення майбутніх потреб споживачів	Впровадження фірмових продуктів у нові категорії, де не було власних брендів

Отже, результати дослідження Гарчарек-БакУ. дозволяють стверджувати, що споживачі однакової продукції на різних ринках мають відмінні вимоги й потребують, відповідно, різних підходів, впливів та різних стратегічних дій.

Розгорнутий аналіз використання підприємствами, які працюють на польському ринку (442 компанії з більш ніж 50 працівниками), різних видів «змішаних стратегій» (які базуються на континуумі стратегії адаптації до конкретних переваг клієнтів, що вимагає високоякісних пропозицій і низьких цін) в розрізі різновидів маркетингової діяльності (табл. 1.3) провів Равський М. [135].

Таблиця 1.3

Частота вибору варіантів підтримки ринку у поперечному перерізі запропонованих клієнтам стратегій, % [135]

Специфікація	Стратегія високої якості	Змішані стратегії		Стратегія низької ціни	Важко сказати
		Базується на високій якості	Базується на низькій ціні		
Недиференційований маркетинг	13,6	18,2	30,4	19,4	28,5
Селективний маркетинг	50,7	25,5	34,8	29,0	46,5
Диференційований маркетинг	23,9	36,3	30,4	35,5	10,7
Концентрований маркетинг	11,8	20,0	4,4	16,1	14,3
Всього	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Дані табл. 1.3 свідчать, що найвищі показники має селективний маркетинг, що є відображенням усвідомлення підприємствами того факту, що необхідно найкращим чином відповідати вимогам клієнтів. На наш погляд, це є одним з доказів необхідності впровадження ринкових стратегій, які націлені на потреби покупців, реалізацію концепції кастомізованого маркетингу. Але, у зв'язку з цим виникає нова проблема визначення специфічних вимог різних споживачів на окремому ринку, відмінних вимог

споживачів на різних ринках.

Маріо Гловайк і Славомір Смичек визначили відмінні особливості вимог і поведінки споживачів на місцевих і міжнародних ринках [94, с. 197], що свідчить про стійкість (якщо це вже закріплюється в поведінці) тенденцій ринкових змін (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Особливості вимог і поведінки споживачів на різних ринках [94, с.197]

Традиційний споживач на місцевому ринку	Сучасний споживач на міжнародному ринку
шукає комфорт	шукає автентичність
приспосовується до ринку	індивідуаліст
непов'язаний	зайнятий
конформіст	незалежний
мало інформований	добре інформований
низька споживча освіта	висока споживча освіта
низька етика ринкової поведінки	етика в ринковій поведінці

Отримані Гловайком М. і Смичком С. результати дослідження підтверджують висновки Гарчарек-Бак У. щодо відмінних вимог споживачів на різних ринках, а також щодо змін вимог і поведінки споживачів в цілому (які спричинені ринковими трансформаціями).

Отже, дослідження науковців (табл.1.1-1.4) з різних географічних регіонів в цілому свідчать про настання нового етапу у розвитку маркетингу зокрема й стратегічної діяльності взагалі, який характеризується зростаючим рівнем поінформованості й вимог споживачів та, відповідно, новими підходами до формування стратегій.

За результатами досліджень цих авторів можна узагальнити, що успішними є:

- інноваційні стратегічні рішення (щодо комунікацій зі споживачами),
- кастомізований маркетинг (щодо урахування відмінних особливостей

вимог споживачів),

- селективний маркетинг (щодо впровадження змішаних стратегій).

Проблема визначення успішності стратегічної діяльності багатоаспектна, адже стосується не лише вибору стратегій взагалі, а й визначення індикаторів успішності їх реалізації зокрема. Складнощі виникають як з виокремленням внеску кожного бізнес-процесу (внутрішнього і зовнішнього) у загальному результаті, так і з відсутністю відповідних методів оцінювання ефективності та якості організації процесів. Це необхідно для об'єктивності розуміння процесів та своєчасності їх коригування чи модернізації.

Одним з індикаторів успішності реалізації стратегічної ринково-орієнтованої діяльності можна вважати прямі іноземні інвестиції. Це форма участі іноземного капіталу в реалізації інвестиційних проектів на території держави-реципієнта інвестицій, яка представляє собою довгострокові капіталовкладення іноземного інвестора в виробничі, торговельні та інші комерційні підприємства з метою отримання прибутку [59].

За даними Державної служби статистики України [61] у 2017 р. українські підприємства здійснили вкладення 10,2 млн. дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу) до 12 країн світу (найбільші – до Швейцарії, Латвії, Угорщини та Чехії). Але, якщо розглянути ці показники в розрізі видів економічної діяльності, то тут позитивне сальдо становить лише 2,2 млн. дол. США. (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з України у 2017 р. за видами економічної діяльності [61]

	Код за КВЕД-2010	Обсяги інвестицій на			
		01.01.2017		01.10.2017	
		млн.дол. США	у % до загального підсумку	млн.дол. США	у % до загального підсумку
1	2	3	4	5	6
Усього		6346,3	100,0	6348,5	100,0
Сільське, лісове та рибне господ.	A	15,9	0,3	18,6	0,3

Продовження табл.1.5

1	2	3	4	5	6
Промисловість	B+C+D+E	118,2	1,9	131,1	2,1
переробна промисловість	C	117,1	1,8	130,0	2,0
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	10-12	51,5	0,8	59,5	0,9
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	21	6,9	0,1	8,1	0,1
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	22, 23	0,9	0,0	0,9	0,0
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин і устаткування	24, 25	21,3	0,3	22,0	0,3
машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування	26-30	24,2	0,4	25,9	0,4
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	31-33	0,2	0,0	0,2	0,0
Будівництво	F	1,3	0,0	1,3	0,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	89,3	1,4	52,2	0,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	26,8	0,4	29,2	0,5
Інформація та телекомунікації	J	2,5	0,0	0,6	0,0
Фінансова та страхова діяльність	K	72,5	1,1	80,5	1,3
Операції з нерухомим майном	L	44,7	0,7	47,8	0,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	5966,4	94,0	5977,9	94,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	0,5	0,0	0,5	0,0

Натомість у 2017 р. в економіку України іноземними інвесторами із 76 країн світу вкладено 1218,2 млн. дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу). Найвагомійші обсяги надходжень (рис. 1.8) прямих інвестицій були спрямовані до підприємств промисловості – 464,4 млн. дол., установ та організацій, що здійснюють фінансову та страхову діяльність, – 248,8 млн. дол. [61].

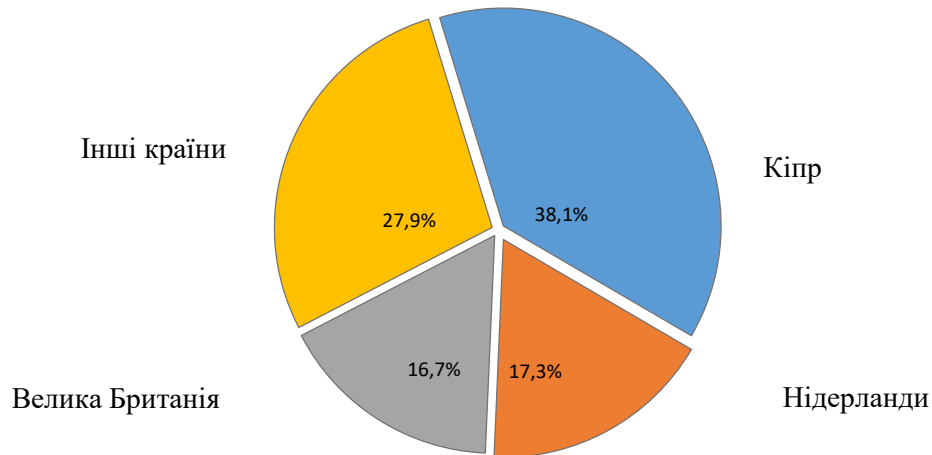


Рис. 1.8 Надходження прямих інвестицій (акціонерного капіталу) за основними країнами-інвесторами у 2017 р. в Україну [61]

Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з України в економіки країн світу (див. табл. А.1, Додаток А) за останні 7 років (сумарно складають 6 340,6 млн. дол. США) також не вирізняються значною динамікою і на тлі інших країн таку діяльність успішно вважати складно. Якщо досліджувати природу цих процесів, то виявляється, що переважна більшість інвестицій з України в інші країни – це «відмивання» грошей провладною верхівкою.

У 2018 р. валютні надходження в Україну від українців, які працюють в інших країнах і надсилають гроші своїм родичам в Україні, перевищили обсяги прямих іноземних інвестицій в країну.

Для порівняння: у 2016 р. польські прямі інвестори за даними Народного Банку Польського інвестували (див. табл. А.2, Додаток А) 31,8 млрд. злотих (що еквівалентно 9 млрд. дол. США) за кордон [128].

Чистий притік прямих іноземних інвестицій у 2016 р до Польщі склав 54,9 млрд. злотих (15,5 млрд. дол. США). Домінуючим був реінвестований прибуток (34,2 млрд. злотих – тобто 9,6 млрд. дол. США). Це найбільше реінвестування, яке було зафіксовано, і яке зумовило значну частку рекордно високих доходів суб'єктів господарювання з інвесторами. Найбільше

збільшення доходів було зафіксовано в сфері послуг у сфері нерухомості, а найбільші реінвестування прибутку стосуються промислової переробки. Вперше НБП включив абсолютно нову категорію - прямі іноземні інвестиції в інноваційні галузі. Зростання транзакцій у цій сфері пов'язане, перш за все, з більш високою, ніж середня рентабельність існуючих підприємств, і з цим пов'язана більша можливість реінвестування прибутку [133].

У 2016 р. за даними Організації Об'єднаних Націй світові потоки прямих іноземних інвестицій скоротилися приблизно на 2 %, до 1,75 трлн. дол. США. Інвестиції в країни, що розвиваються, ще більше знизилися на 14 %, а потоки в структурно слабкі економіки залишаються нестабільними та низькими. Хоча Конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку прогнозує скромне відновлення потоків прямих іноземних інвестицій у 2017-2018 рр., очікується, що вони залишаться значно нижчими, ніж у 2007 р. Ці події викликають тривогу, особливо зважаючи на величезні інвестиційні потреби, пов'язані з цілями сталого розвитку. Прогрес стосовно сталого розвитку і тривалого миру потребує більших інвестицій у базову інфраструктуру, енергію, водопостачання та каналізацію, пом'якшення наслідків зміни клімату, охорону здоров'я та освіту, а також інвестиції у виробничі можливості для створення робочих місць та зростання доходів [150].

Незважаючи на загальне скорочення світових потоків прямих іноземних інвестицій, існують країни та товаровиробники, які мають успішні результати стратегічної діяльності на зовнішніх ринках.

Отже, проблема залучення більших потоків прямих іноземних інвестицій знаходиться в площині розроблення та реалізації відповідної політики держави, створення сприятливого інвестиційного клімату, які в цілому сприяють розвитку економіки.

Це напряму впливає на визначення параметрів та показників успішності стратегічної діяльності на зовнішньому ринку, на основі яких потенційні інвестори проводять власну оцінку і формують ринково-

орієнтовану стратегію.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

- дослідження законодавчого регламентування та правового забезпечення ринково-орієнтованої стратегічної діяльності у країнах ЄС та в Україні дозволило виявити відсутність вузькоспеціалізованих документів в останній, що потребує удосконалення;
- проведений аналіз результатів досліджень діяльності міжнародних компаній, що успішно реалізують ринкові стратегії на різних ринках, проведені науковцями Ларешем Ж.-К., Гарчарек-Бак У., Равським М., Гловайком М. і Смичеком С. свідчить про настання нового етапу у розвитку маркетингу зокрема й стратегічної діяльності взагалі, який характеризується зростаючим рівнем поінформованості й вимогам споживачів та, відповідно, новими підходами до формування стратегій;
- визначено окремі фактори успішності ринкових стратегій та їх сутність для різних ринків;
- проведений статистичний аналіз динаміки прямих іноземних інвестицій (як одного з індикаторів успішності реалізації стратегічної ринково-орієнтованої діяльності) в Україні, в Польщі і в світі дозволив відзначити, що ці потоки в Україну залишаються нестабільними і низькими через її структурно слабку економіку та нестійку політичну ситуацію.

Результати даного дослідження можуть бути використані при обґрунтуванні підприємствами ринково-орієнтованих стратегій для різних ринків, а також, покладені в основу подальших досліджень щодо механізмів господарювання та концепції сучасної діяльності в умовах глобалізації та інформатизації суспільства.

1.3 Удосконалення понятійно-категорійного апарату зі стратегічної діяльності

Єдність тлумачень категорій і понять, якими послуговуються науковці є необхідною передумовою якості наукових досліджень. У зв'язку з наявністю різних точок зору науковців та наукових шкіл, існує нагальна необхідність окреслення авторського розуміння структурно-логічної сутності основних понять за проблематикою дослідження.

У академічній літературі визначення стратегії істотно відрізняється: її пов'язують з цілями, планами, програмами, шаблонами (зразками), маневрами, позиціонуванням, концепцією ведення бізнесу тощо. Розглянемо класичні визначення.

Взагалі, стратегія походить від грецького слова, яке означає методи зупинки або перемоги ворога [147, с. 18].

Під стратегією розуміють детальний план досягнення успіху в таких ситуаціях, як війна, політика, бізнес, промисловість або спорт, або майстерність планування таких ситуацій [76].

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [126].

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, а також прийняття курсів дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [79].

Але, як вірно відмітив Петров А.Н. [65; с. 13-14], цілі повинні бути постійними і не мінятися до тих пір, поки зовнішні умови і (або) внутрішні зміни не змусять керівництво переглянути довгострокові орієнтири розвитку фірми. Не може бути нічого більш деструктивного, ніж постійна зміна цілей розвитку або ж коливання вищого керівництва у визначенні майбутньої орієнтації. Часта зміна цілей розвитку може закінчитися плачевно, так як дії

стануть незрозумілі як зовнішнім партнерам (постачальникам, споживачам, інвесторам), так і його працівникам.

За визначенням Ансоффа І. стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Це системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрямок росту [72].

Портер М. відмітив, що стратегія являє собою створення – за допомогою різноманітних дій – унікальної і цінної позиції [132].

Друкер П. узагальнив, що стратегія – це «теорія бізнесу» даної організації [87].

Вільям Глюек також зазначив, що стратегія є єдиним, всеосяжним та інтегрованим планом, спрямованим на забезпечення досягнення основних цілей підприємства [95].

За узагальненням Мінцберга Г. стратегія – це принцип поведінки або впровадження якоїсь моделі поведінки. Це і зміст, і процес. Стратегію можна визначити через п'ять «П»: план, принцип поведінки, позиція, перспектива та прийом [127].

Дуалізм ситуації полягає в тому, що переважна більшість промислових підприємств, які характеризуються жорсткою системою контролю, формальними процедурами та втратою здатності до інновацій, визначають стратегію спрощено (як план дій), планують діяльність покроково і втрачають ринкові позиції. А лідерами ринку становляться ті, хто розуміють глибокий сенс стратегічної діяльності та реалізують її на практиці.

Розбіжності у тлумаченні сутності маркетингової і ринкової стратегії, пов'язані з неточністю перекладу цих термінів (*market* (з англійської мови) – означає ринок), визначили доцільність дослідження їх дефініцій. Часто «ринкову стратегію» або ринково-орієнтовану стратегію (Market-oriented Strategy) ототожнюють з маркетинговою стратегією (Marketing Strategy). Розглянемо їх. У науковій літературі зустрічаємо наступні визначення.

Маркетингова стратегія – це стратегія організації, яка об'єднує всі свої маркетингові цілі в один загальний план. Маркетингова стратегія повинна бути зроблена з дослідження ринку та зосереджена на правильній сумісності продуктів, щоб досягти максимального потенціалу прибутку та підтримати бізнес [75].

Маркетингова стратегія охоплює загальну картину того, що пропонує бізнес – ціннісні пропозиції та пов'язаний з брендом обмін повідомленнями [122].

Маркетингова стратегія – це процес або модель, яка дозволяє компанії або організації зосередити обмежені ресурси на найкращих можливостях збільшення продажів і тим самим досягти стійкої конкурентної переваги [88].

Маркетингова стратегія – це комплексний план, сформульований особливо для досягнення маркетингових цілей організації [119].

Маркетингова стратегія – план дій, спрямований на просування та продаж продукту або послуги [120].

Маркетингова стратегія – це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування) [121].

Стратегія в маркетингу – це комплекс принципових рішень, спрямованих на досягнення цілей організації [16].

Маркетингова стратегія – сукупність правил та принципів, які є основою операційної діяльності підприємства у формуванні відносин з найближчим оточенням в цілому та окремими його елементами. Ця стратегія являє собою послідовність компонентів, що формують ієрархічний порядок, що впливає з важливості певних елементів середовища для підприємства [135]:

- 1) компонент ринкового поля,
- 2) компонент, орієнтований на клієнта,
- 3) компонент, орієнтований на конкурентів,

- 4) компонент, орієнтований на посередників,
- 5) компонент, спрямований на групу підтримки.

Існує велика кількість різновидів маркетингових стратегій. Так, Стен Мак розкриває сутність орієнтованої на клієнта маркетингової стратегії (від англ. Customer-Oriented Marketing Strategy) на основі порівняння двох основних варіантів реалізації продукції:

- 1) створення продукту, а потім знаходження способів породження попиту серед споживачів;
- 2) визначення потреб клієнта, а потім створення продуктів, які відповідають цим потребам.

Останній підхід називається “market-pull” (з англ. – ринкове протягування) – моделлю маркетингу, оскільки вона спирається на споживчий попит, щоб "витягувати" товар на ринок, а не тисну продуктом на споживачів [115].

Марек Равський вказує наступні групи підходів до розуміння суті маркетингової стратегії [135]:

- інструментальний підхід – обмежує сферу лише формуванням інструментальних і маркетингових сумішей (маркетингового міксу);
- функціональний підхід – охоплює не тільки формування маркетингової комбінації, а й вибір цільового ринку, що є основою маркетингу;
- прийняття рішень - узгоджується з рішеннями, прийнятими щодо цілей ринку та рішень у функціональних сферах маркетингу для досягнення цих цілей;
- структурний підхід – визначає її місце в структурі корпоративних стратегій підприємства;
- системний підхід – розуміє її як глобальну стратегію, яка включає в себе: набір стратегічних рішень, що стосуються маркетингових аспектів стратегії розвитку компанії, бізнес-одиниць і окремих областей ринку;
- ситуаційний підхід – це презентація моделі, яка описує найбільш ефективні лінії (способи, засоби, правила) стратегічних дій, найбільш

ефективно призводячи до досягнення стратегічних цілей маркетингу.

Компанії з маркетинговою орієнтацією роблять потреби та бажання клієнтів основним чинником прийняття бізнес-рішень. Приймаючи концепцію маркетингу, компанії мають всі функції, що відповідають стратегічному баченню задоволення потреб клієнтів. Це допомагає чіткіше визначати роль працівників. Маркетологи повинні проводити ретельне дослідження, щоб виявити потреби та передавати повідомлення, що пояснюють переваги. Продукція повинна зосереджуватися на точному налаштуванні продуктів, щоб задовольнити потреби клієнтів. Підтримка та обслуговування повинні мати відкритість для відгуків клієнтів, щоб повідомити про результати виробництва та досліджень. Керівництво компанії повинно встановити тональність, надаючи клієнтам пріоритет [104].

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.

Узагальнюючи надані науковцями визначення, відзначимо, що маркетингову стратегію пов'язують з процесом, напрямком розвитку конкурентних переваг (ціннісних пропозицій) або планом (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Визначення структурно-логічної сутності поняття «маркетингова стратегія»

(складено автором)

Ключова ознака	Автор, джерело	Визначення
1	2	3
План	Business Dictionary [75]	Це стратегія організації, яка об'єднує всі свої маркетингові цілі в один загальний план. Маркетингова стратегія повинна бути зроблена з дослідження ринку та зосереджена на правильній сумісності продуктів, щоб досягти максимального потенціалу прибутку та підтримати бізнес
	MSG [119]	Це комплексний план, сформульований особливо для досягнення маркетингових цілей організації

Продовження табл.1.6

1	2	3
	English Oxford Dictionaries [120]	Це план дій, спрямований на просування та продаж продукту або послуги
Рішення	Григорьев Н.М. [16]	Це комплекс принципових рішень, спрямованих на досягнення цілей організації
	Вікіпедія [121]	Це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування)
Процес	Easy marketing strategies [88]	Це процес або модель, яка дозволяє компанії або організації зосередити обмежені ресурси на найкращих можливостях збільшення продажів і тим самим досягти стійкої конкурентної переваги
Ціннісні пропозиції	Investopedia [122]	Маркетингова стратегія охоплює загальну картину того, що пропонує бізнес – ціннісні пропозиції та пов'язаний з брендом обмін повідомленнями
Сукупність правил та принципів	Равський М. [135]	Це сукупність правил та принципів, які є основою операційної діяльності підприємства у формуванні відносин з найближчим оточенням в цілому та окремими його елементами

Отже, незважаючи на те, що маркетингову стратегію майже ототожнюють з маркетинговим планом, відзначимо, що під *маркетинговою стратегією* розуміємо таку програму дій підприємства, яка забезпечує досягнення визначених результатів (кількісних (економічних) і якісних (конкурентних)) на ринку на основі використання маркетингових заходів, обмежених ресурсів підприємства та ціннісних пропозицій щодо основних елементів комплексу маркетингу (товар, ціна, місце, просування).

Маркетингову стратегію ми пов'язуємо з мобілізацією внутрішніх ресурсів підприємства, тобто з його функціональною діяльністю, пов'язаною зі складовими комплексу маркетингу. Ринкова стратегія або ринково-

орієнтована стратегія (Market-oriented Strategy) більше, на наш погляд, сконцентована на стратегічній діяльності підприємства, тобто це ділова (бізнесова) його стратегія.

Орієнтація на ринки – це філософія компанії, яка зосереджена на виявленні та задоволенні потреб та бажань своїх клієнтів через свою сумісність. На відміну від маркетингових стратегій, спрямованих на встановлення пунктів продажу існуючих продуктів, ринкова орієнтація працює у зворотному напрямку, намагаючись пристосувати продукти для задоволення потреб клієнтів. По суті, ринкова орієнтація може розглядатися як узгоджена маркетингова кампанія між компанією та її клієнтами [122].

Ринкова орієнтація сфокусована на забезпечення продуктів, які відповідають потребам і потребам цільової аудиторії. Компанія, яка використовує ринкову орієнтацію, інвестує час в дослідження поточних тенденцій на певному ринку. Потім компанія розробляє продуктову стратегію, яка відповідає потребам і запитам своєї клієнтури. Після розгортання компанія рекламує товари як предмети, які споживачі вже хочуть, а не переконує їх в тому, що продукти є такими, які вони хочуть. Орієнтація на ринок сфокусована більше на споживачів та менше на розробку складної, переконливої тактики продажів. Глобалізація призвела до ринкової орієнтації, оскільки адаптивність є ключовим у все більш конкурентному кліматі [117].

Ринкова орієнтація – це бізнес-філософія, завдяки якій основна увага компанії полягає у вивченні відомих та невідомих потреб свого клієнтського ринку та спробі їх забезпечити, на відміну від продуктової або інженерної орієнтації, в яких увага приділяється дослідженню та розробці продуктів, а розвиток та ринкові фактори є вторинними [102].

Зустрічаються різні визначення ринкових стратегій.

Ринкова стратегія (або стратегія вибору цільових ринків) є субстратегією стратегії маркетингу [47].

Ринкова стратегія – сукупність маркетингових заходів, за допомогою яких компанія має намір досягнути запланованих обсягів продажу і прибутку. Ринкова стратегія – це мозок бізнесу, який вибирає цілі, напрями дій та необхідні для цього ресурси. Помилково прирівнювати маркетингову стратегію до ринкової. Маркетингова стратегія передбачає той же вибір мети, дій і ресурсів, але для проведення маркетингових досліджень [118].

Науковці виокремлюють і різновиди ринкових стратегій, зміст яких також по-різному трактують.

Так, Ансоф І. визначає *продуктово-ринкову стратегію (або стратегію бізнесу)* як набір правил, за якими складаються стосунки фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції і технології вона буде розробляти, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами [72].

Скібіцький О.М., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І. та Подреза С.М. [63] виокремлюють товарно-ринкову та ресурсно-ринкову стратегії. Ресурсно-ринкова стратегія на їх думку поєднує дві сфери стратегічних рішень, що визначають взаємовідношення корпорації з ринком ресурсів:

1) рішення, які визначають поведінку підприємства на ринках матеріальних факторів виробництва (коштів і предметів праці);

2) рішення про номенклатуру, обсяги і якості ресурсів, що здобуваються й використовуються всередині підприємства.

Ресурсно-ринкова стратегія визначає, з одного боку, позиціонування підприємства на ринку ресурсів, а з іншого, – позиціонування фрагмента ринку ресурсів на підприємстві. Ресурсно-ринкова стратегія складається із двох груп рішень, що становлять відповідно «ресурсну стратегію» (аналог «товарної стратегії»), що є однією із двох складових «товарно-ринкової стратегії») і «стратегію поведінки на ринку ресурсів» [63].

Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С. та Вакуленко А.В. [68] товарно-ринкову та ресурсно-ринкову стратегії

визначають як складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- товарно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;
- ресурсно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів.

Узагальнимо наведені визначення, виокремивши основні ознаки визначення поняття ринкової стратегії та тотожних з нею понять (табл. 1.7).

Таким чином, поняття ринкової стратегії є комплексним і окреслює напрямки управлінських рішень щодо товарів і ресурсів підприємства, їх позиціонування на ринку та ефективного використання потенціалу останнього.

Отже, під ринковою стратегією пропонуємо розуміти таку 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.

Це визначення містить кілька ключових особливостей, а саме:

- підносить стратегію (на перший погляд, функціональну) на новий вищий рівень прийняття рішень (*генеральна, комплексна програма дій підприємства*), адже саме рівень прийняття рішень впливає на остаточний результат;
- ключовим призначенням ринкової стратегії визначає стратегічні, а не функціональні рішення (*збалансований розвиток підприємства*);
- окреслює вектор стратегічних інструментів реалізації (*оптимальне використання потенціалу підприємства*);

- визначає умови реалізації стратегії (*враховуючи зміни параметрів ендо- і екзогенного середовища його функціонування.*).

Таблиця 1.7

Визначення структурно-логічної сутності поняття «ринкова стратегія» та тотожних з нею понять (складено автором)

Ключова ознака	Автор, джерело	Визначення
Набір правил, рішень, заходів	Ансофф І. [72]	<i>Продуктово-ринкова стратегія чи стратегія бізнесу</i> – набір правил, за якими складаються стосунки фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції і технології вона буде розробляти, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами
	Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. [68]	<i>Товарно-ринкова стратегія</i> – включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення <i>Ресурсно-ринкова стратегія</i> – включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів
	Вікіпедія [118]	<i>Ринкова стратегія</i> – сукупність маркетингових заходів, за допомогою яких компанія має намір досягнути запланованих обсягів продажу і прибутку. Ринкова стратегія – це мозок бізнесу, який вибирає цілі, напрями дій та необхідні для цього ресурси
Суб-стратегія	Лукашов С.М. [47]	<i>Ринкова стратегія</i> (або стратегія вибору цільових ринків) є субстратегією стратегії маркетингу
Позиціонування	Скібіцький О.М., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. [63]	<i>Ресурсно-ринкова стратегія</i> визначає, з одного боку, позиціонування підприємства на ринку ресурсів, а з іншого, – позиціонування фрагмента ринку ресурсів на підприємстві

Як зазначив Лампель Ж.: «Продумані дії сприяють підвищенню гнучкості організації» [127]. Отже, зважена, обґрунтована ринкова стратегія може бути не лише фундаментом стійкості підприємства, а й його розвитку на основі гнучкості.

Стратегічна ринкова діяльність підприємств – це завжди творчий пошук (і обґрунтований вибір найкращого з альтернативних варіантів), який має усунути невизначеність майбутніх перспектив та формалізувати певний порядок дій для підприємства в умовах глобальних викликів.

З метою розмежування понять «ринкової стратегії» або ринково-орієнтованої стратегії (Market-oriented Strategy) та «маркетингової стратегії» (Marketing Strategy) проведемо компаративно-декомпозиційний аналіз та визначимо їх основні характерні ознаки (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Компаративно-декомпозиційний аналіз понять «ринкова стратегія» та «маркетингова стратегія»

Основні ознаки	Ринкова стратегія	Маркетингова стратегія
1	2	3
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

Продовження табл.1.8

1	2	3
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)

На наш погляд, існують докорінні відмінності між маркетинговою та ринковою стратегіями, які полягають у рівнях прийняття і виконання рішень (діловий чи функціональний), цілях і завданнях (щодо курсу розвитку підприємства в цілому чи досягнення часткових показників), задумі, принципах розроблення (концептуальні чи аналітичні рішення), горизонтах прогнозування, періодах реалізації, підходах до формування, особливостях формування та здійснення, необхідності навчання (перенавчання, підвищення кваліфікації) персоналу, видах ризиків, які мають враховуватись.

До основних функцій ринкової стратегії відносимо:

- ✓ організаційну;
- ✓ забезпечувальну;

- ✓ розподільну;
- ✓ інформаційну;
- ✓ антикризову;
- ✓ адаптивну;
- ✓ контрольну.

Підприємство використовує ринкову стратегію для того, щоб у перспективі стійко справлятися зі змінами у ринковому (зовнішньому) середовищі. Вона є неповторюваною і тому відтворює в загальних рисах характер підприємства (його стиль, «почерк») та демонструє його відмінні особливості.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження структурно-логічної сутності понять «маркетингова стратегія» та «ринкова стратегія» можна сформулювати наступні висновки:

- порівняльний аналіз визначень поняття «маркетингова стратегія», які дають науковці, дозволив з'ясувати особливості її структурно-логічної сутності, поглибити розуміння та запропонувати авторське визначення *маркетингової стратегії* під якою *розуміємо таку програму дій підприємства, яка забезпечує досягнення визначених результатів (кількісних (економічних) і якісних (конкурентних)) на ринку на основі використання маркетингових заходів, обмежених ресурсів підприємства та ціннісних пропозицій щодо основних елементів комплексу маркетингу (товар, ціна, місце, просування)*;
- 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 сприяють поглибленню їх розуміння та обґрунтованому застосуванню у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Результати даного дослідження можуть бути використані в подальших наукових дослідженнях ринкових стратегій, а також використані в практичній діяльності промислових підприємств.

Висновки до розділу 1

Таким чином, за результатами проведеного дослідження основних теоретичних та організаційно-економічних положень щодо ринкової діяльності промислових підприємств можна сформулювати такі висновки:

1. За результатами проведеного літературного огляду наукових праць та аналізу робіт науковців-економістів і практикуючих фірм, присвячених ринково-орієнтованій діяльності, відзначено, що класичні закони економічної теорії в сучасних умовах не діють, 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, сигналів ринку, свідчать про термінову необхідність розроблення власної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності кожним підприємством, що має враховувати всі сучасні тенденції розвитку технологій, ринку та ризики. Аналіз підходів до процесу розробки стратегії розвитку підприємства засвідчив, що

ітеративне планування є прийнятним підходом, який відповідає сучасним умовам господарювання.

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.
4. Стратегічною ринково-орієнтованою діяльністю підприємства 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.
5. Дослідження законодавчого регламентування та правового забезпечення ринково-орієнтованої стратегічної діяльності у країнах ЄС та в Україні дозволило виявити відсутність вузькоспеціалізованих документів в останній, що потребує удосконалення.
6. Проведений аналіз результатів досліджень діяльності міжнародних компаній, що успішно реалізують ринкові стратегії на різних ринках, проведені науковцями Ларешем Ж.-К., Гарчарек-Бак У., Равським М., Гловайком М. і Смичеком С. свідчить про настання нового етапу у розвитку маркетингу зокрема й стратегічної діяльності взагалі, який характеризується зростаючим рівнем поінформованості й вимогам споживачів та, відповідно, новими підходами до формування стратегій.
7. Визначено окремі фактори успішності ринкових стратегій та їх сутність для різних ринків.
8. Проведений статистичний аналіз динаміки прямих іноземних інвестицій (як одного з індикаторів успішності реалізації стратегічної ринково-орієнтованої діяльності) в Україні, в Польщі і в

світі дозволив відзначити, що ці потоки в Україну залишаються нестабільними і низькими через її структурно слабку економіку та нестійку політичну ситуацію.

9. За результатами компаративно-декомпозиційного аналізу понять «ринкова стратегія» та «маркетингова стратегія» відзначено, що *під маркетинговою стратегією слід розуміти таку програму дій підприємства, яка забезпечує досягнення визначених результатів (кількісних (економічних) і якісних (конкурентних)) на ринку на основі використання маркетингових заходів, обмежених ресурсів підприємства та ціннісних пропозицій щодо основних елементів комплексу маркетингу (товар, ціна, місце, просування)*. Натомість, ринкова стратегія є більш комплексною, тобто діловою бізнес-стратегією, що сконцентрована на ринково-орієнтованій стратегічній діяльності підприємства, що передбачає врахування та ефективне застосування не лише внутрішніх, але і зовнішніх передумов. *Під ринковою стратегією пропонуємо розуміти таку 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.*

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.

Основні положення 1 розділу відображені у таких наукових працях [22; 28; 30; 33; 34; 35; 106; 107]

РОЗДІЛ II МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ РИНКОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Розвиток концептуальних засад побудови ринкової стратегії промислового підприємства

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.

Однією з заporук довготривалого успіху промислових підприємств на ринку є вдалий вибір ефективної стратегії, яка комплексно враховує, з одного боку, особливості економічних процесів та тенденції майбутніх змін на ринку, а з іншого, потенціал підприємства (можливості і ресурси). В сучасних умовах стрімкого розвитку технологій і глобалізації ринків необхідно змінити підходи до вибору бізнес-стратегій підприємств, запозичуючи найкращий досвід світових лідерів та впроваджуючи власні креативні рішення. Розроблення ринкової стратегії не тільки дозволяє підприємствам сформувавши власний позитивний імідж, а й вийти на ринок з цікавими пропозиціями.

Промислові підприємства мають планувати свою діяльність на стратегічному рівні, застосовуючи науково-обґрунтовані й практично-орієнтовані підходи, адже глобалізація швидкими темпами поглинає світ і бізнес здійснюється вже у нових вимірах, у новому інформаційному просторі, у нових областях. Це впливає на швидкість адаптації до ринкових

реалій, визначення концепції діяльності, вибір бізнес-моделі з точки зору ринкової безперервності, окреслення принципів (корпоративної соціальної відповідальності, цілеспрямованого управління, сталого розвитку і т.п.) та узгодження механізмів ведення бізнесу й управління ризиками.

Факт взаємопов'язаності особливо значущий для світового ринку. Згідно Роберт Б. Рейч, економісту з Гарвардського університету, «земна куля швидко перетворюється в єдиний ринок. Товари стають все дешевше, незалежно від національних кордонів» [126]. І це потрібно враховувати ще на етапі планування діяльності, що має бути чітко регламентовано.

До зовнішніх передумов (факторів), які впливають на вибір ринкової стратегії промислового підприємства ми відносимо:

- ✓ макроекономічна ситуація в країні реєстрації підприємства та його основних бізнес-партнерів;
- ✓ стан розвитку бізнес-середовища в країні реєстрації підприємства та його основних бізнес-партнерів (за Doing Business);
- ✓ стан розвитку державного управління в країні реєстрації підприємства та його основних бізнес-партнерів (за Worldwide Governance Indicators);
- ✓ рівень податкового навантаження в країні реєстрації підприємства та його основних бізнес-партнерів (за Paying Taxes) та ін.

З іншого боку, найбільш значущими факторами внутрішнього середовища, які впливають на визначення ринкової стратегії промислового підприємства, є:

- ✓ рентабельність;
- ✓ кількісні та якісні характеристики стану основних засобів;
- ✓ кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства;
- ✓ кількісні та якісні характеристики клієнтського потенціалу підприємства;
- ✓ рівень інноваційності підприємства;
- ✓ рівень соціальної відповідальності та етичності діяльності

підприємства тощо.

Стрімкоплинні умови господарювання, розвиток НТП та глобалізація ринку актуалізують необхідність постійного оновлення і систематизації принципів сучасної ринково-орієнтованої діяльності підприємств. Велика частина функцій стратегічної ринково-орієнтованої діяльності в умовах глобалізації зосереджена на кількох основних принципах, визначення яких є надзвичайно важливим для успішності подальших дій.

Фредерік У. Тейлор, який у 1911 р. випустив книгу «Принципи наукового управління» вважається першим, хто систематизував принципи управлінської діяльності.

Найбільш вдалий перелік принципів управління дав А. Файоль, який сучасні автори часто повторюють [92]:

1. Поділ праці (спеціалізація).
2. Повноваження та відповідальність.
3. Дисципліна.
4. Один керівник.
5. Єдність напрямку (одна мета, єдиний план, один керівник).
6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним.
7. Винагорода персоналу.
8. Централізація.
9. Скалярний ланцюг (ієрархічна система).
10. Порядок.
11. Справедливість.
12. Стабільність робочого місця для персоналу.
13. Ініціатива.
14. Корпоративний дух.

Принципи стратегічної діяльності широко досліджували Мескон Майкл (Mescon Michael H.), Альберт Майкл (Albert Michael) і Хедоурі Франклін (Khedouri Franklin) [126], Друкер Пітер Фердінанд (Drucker Peter F.) [87], Портер Майкл (Porter Michael E.) [57; 132], Ансофф Ігор (Ansoff H. I.) [72],

Кокемуллер Нейл (Kokemuller Neil) [102; 103; 104], Акофф Расел (Russell L. Aschoff) [139], Шершньова З.Є. [69], Сател Грег (Satell Greg) [140], Таракан Куріан Матвій (Kurian Mathew Tharakan) [145] та багато інших.

Але принципи сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств, на наш погляд, досліджені не достатньо.

Під принципами стратегічної ринково-орієнтованої діяльності ми розуміємо загальні правила здійснення цих бізнес-процесів на підприємстві. Але принципи стратегічної ринково-орієнтованої діяльності дещо по-різному формулюють і визначають міжнародні законодавчі акти та науковці. Розбіжності у трактуваннях, необхідність постійного оновлення і систематизації принципів сучасної діяльності і зумовили актуальність даного дослідження.

Автори [126] зазначають, що проблеми, створювані поведінкою багатонаціональних корпорацій, стають об'єктом регулювання з боку уряду країни-господаря або більших регулюючих органів (наприклад, ООН), наділених регіональними або всесвітніми повноваженнями. Тому в інтересах кожної багатонаціональної організації встановити єдині етичні принципи за операціями у всіх регіонах світу, причому на максимально високому рівні, і неухильно і свідомо дотримуватися їх.

Зокрема, стаття 10-bis «Недобросовісна конкуренція» Паризької конвенції про охорону промислової власності (від 20.03.1883р. зі змінами від 02.10.1979р.) прямо не містить інформації про принципи, але змістовно обґрунтовує принцип *добросовісності* бізнесу [131].

Більшість країн, які мають окремі закони про недобросовісну конкуренцію, застосовують подібні визначення [1, с. 40]:

- «чесна комерційна діяльність» (Бельгія, Люксембург);
- «принцип добросовісності» (Іспанія, Швейцарія);
- «професійна коректність» (Італія);
- «етичність» (Німеччина, Греція, Польща);
- «етичність ринкової діяльності» (США).

Отже, в розуміння принципу *добросовісності* бізнесу ми вкладаємо контекст його чесності, професійної коректності, етичності, добропорядності.

Крім законодавчих норм, стратегічна ринково-орієнтована діяльність має одночасно регламентуватись законами ринку (які визначаються принципами ринкової діяльності) та інструментами стратегічної діяльності (з позицій побудови раціональної системи управління процесом), тобто принципами, які можна, на наш погляд, систематизувати «*За особливостями формування*». Для їх дослідження необхідно проаналізувати праці науковців і практиків.

Друкер П.Ф. виділив *принцип ефективності діяльності*, який є класичним для будь-якої сфери господарювання.

Портер М. [57] відзначив, що *принципи структурного аналізу* повинні допомогти зробити правильний вибір стратегії, а також дати можливість аналітику пояснити або передбачити співвідношення між часткою ринку і прибутковістю в кожній конкретній галузі.

Анна Мар відзначає, що стабільність стає все більш важливою для репутації і це центральна тема принципів та етики багатьох фірм [116].

Досить докладно дослідив природу принципів стратегічної діяльності Ансоф І. [72], який відзначив, що вони змінюються в часі. Так, організаційний принцип, побудований на спеціалізації, поділі праці та ефекті масштабу, який вперше виділив у XVIII ст. А. Сміт, в XX – теоретично розробив Ф. Тейлор і широко використовував на практиці Г. Форд – це скоріше процес поділу стратегічної відповідальності між декількома рівнями загального керівництва. Принцип максимальної децентралізації замінюється *принципом «оглядності» стратегії*, який полягає в тому, що повноваження і відповідальність по кожному важливому стратегічному рішенню повинні бути передані до такого рівня в основі піраміди, де видно всі змінні, що відносяться до цього рішення.

Багатонаціональні корпорації з матричною структурою організації, на думку Ансофа І. реалізують принцип досягнення *збалансованості* між

реакцією на місцеві ринки і конкуренцією, синергією продуктів, технологією та ефективністю виробництва. Він виділив також:

- принцип *своєчасних* рішень (управління шляхом ранжирування стратегічних завдань);
- принцип *стратегічної гнучкості* (дає можливість фірмі готуватися на двох фронтах: внутрішньому і зовнішньому);
- принцип *розподілених повноважень і відповідальності* (для транснаціональної корпорації)

Кокемуллер Н. (професор з маркетингу коледжу, має професійний досвід у сфері маркетингу, роздрібної торгівлі та малого бізнесу) зазначає, що з 2013 року більша частина компаній використовують принцип побудови *довгострокових* відносин з клієнтами. Управління взаємовідносинами з клієнтами або CRM – це концепція, яка поєднує цілі лояльності клієнтів із технологією бази даних. Зібравши дані про клієнтів та орієнтуючи своїх найвищих клієнтів на цільові рекламні пропозиції, можна встановити міцніші, лояльні зв'язки [103].

На думку Акоффа Р. інтерактивне планування спирається на три основних принципи [139]:

- принцип *участі* (завдяки участі в плануванні члени організації можуть розвивати себе),
- принцип *неперервності* (система управління має забезпечувати постійний контроль, аналіз і модифікацію планів),
- принцип *холізма* – чим більше елементів і рівнів в системі, тим вигідніше планувати одночасно і у взаємозалежності (цей принцип складається з двох частин: принципа координації (діяльність одиниць одного рівня слід планувати одночасно і у взаємозалежності) та принципа інтеграції (планування слід здійснювати у взаємозалежності на всіх рівнях)).

Шершньова З.Є. до принципів стратегічного планування відносить [69]:

- 1) *цілевстановлення* або цілереалізація – всі заходи та шляхи їхнього

- здійснення спрямовані на встановлення і досягнення цілей (стратегічних орієнтирів);
- 2) *багатоваріантність, альтернативність і селективність* – реакція на середовище, що змінюється шляхом переходу на передчасно обґрунтовані певні альтернативи;
 - 3) *глобальність, системність, комплексність і збалансованість* – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними;
 - 4) *послідовність* – зміни повинні впроваджуватися в певному порядку;
 - 5) *безперервність* – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства на початкову позицію;
 - 6) *наукова і методична обґрунтованість* – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, погоджені з параметрами зовнішнього і внутрішнього середовища;
 - 7) *реалістичність, досяжність* – урахування особливостей функціонування об'єкта, щодо якого розробляються стратегічні плани, і можливості досягнення певних параметрів;
 - 8) *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* – урахування тимчасових характеристик і характеру змін, які відбуваються на підприємстві відповідно до етапів його життєвого циклу;
 - 9) *ефективність і соціальна орієнтованість* – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, необхідними для його здійснення; з іншого, рішення не лише виробничих проблем, а й участь у зм'якшенні суспільних проблем;
 - 10) *кількісна і якісна визначеність* – планування повинно дати певні орієнтири, які будуть відігравати роль контрольних точок, але не можна процес планування звести тільки до розрахунку показників, забуваючи про суть процесів, які слід здійснити;
 - 11) *довгостроковість* заходів – орієнтація на рішення складних проблем, які будуть існувати в довгостроковій перспективі.

До трьох стратегічних принципів, які використовують вдалі міжнародні конкуренти, Майкл Мескон, Майкл Альберт і Франклін Хедоурі, відносять [126]:

- принцип *«точно-вчасно»*,
- принцип *комплексного контролю якості*,
- принцип *комплексного ремонтно-профілактичного обслуговування*.

Автори [126] відмітили, що деякі фірми домоглися успіху на ринку за рахунок посилення участі споживача у виробництві послуг. Організація продажу товарів по поштових замовленнях, бензозаправні станції самообслуговування, кафетерії – приклади застосування цього принципу. Він використовується і в організації роздрібного продажу товарів, «які треба самому зібрати». Пропонуючи споживачеві самому виконати якусь частину наданої послуги, ми фактично змінюємо і саму природу цієї послуги. Отже, *принцип залучення* можна вважати відносно новим ринковим відкриттям.

Грег Сател (експерт з інновацій, створив і керував медіа-бізнесом у Східній Європі) виділяє такі 4 принципи маркетингової стратегії в цифровій епісі [140]:

- 1) визначити бізнес-цілі,
- 2) використовувати інноваційні команди для визначення, оцінки та активації нових можливостей,
- 3) відокремити стратегію та інновації,
- 4) створювати відкриті активи на ринку.

Тобто, науково-висловлюючись, це – *цілепокладання* (з врахуванням «прогресивності» та активної інтеграції нових ЗМІ у свою програму), *інноваційність* (виявлення нових можливостей, їх аналіз і впровадження), *стратегічність* (стратегія не інновації, не можна робити ставку лише на них) та *відкритість*.

Куріан Матвій Таракан (консультант з виробництва, високих технологій, програмного забезпечення, продажів та маркетингу) до 7 принципів маркетингової діяльності відніс [145]:

- стратегія перед тактикою – спочатку створіть стратегію, а потім побудуйте діяльність навколо неї;
- вузький фокус на ринку – станьте домінуючим гравцем на нішевому ринку;
- диференціація – знайдіть відмінності від конкурентів;
- виховання – створюйте інформаційні продукти, веб-сайти та інші форми спілкування, які дозволять потенційним клієнтам цілком оцінити ваш досвід;
- організуйте тріо провідного покоління – всеохоплюючу бізнес-стратегію, яка матиме повністю функціонуючу систему через застосування різних ЗМІ;
- створіть загальну присутність в Інтернеті – це вимагає великої уваги до оптимізації пошукових систем та участі в соціальних мережах;
- йти за календарем бізнес-маркетингу – створити календар та графік маркетингової діяльності кожен день, тиждень і місяць.

Тобто, в принцип *першочерговості стратегії* Таракан К.М. вкладає зміст необхідності розроблення стратегії перед іншими діями; *сфокусованості* – на нішевій діяльності; *диференційованості* – на створенні відмінностей від конкурентів; *інформаційності* – на створенні інформаційних продуктів, які свідчать про рівень їх власника; *плановості* – відповідності календарним термінам.

Враховуючи велику кількість принципів та тотожність окремих з них (наприклад, принципи реалістичності й досяжності) узагальнимо їх методом укрупнення і до принципів сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності віднесемо:

- *доброчесність (етичність)* (відповідно міжнародних норм права: чесність, професійна коректність, етичність, добропорядність, соціальна орієнтованість);
- *довгостроковість* (побудови довгострокових відносин з клієнтами);

- *безперервність і циклічність* (забезпечення постійного контролю, аналізу і модифікації планів);
- *цілепокладання* (з врахуванням «прогресивності» стратегічних дій та активної інтеграції нових ЗМІ у свою програму);
- *обґрунтованість* (наукова і методична обґрунтованість, системність, комплексність, збалансованість, багатоваріантність, альтернативність і селективність, застосування структурного аналізу);
- *інноваційність* (виявлення нових можливостей, їх аналіз і впровадження);
- *першочерговість* (стратегії перед інноваціями і тактикою);
- *відкритість* (створення відкритих активів на ринку);
- *сфокусованість* (діяльність на конкурентній перевазі);
- *диференційованість* (створення відмінності від конкурентів);
- *інформаційність* (створення інформаційних продуктів, які свідчать про рівень їх власника);
- *всеохоплення* (максимізація присутності в ЗМІ та Інтернеті);
- *плановість* (чіткість та періодичність дій, їх послідовність, кількісна і якісна визначеність, реалістичність, досяжність);
- *збалансованість* (між реакцією на місцеві ринки і конкуренцією, синергією продуктів, технологією та ефективністю виробництва);
- *гнучкість* (динамічність, реакція на ситуацію, урахування характеру змін);
- *глобальність* (масштабність, ефективність);
- *холістичність* (одноразово і у взаємозалежності планування всіх елементів і рівнів в системі);
- *принцип залучення* (посилення участі споживача у виробничому процесі);
- *ефективність*;
- *детермінованість (квантифікованість)*;
- *мультиценарність* (ринкова стратегія підприємства має передбачати декілька альтернатив розвитку (песимістична, реалістична, оптимістична) з метою максимально комплексного бачення довгострокових перспектив розвитку);

- *глобальність*;
- *інклюзивність* (залученість споживачів продукції підприємства до процесу формування його стратегії (через систему анкетувань та опитувань));
- *транспарентність*;
- *підзвітність* (розробка ринкової стратегії має здійснюватися за погодженням та з урахуванням інтересів і пропозицій основних груп стейкхолдерів підприємства).

Отже, на наш погляд, всі загальні правила здійснення стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств можна поділити «*За особливостями формування*» на: організаційні та ринкові. А також «*За поширенням*» на (рис.2.1):

- традиційні (загальновідомі й найбільш поширені) – добросовісність, довгостроковість, неперервність, цілепокладання, обґрунтованість, першочерговість, сфокусованість, плановість, гнучкість, диференційованість, збалансованість, всеохоплення, інноваційність;
- новітні (що з'явилися нещодавно і ще не набули значного поширення) – принцип холізма, глобальність, підзвітність, інклюзивність, відкритість активів, інформаційність, принцип залучення.

Аналіз принципів сучасної ринково-орієнтованої діяльності дозволив зробити наступні висновки:

- розуміння традиційних принципів діяльності наповнене новим змістом і контекстом;
- з'явилися нові принципи діяльності, що пов'язане з новим витком науково-технічного розвитку та глобалізацією ринку.

Така матрична систематизація принципів дозволяє поглибити сучасне розуміння їх сутності, здійснювати бізнес ефективніше та відповідно діючих норм міжнародного права. Отже, запропонований підхід до класифікації принципів передбачає одночасну систематизацію за двома ознаками. Це дозволяє поглибити сучасне розуміння їх сутності та здійснювати бізнес відповідно норм міжнародного права.

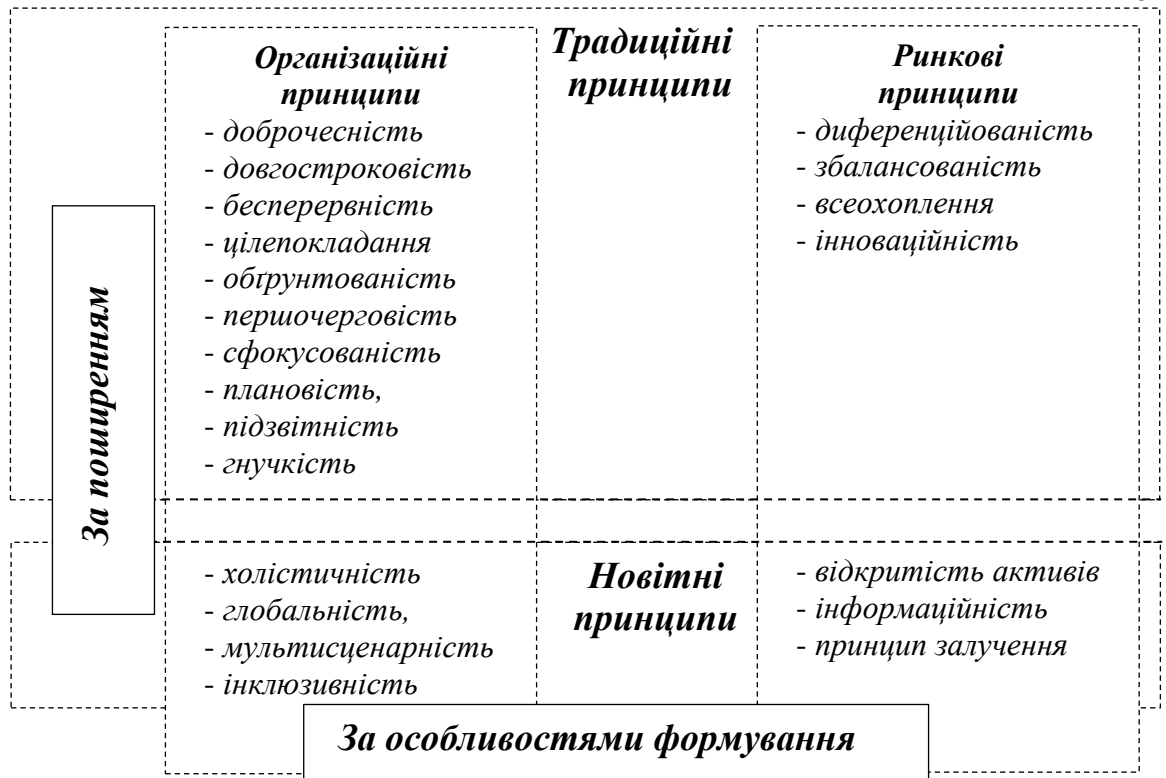


Рис. 2.1 Класифікація принципів сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств (складено автором)

Формування стійких конкурентних переваг розпочинається із задуму стратегічної діяльності та обґрунтованого визначення релевантної стратегії (тобто такої, яка найбільше відповідає потенціалу підприємства та вимогам глобального ринкового суперництва). Важливо знати, які саме ринкові стратегії існують і які вони мають відмінності та характерні особливості, що найкраще відтворюють класифікації. Розглянемо різні підходи до класифікацій ринкових стратегій, як одного з основних елементів систематизації та структурування за певними ознаками.

Питаннями класифікації стратегій присвятили праці багато вчених, зокрема: Бутенко Н.В., Григор'єв М.Н., Друкер П.Ф., Кілан К., Кудла Н.С., Лареш Ж.-К., Мескон М., Мінцберг Г., Моргулець О.Б., Портер М., Ролл М., Санто Б., Стрікленд А. і Томпсон А., Твісс Б., Фрімен К., Чан К. та інші. Як свідчить аналіз праць, існує велика кількість класифікацій стратегій підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак

(які дуже часто є тотожними).

Науковці виокремлюють різні ознаки для класифікації ринкових стратегій. В цілому їх можна класифікувати за загальними (за термінами, за масштабами і т.п.) та за специфічними ознаками. Проаналізуємо їх.

Одним з класиків сучасної теорії менеджменту Майклом Портером на основі двох параметрів (тип ринку і тип конкурентної переваги) сформульовані чотири базові ринкові стратегії [132]:

1. *Лідерство за витратами* – досягнення максимальної ефективності за рахунок ефекту масштабу і мінімальної вартості. Недоліки: втрати якості та прибутку компанії.

2. *Диференціація* – створення унікальних відмінностей (зовнішніх, маркетингових, психологічних тощо) для своєї пропозиції. Недоліки: висока вартість просування бренду і власних переваг.

3. *Фокусована диференціація* – зосередження та спеціалізація на окремих сегментах ринку (галузевих, географічних) на основі ефективних рішень ключових проблем, що дозволяє завоювати довіру цільової аудиторії й отримувати прибуток, використовуючи їх лояльність. Недоліки: вузька спеціалізація.

4. *Фокусоване лідерство за витратами* – забезпечення максимального прибутку на основі найбільш ефективних процесів (лідерства за витратами). Недоліки: діяльність в рамках вузького галузевого сегмента.

Класифікація стратегій Портера М. є дуже узагальненою і фактично пропонує бізнесу обрати тип конкурентної переваги, який є основою для подальших рішень (щодо товару, асортименту, цін, упаковки, просування, розподілу тощо).

Григорьев М.Н. виділяє такі стратегії маркетингу [16]:

- *стратегія сегментування ринку* – ринок розділяють на сегменти (окремі групи споживачів, які мають спільні переваги, що відрізняються від уподобань інших споживачів) і для кожного сегмента розробляють специфічні маркетингові дії;

- *стратегія інновації в галузі продукту* – орієнтація на створення нових продуктів, що пов'язано, як правило, з великими витратами і ризиками, проте здатне забезпечити оволодіння ринком і принести колосальні прибутки;
- *стратегія диверсифікації* - організація включає в свою виробничу програму продукти, які не мають безпосереднього зв'язку з колишньою її сферою діяльності (розрізняють горизонтальну, вертикальну і латеральну диверсифікації);
- *стратегія інтернаціоналізації* – організація здійснює планомірну і послідовну маркетингову діяльність на зарубіжних ринках;
- *стратегія глобалізації* – визначають загальні, не залежні від особливостей окремих країн характеристики ринків (основний інструмент цієї стратегії – стандартизація);
- *стратегія кооперації* – організації шукають взаємодії з іншими організаціями з метою взаємного зміцнення свого становища на тих чи інших ринках, зокрема, шляхом узгодженого проведення маркетингових заходів (особливе значення ця стратегія має при виході на закордонні ринки);
- *технологічні стратегії* – підрозділяються на *стратегію лідерства* (досягнення конкурентних переваг на ринку в результаті монопольного володіння прогресивними технологіями, пов'язані з великими витратами на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), *стратегію слідування за лідером* (організація не вдається до інновацій доти, поки це не зроблять інші й враховує в роботі на ринку прорахунки лідера та уникає можливих фатальних помилок), *стратегію імітації* (організація копіює існуючі добре відпрацьовані технології, що забезпечує значне скорочення витрат на дослідження і маркетингові заходи, та зменшує собівартість продукту).

Гаркавенко С.С. [12] маркетингові стратегії поділяла за наступними ознаками (рис. 2.2):

- глобальні маркетингові стратегії;
- залежно від терміну їх реалізації;
- базові стратегії;
- стратегії росту;
- маркетингові конкурентні стратегії;
- функціональні маркетингові стратегії;
- залежно від конкурентоспроможності ринку та привабливості ринку;
- залежно від виду диференціації;
- залежно від життєвого циклу товару;
- залежно від методів обрання цільового ринку;
- залежно від ступеня сегментування ринку;
- за станом ринкового попиту.

Кудла Н.С. [44] до основних видів маркетингових стратегій відносить:

- стратегія ринкових прогалін (незаповнених ніш) – коли підприємство має невеликий потенціал, входять на ринок і може зайняти місце у прогаліні завдяки інноваційній діяльності або наслідуванню лідера;
- стратегія кооперації – коли ресурси двох або більшої кількості підприємств не забезпечують самостійного досягнення певної мети, а їхнє поєднання зміцнює ринкові можливості всіх.

Бутенко Н.В. виділяє наступні маркетингові стратегії [6]:

1. Глобальні маркетингові стратегії – стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напряму розвитку фірми.
2. Базові стратегії – базуються на певних конкурентних перевагах фірми.
3. Стратегії росту – визначають напрям розширення масштабу фірми.
4. Залежно від методу обрання цільового ринку – стратегії, що дають змогу визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти фірма.
5. Залежно від ступеня сегментування ринку - стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів.



Рис.2.2 Види маркетингових стратегій [12]

Бутенко Н.В. відзначає, що якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільно розвивається і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, можливі три шляхи розвитку, тобто види маркетингових стратегій росту [6]:

1. Інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів фірми – інтенсивний ріст.
2. Об'єднання зусиль з іншими підприємствами – інтегративний ріст.
3. Вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства – диверсифікаційний ріст.

З огляду на стійкі тенденції до концентрації і глобалізації різних ринків (створення спільного зовнішнього ринку країн Європейського Союзу), з

одного боку, та постійне прагнення товаровиробників до експансії на закордонних ринках, з іншого боку, стратегії кооперації, які дозволяють розширити ринкові можливості підприємств, набувають особливого значення і поширення. Їх сучасні науковці розглядають в контексті державного управління, в розрізі розвитку територій і з позицій окремого суб'єкта господарювання.

Так, Джон Дит, Девід Фолкнер та Стівен Таллман [81] відзначили, що союзи, стратегічні альянси, спільні підприємства і мережі становляться все більш поширеними, оскільки багато організацій звертаються до різних партнерів з домовленостями.

Карло Борзага і Ерманно Тортіа узагальнили, що коли співробітництво розуміється як механізм координації економічної діяльності, все розуміння природи кооперативів і характеру самого підприємства розширюється, оскільки в цій новій підприємницькій формі робота базується не тільки на торгівлі та авторитеті, а й на колективній здатності залучених контрагентів до здійснення кооперативних проєктів, виокремлюючи зусилля і ресурси для них [73].

Кастельс М. [78, с. 167] відзначив, що організаційна структура стратегічних альянсів відрізняються від інших угод, так як вони стосуються конкретних термінів, ринків, продуктів і процесів і не виключають конкуренції у всіх областях (в їх більшості), не охоплених угодою.

Коли співпрацю розуміють як механізм координації економічної діяльності, весь зміст характеру кооперативів і характеру самого підприємства оновлюється і розширюється, оскільки в цій новій підприємницької формі робота підприємства ґрунтується не тільки на торгівлі й авторитеті, а й на колективній здатності здійснювати спільні проєкти, виділяючи зусилля і ресурси для них.

Причинами створення стратегічних альянсів є необхідність доступу до певних ресурсів (у т.ч. нематеріальних), процесів або можливостей інших суб'єктів господарювання.

Санделін Андерс відзначив, що фірми, які входять до стратегічних альянсів, часто мають кілька цілей, деякі з них наведено нижче [144]:

- доступ до прав інтелектуальної власності,
- доступ до знань,
- доступ до нових технологій,
- доступ на нові ринки,
- доступ до навичок розподілу,
- доступ до виробничих можливостей,
- доступ до маркетингових навичок,
- доступ до навичок управління,
- доступ до капіталу,
- створення критичної маси,
- створення спільних стандартів,
- створення нового бізнесу,
- створення синергії,
- диверсифікація,
- покращення спритності,
- покращення якості,
- поліпшення НДДКР,
- поліпшення матеріальних потоків,
- покращення швидкості на ринку,
- вплив структурної еволюції галузі,
- запобігання конкурентам,
- зниження адміністративних витрат,
- зменшення витрат на НДДКР,
- зменшення ризиків і відповідальності,
- зменшення часу циклу,
- використання побічних продуктів.

Від цілей залежить форма таких альянсів. На наш погляд, всі стратегії кооперації можна розділяти за наступними класифікаційними ознаками.

За формами співпраці підприємств:

- *стратегія спільних дій* – на основі тимчасових угод про співпрацю підприємства з однієї галузі у визначених сегментах ринку (спільне реагування на політику цін ринкового лідера) розробляють спільні дії;

- *стратегія створення спільних підприємств* – на основі різних форм об'єднань,

- *стратегія злиття (або спільного капіталу)* – на основі викупу акцій тощо.

Також, можна виділити стратегії за такими ***видами співпраці***:

- *стратегія об'єднання з конкурентом* – якщо діяльність має комплексний характер і кооперація зменшить витрати на конкурентну боротьбу (наприклад, цінові війни),

- *стратегія співпраці з партнером* – якщо діяльність з надання послуг ґрунтується па принципах комплементарності,

- *стратегія співпраці з науковими установами* (університетами, інститутами) – якщо діяльність ґрунтується на НДДКР,

- *стратегія співпраці з виробниками з інших галузей промисловості* (власниками брендів) – якщо діяльність пов'язана з роботою на одному ринку,

- *стратегія використання партнерської мережі* – для вивчення, проникнення, виходу на новий ринок і розвитку діяльності на ньому.

Існує три типи стратегічних альянсів: спільне підприємство, стратегічний альянс з акціями, незалежний стратегічний альянс [83; 144].

Отже, ***за типами стратегічних альянсів*** можна виокремити такі стратегії:

- *стратегія неформальних утворень* – на основі домовленостей про співпрацю у великих консорціумах, науково-дослідних та дослідницьких групах університетів, галузевих кластерах, інноваційних мережах, географічних групах,

- *стратегія акціонерних альянсів* – на основі використання акціонерного капіталу (перехресне паювання тощо),

- *стратегія спільних альянсів* – на основі створення нової юридичної особи, в яку компанії-учасники вносять акції та інші ресурси (бренди, технології, інтелектуальна власність).

Отже, розширення класифікаційних ознак стратегій кооперації (виокремлення «За формами співпраці підприємств» і «За видами співпраці» крім загальноприйнятого виокремлення «За типами стратегічних альянсів») та визначення відповідних видів стратегій кооперації сприяє подальшому вдосконаленню категорійно-понятійного апарату та систематизації і поглибленню розуміння їх структурно-логічної сутності.

Моргулець О.Б. [53] стратегії розвитку бізнесу називає базисними (чи еталонними) і пов'язує зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- 1) продукт;
- 2) ринок;
- 3) галузь;
- 4) положення фірми всередині галузі;
- 5) технологія.

Крім зазначених різні автори виділяють інші ринкові стратегії:

- стратегії зростання компанії,
- стратегії проникнення на ринок,
- конкурентні стратегії і т.д.

Мескон М., на наш погляд, називає ринкову стратегію загальнофірмовою, адже її визначення стосується саме ринкової діяльності. *Загальнофірмова стратегія* в інших країнах може концентрувати зусилля на захисті чи розширенні компанії. У світлі стратегії, обраної конкурентами, власна стратегія фірми може бути спрямована на зміцнення внутрішнього ринку, пошук урядового захисту від іноземних конкурентів або на розширенні міжнародної активності для протидії стратегіям інших компаній [126].

Кілан К. [100] виділяє два основних типи стратегій міжнародного розширення компаній:

а) багатонаціональна стратегія – ґрунтується на припущенні, що ринки країн значно відрізняються за смаками та вподобаннями споживачів, умовами конкуренції, правовими і політичними умовами і полягає в коригуванні характеристик продукту і всього комплексу маркетингу щодо смаків і переваг споживачів в країні;

б) глобальна стратегія – ґрунтується на припущенні, що ринки є однорідними щодо споживчих переваг, соціально-політичні умови та культурні закони схожі, а отже, компанія виробляє та продає ідентичні продукти та здійснює однорідну маркетингову діяльність.

Кім Чан ринкову стратегію називає стратегією блакитного океану. *Стратегія блакитного океану* націлена на те, щоб спонукати компанії вирватися з червоного океану конкуренції шляхом створення для себе такої ринкової ніші, де можна не боятися конкурентів. Ця стратегія інтегрує функціональні і операційні види діяльності компанії, а інноваційні цінності є її наріжним каменем [101]. Отже, Кім Чан акцентує увагу на необхідності знаходження нового або нових поєднань явищ, які досі вважалися несумісними.

На противагу стратегії блакитного океану існує *стратегія червоного океану*, яка ґрунтується на жорсткій конкурентній боротьбі, у якій вистояти можуть лише найсильніші (нахитріші, найвправніші).

Якщо інновації є надзвичайно важливими для успішності на ринку, а Друкер П.Ф. вірно зазначив, що «інновації не обмежуються лише сферою розробок і досліджень, але охоплюють весь бізнес, всі його функції і види діяльності» [87], то і стратегія має охоплювати всі керівні підрозділи підприємства.

Лареш Ж.-К. ринкову стратегію називає *імпульсною стратегією*, яка має створити особливі умови, що уможливають виняткове органічне зростання, яке розвивається за рахунок самого себе, тобто імпульсне зростання [114].

Різновидом ринкових стратегій є стратегії росту. Як зазначає Ролл Мартін, зростання за своєю суттю не є ні гарним, ні поганим. Тип стратегії

зростання, що використовується брендом, і те, як такі стратегії узгоджуються із загальним портфелем брендів, їх стратегічне позиціонування на ринку та їх відносне ставлення до конкурентів, визначають, наскільки стратегії зростання можуть бути корисними або шкідливими. Однак, хоча переваги таких розробок часто висвітлюються, такі стратегії зростання завжди створюють значні труднощі. Розширенням можливостей власного бренду можна не тільки послабити базову ціннісну пропозицію бренду, послабивши її позиціонування, але і створити проблеми для ресурсів та можливостей бренду [138].

На наш погляд, специфічними ознаками для ринкових стратегій можна вважати:

- види активності,
- підходи до їх формування,
- принципово нові бізнес-моделі діяльності тощо.

Завьялов П.С. виділяє наступні види маркетингових стратегій впровадження нового товару на ринок [18]:

1. Стратегія проникнення та покриття витрат – проникнути на обрані ринки, покрити витрати на виробництво та транспортування товару, надати інформацію про новий товар, відпрацювати тактику реалізації, обрати канали товароруку, збільшити об'єм продажів на існуючих ринках.

2. Стратегія вибіркового проникнення (висока ціна при низькому рівні витрат на стимулювання збуту, конкуренція відсутня) – зниження маркетингових затрат, отримання максимального прибутку.

3. Стратегія широкого проникнення (низька ціна на новий товар, високий рівень витрат на стимулювання збуту) – захоплення максимальної частки ринку, швидке проникнення на ринок.

4. Стратегія пасивного маркетингу (низька ціна продукту, незначні витрати на операційний маркетинг) – встановлення низької ціни стимулює швидке прийняття споживачем нового товару, ціль низького рівня витрат по операційному маркетингу – отримання прибутку.

5. Стратегія інтенсивного маркетингу (висока ціна та високий рівень витрат на операційний маркетинг).

6. Стратегія різкої відмінності – наявність ноу-хау, компанія створює ситуацію конкуренції, яка має значну ринкову силу.

Таким чином, узагальнюючи викладене, сформуємо загальну схему класифікації ринкових стратегій (рис.2.3).

Звичайно, ця схема не є повною і має бути доповнена (наприклад, за видами ресурсів: товарно-ринкова, ресурсно-ринкова тощо), але така систематизація необхідна і має значення як у теоретичному, так і у практичному змістах.

Тому, розширення класифікаційних ознак стратегій кооперації (виокремлення «За формами співпраці підприємств» і «За видами співпраці» крім загальноприйнятого виокремлення «За типами стратегічних альянсів») та визначення відповідних видів стратегій кооперації буде сприяти подальшому вдосконаленню категорійно-понятійного апарату та систематизації і поглибленню розуміння їх структурно-логічної сутності.

Досліджені теоретичні аспекти стратегічної діяльності промислових підприємств та класифікації ринкових стратегій дозволяють сформувати теоретико-методичні підходи до розроблення ринкових стратегій на промислових підприємствах.

Так, доцільність формалізації процесу обґрунтування вибору ринкових стратегій на підприємствах підтверджується практичною відсутністю ринкових стратегій з прозорими стратегічними орієнтирами на переважній більшості сучасних малих та середніх промислових підприємств. З іншого боку, обрані керівництвом стратегії мають визначальний вплив на подальший зміст і характер діяльності підприємства на кілька років (а невдалі – значно погіршити ринкові позиції або призвести до банкрутства).

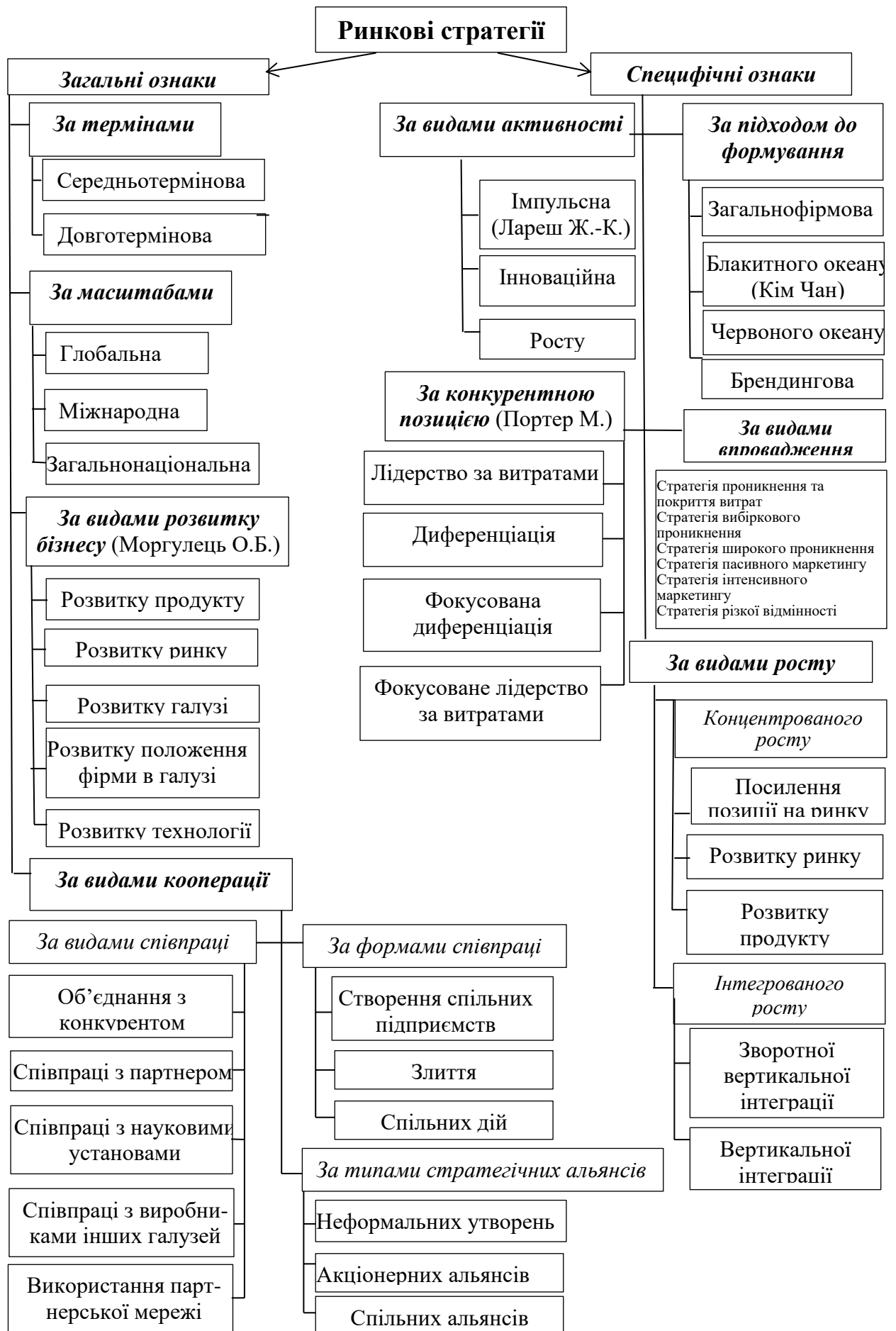


Рис. 2.3 Класифікація ринкових стратегій промислових промпідприємств

На думку Портера М. [57] розробка конкурентної стратегії полягає, по суті, в знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими повинні бути його цілі і які кошти і дії знадобляться для досягнення цих цілей.

Підходи до розроблення та реалізації стратегій досліджені в роботах чисельних науковців з різних наукових шкіл, але постійний розвиток ринків і вдосконалення організаційних механізмів управління вимагають і оновлення процесів розроблення ринкової стратегії. Порівняльний аналіз різних підходів до формування стратегій та виокремлення найбільш прийнятних для сучасної ситуації глобалізації рішень і дозволять синтезувати власне рішення.

Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд та Джозеф Лампель [127] виділили десять наукових шкіл формування стратегій (табл. 2.1), які відзначаються специфічними ознаками і суто індивідуально розглядають один і той же процес.

Таблиця 2.1

Основні характеристики наукових шкіл формування стратегій

(узагальнено автором за матеріалами [127])

Назва школи	Представники	Основний підхід до формування стратегії
1	2	3
Школа дизайну	Ф. Селзник, А. Д. Чандлер, С. Р. Крістенсен, К. Ендрюс, Дж. Л. Боуер, Р. Г. Хамермеш, М. Портер	як процес осмислення
Школа планування	І. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, С. Хофер, Р. Акофф	як формальний процес
Школа позиціонування	М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куїні	як аналітичний процес
Школа підприємництва	Й. Шумпетер, А. Коул, К. Найт	як процес передбачення
Когнітивна школа	М. Лайлс, Р. К. Рeger, Е. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон, С. Макрідакіс	як ментальний процес
Школа навчання	Р. Лапьер, Ч. Ліндблом, Г. Репп, Дж. Куїні, Р. Нельсон, С. Вінтер	як процес, який розвивається

Продовження табл.2.1

1	2	3
Школа влади	А. Макміллан, Д. Сарразін, Е. Петтігрю, Дж. Боуер, Й. Доза	як процес ведення переговорів
Школа культури	Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Рікс, Ф. Рігер	як колективний процес,
Школа зовнішнього середовища	М. Ханнан, Дж. Фрімен, У. Естлі, К. Олівер	як ренактивний процес
Школа конфігурації	Прадпп Хандавалла, Денні Міллер, П. Фрізен, Р. Майлс, К. Сноу	як процес трансформації

З огляду на постійне оновлення комбінацій умов зони господарювання окремого підприємства, зміст ринкової стратегії не може бути сталим, формалізованим, шаблонним, одноразово спрограмованим для всіх суб'єктів діяльності. Підходи до універсалізації процесу формування ринкової стратегії можна прописати на основі критичного поєднання елементів існуючих методологій шляхом визначення структури та основних визначальних складових.

Так, на думку Мескона М., Альберта М. і Хедоурі Ф., рішення проблем, як і управління, – процес, тому що мова йде про послідовність взаємопов'язаних кроків. Для розв'язання проблеми потрібне не одиначне рішення, а сукупність виборів. Тому, хоча процес вирішення проблеми є п'ятиетапним (плюс впровадження і зворотний зв'язок), фактичне число етапів визначається самою проблемою (рис. 2.4). Реалізація та оцінка, а також зворотній зв'язок – фази, що слідує за прийняттям рішення і відносяться до вирішення проблеми [126].

Першим і найважливішим кроком розроблення ринкової стратегії є визначення промисловим підприємством стратегічних пріоритетів діяльності, від яких залежить не тільки окреслення генеральних цілей, конкретних показників і т.п., а й вектор майбутнього розвитку взагалі.

Маркетингова стратегія виростає з вартості пропозиції компанії. Цінова пропозиція узагальнює конкурентну перевагу компанії на своєму ринку. Цінова пропозиція зазвичай забезпечує ключове повідомлення для всього

маркетингу. Walmart, наприклад, є роздрібним продавцем дисконтів з «повсякденними низькими цінами», і його бізнес-операції та маркетинг обертаються навколо цього. Таким чином, компанія ніколи не створює маркетингову стратегію з нуля. Вони починають з ціннісної пропозиції і формулюють ключове маркетингове повідомлення з цього [122].



Рис.2.4 Етапи раціонального розв'язання проблем [126]

Визначення стратегії – це не складання плану дій, це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямку розвиватись організації, яке місце займати на ринку і т.п. [9, с. 19].

Процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми [72].

Науковці по-різному (тобто з різним ступенем деталізації) підходять до визначення складових процесу розробки та реалізації стратегії. Так, Мескон М. процес стратегічного управління поділяє на 9 етапів [126]:

- вибір місії підприємства;
- формулювання цілей підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства;

- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану;
- оцінка стратегії.

Клейтон Джим зазначає, що стратегічне управління покладається на перевірений процес, який складається з п'яти ключових елементів [82]:

- 1) цілепокладання,
- 2) аналіз інформації,
- 3) розробка стратегії,
- 4) впровадження стратегії,
- 5) оцінка та контроль.

За визначенням Сладкевича В.П. процес розробки та реалізації стратегії складається з таких етапів [64]:

- аналізу середовища організації;
- розробки місії та стратегічних цілей;
- аналізу стратегічних альтернатив і вибору стратегії;
- реалізація стратегії.

Віханський О.С. виокремлює [9]:

- аналіз середовища;
- визначення місії і цілей;
- вибір стратегії;
- виконання стратегії;
- оцінка і контроль виконання.

Суть кожного прийнятого керівництвом рішення – вибір найкращої з декількох альтернатив по конкретним встановленим заздалегідь критеріям [126].

З метою з'ясування сучасного стану стратегічного планування на підприємствах було проаналізовано діяльність 17 підприємств Польщі

(Додаток А, табл. А.1), які мають різні комерційні пропозиції для ринку (переробка всіх видів електричних та електронних відходів; сортування та переробка батарей; поводження з відходами, переробка біомаси, а також сільського та лісового господарства; послуги по спалюванню та осушуванню котлів, обслуговуванню сміттєвих, зольних і штукатурних полігонів та керуванню побічними продуктами згоряння на електростанції; виробництво будівельної та меблевої фурнітури; переробка матеріалів та виробництвом ліній очищення пластмас; виробництво солей металів). Дане дослідження дозволило визначити найбільш поширені види аналізів, які застосовуються підприємствами та прийнятні етапи розроблення стратегій підприємствами.

Зокрема, до Топ-3 затребуваних аналізів віднесемо:

- аналіз закордонного ринку певного продукту;
- аналіз вимог і умов праці на закордонному ринку;
- аналіз можливостей та принципів співпраці з партнерами (а також, дослідницькими підрозділами, університетами) на окремих зовнішніх ринках, спрямованих на реалізацію технологічних та інноваційних проектів.

Пропонуємо процес розроблення ринкової стратегії поділити на 12 етапів (рис. 2.5), при визначенні яких нами був врахований узагальнений підхід до формулювання ефективної конкурентної стратегії Портера М. [57], Мескона М., Альберта М. і Хедоурі Ф. [126] та найкращі здобутки наукових шкіл (з табл. 2.1).

На відміну від існуючих підходів, цей підхід до розроблення ринкової стратегії передбачає поглиблену деталізацію складових розроблення стратегії в частині аналізу ринку і споживачів, визначення та оцінки ризиків. Реалізація даного підходу спрямована на розширення аналітичної бази цього бізнес-процесу, поліпшення його конструктивності та підвищення ефективності управлінської діяльності. На наш погляд, виконання зазначених етапів розроблення ринкової стратегії забезпечить достатній рівень економічної безпеки виходу на нові ринки та, як результат, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

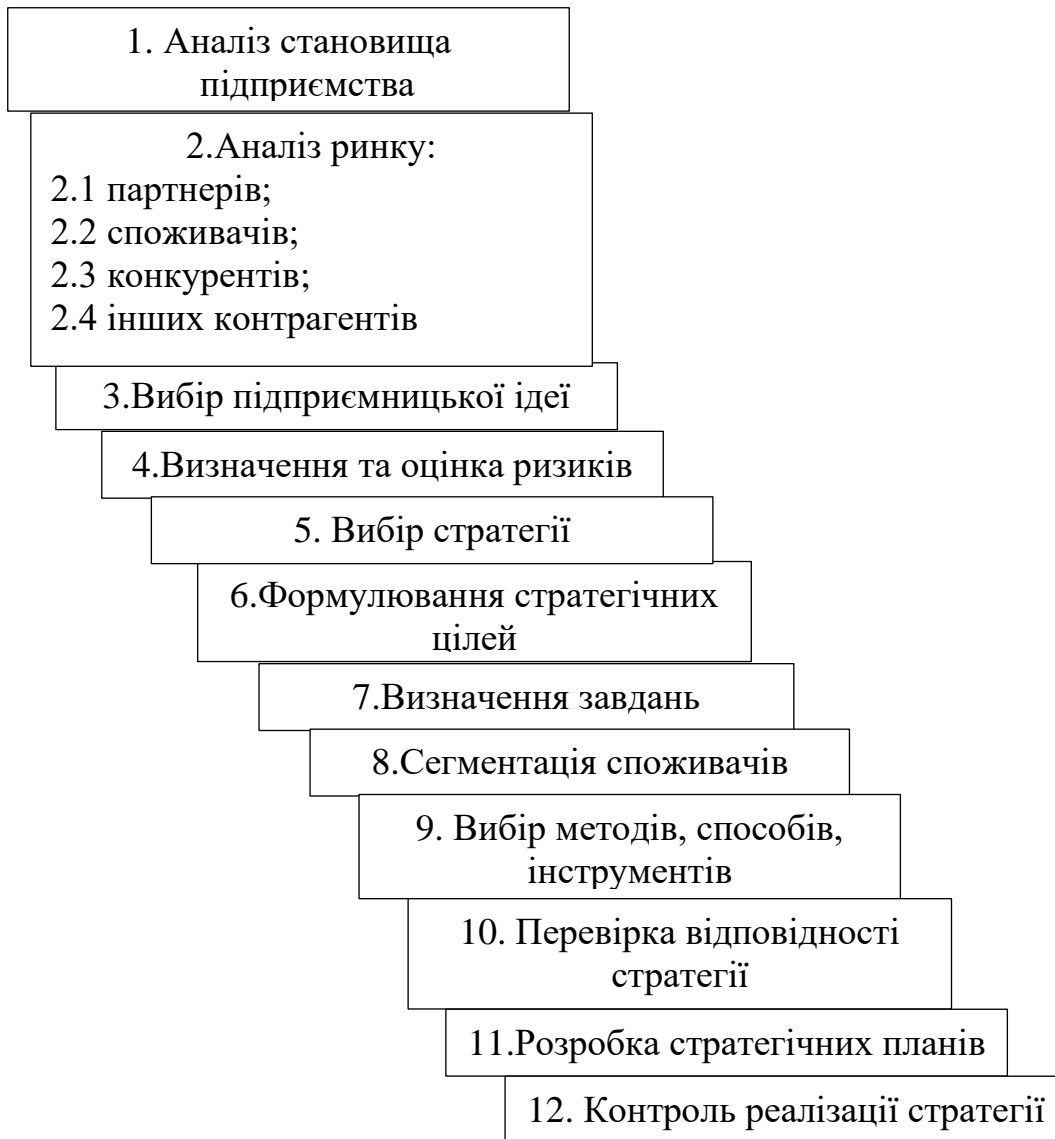


Рис. 2.5 Етапи розроблення стратегії (систематизовано автором)

Зауважимо, що основні напрямки забезпечення/підвищення рівня економічної безпеки підприємства традиційно визначають на основі аналізу основних проблем його діяльності. У ситуації виходу на нові ринки рівноцінно важливими є всі аспекти діяльності:

- використання платних позикових коштів – кредитів (економічний аналіз ліквідності і стану позикових коштів дозволяє визначити показники ліквідності і платоспроможності підприємства, оптимізувати їх за допомогою оперативного механізму фінансової стабілізації – системи заходів, спрямованих на зменшення фінансових зобов'язань і збільшення грошових

активів, що забезпечують ці зобов'язання);

- асортиментна пропозиція товарів/робіт/послуг (маркетинговий аналіз дозволяє проводити пошук можливостей виробництва нових видів продукції, яка зацікавить споживачів, визначити можливості для маневру на ринку);

- наявний трудовий та виробничий потенціал (аналіз матеріально-технічного забезпечення дозволяє переглянути напрямки оптимізації витрат (у т.ч. зменшення матеріальних та адміністративних витрат));

- собівартість продукції (економічний аналіз дозволяє визначити напрямки зниження витрат за рахунок пошуку кращих каналів постачання сировини і матеріалів тієї ж якості, найбільш повного використання ресурсів);

- експортні можливості (фінансовий аналіз в умовах раціонального залучення та використання фінансових ресурсів - при наявності вдало розробленої програми фінансового оздоровлення, забезпечить покращення фінансового стану підприємства та збільшення прибутків).

В результаті аналізу проблем і можливостей їх вирішення визначають основні стратегічні напрямки забезпечення економічної безпеки аналізованого підприємства до яких відносимо:

- 1) оптимізація цінової політики, що забезпечує додатковий розмір операційного прибутку;
- 2) скорочення суми постійних витрат, включаючи скорочення адміністративних витрат, витрат на поточні ремонти;
- 3) зниження рівня змінних витрат, включаючи підвищення продуктивності праці, раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, більш повне використання виробничих потужностей, підвищення якості продукції;
- 4) проведення прискореної амортизації активної частини основних засобів;
- 5) своєчасна реалізація майна з високим рівнем зношеності та такого,

- що не використовується;
- б) з метою скорочення витрат і підвищення ефективності основного виробництва доцільно відмовитися від деяких видів діяльності, що обслуговували основне виробництво і перейти до послуг спеціалізованих організацій;
 - 7) підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, який обслуговує об'єкти основних засобів;
 - 8) впровадження прогресивних технологічних процесів;
 - 9) удосконалення управління та організації виробництва і праці; поглиблення спеціалізації виробництва;
 - 10) збільшення реального фонду робочого часу;
 - 11) створення раціональних структур управління;
 - 12) створення відповідного морально-психологічного клімату в колективі;
 - 13) моральне заохочення працівників;
 - 14) поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу; удосконалення системи оплати праці;
 - 15) застосування системи участі робітників у прибутках

Таким чином, 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. 2.6), 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;

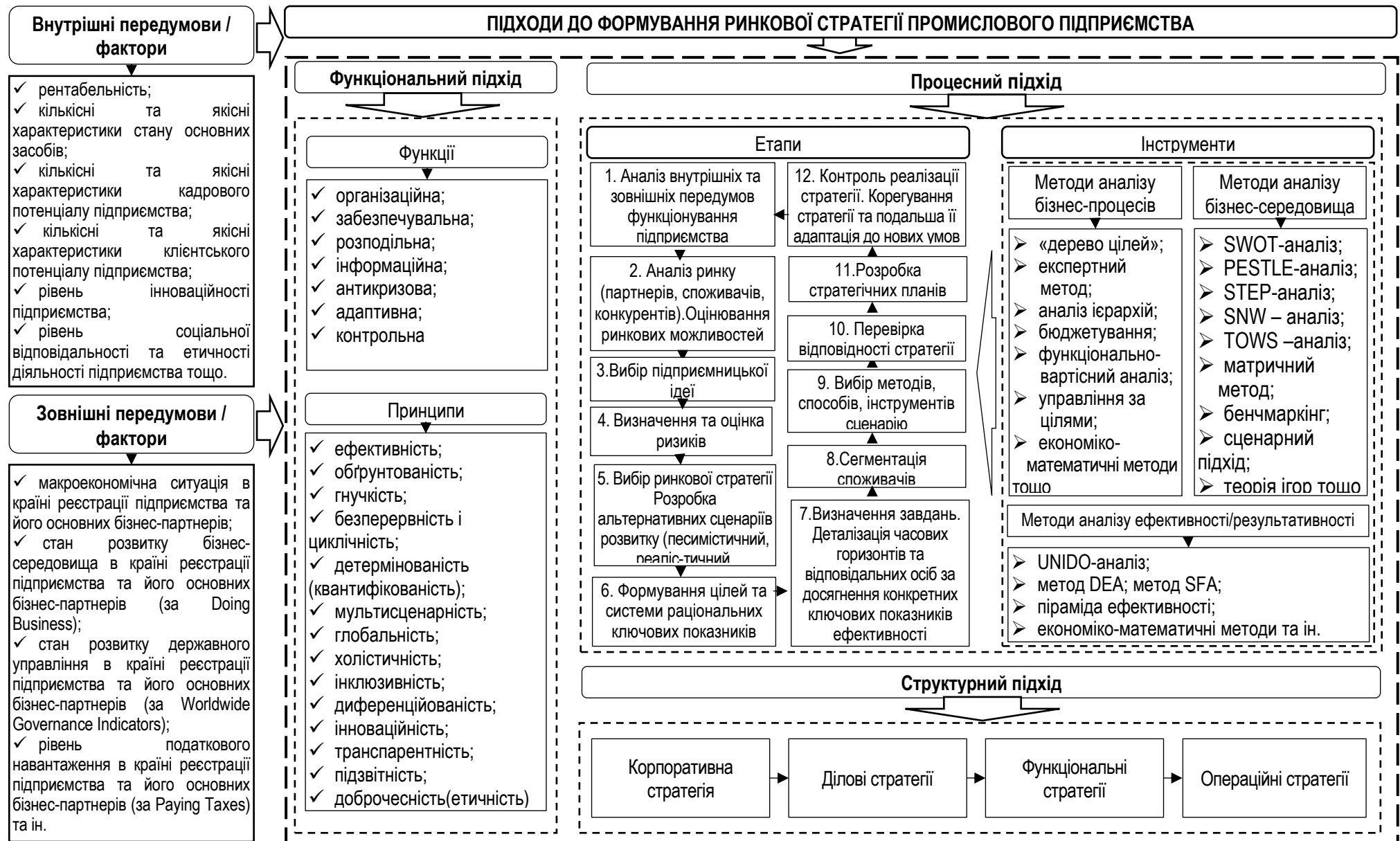


Рисунок 2.6 – Концептуальні засади побудови ринкової стратегії підприємства

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 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 («дерево цілей», експертний метод, аналіз ієрархій, бюджетування, функціонально-вартісний аналіз, управління за цілями, економіко-математичні методи тощо),
- методи аналізу бізнес-середовища (SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, STEP-аналіз, SNW-аналіз, TOWS-аналіз, матричний метод, бенчмаркінг, сценарний підхід, теорія ігор тощо),
- методи аналізу ефективності/результативності (UNIDO-аналіз, метод DEA, метод SFA, піраміда ефективності, економіко-математичні методи та ін.).

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.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

- визначено та систематизовано принципи сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності, які запропоновано розділяти «За поширенням» на традиційні – загальновідомі й найбільш поширені (добросовісність, довгостроковість, неперервність, цілепокладання, обґрунтованість, першочерговість, сфокусованість, плановість, гнучкість, диференційованість, збалансованість, всеохоплення, інноваційність) та новітні – що з'явилися нещодавно і ще не набули значного поширення (принцип холізма, глобальність, відкритість активів, інформаційність, принцип залучення), а також «За особливостями формування» на організаційні та ринкові;
- дістала подальшого розвитку систематизація класифікаційних ознак ринкових стратегій (виокремлення «загальних» і «специфічних», а також, виділення «за видами активності» і «за підходом до формування» в межах останніх), визначення видів ринкових стратегій сприяє подальшому вдосконаленню категорійно-понятійного апарату.
- проаналізовані та систематизовані наукові підходи до формування стратегій, визначені визнаними в світі науковцями Генрі Мінцбергом, Брюсом Альстрандом та Джозефом Лампелем, та групи підходів до розуміння суті стратегій, що дозволило синтезувати найбільш прийнятні для сучасної ситуації глобалізації ринків управлінські рішення;
- проаналізовано теоретичні та методичні підходи до розроблення стратегій; досліджені аналітичні інструменти і методики, які кожне підприємство може застосувати в стратегічно-орієнтованій діяльності;
- запропоновано теоретико-методичний підхід до розроблення ринкової

стратегії, який включає 12 етапів: аналіз внутрішнього та зовнішнього становища підприємства; аналіз ринку; вибір підприємницької ідеї; визначення та оцінка ризиків; визначення стратегії; формулювання цілей; визначення завдань; сегментація споживачів; вибір методів, способів та інструментів; перевірка відповідності стратегії; розробка стратегічних планів; контроль реалізації стратегії.

- такі пропозиції до розроблення ринкової стратегії, на відміну від існуючих підходів, передбачають поглиблену деталізацію складових розроблення стратегії в частині аналізу ринку і споживачів, визначення та оцінки ризиків, що спрямовано на розширення аналітичної бази цього бізнес-процесу, поліпшення його конструктивності та підвищення ефективності управлінської діяльності;
- розроблено концептуальні засади побудови ринкової стратегії підприємства, які дозволяють максимально адаптуватись до сучасних викликів світогосподарських відносин та синхронізувати їх із новітніми надбаннями економічної думки.

Результати даного дослідження можуть бути використані при формування ринкової стратегії підприємства., а також в практичній діяльності промислових підприємств при виборі та обґрунтуванні ринкової стратегії.

2.2 Методичний підхід до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов ефективності розробки ринкової стратегії промислових підприємств

З метою визначення індикаторів успішності стратегічної діяльності розглянемо фактори впливу на діяльність промислових підприємств, урахування яких є також необхідною передумовою будь-якого стратегічного аналізу. Науковці широко досліджували фактори впливу на діяльність підприємств. Зокрема, Агнешка Паркітна (Agnieszka Parkitna) і Беата Садовська (Beata Sadowska) [130] систематизували фактори визначення прибутковості

підприємств, які виокремили науковці М. Майоуска (M. Majowska), Л. Ньезуравскі (L. Nieżurawski), Г. Овчарчик-Шпаковска (G. Owczarczyk-Szpakowska), Ковалак (Kowalak), Семінська (Siemińska), А. Сковоронек-Мілчачер (A. Skowronek-Milczarek), Р.В. Гріффіні (R.W. Griffin), Бобер (Bober), Б. Гайджик (B. Gajdzik), Б. Джама (B. Jama), Е. Новак (E. Nowak), К. Облуч (K. Obłój), Д. Кемпбелл (Campbell D.), Ж. Хемілл (Hamill J.), Т. Пурді (Purdie T.) та Рокита (Rokita). Систематизовані ними екстер'єрні детермінанти представлені в таблиці 2.2.

Слід зазначити, що третина всіх представлених факторів (34%) відзначаються науковцями лише 1 раз, більше третини всіх факторів (37%) – є поширеними і близько третини всіх факторів (29 %) – мають по кілька згадувань. Характерне віднесення всіх факторів до певних груп дозволяє відзначити велику значущість для підприємства факторів саме зовнішнього середовища (промислового, конкурентного, загального, навколишнього, макросередовища, ближнього і дальнього оточення і т.п.).

Команда дослідників з Тилбургського університету вказує на існування ряду факторів, що впливають на залучення та комерціалізацію інноваційної діяльності фірми в Танзанії, які вони поділяють на три групи [91]:

1. Фактори на рівні підприємства, що вказують на наявність додаткових активів на підприємстві, таких як існуюча внутрішня база знань, придбання знань та корпоративна культура. Це стосується і основних фондів, власності та зовнішніх мереж, які полегшують фірмі доступ до критичних ресурсів, знань та можливостей. Ці фактори дозволяють поглинати наукову та технологічну інформацію та посилювати комерціалізацію інновацій з більшою вірогідністю відповідності ринковому попиту.

2. Фактори інноваційного рівня, що стосуються узгодження інновації з бізнес-моделлю фірми, природою продукту фірми, витратами на комунікацію та поглинальними можливостями.

Таблиця 2.2 – Екстер'єрні детермінанти рентабельності підприємства [130]

Групи	Бізнес-цикли	Курси валют	Злиття та поглинання	Хороша економічна ситуація у світі	Високий темп зростання ВВП у ЄС	Політичні / юридичні	Соціально-демографічні	Сектор, в якому працює компанія	Постачальники	Клієнти	Існуючі чи потенційні конкуренти	Міжнародний	Навколишнє середовище	Економічні виміри та фактори	Технологічні розміри	Соціальні / культурні виміри	Акціонери та власники	Стратегічні союзники	Професійка Професійні та наукові проблеми	Власники	Економіка	Наука та освіта	Медіа	Економічні спілки	Грошова система	Митна політика	Урядові норми	Положення банкі	Природні причини	Очікуване зростання економіки	Попит на продукцію підприємства	Фінансова інфраструктура	Ресурси фінансової економіки	Регулятори	Курс та зміни інфляції	Принципи бухгалтерського обліку	Податкова система	Фінансова система					
Промислове середовище							E.N																																				
Конкурентне середовище								E.N	E.N	E.N																																	
Загальне середовище						E.N						E.N	E.N	E.N	E.N	E.N																											
Макросередовище						R B.G B.J R.G	R B.G B.J					B.G B.J R.G	B.G B.J R.G	R B.J R.G	R B.J R.G	R B.G R.G																											
Оточуюче середовище-відносини та бізнес								R.G	R.G	R.G							R.G	R.G	R.G																								
Навколишнє середовище								E.N	E.N	E.N								E.N	E.N																								
Подальша обстановка						E.N S	E.N					E.N	E.N							E.N	E.N	E.N	E.N	E.N	E.N											S	S	S	S				
Навколо оточуючого середовища								C.D H.J P.T	C.D H.J P.T	C.D H.J P.T								C.D H.J P.T	C.D H.J P.T	C.D H.J P.T																							
Зовнішні умови		L.N G.O	L.N G.O	L.N G.O																				L.N G.O																			
Інші	M	M	M	A.S	A.S	E.N	E.N				K			E.N																													

Примітка: E.N - Е. Новак; R – Рокита; B.G – Б. Гайджик; B.J – Б. Джама; B – Бобер; K – Ковалак; S – Семінська; M – Майоуска; A.S – А. Сковоронек-Мілчачер; L.N – Л. Ньезуравскі; G.O – Г. Овчарчик-Шпаковска; R.G – Р.В. Гріффін; C.D – Д. Кемпбелл; H.J – Ж. Хемілл ; P.T – Т. Пурді.

3. Екологічні чинники, що відносяться до інституційної структури, полегшують накопичення знань, співпрацю з іншими фірмами та наявність ринків збуту технологій, включаючи галузеву структуру.

Українські науковці Мельник О.Г. і Нагірна М.Я. запропонували наступні класифікаційні ознаки для типології факторів впливу на експортну діяльність підприємств (рис. 2.7) [49]:

- за ступенем спонукання до експортної діяльності: заохочуючі і ускладнюючі (дана типологія допоможе ідентифікувати мету впливу факторів);
- за сферою впливу: фінансово-економічні, маркетингові, управлінські, пов'язані з виробничим процесом, логістичні, соціальні тощо (що допоможе конкретизувати сферу дії факторів);
- за рівнем конструктивності: конструктивні, деструктивні та нейтральної дії (допоможе визначити корисний ефект впливу);
- за рівнем комплексності об'єкта впливу: одиничного впливу та комплексного впливу (полегшить ідентифікувати обсяг впливу фактора).



Рис. 2.7. Типологія факторів впливу на експортну діяльність підприємства [49]

Крім того, найбільшого поширення серед науковців набув поділ факторів: за масштабами впливу: на глобальні і локальні; за економічним рівнем: на макро-, мезо- та мікроекономічні тощо.

Отже, у науці широко досліджені фактори впливу на діяльність підприємства і якісно і кількісно. Розглянемо сутність основних, виокремлюваних науковцями і практиками факторів впливу на діяльність промислового підприємства на зовнішніх ринках (подано в таблиці 2.3).

Таблиця 2.3

Сутність факторів впливу на діяльність підприємства на зовнішніх ринках
(складено автором)

Група факторів	Фактори	Сутність
1	2	3
Зовнішні	Політичні	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть позначатися на операціях у сфері міжнародного бізнесу. Соціальна напруженість може порушувати процес виробництва, обмежувати збут. Політичні дії проти уряду або раптова зміна режиму, як мінімум, означають збільшення невизначеності для експортера або іноземного інвестора [126] • Лобіювання інтересів у державних інституційних структурах
	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • Умови можуть відрізнятися рівнем економічного розвитку відповідних країн, обсягом ринку для товарів фірми, ступенем насичення ринку і т.п. [72] • Структура економіки країни, характер розподілу доходів, обмінний курс валюти відносно країни-партнера, обсяг ВВП, розмір податків і т. ін. [64, с. 348] • Грошово-кредитна політика інвесторів. • Податкова політика країни • Рівень корупції
	Фактори, пов'язані з національною культурою і укладом життя	<ul style="list-style-type: none"> • Зарубіжні СГП (стратегічні зони господарювання) можуть відрізнятися смаками споживачів, формами здійснення покупок, розподілом бюджету споживачів, їх умінням користуватися технологічно складними товарами і т.п. [72] • Соціальні особливості
	Правові	<ul style="list-style-type: none"> • Діючі в країні законодавчі та нормативні акти, які активно впливають на ринкову діяльність
	Конкурентні	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегії конкуруючих фірм (визначають можливість інших господарюючих суб'єктів впливати на структуру ринку, інтенсивність конкурентної боротьби, коригувати отримання необхідних матеріальних ресурсів тощо).

Продовження табл.2.3

1	2	3
	Науково-технічні	<ul style="list-style-type: none"> • Інноваційна політика держави як складова державної економічної політики. • Екологічні чинники, що відносяться до інституційної структури, полегшують накопичення знань, співпрацю з іншими фірмами та наявність ринків збуту технологій, включаючи галузеву структуру [91]
	Природні	<ul style="list-style-type: none"> • Вплив місцевого клімату на виробничий процес
	Ринкові	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність входних бар'єрів на ринку (додаткова сертифікація, ліцензування тощо). • Рівень та особливості попиту на даному ринку. • Специфіка поведінки споживачів (ЦА). • Рівень розвитку інфраструктури
Внутрішні	Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> • Розмір підприємства, форма власності на засоби виробництва (впливають на мобільність прийняття рішень) • Необхідність змінення оргструктури фірми, модернізації обладнання, вдосконалення системи фінансів, управління персоналом тощо • Необхідність впровадження нової технології чи трансферу більш сучасних технологій • Рівень інтеграції технологічних та організаційно-управлінських рішень. • Ефективна система маркетингу, узгодженість зовнішніх і внутрішніх комунікацій (з замовниками, діловими партнерами, інвесторами, дослідниками ВНЗ тощо). • Корпоративна культура.
	Кадрові	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення постійного навчання / перенавчання / підвищення кваліфікації персоналу • Роль лідера і сильного керівництва у діяльності
	Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивоване керівництво, ефективні відносини з персоналом. • Управління якістю, інфраструктурою, розвитком Швидкість реакції на зміну ринкової ситуації • Ступінь відповідності управлінських рішень впливу зовнішнього середовища
	Ресурсні	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність та необхідність матеріальних, нематеріальних, фінансових, кадрових, виробничих, сировинних, інтелектуальних, інформаційно-комунікаційних і т.п. ресурсів
	Технічні	<ul style="list-style-type: none"> • Можливості, обумовлені параметрами устаткування, технологічною схемою виробництва, науково-технічним потенціалом підприємства, виробничою потужністю і т.п.
	Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансова стійкість підприємства • Ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування • Рівень платоспроможності

Отже, резюмуючи вище викладене відзначимо, що до зовнішніх факторів впливу, в першу чергу, науковці найчастіше відносять: політичні, економічні, фактори, правові, конкурентні, ринкові, науково-технічні, пов'язані з національною культурою і укладом життя, а також природні фактори. До найважливіших внутрішніх факторів впливу – організаційні, управлінські, ресурсні, технічні, фінансові.

Однак, плюралізм підходів вітчизняних та закордонних дослідників до визначення найбільш релевантних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні його ринкової стратегії обумовлює необхідність розробки відповідного науково-методичного підходу, що дозволив би підійти до вирішення поставленого комплексно та максимально об'єктивно.

Отже, першим етапом розробленого підходу має бути формування блоків потенційно релевантних внутрішніх передумов та визначення ключових показників ефективності у розрізі кожного з них. Так, огляд наукових підходів до формалізації потенційно значимих факторів внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта, а також аналіз провідних концепцій менеджменту (зокрема, Збалансована система показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортон) дозволили сформуванню орієнтовний перелік базових блоків ендогенних параметрів розвитку підприємства, а саме: рентабельність; кількісні та якісні характеристики стану основних засобів; кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства; кількісні та якісні характеристики клієнтського потенціалу підприємства тощо. Разом з тим, у сучасних умовах паралельно з традиційними внутрішніми факторами, дедалі більшого значення набувають новаторські, роль для бізнесу активізувалася лише 10-20 років тому, зокрема: рівень інноваційності підприємства; рівень соціальної відповідальності, екологічності та етичності діяльності підприємства тощо.

Після формалізації блоків потенційно значущих внутрішніх факторів, необхідно ідентифікувати для кожного з них конкретно вимірювані ключові

показники ефективності, досягнення яких дозволить стверджувати про виконання чи провал конкретної стратегічної цілі.

Після того як було сформовано комплексний набір відповідних внутрішніх параметрів, доцільно перейти до реалізації другого етапу даного підходу, що передбачає вибір серед початкового переліку 1-2 ключових показника ефективності у розрізі кожного блоку внутрішніх передумов / факторів. У теорії менеджменту вважається оптимальним набір з 5-7 цільових індикатора, що, з одного боку, дозволяє уникнути надмірного розпорошення цільових орієнтирів бізнесу, проте, з іншого боку, охопити різні проекції розвитку підприємства. Однією з основних особливостей даного підходу є вибір релевантних ключових показників ефективності не лише групою співробітників відповідного департаменту стратегічного планування, а їх формування ширшим колом стейкхолдерів (акціонери, менеджери, співробітники тощо). Такий комплексний підхід дозволяє врахувати інтереси різних груп зацікавлених сторін у процесі розробки ринкової стратегії.

На наступному етапі відбувається ранжування відібраних ключових показників ефективності внутрішніх передумов / факторів учасниками стратегічної сесії (акціонери, топ-менеджмент та ін.) за методом індивідуальних експертних оцінок, тобто кожен учасник зустрічі ранжує (від найбільш до найменш значимого) усі фактори від 1 до n , де n – загальна кількість ключових показників ефективності, відібраних на попередньому етапі.

Після здійснення пріоритезації експертами відібраних внутрішніх ключових показників ефективності, необхідності набуває перехід до наступного етапу, що передбачає узагальнення результатів індивідуальних експертних оцінок, за результатами якого здійснюється визначення ваги відібраних ключових показників ефективності внутрішніх передумов / факторів за методом Фішберна:

$$w_i = \frac{2 \cdot (n - i + 1)}{n \cdot (n + 1)} \quad (2.1)$$

де w_i – ваговий коефіцієнт i -го ключового показника ефективності внутрішніх передумов / факторів; n – загальна кількість відібраних на етапі 2 ключових показників ефективності внутрішніх передумов / факторів; i – ранг показника, який встановлюється експертним шляхом.

Зауважимо, що вибору рангу показника передуює етап ідентифікації його пріоритетності (на основі середнього арифметичного значення балу, отриманого відповідним показником від кожного з експертів). Натомість, безпосередньо ранг показника визначається з урахуванням ключових показників ефективності з однаковою пріоритетністю.

Наступним етапом розробленого науково-методичного підходу є нормалізація відібраних показників за міні-максним методом, а також формування узагальнюючого показника внутрішніх передумов / факторів шляхом множення нормалізованих значень відібраних ключових показників ефективності (етап 2) на їх вагові коефіцієнти (етап 4).

Варто зауважити, що на етапі 2 вже було ідентифіковано найбільш релевантні з позиції стейкхолдерів ключові показники ефективності, що характеризують внутрішні передумови / фактори, котрі обумовлюють змістовне наповнення ринкової стратегії промислового підприємства, проте етапи 3-5 є підготовчими етапами ідентифікації зовнішніх передумов, адже ще однією інноваційною ідеєю даного підходу є припущення, що при розробці ринкової стратегії підприємства мають бути враховані не просто всі (чи, навпаки, випадково визначені) фактори зовнішнього середовища, а саме ті екзогенні передумови / фактори, що є релевантними з позиції виконання внутрішніх ключових показників ефективності, і саме через цей канал впливають на формування ринкової стратегії промислового підприємства.

Отже, етап 6 передбачає формування блоків потенційно релевантних зовнішніх передумов / факторів на основі аналізу історичних аспектів розвитку підприємства, застосування бенчмаркінг-технологій, а також міжнародних аналітичних звітів щодо оцінювання стану розвитку господарюючих суб'єктів в

країнах світу (наприклад, Global Entrepreneurship Monitor, Global Entrepreneurship Index, Doing Business тощо). Зокрема, за результатами проведеного аналізу було сформовано потенційних їх перелік, а саме:

- макроекономічна ситуація в країні реєстрації підприємства та його основних бізнес-партнерів;
- стан розвитку бізнес-середовища в країні реєстрації підприємства та його основних бізнес-партнерів (за Doing Business);
- стан розвитку державного управління в країні реєстрації підприємства та його основних бізнес-партнерів (за Worldwide Governance Indicators);
- рівень податкового навантаження в країні реєстрації підприємства та його основних бізнес-партнерів (за Paying Taxes) та ін.

У свою чергу, у розрізі кожного з блоків також повинні бути формалізовані кількісно вимірювані індикатори, що будуть використані у рамках останнього – сьомого етапу.

Отже, етап 7 передбачає визначення релевантних зовнішніх передумов / факторів на основі багатофакторного регресійного аналізу. Варто відмітити, що результативною змінною у процесі моделювання буде виступати узагальнюючий показник внутрішніх передумов / факторів, визначений на етапі 5, тоді як блок факторних змінних будуть формувати кількісні показники оцінювання зовнішніх передумов / факторів. Відбір релевантних зовнішніх передумов / факторів має здійснюватися на основі двох параметрів: 1) статистичної значимості багатофакторної регресійної моделі в цілому; 2) значущості конкретного факторного показника (показники повинні бути статистично значимими на довірчому інтервалі 90% та вище). Таким чином, результатом цього етапу має стати набір конкретних зовнішніх факторів, вплив яких і повинен враховуватися у процесі формування ринкової стратегії підприємства.

Узагальнення охарактеризованих вище етапі розробленого науково-методичного підходу до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов

ефективності розробки ринкової стратегії промислових підприємств узагальнено на рис. 2.8.

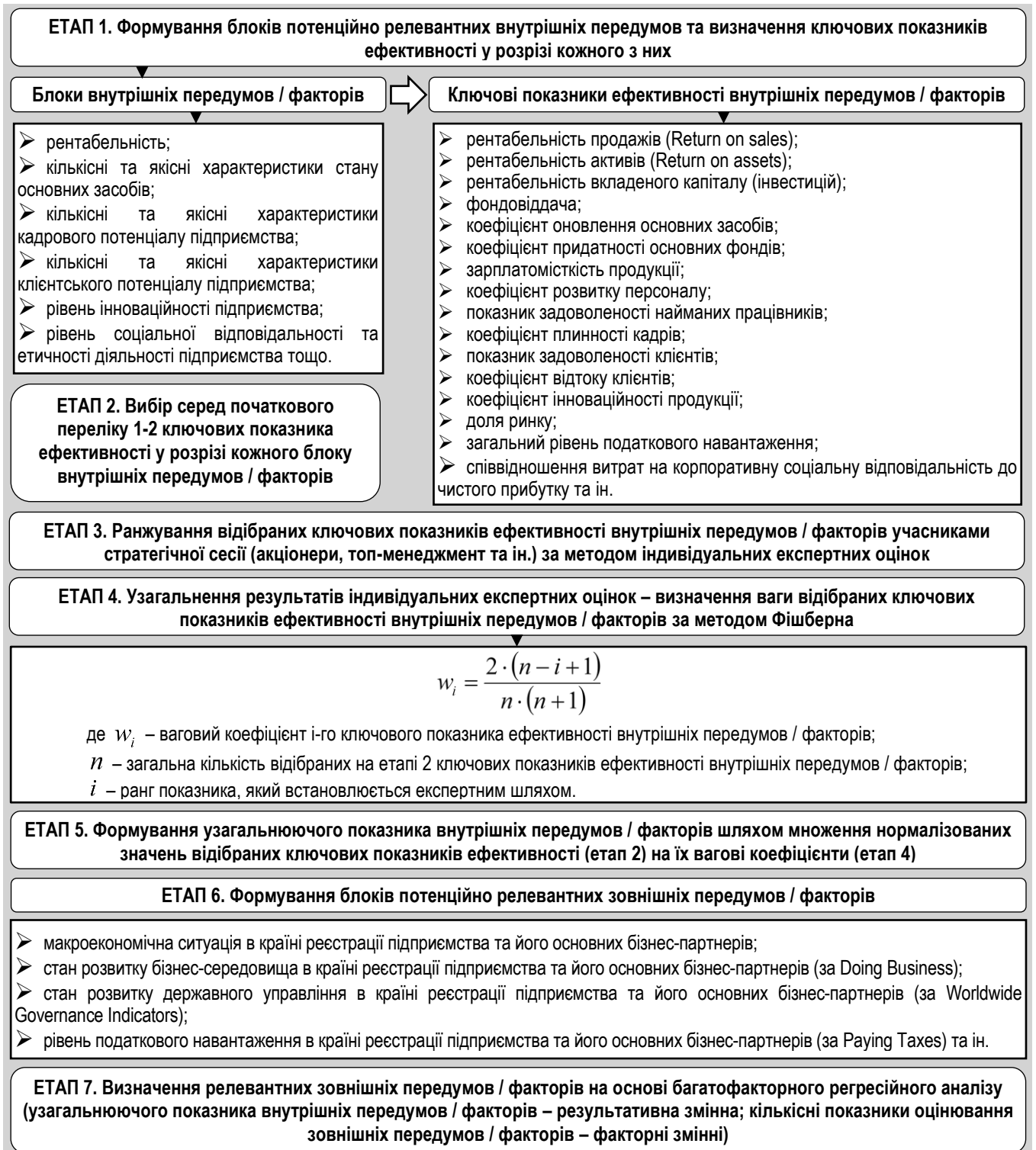


Рис. 2.8. Методичний підхід до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов ефективності розробки ринкової стратегії промислових підприємств

Такий 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 сформулювати адекватну та науково обґрунтовану інформаційну основу для реалізації подальших етапів формування та реалізації ринкової стратегії господарюючого суб'єкта.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

- досліджено фактори впливу на діяльність промислових підприємств та визначено сутність зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на різних ринках;
- запропонований методичний підхід до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов ефективності розробки ринкової стратегії промислових підприємств, на відміну від існуючих, дозволяє забезпечити комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх передумов функціонування підприємства з використанням дієвих інструментів економіко-математичного моделювання, та 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;

- такий підхід надає можливість сформувавши адекватну та науково обґрунтовану інформаційну основу для реалізації подальших етапів формування та реалізації ринкової стратегії господарюючого суб'єкта.

Результати даного дослідження можуть бути використані при формуванні ринкової стратегії підприємства.

2.3 Визначення та оцінка ризиків ринкових стратегій

Велика частка невдалих ринкових стратегій промислових підприємств актуалізує необхідність докладного дослідження ризиків, які супроводжують цю діяльність, а також хоч мінімальної формалізації цього процесу.

Аналіз і оцінка ризиків обов'язково здійснюються при прийнятті будь-яких управлінських рішень, а тим більше, при розробленні стратегії, яка визначає генеральну комплексну програму дій для підприємства на найближчий період. 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.

Аналітичні звіти щодо досліджень різних видів ризиків регулярно публікуються у ЗМІ. Так, наприклад, за результатами досліджень EURASIA GROUP (представлених у щорічному прогнозі) Україна включена до ТОП-10 основних геополітичних ризиків групи «Євразія» на 2019 р. через імперські амбіції Росії щодо українських земель і політичної ситуації в країні [74]. Це, звичайно, вплине на інвестиційну активність зовнішніх інвесторів в Україні, що, в свою чергу, негативно вплине на

розвиток економічних процесів.

Науковці, зі свого боку, також постійно досліджують ризики (в контексті вдосконалення теоретико- методичних підходів до їх аналізу, оцінки та управління). Зокрема, дослідженню різних видів ризиків присвячена низка наукових робіт: Андерса Санделіна [144], Астахова А.М. [2], Вітлинського В.В. і Наконечного С.І. [8], Лізи Маккверлі [124], Майкла Е.Портера [57], Анни Мар [116] та багатьох інших. Але систематизація ризиків саме ринкових стратегій поглиблено не досліджена. Необхідність конкретизації визначення ризику ринкової стратегії промислового підприємства та кожного з видів таких ризиків, їх систематизації, а також, визначення простого у розумінні і застосуванні теоретико-методичного підходу до урахування та оцінки ризиків реалізації ринкової стратегії промислових підприємств і обґрунтовують нагальність даного дослідження.

У. Чан Кім і Рене Мауборн вважають, що стратегія завжди включає в себе можливості і ризик [101].

Національний банк України так визначає ризик у Постанові № 64 від 11.06.2018 р. [58]:

- *ризик* – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання доходів, або невиконання стороною договірних зобов'язань унаслідок впливу негативних внутрішніх та зовнішніх факторів;

- *стратегічний ризик* – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неправильних управлінських рішень та неадекватного реагування на зміни в бізнес-середовищі.

На наш погляд, таке визначення зосереджене на наслідках управлінських рішень і не виключає можливості уникнення ризику в разі їх вдалого застосування. Але існують і непереборні фактори впливу, які не можливо мінімізувати/нейтралізувати ніякими діями.

Під ризиками ринкової стратегії промислових підприємств *ми*

розуміємо можливість отримання збитків і втрат будь-яких видів ресурсів підприємства (в першу чергу, фінансових) в результаті її реалізації. Тобто, фактично для підприємства це можуть бути всі види потенційних потреб, обмежень, загроз і вимог щодо забезпечення ефективності, легітимності та інвестиційної безпеки для бізнесу, які можуть виникнути і спричинити додаткові матеріальні й нематеріальні збитки і втрати при реалізації ринкової стратегії.

Це визначення, з одного боку, обмежує класичні визначення ризиків, але ситуації відхилень запланованих результатів в більший бік (у т.ч. недоотриманих прибутків) вважаємо все ж успішними і не розглядаємо їх.

З іншого боку, це визначення розширює спектр ризикових станів та дозволяє конкретизувати вид ризику та місце його виникнення, що є важливим в управлінні ризиками.

Анна Мар [116] виділяє такі 22 види стратегічних ризиків:

1. Ризик корпоративного управління - ризик того, що інсайдери (працівники) не будуть діяти в інтересах власників (акціонерів) фірми.
2. Ризик реалізації стратегії – ризик того, що виконання бізнес-стратегії буде невдалим.
3. Стратегічний ризик прогнозування – ризик того, що прогнози будуть недійсні.
4. Конкурентний ризик – ризик зниження конкурентних переваг.
5. Інноваційний ризик – невміння впроваджувати інновацій (невдалі інноваційні інвестиції, створення інноваційної культури).
6. Технологічний ризик – ризик того, що технологія відстане від конкурентів.
7. Ризик інтелектуальної власності – ризик втрати інтелектуальної власності та відповідальності.
8. Злиття та ризик придбання - інтеграція фірм майже завжди є високоризиційною діяльністю.
9. Ризик управління змінами – ризики, пов'язані з організаційними

змiнами.

10. Програмні та проектні ризики – ризики, пов'язані з помилками програми та проекту (у деяких галузях понад 50% проектів не вдаються).

11. Ризики маркетингу і збуту – ризик того, що прогнози та показники маркетингу і продажів не відповідають очікуванням (наприклад, ризик відмови від розробки нового продукту).

12. Операційні ризики – ризики «збоїв» у роботі (наприклад, ризик того, що замовлення скасовуватимуться через логістичні проблеми).

13. Управління ризиками талантів - ризик втрати ключових талантів для конкуренції.

14. Ризик безпеки – ризик інциденту інформаційної безпеки (що спричинить шкоду репутації, викличе проблеми з дотриманням правил та призведе до втрати інтелектуальної власності).

15. Ризик відповідальності – ризик того, що ваші продукти, послуги чи корпоративне виконання призведуть до юридичної відповідальності.

16. Ризику відповідності – ризик невідповідності нормативно-правовим актам.

17. Ризик сталого розвитку – ризик відсутності цілей сталого розвитку чи невідповідності законодавству та нормам довкілля.

18. Репутаційний ризик – ризик поганої реклами або негативних відносин з працівниками, клієнтами, партнерами, контрагентами та регуляторами.

19. Фінансовий ризик – ризики фінансового здоров'я фірми (наприклад, ризик того, що не можливо залучити достатньо капіталу для фінансування операцій).

20. Системний ризик – ризик розвалу світової фінансової системи або фінансової системи країни.

21. Політичний ризик – ризик того, що політичне середовище стане ворожим до вашої фірми.

22. Форс-мажор – катастрофи природні чи війни.

Наведений перелік включає різні види і різновиди ризиків (наприклад, ризик корпоративного управління та ризик управління змінами), що, на наш погляд, потребує докладного дослідження, а окремі ризики (наприклад, країнові) не визначає взагалі.

Аналізуючи ризики стратегічних альянсів, які є поширеною практикою спільної ринкової діяльності Андерс Санделін [144] відзначив, що невдачі часто пояснюються нереалістичними очікуваннями, відсутністю зобов'язань, культурними відмінностями, розбіжностями у стратегічних цілях та недостатньою довірою, а також виокремив такі ризики і обмеження:

- діяльність поза рамками оригінальної угоди,
- приховані витрати,
- неефективне управління,
- витік інформації,
- втрата компетенцій,
- втрата оперативного контролю,
- блокування партнера,
- помилка продукту/послуги партнера,
- партнер не може або не бажає надавати основні ресурси,
- якість роботи партнера,
- партнер скористається своїм становищем,
- партнер зазнає фінансових труднощів.

Ці види ризиків ми відносимо до інтерфейсних (під інтерфейсом ми розуміємо сукупність засобів, методів і правил взаємодії між елементами системи, тобто між бізнес-партнерами) і вважаємо, що вони присутні не лише в ситуаціях стратегічних альянсів, а і в стратегічній діяльності підприємств взагалі. Отже, *інтерфейсні ризики* – це ризики втрат будь-яких видів ресурсів підприємства внаслідок некоректних дій конкурентів, бізнес-партнерів та інших контрагентів щодо інформаційної безпеки підприємства.

Астахов А.М. [2] викладаючи системний підхід до управління інформаційними ризиками бізнесу, до яких він відносить ризики кіберпростору (кібертероризму), ризики промислових систем, ризики витоку інформації, ризики електронних розрахунків та додаткові ризики державного регулювання, наголосив на їх важливості й зазначив, що глобальна інформаційна криза не за горами.

Отже, до інтерфейсних ризиків узагальнено можна віднести:

- некоректну діяльність конкурентів, бізнес-партнерів та інших контрагентів,
- інформаційні ризики,
- інвестиції в безпеку діяльності.

Узагальнено види ризиків ринкових стратегій промислових підприємств ми систематизували за місцем виникнення на (рис. 2.9):

- країнові,
- політичні,
- економічні,
- правові,
- технологічні,
- ринкові,
- організаційні,
- інноваційні,
- інтерфейсні.

Цей список не є остаточним і може бути розширеним (наприклад, щодо інвестиційних ризиків і т.п.) з урахуванням специфічних особливостей діяльності підприємства. Розглянемо їх.

Організаційні ризики – це ризики втрат ресурсів (фінансових та інших видів) від дій керівництва (управлінських) та персоналу (виробничих) підприємства, пов'язаних з недоліками в організації роботи фірми, некомпетентністю виконавців робіт.

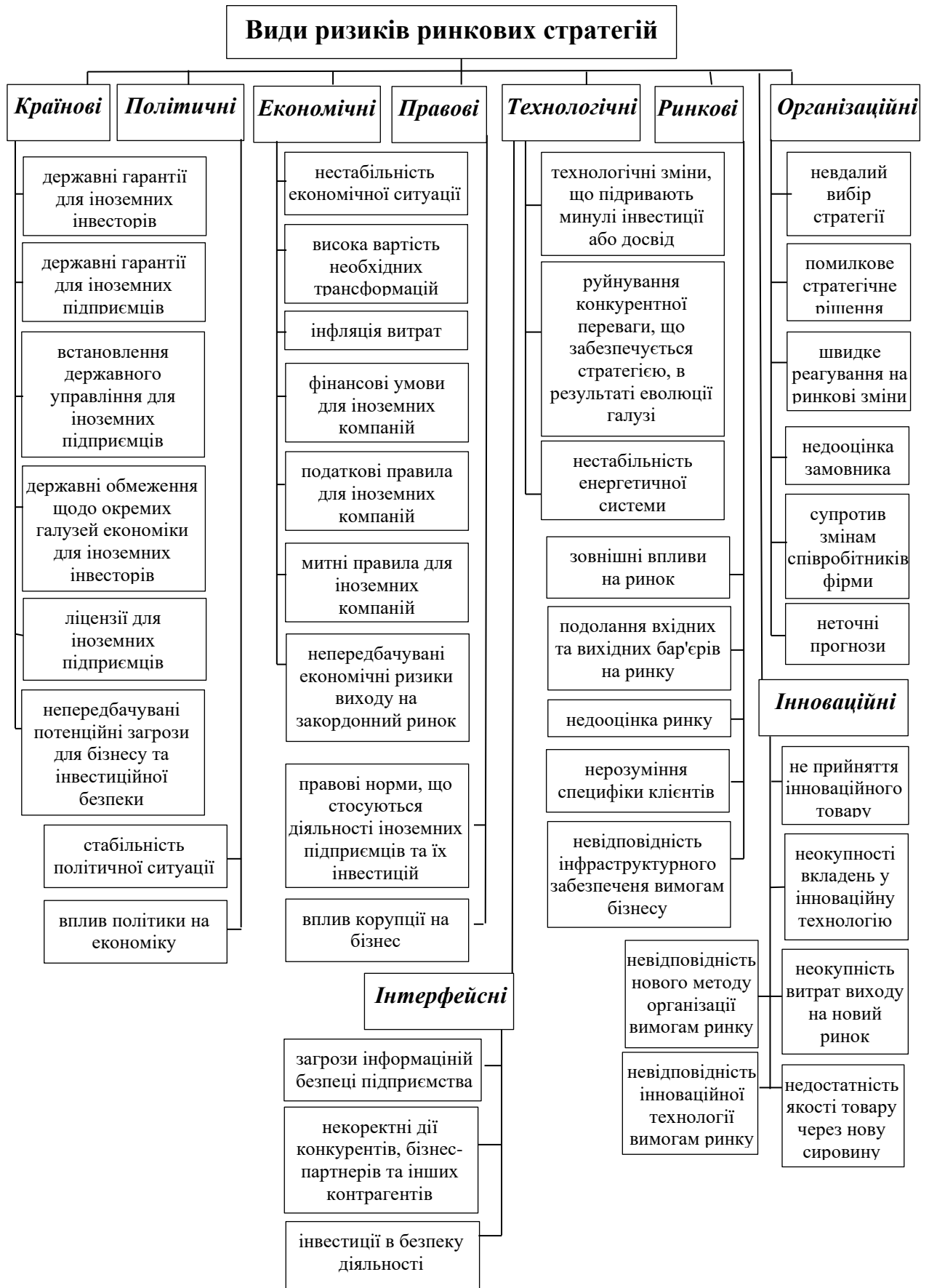


Рис. 2.9. Класифікація ризиків ринкових стратегій промислових підприємств (складено автором)

До організаційних ризиків ми відносимо:

- ризик невдалого вибору стратегії – асиметрія інформації та суб'єктивний супротив ризиковій діяльності з боку керівників фірми можуть призвести до вибору не найкращої стратегії;
- ризик помилкового стратегічного рішення [57];
ризик швидкого реагування на ринкові зміни (чітке слідування визначеній ринковій орієнтації та неврахування нових зовнішніх чинників) [124];
- ризик недооцінки замовника (світовий ринок підвищив конкурентоспроможність серед усіх брендів та поінформованість споживачів завдяки Інтернету, тому потрібно відповідати постійно змінюваним процесам мислення та вимогам сучасного покупця [124]);
- ризик супротиву змінам співробітників фірми (всі фактори, пов'язані з корпоративним сприйняттям, повинні бути розраховані для забезпечення надійного, функціонуючого та ефективного підходу до ринкової орієнтації [124]);
- неточні прогнози.

Економічні ризики – це ризики фінансових втрат через зміну економічних умов господарювання:

- нестабільність економічної ситуації;
- висока вартість необхідних трансформацій;
- інфляція витрат;
- фінансові умови для іноземних компаній;
- податкові правила для іноземних компаній;
- митні правила для іноземних компаній;
- непередбачувані економічні ризики виходу на закордонний ринок.

Технологічні ризики – це ризики втрат від старіння застосовуваної підприємством технології, а саме:

- ризик технологічних змін, що підривають минулі інвестиції або досвід;
- ризик руйнування конкурентної переваги, що забезпечується стратегією,

в результаті еволюції галузі [57];

- ризик нестабільності енергетичного забезпечення (енергетичної системи).

В Україні **ринковий ризик** (market risk), відповідно Постанови Національного банку України визначають як «наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливі коливання вартості цінних паперів, товарів і курсів іноземних валют за тими інструментами, які є в торговельному портфелі. Цей ризик впливає з маркетмейкерства, дилінгу, прийняття позицій з боргових та пайових цінних паперів, валют, товарів та похідних інструментів (деривативів)» [50].

До ринкових ризиків ми відносимо:

- ризики зовнішніх впливів на ринок;
- ризики подолання вхідних та вихідних бар'єрів на ринку (можливі ділянки та напрями діяльності, які заборонені для іноземних підприємців);
- ризик недооцінки ринку (неправильне визначення завдань досліджень або неякісні дослідження ринку призводять до створення неефективних баз даних);
- ризик нерозуміння специфіки клієнтів (використання неефективних підходів звернення до клієнтів);
- ризик невідповідності інфраструктурного забезпечення.

Політичні ризики – це ризики втрат від зміни політичної ситуації:

- стабільність політичної ситуації;
- вплив політики на економіку.

Правові ризики – це ризики втрат від змін у законодавчій і нормативній базах та урядових програмах, пов'язаних із соціально-економічними змінами в країні:

- правові норми, що стосуються діяльності іноземних підприємців та їх інвестицій;
- вплив корупції на бізнес.

Країнові ризики – це ризики втрат від будь-яких несприятливих змін на ринках приймаючої країни для іноземних підприємств (інвесторів):

- державні гарантії для іноземних інвесторів;
- державні гарантії для іноземних підприємців;
- встановлення державного управління для іноземних підприємців;
- державні обмеження щодо окремих галузей економіки для іноземних інвесторів;
- ліцензії для іноземних підприємців;
- непередбачувані потенційні загрози для бізнесу та інвестиційної безпеки (у т.ч. військові конфлікти, природні катаклізми та інші форс-мажорні обставини).

Інноваційні ризики – це ризики втрат від впровадження інноваційної діяльності. Відповідно класифікації інновацій Й. Шумпетера [141] (який виділяв інновації товарні, сировинні, технологічні, організаційні та ринкові) можна виділити й відповідні види ризиків:

- ризик виробництва інноваційного товару, який не знайде очікуваного попиту на ринку;
- ризик неокупності коштів, вкладених у інноваційну технологію;
- ризик невідповідності нового устаткування і технології необхідним ринковим вимогам виробництва;
- ризик неможливості продажу створеного інноваційного устаткування, якщо воно вузькоспеціалізоване і не придатне для виробництва іншої продукції;
- ризик недостатньої якості товару при використанні нового виду сировини;
- ризик невідповідності нового методу організації (управління) вимогам ринку;
- ризик не окупності витрат, пов'язаних з виходом на новий ринок.

Надзвичайно важливим є не лише ідентифікація всіх видів ризиків ринкової стратегії, а й їх аналіз та оцінка. Пропонуємо з цією метою

застосовувати наступний теоретико-методичний підхід (рис. 2.10):

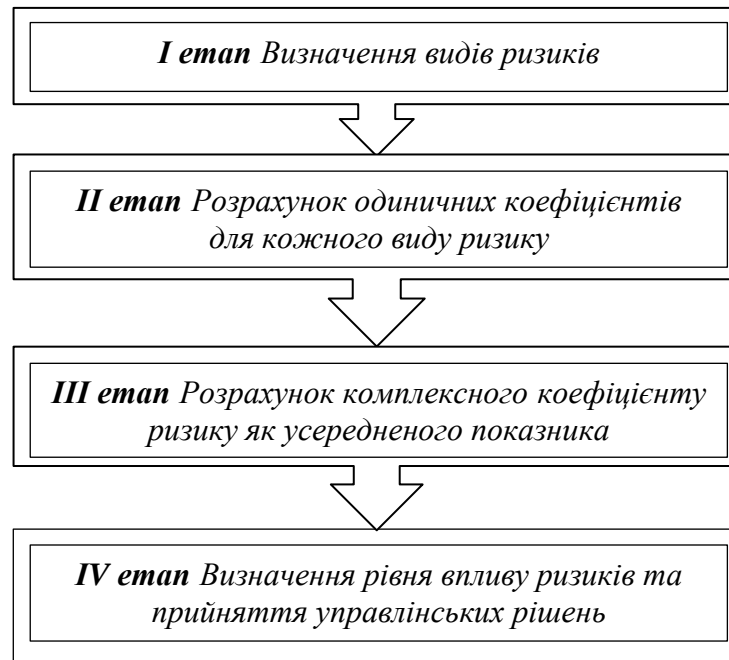


Рис. 2.10 Етапи урахування та оцінки ризиків реалізації ринкової стратегії промислового підприємства (складено автором)

Розглянемо їх.

I етап – визначення всіх можливих видів та різновидів ризиків даної ринкової стратегії (узагальнений перелік наведений на рис. 2.2).

II етап – розрахунок одиничних коефіцієнтів для кожного виду ризику (країнові, політичні, економічні, правові, технологічні, ринкові, організаційні, інноваційні, інтерфейсні) за допомогою ймовірнісного підходу до оцінки ризиків, який набув найбільшого поширення у практиці та дозволяє враховувати будь-яку кількість різновидів ризиків, за формулою:

$$K_j = \sum_{i=1}^n V_i \cdot B_i \quad (2.2)$$

де K_j – коефіцієнт впливу j -го виду ризику; V_i – вага показника (від 0 до 1) i -го різновиду ризику, ум.од.; B_i – оцінка показника i -го різновиду ризику, бали (від 0 до 1), n – кількість різновидів ризиків ($i=1, \dots, n$), од.

III етап – розрахунок комплексного коефіцієнту ризику, який включає вплив всіх видів ризиків і розраховується за формулою:

$$K_{kr} = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m K_j} \quad (2.3)$$

де K_{kr} – комплексний коефіцієнт ризику; K_j – коефіцієнт впливу j -го виду ризику; m – кількість видів ризиків ($j=1, \dots, m$), од.

IV етап – визначення рівня впливу ризиків ринкової стратегії відповідно шкали оцінювання (табл. 2.4) та прийняття відповідних управлінських рішень.

Таблиця 2.4

Шкала оцінювання впливу ризиків ринкової стратегії промислового підприємства (узагальнено автором за матеріалами [3; 8])

Отримана оцінка	0-0,25	0,25-0,5	0,5-0,75	0,75-1
Зона ризику	мінімальний	підвищений	критичний	неприпустимий
Управлінські рішення	прийняття ризику	мінімізація ризику	хеджування ризику	уникнення ризику

Для будь-якого підприємства зона мінімального ризику є прийнятною, адже переважна більшість видів діяльностей (крім державних програм, які фінансуються з бюджету) пов'язані з ризиками. Також, можна працювати в зонах підвищеного і критичного ризиків, адже, чим вищий ризик, тим більші прибутки можна отримати (найбільші – у високо ризиковій інноваційній діяльності). Уникати слід лише неприпустимих рівнів ризиків, які можуть спричинити банкрутство підприємства.

В той же час, справедливо зазначити, що за умови наявності кількісної інформації за тривалий період часу щодо обсягу витрат для конкретного підприємства (зумовлених реалізацією ринкової стратегії), актуальності набуває розробка іншої методики. Так, запропоновано проводити кількісне оцінювання ризику реалізації ризиків формування та реалізації ринкової

стратегії промислового підприємства на основі визначення поточної вартості витрат з їх подальшим коригуванням на відповідний коефіцієнт, оцінений на основі адаптації методу Інвуда та математично формалізований шляхом застосування оберненої логарифмічної кривої.

Поетапну реалізацію даного науково-методичного підходу можливо формалізувати наступним чином/

На першому етапі відбувається формування інформаційної бази оцінювання в межах кількісного визначення витрати, пов'язані з виходом на ринок (маркетингові, податкові, операційні, адміністративні, страхові та інші), ресурсних витрат (фінансові, кадрові, матеріальні тощо) ризикових витрат (втрати від зміни законодавства, зміни політичної ситуації, впровадження інновацій та інші). Справедливо також зауважити, що часовий проміжок дослідження повинен складати не менше 5 років, оскільки методика передбачає формування регресійних рівнянь та логарифмування, що неможливо адекватно здійснити за умови недостатньої кількості спостережень.

На другому етапі відбувається безпосередньо математична формалізація оцінювання ризику реалізації ринкової стратегії. Так, розглянемо даний етап в зворотній послідовності, тобто від результату до його елементів формування. Отже, формула знаходження ризику реалізації ринкової стратегії виглядає наступним чином:

$$Rs_t = Ec_t \cdot \sigma_t \quad (2.4)$$

де, Rs_t – кількісна оцінка ризику реалізації ринкової стратегії; Ec_t – загальний обсяг витрат, пов'язаних з реалізацією ринкової стратегії; σ_t – коефіцієнт, оцінений на основі адаптації методу Інвуда.

В свою чергу, зазначений вище коефіцієнт σ_t розраховується на наступним чином:

$$\sigma_t = \frac{1}{v_0 + v_1 \cdot \ln t} \quad (2.5)$$

де, v_0, v_1 – параметри регресійного рівняння; $\ln t$ – натуральний логарифм від часу.

З метою визначення параметрів v_0 та v_1 необхідно повести попередню лінеаризацію рівняння (2.5):

$$y_t = \frac{1}{\mu_t} \quad (2.6)$$

$$x_t = \ln t \quad (2.7)$$

де, μ_t – коефіцієнт дисконтування (3-6%).

А надалі, провести оцінювання шуканих параметрів за допомогою узагальненого методу найменших квадратів:

$$y_t = v_0 + v_1 \cdot x_t \quad (2.8)$$

Для оцінювання параметрів v_0 та v_1 пропонується використати пакет Statistica версії 10,0, пакет Аналіз, вкладка Загальні лінійні моделі (GLM)

Третій етап реалізації інтервального науково-методичного підходу до оцінювання ризиків формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства передбачає приведення отриманих результатів до співставного вигляду за допомогою нормалізації Севіджа:

$$RS_{it} = \frac{\max_i RS_{it} - RS_{it}}{\max_i RS_{it} - \min_i RS_{it}} \quad (2.9)$$

Тобто, фактично ми маємо математичний розв'язок системи рівнянь:

$$\begin{cases} Rs_t = Ec_t \cdot \frac{1}{v_0 + v_1 \cdot lnt} \\ y_t = v_0 + v_1 \cdot x_t \end{cases} \iff y_t = \frac{1}{\mu_t}, x_t = lnt \quad (2.10)$$

де, Rs_t – кількісна оцінка ризику реалізації ринкової стратегії на базі інтервального оцінювання; Ec_t – загальний обсяг витрат, пов'язаних з реалізацією ринкової стратегії; v_0, v_1 – параметри регресійного рівняння (визначаються за допомогою узагальненого методу найменших квадратів); lnt – натуральний логарифм від часу (>5 років); μ_t – коефіцієнт дисконтування (3-6%)

Завершальним етапом досліджуваного методу є якісне оцінювання інтегральних результатів, що дозволяє конкретизувати зону ризику та ідентифікувати відповідну йому стратегію ризик-менеджменту.

В загальному вигляді дві запропоновані методики оцінювання ризиків формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства можливо формалізувати за допомогою рисунку 2.11.

Особливістю розроблених методичних засад визначення ризиків формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства (рис. 2.11) 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 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.

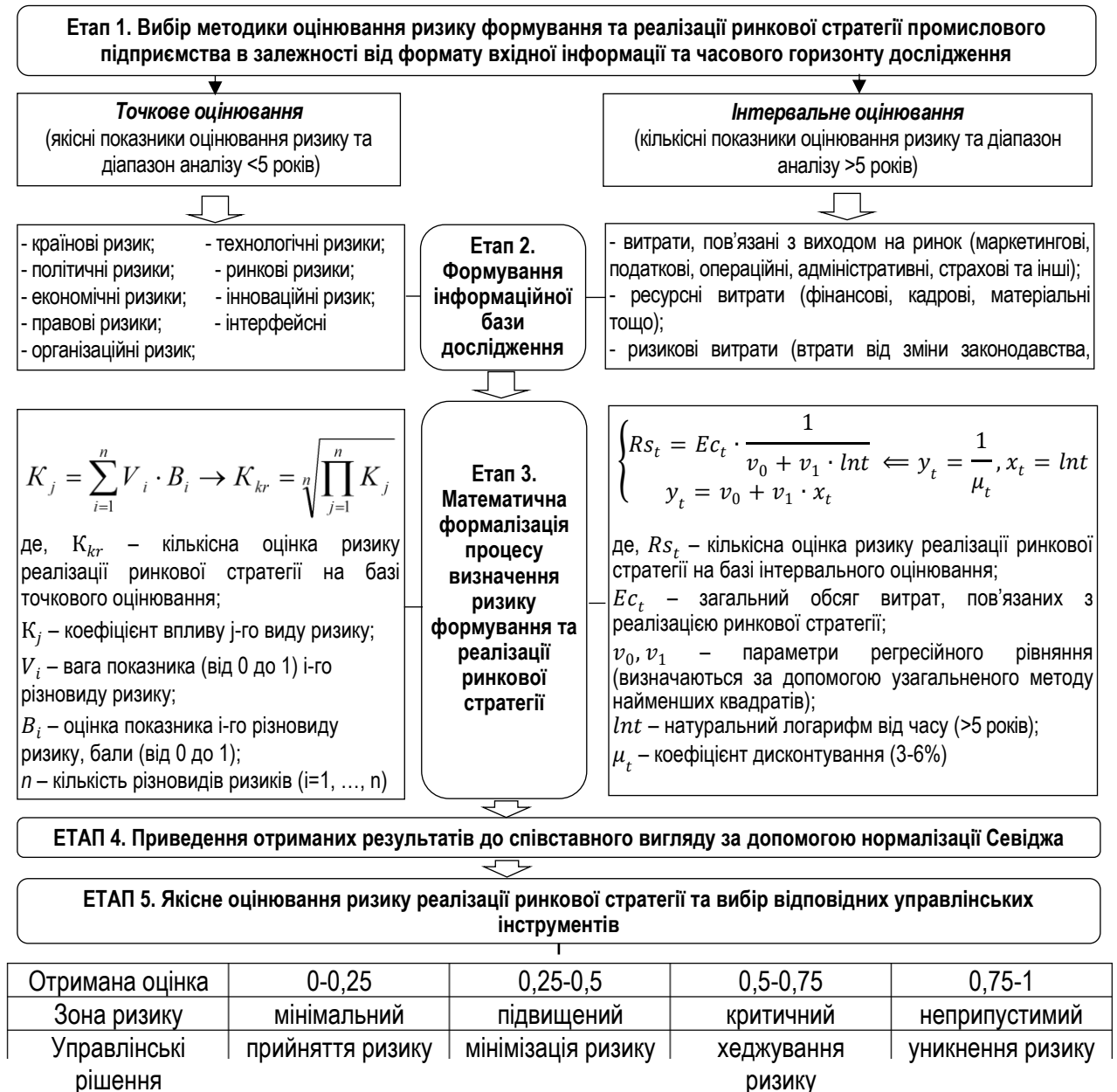


Рис. 2.11 – Методичні засади визначення ризиків формування та реалізації ринкової стратегії промислового підприємства

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 обґрунтовувати нові для підприємства стратегічні рішення (у т.ч. щодо виходу на закордонні ринки).

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

– дістало подальшого розвитку визначення ризиків ринкової стратегії промислових підприємств, під якими запропоновано розуміти *можливість отримання матеріальних й нематеріальних збитків і втрат будь-яких видів ресурсів підприємства від потенційних потреб, обмежень, загроз і вимог щодо забезпечення ефективності, легітимності та інвестиційної безпеки для бізнесу, які можуть додатково виникнути при реалізації ринкової*

стратегії, що, на відміну від існуючих визначень, дозволяє конкретизувати вид ризику та місце його виникнення;

– дістала подальшого розвитку класифікація ризиків ринкових стратегій промислових підприємств, які запропоновано поділяти за місцем виникнення на: країнові, політичні, економічні, правові, технологічні, ринкові, організаційні, інноваційні, інтерфейсні;

– дістали подальшого розвитку визначення кожного з видів ризиків, що сприяє поглибленню розуміння їх структурно-логічної сутності;

– запропоновано при урахуванні та оцінці ризиків реалізації ринкової стратегії промислового підприємства оперувати усередненими показниками ризиків, що спрощує процес прийняття рішень ризик-менеджменту та дозволяє прискорити процес обґрунтування нової для підприємства стратегію виходу на закордонний ринок;

– запропоновані методичні засади та умови застосування точкового та інтервального оцінювання ризику реалізації ринкової стратегії промислових підприємств. Так, точкове оцінювання ризиків є допустимими у часовому горизонті до 5 років, оскільки суб'єктивність експертних оцінок може призвести до значного викривлення отриманих результатів на більш тривалому часовому діапазоні. В свою чергу, на довгострокову перспективу більш прийнятним є інтервальне оцінювання, яке дозволяє кількісно врахувати тренди зміни зовнішніх та внутрішніх показників.

Результати даного дослідження можуть бути використані при розробленні ринкової стратегії промислового підприємства, а також при побудові збалансованої системи управління ризиками та забезпечення безпеки його діяльності.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження методичної бази розроблення ринкових стратегій на промислових підприємствах отримано наступні висновки:

- 1) дістала подальшого розвитку класифікація принципів сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності, які запропоновано розділяти «*За поширенням*» на традиційні (загальновідомі й найбільш поширені) – добросовісність, довгостроковість, неперервність, цілепокладання, обґрунтованість, першочерговість, сфокусованість, плановість, гнучкість, диференційованість, збалансованість, всеохоплення, інноваційність, а також новітні (що з'явилися нещодавно) – принцип холізма, глобальність, відкритість активів, інформаційність, принцип залучення, а також «*За особливостями формування*» на організаційні та ринкові. Це дозволяє поглибити сучасне розуміння їх сутності та здійснювати бізнес відповідно норм міжнародного права.
- 2) розширення класифікаційних ознак стратегій кооперації (виокремлення «*За формами співпраці підприємств*» і «*За видами співпраці*» крім загальноприйнятого виокремлення «*За типами стратегічних альянсів*») та визначення відповідних видів стратегій кооперації сприяє подальшому вдосконаленню категорійно-понятійного апарату та систематизації і поглибленню розуміння їх структурно-логічної сутності;
- 3) дістала подальшого розвитку систематизація класифікаційних ознак (виокремлення «*загальних*» і «*специфічних*», а також, виділення «*за видами активності*» і «*за підходом до формування*» в межах останніх), визначення видів ринкових стратегій сприяє подальшому вдосконаленню категорійно-понятійного апарату;
- 4) запропоновані концептуальні засади побудови ринкової стратегії

промислових підприємств, що відрізняються від існуючих наступним:

- 1) конкретизація переліку внутрішніх та зовнішніх передумов (факторів);
- 2) врахуванням інтеграції та координації функціонального, процесного та структурного підходів;
- 3) доповнення класичного переліку принципів формування та реалізації ринкової стратегії підприємства новими;
- 4) групування інструментів формування та реалізації ринкової стратегії підприємства за функціонально-логічними блоками. Це дозволить зробити концептуальні засади побудови ринкової стратегії підприємства максимально адаптивними до сучасних викликів світогосподарських відносин.

- 5) дістало подальшого розвитку визначення ризиків ринкової стратегії промислових підприємств, під якими запропоновано розуміти *можливість отримання матеріальних й нематеріальних збитків і втрат будь-яких видів ресурсів підприємства від потенційних потреб, обмежень, загроз і вимог щодо забезпечення ефективності, легітимності та інвестиційної безпеки для бізнесу, які можуть додатково виникнути при реалізації ринкової стратегії*, що, на відміну від існуючих визначень, дозволяє конкретизувати вид ризику та місце його виникнення;
- 6) удосконалені методичні засади до обґрунтування внутрішніх та зовнішніх передумов ефективності розробки ринкової стратегії промислових підприємств. Вони дозволяють ідентифікувати найбільш релевантні ключові показники ефективності ринкової стратегії підприємства з позиції стейкхолдерів та з позиції реалізації внутрішніх бізнес процесів, також сформувані адекватну та науково обґрунтовану інформаційну основу для реалізації подальших етапів формування та реалізації ринкової стратегії господарюючого суб'єкта;
- 7) дістала подальшого розвитку класифікація ризиків ринкових стратегій промислових підприємств, які запропоновано поділяти за місцем виникнення на: країнові, політичні, економічні, правові, технологічні,

- ринкові, організаційні, інноваційні, інтерфейсні;
- 8) дістали подальшого розвитку визначення кожного з видів ризиків, що сприяє поглибленню розуміння їх структурно-логічної сутності;
 - 9) запропоновано теоретико-методичний підхід до точкової оцінки ризиків реалізації ринкової стратегії промислового підприємства, що, на відміну від існуючих підходів дозволяє оперувати усередненими показниками ризиків і спрощує процес прийняття рішень ризик-менеджменту, що дозволяє порівнювати та обґрунтовувати нові для підприємства стратегічні рішення щодо виходу на закордонні ринки;
 - 10) запропоновано інтервальну методику оцінювання ризику реалізації ринкової стратегії промислового підприємства, що 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.

Результати даного дослідження можуть бути використані в подальших наукових дослідженнях та розробках ринкових стратегій, а також використані в практичній діяльності промислових підприємств.

Основні положення 2 розділу відображені у таких наукових працях [21; 32]

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1 Економіко-математична модель оцінки ринково-орієнтованої стратегічної діяльності промислових підприємств

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).

Перевірити релевантність будь-яких пропонованих стратегічних рішень можна на основі оцінки їх ефективності. Але у ринково-орієнтованій діяльності цього не достатньо і необхідно ще оцінити ризики. Сучасна ринкова діяльність суб'єктів господарювання супроводжується чисельними прогнозованими і непередбачуваними ризиками, які потребують своєчасного урахування і мінімізації. Тому існує нагальна потреба у товаровиробників у застосуванні простих але достовірних економіко-математичних моделей

оцінки стратегічних рішень.

Національний банк України так визначає ефективність: це забезпечення об'єктивної оцінки розміру ризиків банку та повноти заходів щодо управління ризиками з оптимальним використанням фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем щодо управління ризиками банку [58].

Недосконалість (в контексті формалізації) наявних методів розроблення та оцінювання ефективності пропонованих стратегій актуалізують проблему прогнозування та оцінювання результатів реалізації стратегічних рішень, визначення індикаторів та критеріїв таких оцінок. Сучасні суб'єкти господарювання відчують нагальну потребу вибору такої економіко-математичної моделі оцінки ринково-орієнтованої стратегічної діяльності, яка б дозволяла отримувати різні результати, в залежності від впливу додаткових, непередбачуваних чинників, а також, якнайкраще відображала дійсні економічні процеси та надавала можливість отримувати більш наближені до реального розвитку подій показники.

Питанням оцінки стратегічної діяльності підприємств присвятили роботи Лареш Ж.-К. (Larrece Jean-Claude) [114], Захарченко В.І. [19], Меркулов М.М. [19], Ширяєва Л.В. [19], Захарченко Н.В. [19] та інші. Але проблема вибору легкої у застосуванні та достовірної економіко-математичної моделі оцінки ринково-орієнтованої стратегічної діяльності промислових підприємств залишається не достатньо опрацьованою.

Якщо моделлю вважати математичний опис між взаємозалежними змінними, то економіко-математична модель оцінки ринково-орієнтованої стратегічної діяльності промислових підприємств має включати ендогенні змінні (важливі економічні показники, які безпосередньо досліджуються – дохід, ціна, обсяг попиту тощо) та екзогенні змінні (невідомі, які впливають на ендогенні змінні, але самі визначаються факторами, що лежать поза увагою моделі – рівень доходів і споживання на даному ринку тощо). Також, характерною відмінністю таких моделей має бути динамічність (тобто врахування чинника часу) та стохастичність (тобто врахування

випадкових чинників).

Мескон М., Альберт М. і Хедоури Ф. [126] вважають, що практично будь-який метод прийняття рішень, який використовується в управлінні, можна технічно розглядати як різновид моделювання.

Расел Л. Акофф [139] зазначає, що економетричні моделі некоректно використовуються для оцінок альтернативних варіантів економічної політики або стратегії і тому не варто дивуватися, що настільки багато передбачень в економіці б'ють мимо цілі.

Моделювання теоретичних розробок наукового дослідження включає в себе наступні основні розділи [46]:

I) вивчення фізичної або економічної суті процесу, явищ;

II) формулювання гіпотези дослідження, вибір, обґрунтування і розробка фізичної або економічної моделі;

III) математизація моделі;

IV) аналіз теоретичних рішень, формулювання висновків.

Отже, деталізуємо їх.

На *першому* етапі необхідно дослідити економічну сутність процесу стратегічної діяльності промислових підприємств. Як і будь-які види діяльності вона має бути:

- економічно – ефективною,
- суспільно – корисною,
- соціально – значимою.

Розглянемо підходи до визначення економічної ефективності діяльності. За методикою UNIDO оцінка ефективності включає 6 найважливіших показників [19]:

- Cash flow (CF) – фінансовий підсумок,
- Present value (PV) – поточна вартість,
- Net present value (NPV) – чиста поточна вартість,
- Internal rate of return (IRR) – внутрішня норма доходності,

- Profitability index (PI) – індекс не вигідності інвестицій,
- Payback period – період окупності.

За допомогою цих показників можна оцінити основні показники економічної ефективності та період повернення інвестицій.

Під суспільною корисністю ми розуміємо втілення цінностей, визнаних суспільством (що на практиці визначається як особливості роботи на конкретному ринку і втілюється в конкретній специфікації бізнес-процесів).

Таким чином, господарська діяльність в актуальній для даної території (країни) сфері, галузі – є суспільною корисністю.

Під соціальною значимістю ми розуміємо всі аспекти соціально-відповідального бізнесу підприємства.

Отже, бізнес на кожному ринку може тільки тоді бути вдалим, коли, крім високих економічних результатів, він буде відповідати вимогам соціуму.

На *II етапі* сформулюють робочу гіпотезу дослідження. Якщо під гіпотезою розуміти спробу припущення і пояснення взаємозв'язків економічних бізнес-процесів, то економіко-математична модель ефективності стратегічних ринково-орієнтованих рішень має пов'язувати між собою як мінімум 3 ендогенні змінні, а саме: прибуток, ризик і час. При цьому вимоги ринку і умови праці на ньому є екзогенними змінними (тобто, сприймаються як даність).

Відповідно до класичних підходів економічної теорії, бізнес має бути прибутковим за будь-яких умов. Стохастичність пропонованої економіко-математичної моделі (тобто врахування випадкових чинників) може бути реалізована за рахунок врахування різних видів ризиків. Отже, необхідно мінімізувати ризики. Окремі з них можна виключити ще на етапі планування діяльності, але з невідворотними ризиками необхідно додатково працювати.

Змінні, які не піддаються контролю (як здається) можуть бути поставлені під частковий або повний контроль за допомогою однієї або деякого поєднання з трьох стратегій [139]:

- 1) зниження чутливості системи до впливів неконтрольованої змінної,

2) вплив на поведінку індивідів і/або організацій за допомогою відповідних стимулів,

3) співпраця центрів прийняття рішень, які зазвичай діють незалежно один від одного.

Також, на випадок дії форс-мажорних обставин або випадкових чинників має бути створений резервний економічний фонд в розмірі 1% від загальної суми проекту.

Отже, робочою гіпотезою нашого дослідження є формулювання таких вимог до прийняття стратегічних ринково-орієнтованих рішень, які забезпечать максимальні доходи при мінімальних ризиках і витратах (тобто, необхідне поєднання суперечливих цільових функцій).

На *III етапі* математизуємо запропоновану модель.

На наш погляд, основні показники оцінювання стратегічних рішень мають включати 4 групи:

- 1) витрати, пов'язані з виходом на ринок;
- 2) часові показники;
- 3) ризикові показники;
- 4) ресурсні витрати.

Одними з основних витрат, пов'язані з виходом на ринок, на наш погляд, є трансакційні витрати (вперше їх визначив Р. Коуз в статті «Природа фірми»).

Це витрати на:

- одержання необхідної інформації про ціни, якість товарів,
- ведення переговорів,
- оформлення угод,
- юридичний захист прав власника у разі їх порушення.

Вони складаються з витрат ресурсів і витрат часу на здійснення угоди, а також з втрат, що виникають внаслідок того, що була укладена неповна або неефективна угода. Трансакційні витрати можуть бути настільки великими (одна з причин – корупція), що вони перешкоджають укладенню угоди, тому їх взагалі не вдається виявити [70].

Отже, до можливих витрат (у грошових одиницях), пов'язаних з виходом на новий ринок в рамках ринково-орієнтованої стратегічної діяльності підприємства, відносимо такі види:

- витрати на проведення маркетингових досліджень (ринку, споживачів, конкурентів, контрагентів, можливих партнерів тощо);
- витрати на сертифікацію продукції (відповідно вимог ринку);
- витрати на обов'язкове страхування (відповідно вимог ринку);
- митні платежі;
- витрати, пов'язані з виходом на новий ринок (у т.ч. оплата ліцензій та інших державних дозволів);
- витрати, пов'язані з роботою на новому ринку (у т.ч. оплата місцевих зборів, податків для іноземних компаній, передбачених законодавством обов'язкових аудиторських перевірок, на соціальні заходи, комунальні платежі, на навчання/підготовку/перепідготовку працівників);
- витрати на просування продукції на новому ринку (на комплекс маркетингових комунікацій, логістику та збут, дилерську мережу);
- витрати на використання інфраструктурних засобів (у т.ч. використання технічних засобів, інформаційних та комунікаційних мереж; оплату послуг комерційних банків);
- операційні витрати (у т.ч. на енергію на виробничі цілі);
- адміністративні витрати (у т.ч. на зміну структури управління підприємством, відрядження, утримання офісу);
- виробничі роботи та послуги сторонніх організацій (пов'язані з виробництвом, зберіганням і реалізацією продукції);
- невиробничі послуги сторонніх організацій (консультаційного та інформаційного характеру);
- непередбачені витрати (на брак, форс-мажорні обставини).

Виханский О.С. відзначив, що часовий фактор є надзвичайно важливим, адже і можливості і загрози для фірми, і плановані зміни завжди мають певні часові межі. Важливо враховувати і календарний час, і тривалість етапів

здійснення конкретних дій по реалізації стратегії. Здійснювати стратегію можна тільки в ті моменти і в ті терміни, в які з'являється можливість для цього. Дуже часто успіх в здійсненні стратегії і, отже, успіх в конкурентній боротьбі має та фірма, яка краще навчилася враховувати час і відповідно краще вміє керувати процесами в часі [9, с. 56].

До часових показників (у роках, робочих днях, годинах) оцінювання стратегічних рішень відносимо:

- визначення чітких термінів реалізації кожної фази й етапу ринкової стратегії;
- визначення чітких термінів для отримання конкретних результатів (показників) діяльності.

До ресурсних показників традиційно відносять:

- фінансові (на кредити тощо),
- кадрові (на залучення, навчання, підготовку, перепідготовку працівників),
- матеріальні (на придбання сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо),
- інформаційні (за користування базами даних, придбання необхідної інформації тощо),
- інтерфейсні (на взаємодію з суб'єктами ринку),
- тощо.

Ризикові показники відповідають видам ризиків, які були розглянуті раніше (див. п. 2.3):

- країнові ризики,
- політичні ризики,
- економічні ризики,
- правові ризики,
- технологічні ризики,
- ринкові ризики,
- організаційні ризики,
- інноваційні ризики,
- інтерфейсні ризики.

Для формалізації математичної моделі присвоїмо зазначеним показникам умовні позначення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні показники оцінювання стратегічних рішень (розроблено автором)

Група показників оцінювання	Показники	Умовні позначення
1	2	3
Витрати, пов'язані з виходом на ринок	витрати на проведення маркетингових досліджень (ринку, споживачів, конкурентів, контрагентів, партнерів тощо)	C_m
	витрати на сертифікацію продукції (відповідно вимог ринку)	C_c
	витрати на обов'язкове страхування, відповідно вимог ринку (у т.ч. медичне страхування співробітників, що крім захисту їх здоров'я, спрямоване на зниження фінансових проблем, пов'язаних з наданням медичної допомоги; є додатковим стимулом для співробітників до збереження робочого місця і підвищення якості роботи)	C_{ins}
	митні платежі	C_t
	витрати, пов'язані з виходом на новий ринок (ліцензування і т.п.)	C_l
	витрати, пов'язані з роботою на новому ринку (у т.ч. оплата місцевих зборів, податків для іноземних компаній, передбачених законодавством обов'язкових аудиторських перевірок, на соціальні заходи, комунальні платежі)	C_w
Витрати, пов'язані з виходом на ринок	витрати на просування продукції на новому ринку (на комплекс маркетингових комунікацій, логістику та збут, дилерську мережу)	C_p
	витрати на використання інфраструктурних засобів (у т.ч. використання технічних засобів, інформаційних та комунікаційних мереж; оплату послуг комерційних банків)	C_{infr}
	операційні витрати (у т.ч. на енергію на виробничі цілі)	C_o
	адміністративні витрати (у т.ч. на зміну структури управління підприємством, відрядження, утримання офісу)	C_a
	виробничі роботи та послуги сторонніх організацій (пов'язані з виробництвом, зберіганням і реалізацією продукції)	C_s
	невиробничі послуги сторонніх організацій (консультаційного та інформаційного характеру)	C_n
	непередбачені витрати (на брак, форс-мажорні обставини)	C_f
Часові	термін реалізації кожної фази й етапу ринкової стратегії	T_t
	визначення чітких термінів для отримання конкретних результатів (показників) діяльності	T_r
Ресурсні	фінансові (на кредити тощо)	S_f
	кадрові (на залучення, навчання, підготовку, перепідготовку працівників)	S_p
	матеріальні (на придбання сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо)	S_m
	інформаційні (за користування базами даних, придбання необхідної інформації тощо)	S_{inf}
	інтерфейсні (на взаємодію з суб'єктами ринку)	S_{int}

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Ризикові	крайнові (втрати від будь-яких несприятливих змін на ринках приймаючої країни для іноземних підприємств, інвесторів)	K_c
	політичні (втрати від зміни політичної ситуації)	K_p
	економічні (фінансові втрати через зміну економічних умов господарювання)	K_e
	правові (втрати від змін у законодавчій і нормативній базах та урядових програмах, пов'язаних із соціально-економічними змінами в країні)	K_l
	технологічні (втрати від старіння застосовуваної підприємством технології)	K_t
	ринкові (втрати від коливання вартості цінних паперів, товарів і курсів іноземних валют за тими інструментами, які є в торговельному портфелі)	K_m
	організаційні (втрати ресурсів (фінансових та інших видів) від дій керівництва (управлінських) та персоналу (виробничих) підприємства, пов'язаних з недоліками в організації роботи фірми, некомпетентністю виконавців робіт)	K_o
	інноваційні (втрати від впровадження інноваційної діяльності)	K_{inf}
	інтерфейсні (втрати будь-яких видів ресурсів внаслідок некоректних дій конкурентів, бізнес-партнерів та інших контрагентів щодо інформаційної безпеки підприємства)	K_{int}

Отже, ринкові витрати за кожним з окремих варіантів рішень, пов'язаних з ринково-орієнтованою стратегічною діяльністю підприємства, можна розрахувати за формулою:

$$C_i = C_m + C_c + C_{ins} + C_t + C_l + C_w + C_p + C_{inf} + C_o + C_a + C_s + C_n + C_f \quad (3.1)$$

де: C_i – фінансові витрати окремого варіанту стратегічних рішень, грош.од.; C_m – витрати на проведення маркетингових досліджень (ринку, споживачів, конкурентів, контрагентів, партнерів тощо), грош.од.; C_c – витрати на сертифікацію продукції (відповідно вимог ринку), грош.од.; C_{ins} – витрати на обов'язкове страхування (відповідно вимог ринку), грош.од.; C_t – митні платежі, грош.од.; C_l – витрати, пов'язані з виходом на новий ринок (ліцензування і т.п), грош.од.; C_w – витрати, пов'язані з роботою на новому ринку (у т.ч. оплата місцевих зборів, податків для іноземних компаній, передбачених законодавством обов'язкових аудиторських перевірок, на соціальні заходи, комунальні платежі), грош.од.; C_p – витрати на просування

продукції на новому ринку (на комплекс маркетингових комунікацій, логістику та збут, дилерську мережу), грош.од.; C_{infr} – витрати на використання інфраструктурних засобів (у т.ч. використання технічних засобів, інформаційних та комунікаційних мереж; оплату послуг комерційних банків), грош.од.; C_o – операційні витрати (у т.ч. на енергію на виробничі цілі), грош.од.; C_a – адміністративні витрати (у т.ч. на зміну структури управління підприємством, відрядження, утримання офісу), грош.од.; C_s – виробничі роботи та послуги сторонніх організацій (пов’язані з виробництвом, зберіганням і реалізацією продукції), грош.од.; C_n – невиробничі послуги сторонніх організацій (консультаційного та інформаційного характеру), грош.од.; C_f – непередбачені витрати (на брак, форс-мажорні обставини), грош.од.

Ресурсні витрати за кожним з окремих варіантів рішень, пов’язаних з ринково-орієнтованою стратегічною діяльністю підприємства, для зручності розрахунків можна виразити через грошові одиниці і розрахувати за формулою:

$$S_i = S_f + S_p + S_m + S_{inf} + S_{int} \quad (3.2)$$

де: S_i – ресурсні витрати окремого варіанту стратегічних рішень, грош.од.; S_f – фінансові витрати (на кредити тощо), грош.од.; S_p – кадрові витрати (на залучення, навчання, підготовку, перепідготовку працівників), грош.од.; S_m – матеріальні витрати (на придбання сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо), грош.од.; S_{inf} – інформаційні витрати (за користування базами даних, придбання необхідної інформації тощо), грош.од.; S_{int} – інтерфейсні витрати (на взаємодію з суб’єктами ринку).

Коефіцієнт ризиків за кожним з окремих варіантів рішень, пов'язаних з ринково-орієнтованою стратегічною діяльністю підприємства, можна розрахувати на основі підходу (п.2.3, формула 2.3) за формулою:

$$K_{kr} = \sqrt[m]{K_c \cdot K_p \cdot K_e \cdot K_l \cdot K_t \cdot K_m \cdot K_o \cdot K_{inf} \cdot K_{int}} \quad (3.3)$$

де: K_{kr} – комплексний коефіцієнт ризику, який включає вплив всіх видів ризиків за окремим варіантом стратегічних рішень; K_c – країнові ризики; K_p – політичні ризики; K_e – економічні ризики; K_l – правові ризики; K_t – технологічні ризики; K_m – ринкові ризики; K_o – організаційні ризики; K_{inf} – інноваційні ризики; K_{int} – інтерфейсні ризики.

Отже, враховуючи те, що сума всіх видів витрат на реалізацію певного варіанту стратегічних рішень має відповідати певним умовам оптимальності (тобто якнайкраще відповідати умовам ринку), коефіцієнт ризиків має бути мінімальним, а економічна ефективність – максимальною, то економіко-математична модель оцінки ефективності стратегічних рішень матиме вигляд:

$$R = \sum_{T=0}^n \frac{(D_i - V_i) / (1+g)^T}{V_i / (1+g)^T} \cdot (1 - K_{kr}) = \sum_{T=0}^n \frac{(D_i - (C_i + S_i)) / (1+g)^T}{C_i + S_i / (1+g)^T} \cdot (1 - \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m K_j}) \rightarrow \max \quad (3.4)$$

де: R – показник ефективності реалізації стратегії з урахуванням ризиків; D_i – дохід від реалізації стратегічного рішення, грош. од.; V_i – витрати на реалізацію стратегічного рішення, грош. од.; K_{kr} – комплексний коефіцієнт ризиків; K_j – різновиди ризиків; m – кількість різновидів ризиків; T – період реалізації стратегічних рішень, років; g – коефіцієнт дисконтування; n – кількість періодів реалізації стратегічного рішення; C_i – фінансові витрати окремого варіанту стратегічних рішень, грош.од.; S_i – ресурсні витрати окремого варіанту стратегічних рішень, грош.од.

Основні обмеження до моделі включають вимоги до максимізації доходів та мінімізації ризиків:

$$\begin{aligned}
 f_1 &= (D_i - V_i)/(1 + g)^T = (D_i - (C_i + S_i))/(1 + g)^T \rightarrow \max \\
 f_2 &= \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m K_j} \rightarrow \min \\
 &\left\{ \begin{array}{l} D_i > (C_i + S_i) \\ (C_i + S_i) \leq (C_{opt} + S_{opt}) \\ K_j \leq K_{\max} \\ \vec{K} \in R \end{array} \right. \quad (3.5)
 \end{aligned}$$

Крім того, дохід в цілому (не за окремими етапами, де він може мати від'ємні значення) має перевищувати витрати, які в свою чергу мають не перевищувати оптимальне (економічно обґрунтоване) значення. Для коефіцієнта ризику підприємство самостійно визначає максимальне значення, якого дотримається при реалізації будь-якого варіанту сценарію.

Таким чином, можливо узагальнити три етапи розробки методики визначення рівня ефективності прийнятих управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії промислового підприємства за допомогою рис.3.1

На IV етапі аналізують отримані рішення та формулюють висновки – за результатами розрахунків обирається той варіант стратегічних рішень, який має найбільший показник R.

Таким чином, 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. 3.1). 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.

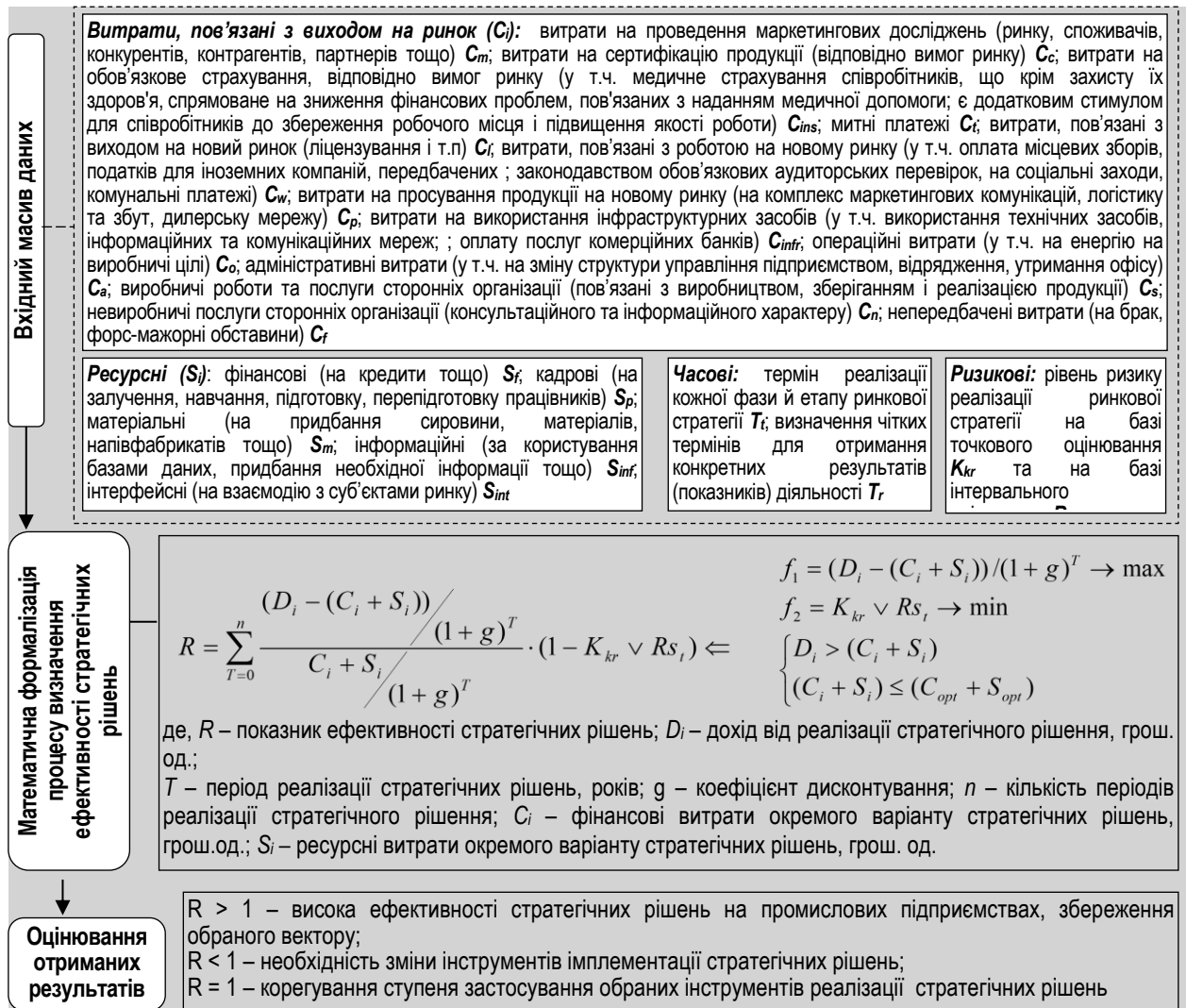


Рис. 3.1 – Методичні засади визначення рівня ефективності прийнятих управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії промислового підприємства

Перевірку авторських пропозицій моделі здійснено на прикладі розроблення ринкової стратегії підприємства «WWTech Przemysław Wójcik» для виходу на ринок Казахстану. Вихідні дані для розрахунків за трьома сценаріями (оптимістичним, базовим та песимістичним) подані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінювання варіантів стратегічних рішень для підприємства «WWTech Przemysław Wójcik» (розроблено автором)

Група показників оцінювання	Умовні позначення	Фактичні значення показників								
		Сценарій песимістичний			Сценарій базовий			Сценарій оптимістичний		
		I рік фінансування	II рік фінансування	III рік фінансування	I рік фінансування	II рік фінансування	III рік фінансування	I рік фінансування	II рік фінансування	III рік фінансування
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Витрати, пов'язані з виходом на ринок	C_m	50 000	-	-	44 000	-	-	40 000	-	-
	C_c	10 000	-	-	10 000	-	-	10 000	-	-
	C_{ins}	10 000	-	-	10 000	-	-	10 000	-	-
	C_t	-	10 000	20 000	-	20 000	20 000	10 000	20 000	30 000
	C_l	10 000	-	-	10 000	-	-	10 000	-	-
	C_w	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
	C_p	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	30 000	30 000
	C_{infr}	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	C_o	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	C_a	10 000	10 000	10 000	10 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
	C_s	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	C_n	10 000	10 000	10 000	10 000	-	-	10 000	-	-
C_f	15 000	10 000	10 000	15 000	-	-	5 000	5 000	5 000	
	C_i	295 000	220 000	220 000	289 000	205 000	205 000	280 000	190 000	190 000
Часові показники	T_t	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	T_r	-	-	3	-	-	3	-	-	3

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ресурсні витрати	S_f	50 000	50 000	50 000	-	50 000	50 000	50 000	50 000	100 000
	S_p	50 000	50 000	50 000	-	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
	S_m	50 000	50 000	50 000	-	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
	S_{inf}	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
	S_{int}	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
	S_i	250 000	250 000	250 000	100 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Ризикові показники	K_c	0,8			0,8			0,8		
	K_p	0,86			0,86			0,86		
	K_e	0,81			0,81			0,81		
	K_l	0,76			0,76			0,76		
	K_t	0,7			0,7			0,7		
	K_m	0,78			0,78			0,78		
	K_o	0,65			0,65			0,65		
	K_{inf}	0,71			0,71			0,71		
	K_{int}	0,82			0,82			0,82		
	K_{kr}	0,7628			0,7628			0,7628		
Прогнозований дохід	D_i	0	1 300 000	1 570 000	0	1 400 000	2 000 000	300 000	1 500 000	2 000 000

Країновий ризик для Казахстану був визначений на основі фінансових та економічних показників діяльності, наведених у Додатку Г.

Коефіцієнт дисконтування був обраний на рівні ставки по кредитах на бізнес у польських банках (від 3% до 6%) – 5%.

Проведемо попередні розрахунки коефіцієнту ризику:

$$K_{kr} = \sqrt[9]{0,8 \cdot 0,86 \cdot 0,81 \cdot 0,76 \cdot 0,7 \cdot 0,78 \cdot 0,65 \cdot 0,71 \cdot 0,82} = 0,7628$$

Розрахуємо ринкові витрати для сценарію песимістичного:

$$C_{прик1} = 50000 + 10000 + 10000 + 10000 + 100000 + 50000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 + 15000 = 295000$$

$$C_{прик2} = 10000 + 100000 + 50000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 = 220000$$

$$C_{прик3} = 10000 + 100000 + 50000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 = 220000$$

Розрахуємо ринкові витрати для сценарію базового:

$$C_{брик1} = 440000 + 10000 + 10000 + 10000 + 100000 + 50000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 + 15000 = 289000$$

$$C_{брик2} = 20000 + 100000 + 50000 + 10000 + 10000 + 5000 + 10000 = 205000$$

$$C_{брик3} = 20000 + 100000 + 50000 + 10000 + 10000 + 5000 + 10000 = 205000$$

Розрахуємо ринкові витрати для сценарію оптимістичного:

$$C_{орик1} = 400000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 + 100000 + 50000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 + 10000 + 5000 = 280000$$

$$C_{орик2} = 20000 + 100000 + 30000 + 10000 + 10000 + 5000 + 10000 + 5000 = 190000$$

$$C_{орик3} = 20000 + 100000 + 30000 + 10000 + 10000 + 5000 + 10000 + 5000 = 190000$$

Розрахуємо ресурсні витрати для сценарію песимістичного:

$$S_{прик1} = 50000 + 50000 + 50000 + 50000 + 50000 = 250000$$

$$S_{прик2} = 50000 + 50000 + 50000 + 50000 + 50000 = 250000$$

$$S_{прик3} = 50000 + 50000 + 50000 + 50000 + 50000 = 250000$$

Розрахуємо ресурсні витрати для сценарію базового:

$$S_{брик1} = 50000 + 50000 = 100000$$

$$S_{брик2} = 50000 + 50000 + 50000 + 50000 + 50000 = 250000$$

$$S_{опик3} = 50000 + 50000 + 50000 + 50000 + 50000 = 250000$$

Розрахуємо ресурсні витрати для сценарію оптимістичного:

$$S_{опик1} = 50000 + 50000 + 50000 + 50000 + 50000 = 250000$$

$$S_{опик2} = 50000 + 50000 + 50000 + 50000 + 50000 = 250000$$

$$S_{опик3} = 50000 + 50000 + 50000 + 50000 + 50000 = 250000$$

Розрахуємо прогнозовані показники ефективності для сценарію песимістичного з урахуванням впливу чиннику часу та ризиків:

$$R_n = \sum_{T=0}^n \frac{(D_i - (C_i + S_i)) / (1 + 0,05)^T}{C_i + S_i / (1 + 0,05)^T} \cdot (1 - 0,7628)$$

$$R_n = \left(\frac{(0 - (295000 + 250000)) / (1 + 0,05)^1}{295000 + 250000 / (1 + 0,05)^1} + \frac{(1400000 - (220000 + 250000)) / (1 + 0,05)^2}{220000 + 250000 / (1 + 0,05)^2} + \right.$$

$$\left. + \frac{(1570000 - (220000 + 250000)) / (1 + 0,05)^3}{220000 + 250000 / (1 + 0,05)^3} \right) \cdot (1 - 0,7628) = (-1 + 1,979 + 2,34) \cdot 0,2372 = 0,787$$

Розрахуємо прогнозовані показники ефективності для сценарію базового з урахуванням впливу чиннику часу та ризиків:

$$R_o = \sum_{T=0}^n \frac{(D_i - (C_i + S_i)) / (1 + 0,05)^T}{C_i + S_i / (1 + 0,05)^T} \cdot (1 - 0,7628)$$

$$R_o = \left(\frac{(0 - (289000 + 100000)) / (1 + 0,05)^1}{289000 + 100000 / (1 + 0,05)^1} + \frac{(1300000 - (205000 + 250000)) / (1 + 0,05)^2}{205000 + 250000 / (1 + 0,05)^2} + \right.$$

$$\left. + \frac{(2000000 - (205000 + 250000)) / (1 + 0,05)^3}{205000 + 250000 / (1 + 0,05)^3} \right) \cdot (1 - 0,7628) = (-1 + 1,857 + 3,396) \cdot 0,2372 = 1,009$$

Розрахуємо прогнозовані показники ефективності для сценарію оптимістичного з урахуванням впливу чиннику часу та ризиків:

$$R_o = \sum_{T=0}^n \frac{(D_i - (C_i + S_i)) / (1 + 0,05)^T}{C_i + S_i / (1 + 0,05)^T} \cdot (1 - 0,7628)$$

$$R_o = \left(\frac{(300000 - (280000 + 250000)) / (1 + 0,05)^1}{280000 + 250000 / (1 + 0,05)^1} + \frac{(1500000 - (190000 + 250000)) / (1 + 0,05)^2}{190000 + 250000 / (1 + 0,05)^2} + \right.$$

$$\left. + \frac{(2000000 - (190000 + 300000)) / (1 + 0,05)^3}{190000 + 300000 / (1 + 0,05)^3} \right) \cdot (1 - 0,7628) = (-0,434 + 2,409 + 3,082) \cdot 0,2372 = 1,19$$

Отже, за результатами розрахунків встановлено, що при реалізації базового сценарію дисконтована економічна ефективність з урахуванням впливу ризиків буде більшою за 1, тобто він може бути рекомендованими для впровадження.

Незважаючи на те, що за песимістичним сценарієм за три роки стратегія окупується (дисконтована економічна ефективність більша за 1), для даного ринку (з урахуванням впливу ризиків) – він буде збитковим.

Оптимістичний сценарій є обнадійливим, але ймовірність його настання – 1/6 не залишає великих сподівань.

Середньозважена оцінка дисконтованої економічної ефективності для цих трьох сценаріїв дорівнює:

$$R = \frac{0,787 + 4 * 1,009 + 1,19}{6} = 1,002$$

Отриманий результат більший за 1, тобто стратегію з такими сценаріями (та, відповідно, показниками) можна впроваджувати.

Таким чином, за допомогою теоретико-експериментального аналізу доведено, що авторські пропозиції стосовно реалізації стратегічних рішень для підприємства «WWWTech Przemysław Wójcik» на ринку Казахстану є ґрунтовними і ефективними. Також, встановлена повна відповідність робочої авторської гіпотези даного наукового дослідження (щодо формулювання таких вимог до прийняття стратегічних ринково-орієнтованих рішень, які забезпечать максимальні доходи при мінімальних ризиках і витратах) з фактичним станом діяльності суб'єктів господарювання на різних ринках.

Це дозволяє стверджувати про доведене теоретичне положення щодо удосконалення теоретико-методичного підходу до побудови економіко-математичної моделі оцінки ефективності ринкової стратегії, що, на відміну від існуючих, включає аналіз та оцінку ризиків і дозволяє оцінити її економічну та ринкову відповідність. Таким чином, за результатами проведеного дослідження відзначимо наступне:

- визначено та систематизовано основні показники оцінювання стратегічних рішень;

- запропоновано удосконалити теоретико-методичний підхід до побудови економіко-математичної моделі оцінки ефективності стратегічних рішень, що на відміну від існуючих, дозволяє оцінити економічну та ринкову доцільність стратегічних рішень за допомогою показників ефективності та коефіцієнтів ризиків;

- перевірено та доведено на практиці істинність авторської гіпотези щодо формулювання таких вимог до прийняття стратегічних ринково-орієнтованих рішень, які забезпечать максимальні доходи при мінімальних ризиках і витратах.

Результати даного дослідження можуть бути використані в практиці господарюючих суб'єктів при впровадженні ринково-орієнтованої стратегічної діяльності.

3.2 Організаційно-економічний механізм стратегічної діяльності промислових підприємств

Процеси ринкової глобалізації, реформування та інтенсифікації технологічного і соціально-економічного розвитку, динамічних змін, які відбуваються в діловому і у економічних, галузевих середовищах, обґрунтовують актуальність необхідності трансформації сучасних механізмів господарської діяльності промислових підприємств в цілому і окремих їх складових зокрема.

Конкуренція відбувається не тільки в площині продуктів / технологій / сировини / енергетичного забезпечення і т.п., а й у незримій сфері обраних бізнес-моделей, які здатні генерувати нові бізнес-процеси, нові бізнес-можливості. Потреба постійної підтримки та покращення рівня продуктивності змушує підприємства до коригування або радикальних змін власних моделей та механізмів стратегічної ринково-орієнтованої діяльності.

Проблеми розбудови різних складових господарського механізму розглядаються в роботах багатьох науковців, зокрема: Стенлі Рейтер – механізм координації господарської діяльності [136], Дьорджі Саймон – механізм економічного росту [142], Джерні Менсінгер – вплив механізму податкової політики на економічну діяльність [125], Станіслав Гомулка – механізми і джерела світового економічного зростання [96], Ангус С. Дейтон – розуміння механізмів економічного розвитку [85], Карло Борзага і Ерманно Тортія – різноманітні механізми координації економічної діяльності та відповідні організаційні форми [73] та інших. Але дослідженню саме організаційно-економічного механізму стратегічної ринково-орієнтованої діяльності уваги приділено не достатньо.

Необхідність конкретизації визначень механізму господарювання та організаційно-економічного механізму стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств, а також, деталізації їх складових з врахуванням стрімкоплинних ринкових умов господарювання і обґрунтовують нагальність даного дослідження.

Як відзначають науковці, компанія майбутнього, яка бажає конкурувати на ринку, повинна буде використовувати інформаційні технології на кожному кроці. У найближчі роки прогнозується кілька фаз розвитку сучасної організації та управління компанією у зв'язку з розвитком Інтернету. В епоху сучасних інформаційних технологій компанії можуть конкурувати за допомогою цифрових інструментів та створювати власні бізнес-стратегії в Інтернеті. Однак, вони повинні бути ретельно підготовлені для участі в конкурентній боротьбі, максимально використовуючи доступні можливості. Без сумніву, це не тільки

засіб просування, але, насамперед, фактор, що підвищує конкурентоспроможність компанії [100].

Кожне промислове підприємство має визначати свою модель прийняття стратегічних рішень. В цілому проблеми ринково-орієнтованої стратегічної діяльності промислових підприємств лежать в площині 3-х основних аспектів:

- 1) відсутність стратегічного менеджменту на підприємствах взагалі;
- 2) відсутність визначених у часі ринкових орієнтирів та ринкової стратегії діяльності;
- 3) відсутність релевантного механізму реалізації ринкової стратегії.

Процеси глобалізації, інтеграції та інформатизації сучасної світової економіки не залишають вибору для підприємств: якщо вони бажають успішно працювати, то мають удосконалювати свою організаційну структуру управління (змінюючи її або доповнюючи новими фахівцями з ІТ-технологій, стратегічної діяльності, менеджменту зовнішньоекономічної діяльності тощо), економічні та технологічні моделі діяльності.

Науковці відзначають [78], що наближається ера інформаційної економіки, яка поглине і суспільство, і культуру, і всі аспекти господарської діяльності взагалі.

Наступним кроком має бути вибір або визначення (адже відбувається постійний розвиток технологій стратегічного аналізу) підприємством теоретико-методичного підходу до проведення стратегічного аналізу (у т.ч. збору, накопичення і обробки інформації про ринки, конкурентів тощо; проведення ситуативного, економічного аналізів), який буде покладений в основу вибору ринкової стратегії.

І узгоджувати цю діяльність має вибудований механізм господарювання, від формування і налагодження діяльності якого в немалій мірі залежить успішність позицій підприємства. Під *механізмом господарювання промислового підприємства ми розуміємо структурно-функціональну систему, яка забезпечує (узгоджує, відтворює) обраний підприємством спосіб функціонування і розвитку.*

Він являє собою сукупність конкретних форм господарювання, організаційно-інституціональних систем, інформаційного, інфраструктурного, соціо-культурного і нормативно-правового забезпечення, методів, моделей, чинників, важелів, засобів та інструментів регулювання організаційно-економічних відносин і взаємозв'язків між всіма ланками виробничо-економічної системи.

Відповідно, під *організаційно-економічним механізмом стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств ми розуміємо сукупність організаційних і економічних методів, моделей, чинників, важелів, засобів та інструментів, які забезпечують (узгоджують, відтворюють) реалізацію стратегічних рішень в стрімко плинних ринкових умовах.*

На думку авторів [126] на стратегічний вибір, здійснюваний керівниками підприємств, впливають різноманітні фактори, в першу чергу:

1. Ризик (і визначення прийняттого рівня ризику).
2. Знання минулих стратегій (і відмежування від впливу минулих стратегічних альтернатив).
3. Реакція на власників (які обмежують гнучкість керівництва при виборі конкретної стратегічної альтернативи).
4. Фактор часу (який може призвести до успіху чи невдачі організації).

На стадії виконання стратегії вище керівництво підприємством має реалізовувати наступні цільові функції [9, с.57-58]:

- на I етапі – поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій;
- на II етапі – прийняття рішення щодо ефективного використання наявних у підприємства ресурсів;
- на III етапі – прийняття рішення щодо організаційної структури підприємства;
- на IV етапі – проведення необхідних змін у підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії;

– на V етапі – аналіз здійснення стратегії та перегляд плану дій в разі потреби.

Враховуючи те, що розробка і реалізація будь-яких стратегій є завданням стратегічного управління підприємством, розглянемо відповідні процеси планування, організації, регулювання, мотивації, координації і контролю, які відбуваються одночасно в кількох структурних підрозділах (управлінських і маркетингових), що схематично окреслене блоками у схемі на рис. 3.2.

Стрілками на схемі позначені взаємозв'язки між діями різних структурних підрозділів, які мають бути узгоджені в рамках організаційної системи управління підприємством та дозволяють формалізувати в подальшому ці бізнес-процеси.



Рис. 3.2 – Схема узгодження дій структурних підрозділів підприємства при розробленні ринкової стратегії (складено автором)

Якщо, за визначенням Друкера П.Ф. [87] «менеджмент являє собою

економічний орган, а точніше, економічний орган індустріального суспільства; кожні його дію, рішення, крок вимірюються економічними показниками», то основними складовими господарського механізму діяльності будь-якого суб'єкта є організаційна та економічна (крім можливих: виробничої, фінансової, мотиваційної тощо). Розглянемо їх.

Організаційно-економічний механізм стратегічної діяльності промислових підприємств має обов'язково включати:

- *економічну складову:*

- 1) економічні прогнози майбутньої діяльності підприємства, обраних напрямків розвитку підприємства, розвитку ринків тощо;
- 2) результати маркетингових досліджень та фінансово-економічних аналізів (у т.ч. конкурентів, ринку, контрагентів, споживачів і т.п.);
- 3) результати внутрішнього та зовнішнього аудитів;
- 4) ринкові важелі і орієнтири, часові горизонти, які підприємство визначає для своєї діяльності пріоритетними;
- 5) контрольні показники та критерії їх оцінок;
- 6) економічні методи (витратні, ринкові, параметричні) і моделі (інвестиційна модель, економіко-математична модель оптимізації діяльності);
- 7) економічне обґрунтування управлінських рішень (у т.ч. оцінки ефективності, доцільності, оптимальності);

- *організаційну складову:*

- 1) імідж підприємства (у т.ч. бізнесовий, інвестиційний, соціальний тощо);
- 2) потенціал підприємства (ресурси і можливості);
- 3) організаційні моделі: мотиваційна модель для колективу, який має реалізовувати ринкову стратегію, модель управління ризиками;
- 4) соціокультурне забезпечення діяльності;
- 5) організаційна структура управління підприємством;
- 6) комплекс засобів оброблення і використання інформації;
- 7) блок стратегічної адаптації (організаційно-економічні зміни, пов'язані з

- реалізацією нових стратегічних рішень);
- 8) організаційні методи (регламентуючі або розпорядчі);
- 9) контроль реалізації стратегії.

Узагальнено схему організаційно-економічного механізму стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств, який включає підсистеми (представлено на рис. 3.3): вхідної інформації, вихідної інформації,

- регламентуючу,
- забезпечуючу,
- керуючу,
- керовану.

Особливістю пропонованої схеми є збалансована регламентація економічних процесів, які органічно включені в організаційну структуру управління підприємством.

Незважаючи на наявні чисельні методичні підходи і рекомендації щодо стратегічної діяльності в цілому, і визначення конкретних стратегічних рішень зокрема, кожен суб'єкт господарювання все ж таки має труднощі з їх визначенням, а тому формування прикладних, практично-орієнтованих рекомендації для промислових підприємств є завжди актуальним завданням.

Слід зауважити, що вибір ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством, як правило, базується на кількох монокритеріях, таких як ціна, якість продукції, частка ринку тощо (матриці Бостонської консалтингової групи, Мак Кінзі, Shell / DPM та ін.) 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. Це у розрізі даного дослідження запропоновано здійснювати з урахуванням рівня ризику його діяльності та ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень.



Рис. 3.3 – Схема організаційно-економічного механізму стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств

Відповідно до існуючих підходів, вибір стратегії підприємства здійснюють з наявного переліку, а потім доповнюють стратегічне рішення специфічними характеристиками. Так, наприклад, стратегія може бути:

- середньотермінова (за термінами),
- міжнародна (за масштабами),
- загальнофірмова (за підходом до формування),
- «розвитку продукту» (за видами розвитку бізнесу та за видами росту),
- «співпраці з партнером» (за видом співпраці),
- «спільних дій» (за формою співпраці),
- «росту» (за видами активності),
- «неформальних утворень» (за типами стратегічних альянсів),
- «диференціації» (за конкурентною позицією),
- середньоризикова (за ступенем ризику)
- низьких цін (за рівнем цін) і т.інш.

До цих загальновідомих ознак підприємство додає унікальні, наприклад, при проникненні на закордонний ринок:

- роблячи ставку на нових партнерів, які вже працюють на цьому ринку, але в інших галузях (таким чином, уникаючи прямої конкуренції),
- низький рівень цін (за рахунок меншого часу виконання замовлення та організаційно-логістичних переваг),
- пропонуючи цьому ринку нові види сервісу та післяпродажних послуг (які вже пройшли випробування на інших ринках),
- маючи інноваційні переваги технологічного характеру (підвищення ефективності діяльності).

Отже, вибір ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством включає одночасне врахування значного обсягу чинників. Таким чином, цей процес у розрізі даного дослідження запропоновано здійснювати з урахуванням рівня ризику діяльності підприємства та

ефективності прийнятих ним стратегічних управлінських рішень. Вибір саме цих двох параметрів дозволяє інтегрувати різноманітні кількісні параметри розвитку суб'єкта господарювання, оскільки авторський підхід до формалізації рівня ризику діяльності підприємства дозволяє врахувати країнові, технологічні, політичні, ринкові, економічні, інноваційні, правові, інтерфейсні та організаційні ризики, тоді як індикатор оцінювання ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень дозволяє врахувати витратні, ресурсні та часові їх параметри.

Варто зауважити, що розроблений авторський підхід до оцінювання рівня ризику діяльності промислового підприємства передбачає існування чотирьох зон ризику, проте, враховуючи той факт, що в зоні неприпустимого ризику працювати можна лише за надзвичайних ситуацій і виходити на закордонні ринки з таким рівнем ризику неможливо, – до аналізу візьмемо лише зони припустимого ризику, а саме:

- зону мінімального (низького) ризику,
- зону підвищеного (допустимого) ризику,
- зону критичного (високого) ризику.

У свою чергу, у рамках розроблених методичних засад визначення рівня ефективності прийнятих управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії промислового підприємства можна також отримати три діапазони, а саме:

- $R > 1$ – висока ефективність стратегічних рішень на промислових підприємствах, збереження обраного вектору;
- $R < 1$ – необхідність зміни інструментів імплементації стратегічних рішень;
- $R = 1$ – коригування ступеня застосування обраних інструментів реалізації стратегічних рішень.

У розрізі цих параметрів і має відбуватися вибір ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

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

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

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.

Результати даного дослідження можуть бути використані в практичній діяльності при впровадженні ринково-орієнтованої стратегій на промислових підприємствах.

3.3 Удосконалення процесу формування ринкової стратегії на промисловому підприємстві

Розроблення ринкової стратегії для промислового підприємства є найважливішим у визначенні майбутніх перспектив його діяльності.

Різні аспекти стратегічної діяльності досліджували Аакер Д. (Aaker David A.) [71], Ансоф І. (Ansoff H. I.) [72], Друкер П. (Drucker Peter F.) [87], Мескон М. (Michael H. Mescon) [126], Альберт М. (Michael Albert) [126], Хедоурі Ф. (Franklin Khedouri) [126], Мінцберг Г. (Henry Mintzberg) [127], Лампель Ж. (Joseph Lampel) [127], Алстранд Б. (Bruce Ahlstrand) [127], Лукашов С.М. [47], Портер М. (Porter M. E.) [132], Рассел А. (Russell L. Askoff) [139] та багато інших науковців.

Розробка ринкової стратегії передбачає чітке визначення «...сегментів ринку, на яких фірма зосередить свої основні зусилля» [42], яке полягає за Д.Абеллом у групуванні споживачів на основі важливих відмінностей у їх потребах або преференціях з метою отримання конкурентних переваг [47].

Але проблема обґрунтування конкретних стратегічних рішень для промислових підприємств залишається актуальною.

Розкриємо сутність кожного з етапів розроблення стратегії, запропонованих вище.

Етап 1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього становища підприємства – визначення потенціалу підприємства (економічних, технологічних, інтерфейсних, організаційних та людських операційних та інших видів можливостей і ресурсів) для виходу на закордонні ринки; аналіз ключових факторів успіху (у т.ч. рентабельність); аналіз організаційної структури управління підприємством з точки зору можливості реалізації нової стратегії (у т.ч. організаційної культури з точки зору міжнародної мобільності); SWOT/TOWS-аналіз, аналіз галузі, конкурентів та конкурентних позицій на ринках.

Етап 2. Аналіз ринку – вивчення та аналіз потенціалу ринку, місцевих умов бізнесу, визначення потенційно зацікавлених контрагентів (партнерів споживачів), а також конкурентів. Пропонуємо наступну послідовність попереднього аналізу ринку:

- загальний аналіз економічного, технологічного і операційного потенціалу ринку з точки зору можливості експорту товарів та послуг;
- аналіз конкурентного середовища;
- вивчення закордонного ринку продукції, аналогічної до продукції підприємства;
- визначення аудиторій споживачів продукції на досліджуваному ринку та виокремлення цільових аудиторій для фірми;
- дослідження політичної ситуації;
- аналіз економічних і політичних умов діяльності;
- вивчення правових основ здійснення діяльності на закордонному ринку;

- аналіз інформації щодо організації конкретних елементів діяльності за кордоном (з охорони здоров'я працівників, їх побуту, наявності корупції та інших ризиків);
- підготовка переліку потенційних контрагентів підприємства на закордонному ринку;
- аналіз і вибір з числа потенційних контрагентів підприємства тих, з якими варто співпрацювати;
- налагодження контактів з відібраними закордонними контрагентами;
- переговори і перехід до співпраці.

Етап 3. Вибір підприємницької ідеї – вибір унікальної підприємницької ідеї, цікавої (привабливої) для споживачів на даному ринку. Визначення стійкої конкурентної переваги.

Етап 4. Визначення та оцінка ризиків – включає визначення всіх потреб, обмежень, потенційних загроз і ризиків забезпечення ефективності, легітимності та інвестиційної безпеки для бізнесу на новому ринку, якісну та кількісну оцінку всіх видів ризиків, які можуть виникнути при реалізації ринкової стратегії (див. п. 2.3).

Етап 5. Визначення стратегії – включає визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства на ринку, розрахунок економічної ефективності за кожним з альтернативних варіантів стратегії та вибір однієї з альтернативних стратегій, яка є оптимальною і базується на стійкій конкурентній позиції підприємства на ринку.

Етап 6. Формулювання цілей – формулювання стратегічних (довгострокових) цілей діяльності підприємства на ринку (у т.ч. зовнішньоекономічних); побудова дерева цілей, яке деталізує цілі за видами діяльності (наприклад: ринкові –маркетингові – комунікаційні).

Етап 7. Визначення завдань – визначення завдань по закріпленню позицій підприємства на ринку, які мають бути конкретизовані у часі, просторі та відповідальних особах (керівниках вищої і середньої ланки

менеджменту підприємства).

Етап 8. Сегментація споживачів – сегментація споживачів продукції промислових підприємств має проводитись за кількома факторами. До значущих віднесемо:

- 1) *за характером діяльності*: стратегічно-важливі для окремих країн виробники (підтримуються державою, найбільш платоспроможні); важливі для галузі виробники «засобів виробництва» (мають стабільний збут, платоспроможні); виробники кінцевої продукції для споживачів (працюють у висококонкурентному середовищі, нестабільні);
- 2) *за розмірами підприємства*: малі, середні, великі;
- 3) *за видами розрахунків*;
- 4) *за географічним фактором* (розташування);
- 5) *за доступністю сегменту ринку* (бар'єри входження і виходу);
- 6) *за прибутковістю сегменту ринку* (ємність сегменту та стабільність отримання прогнозованої норми прибутку);
- 7) *за перспективністю сегменту ринку* (темпи росту та сприятливі прогнози розвитку);
- 8) тощо.

Етап 9. Вибір методів, способів та інструментів – конкретизація економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, способів та інструментів досягнення ринкових цілей, які дозволять реалізувати обраний напрямок розвитку підприємства. До найважливіших методів відносимо:

- фінансово-економічний аналіз;
- планування на основі прогнозування;
- гнучке ціноутворення;
- ефективне використання ресурсів (у т.ч. фінансових);
- вмотивоване стимулювання роботи персоналу;
- тощо.

Етап 10. Перевірка відповідності стратегії – визначення можливостей реалізації стратегії з огляду на:

- 1) потреби ринку,
- 2) узгодження стратегії і потенціалу підприємства (можливостей і ресурсів) та його організаційної структури.

В разі необхідності оргструктура підприємства може бути змінена. Тоді аналізують можливі опори змінам з боку колективу і проводять необхідні дії (для послаблення, зменшення чи усунення прагнення до опору змінам).

Етап 11. Розробка стратегічних планів – деталізація та розробка стратегічних планів для досягнення сформульованих цілей; формування плану тактичних дій для підвищення конкурентоспроможності бізнесу, розроблення мотиваційної моделі для колективу.

Етап 12. Контроль реалізації стратегії – визначення періодичності проведення контролів, контрольних показників, критеріїв їх оцінок, методів оцінки та контролю успішності реалізації стратегії у відповідності з її предметною спрямованістю.

Так, Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі [126] планування і успішність діяльності організацій на пряму пов'язували не лише з визначеною стратегією, а й з ефективністю дій (табл.3.4).

Кожен сучасний суб'єкт господарювання змушений планувати свою діяльність як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. При цьому, дотримання певних обмежень щодо тривалості кожної з дій (кожного з бізнес-процесів) – є однією зі складових успішності. І якщо точне визначення часу виходу підприємства на ринок, дотримання хронології термінів реалізації всіх рішень щодо ринкової стратегії – є предметами аналізів науковців і практиків, то самому процесу розроблення стратегії приділено, на наш погляд, не достатньо уваги.

Це і доводить актуальність даних пропозицій. Вважаємо, що кожен етап розроблення ринкової стратегії складається з п'яти послідовних фаз:

- 1 фаза (попередня) – попередній аналіз та визначення припущень;
- 2 фаза (істотна) – глибинний аналіз за визначеними напрямками;
- 3 фаза (прийняття рішень) – вибір ключових рішень;
- 4 фаза (верифікація рішень) – перевірка релевантності обраних рішень;
- 5 фаза (фінальна) – затвердження стратегічного плану дій.

Таблиця 3.4

Вплив стратегії («що») і дій («як») на успіх компанії [126]

	Певна стратегія	Невизначена стратегія
Ефективні дії	Певна стратегія і ефективні дії привели до успіху в минулому і забезпечать успіх у майбутньому	Невизначена стратегія й ефективні дії привели до успіху в минулому, але успіх в майбутньому викликає сумніви
Неефективні дії	Певна стратегія й неефективні дії іноді спрацьовували в минулому, але в майбутньому очікується посилення конкуренції	Невизначена стратегія й неефективні дії привели до невдачі в минулому і такий же результат очікується в майбутньому

В процесі розроблення ринкової стратегії надзвичайно важливими є зміст кожної фази, який узагальнено визначає їх тривалість, що встановлюється індивідуально кожного разу (залежить від розмірів команди-розробників стратегії, специфіки галузі, складностей ринку тощо). Так, аналітична фаза II триває найдовше і включає різні види аналізів (кабінетних і польових), які визначаються розробниками стратегії (як правило, це SWOT-аналіз, TOWS-аналіз, SNW-аналіз, аналіз КФУ – ключових факторів успіху та інші).

Аналіз TOWS є варіантом SWOT-аналізу. Аналогічно SWOT-аналізу він включає визначення сильних сторін, слабких місць, можливостей та загроз, однак, на відміну від SWOT-аналізу (який не відображає зв'язок між різними факторами та категоріями), спрямований на відповідність внутрішніх чинників зовнішнім факторам, щоб допомогти визначити відповідні

стратегічні варіанти, які може досягти організація. Це може допомогти з'ясувати, як можна скористатися можливостями, зменшити загрози, подолати слабкі сторони та використовувати будь-які сильні сторони. TOWS – інструмент стратегічного планування, який використовується для генерації, порівняння та вибору стратегій [146].

Перевірку релевантності представлених пропозицій проведемо на прикладі фірми WWWTech Przemysław Wójcik, яка займається інноваційними рішеннями в області металообробки (Додаток В).

Мобільні технології, про які йшлося в п.1.1, на відміну від традиційних, дозволяють значно скорочувати переривання у часі, одночасно забезпечуючи стандартизацію стаціонарних робочих станцій. Це, в основному, стосується машин і конструкцій, іноді дуже великих, які підлягають ремонту чи модернізації. Портативні машини для різання встановлюються безпосередньо на обробній частині складу і весь процес підлягає постійній перевірці, забезпечуючи відповідність всіх параметрів найбільш строгим допускам. У той же час усуваються витрати на демонтаж, монтаж та транспортування заготовок.

До розгляду було включено кілька можливих закордонних для фірми WWWTech Przemysław Wójcik ринків:

- український,
- казахський,
- країн євросоюзу.

В процесі аналізу через високий ступінь ризиків в Україні (див п. 2.3) та через велику конкуренцію у країнах ЄС ці ринки були визнані неприйнятними для фірми WWWTech Przemysław Wójcik на найближчий період.

Ринок Казахстану був обраний як привабливий для підприємства з огляду на географічні особливості країни, яка розташована у двох частинах світу, на кордоні Європи і Азії (більша частина країни знаходиться в Азії, а менша – в Східній Європі). Оперативний і матеріально-технічний досвід

WWTech дозволяє організувати мобільні механізми в Казахстані, переміщати обладнання та фахівців.

З метою підготовки WWTech Przemysław Wójcik до раціонального входження на казахстанський ринок мобільних великомасштабних послуг було розроблено ринкову стратегію (рис. 3.1).

Обраний ринок: реконструкції, модернізації та обслуговування обладнання, пов'язаних з металургійною, гірничодобувною, енергетичною та паливною галузями. На основі інформації, отриманої в ході консультативної наради (26.07.2017 р.) і аналізу (проведеного консультантами Meritt) іноземних ринків матеріалів та аналізу можливостей WWTech на ринку Казахстану, запропоновано варіант стратегічних дій, покликаний забезпечити ефективне входження на ринок і закріплення для нього з економічно життєздатними позиціями.

Крім загальнопоширених видів участі представників WWTech у виставках/ярмарках та навчальних поїздках до Казахстану, значна роль приділяється загальному фінансуванню (в якості інвестицій) у різні напрямки просування, зокрема:

- встановлення та побудова відносин з партнерами і особами, які приймають рішення на місцях, щодо аспектів виробничого процесу,
- контракти на придбання, а також матеріально-технічне забезпечення комерційної діяльності,
- відносин з партнерами і особами, які приймають рішення,
- логістика і комерційна діяльність.

Для розширення заходів міжнародної експансії пропонується організація проектної команди (у т.ч. з представників вищого менеджменту підприємства), яка:

- 1) вивчить професійний ринок і спів ставить результати з ринковим потенціалом підприємства;

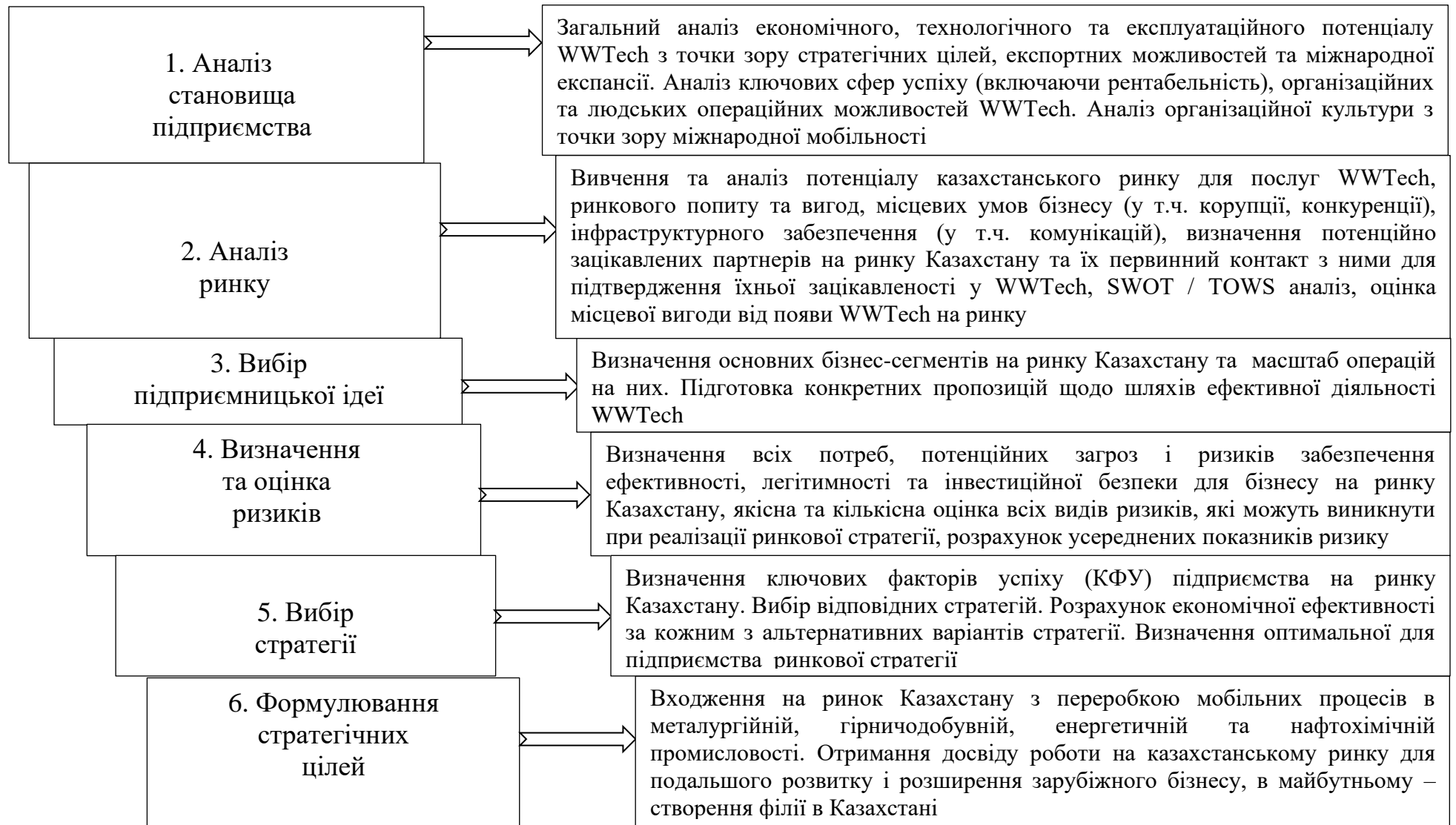


Рис. 3.4 Етапи розроблення стратегії для «WWTech Przemysław Wójski», початок схеми (розроблено автором)



Продовження рис. 3.4

- 2) визначить процедури, бюджет та рекомендацій щодо необхідних організаційних, матеріально-технічних і міжкультурних узгоджень;
- 3) встановить (відповідно вимог ринку) технічні та експлуатаційні вимоги та розроблятиме правила для виконання послуг та бізнес-вимог;
- 4) братиме участь в окремих виставках (зокрема, Mining World Central Asia Exhibition /Kazcomak/Metaltech Almaty 2017 (20-22.09.2017); POWER/ReENERGY/LIGHTNING LIGHTNING KAZAKHSTAN - Almaty 2017 (24 26.10.2017)).

Цілі діяльності проектної команди: знайомство безпосередньо з потенційними клієнтами, партнерами та конкурентами, а також з методами покупки, характерними для даного ринку. Збір інформації про технології та переваги керівників та учасників окремих проектів, запропонованих на ринку, інформування ринку про потенціал WWTECH та майбутніх планів дій.

В якості цільових аудиторій виокремлені:

- потенційні клієнти, які відвідують ярмарок;
- представники ЗМІ;
- представники металургійної, гірничодобувної, гірничорудної та енергетичної галузей, а також ремонту машин;
- постачальники обладнання та надавачі сервісних послуг цільових галузей промисловості;
- дизайнери технологій реконструкції, модернізації та обслуговування; дизайнери промислових комплексів та приладів;
- потенційні інвестори проектів, що вимагають обробки великогабаритних об'єктів;
- представники місцевих бізнес-груп;
- представники науки, пов'язані з механікою та суміжними галузями;
- конкуренти;
- гості ярмарку.

Основні тези поширюваної інформації:

- інноваційні переваги технологічного здійснення механічної обробки і вимірювання великогабаритних деталей машин і конструкцій для металургійної, гірничодобувної, нафтової та обробних галузей промисловості;
- зниження витрат;
- безумовно, менший час виконання, ніж з застосуванням традиційних методів;
- переваги організаційно-логістичної ефективності та цін;
- послідовність поколінь, досвід і задоволені клієнти.

Для роботи зі ЗМІ пропонуються:

- презентація послуги на стенді (9м²) – графічний дизайн, доповнений елементами рекламної панелі бренду "Польська економіка";
- рекламні матеріали на казахській (можливо, російській та англійській, а також, якщо можливо, на німецькій мовах);
- надання прямої інформації, проведення особистих зустрічей та бесід з відвідувачами (включаючи передачу візитних карток та, додатково, гаджетів);
- пряма розсилка з запрошенням на стенд окремих представників з групи одержувачів (також з числа учасників виставки)
- Інтернет, включаючи підготовку підсторінки на казахській, російській та англійській, а також, можливо, на німецькій мовах;
- соціальні мережі (відібрані канали + промислові блоги з Казахстану та, можливо, з Німеччини та РФ);
- галузеві публікації.

Зібрана інформація, думки тощо мають бути записані у спеціальній опитувальній формі після кожної структурованої бесіди, проведеної відповідно до сценарію (підготовленого до проведення виставки/ярмарку).

Важливим у стратегічному плануванні вважаємо аспект *термінів виконання* кожного з етапів / фаз / дій. Як виявилось, у практиці господарюючих суб'єктів на етапі розроблення стратегії визначаються

загальні терміни виконання робіт в цілому, а поетапно вони ніяк не регламентуються. Такий підхід не є ефективним з точки зору можливості планування, а також контролю діяльності.

Виходячи з вищевикладеного, пропонуємо, з метою формалізації процесу розроблення ринкової стратегії визначати хронологічні рамки кожної фази. Узагальнено тривалість фаз можна визначати в тижнях, як прийнятних для періодизації і бухгалтерського обліку одиницях вимірювання. Так, за результатами проведеного автором спостереження фази розроблення ринкової стратегії мають тривати:

I фаза – один тиждень,

II фаза – три тижні,

III фаза – один тиждень,

IV фаза – один тиждень,

V фаза – один тиждень.

Авторські пропозиції проілюструємо на прикладі хронологічної схеми послідовності розроблення ринкової стратегії для «WWWTech Przemysł Wójsik» (подана на рис.3.5).

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

- розкрито сутність кожного з етапів розроблення ринкової стратегії;
- запропонована хронологічна схема послідовності розроблення ринкової стратегії, що дозволяє деталізувати цей бізнес-процес по фазам за термінами виконання та формалізувати його з позицій планування та контролю діяльності;
- істинність авторських пропозицій доведена на прикладі розроблення ринкової стратегії для «WWWTech Przemysł Wójsik», яка впроваджена в діяльність підприємства;
- показано шляхи виходу на міжнародні ринки та узагальнено рекомендації щодо їх застосування.

-

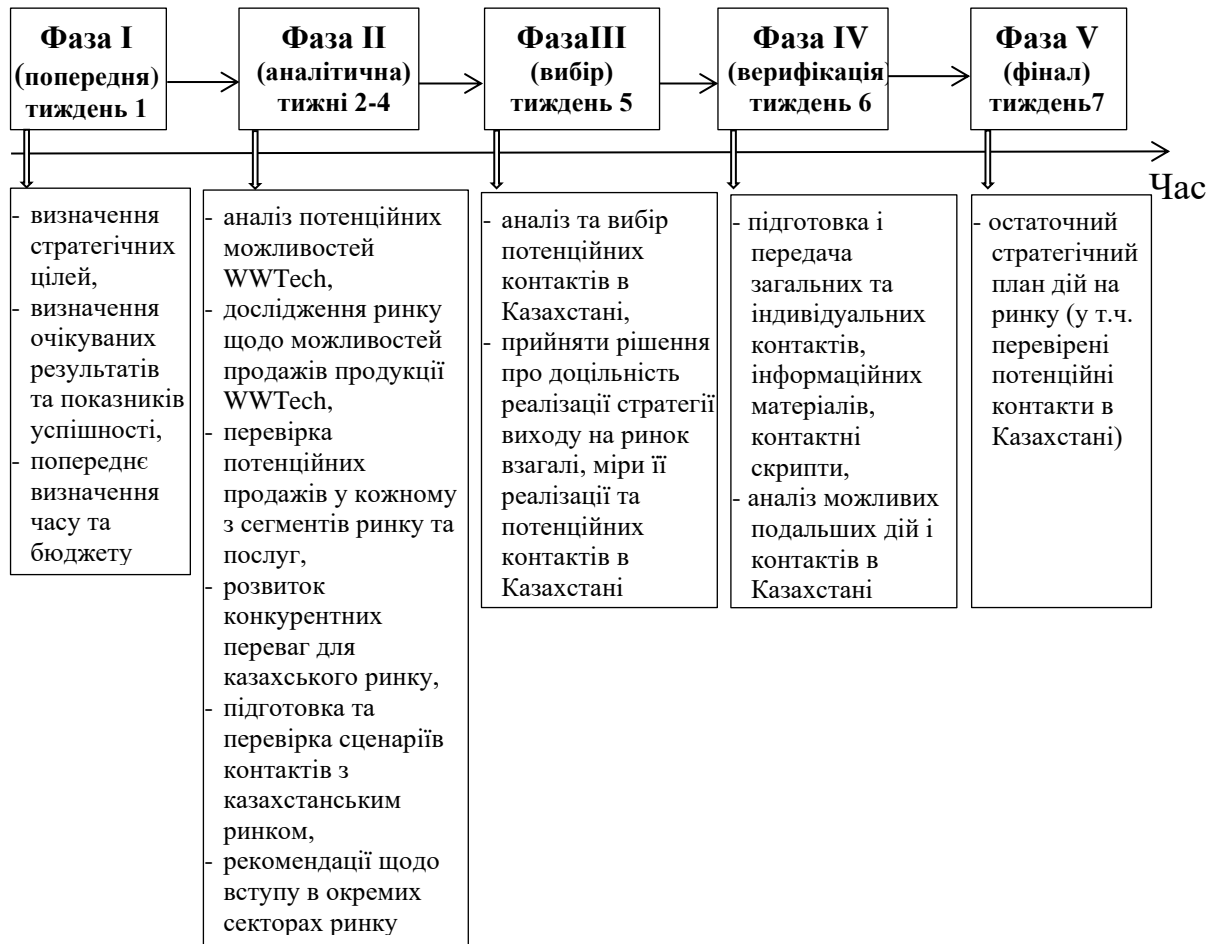


Рис. 3.5 Хронологічна схема послідовності розроблення ринкової стратегії для «WWTech Przemysław Wójcik» (розроблено автором)

Результати даного дослідження можуть бути використані при розробленні конкретних ринкових стратегій промисловими підприємствами, а також покладені в основу подальших досліджень щодо розроблення моделей оцінки стратегічної ринково-орієнтованої діяльності.

Висновки до розділу 3

За результатами практичного розроблення ринкових стратегій на промислових підприємствах отримано наступні висновки та рекомендації:

- розкрито сутність кожного з етапів розроблення ринкової стратегії;
- запропонована хронологічна схема послідовності розроблення

ринкової стратегії, що дозволяє деталізувати цей бізнес-процес по фазам за термінами виконання та формалізувати його з позицій планування та контролю діяльності;

- істинність авторських пропозицій доведена на прикладі розроблення ринкової стратегії для «WWWTech Przemysław Wójcik», яка впроваджена в діяльність підприємства;
- показано шляхи виходу на міжнародні ринки та узагальнено рекомендації щодо їх застосування.
- визначено та систематизовано основні показники оцінювання стратегічних рішень;
- запропоновано удосконалити теоретико-методичний підхід до побудови економіко-математичної моделі оцінки ефективності стратегічних рішень, що на відміну від існуючих, дозволяє оцінити економічну та ринкову доцільність стратегічних рішень за допомогою показників ефективності та коефіцієнтів ризиків;
- перевірено та доведено на практиці істинність авторської гіпотези щодо формулювання таких вимог до прийняття стратегічних ринково-орієнтованих рішень, які забезпечать максимальні доходи при мінімальних ризиках і витратах.
- досліджено особливості стратегічної ринково-орієнтованої діяльності сучасних промислових підприємств;
- дістали подальшого розвитку визначення механізму господарювання (під яким ми розуміємо структурно-функціональну систему, яка забезпечує (узгоджує, відтворює) обраний підприємством спосіб функціонування і розвитку) та визначення організаційно-економічного механізму стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств (під яким ми розуміємо сукупність організаційних і економічних методів, моделей, чинників, важелів, засобів та інструментів, які забезпечують (узгоджують, відтворюють) реалізацію стратегічних рішень в стрімкоплинних ринкових умовах),

що в цілому сприяє поглибленню розуміння сутності термінології категорійно-понятійного апарату даного наукового дослідження;

- досліджено та поглиблено розуміння процесів розроблення ринкової стратегії промисловими підприємствами: визначено відповідні процеси планування, організації, регулювання, мотивації, координації і контролю, які відбуваються одночасно в кількох структурних підрозділах підприємства (управлінських і маркетингових);
- запропонована схема узгодження дій структурних підрозділів підприємства при розробленні ринкової стратегії;
- удосконалено теоретико-методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств що, на відміну від існуючих, ґрунтується на збалансованій регламентації економічних процесів, які органічно включені в організаційну структуру управління підприємством, що сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів та поліпшенню позицій промислових підприємств на висококонкурентних ринках (у т.ч. закордонних);
- запропоновано формалізувати процес прийняття рішень щодо вибору ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством на основі використання матриці «Ключові фактори успіху – бар'єри входження на ринок – рівень ризиків», що дозволяє узагальнено визначати ринково-орієнтовану стратегію з урахуванням 3-х обмежуючих чинників.

Результати даного дослідження можуть бути використані при впровадженні ринково-орієнтованої стратегічної діяльності на підприємстві.

Основні положення 3 розділу відображені у таких наукових працях [29; 31]

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 проекцій, 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 дозволять вирішувати проблеми управління у сфері стратегічної діяльності окремих суб'єктів господарювання в умовах глобалізації ринків.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1 - Прямі інвестиції з України в економіці країн світу,
(млн. дол. США) [61]

	Обсяг на 1 січня							На 31 грудня 2016
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
	5	6	6	6	6	6	6	
В С Ь О Г О	760,5	402,8	435,4	568,1	702,9	456,2	315,2	6 340,6
АВСТРІЯ	4,8	4,5	5,0	5,3	6,1	3,5	3,1	4,6
БІЛОРУСЬ	4,7	4,1	4,1	5,8	4,1	3,8	4,3	4,6
БОЛГАРІЯ	*	*	*	*	*	*	*	*
ВЕЛ.БРИТАНІЯ	*	*	*	*	*	*	0,0	0,0
ГРЕЦІЯ	*	*	*	*	*	*	*	*
ГІБРАЛТАР	*	*	*	*	*	*	*	*
ЕСТОНІЯ	—	—	*	*	*	*	*	*
ІСПАНІЯ	*	*	*	*	*	*	*	*
ІТАЛІЯ	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	*	*
ЛАТВІЯ	31,9	87,9	80,4	95,5	98,6	85,0	69,8	67,0
ЛИТВА	*	*	*	*	*	*	*	*
ЛІХТЕНШТЕЙН	*	*	*	*	*	*	*	*
ЛЮКСЕМБУРГ	*	*	*	*	*	*	*	*
МОЛДОВА	15,2	15,2	16,7	16,9	16,9	10,7	7,8	7,1
НІДЕРЛАНДИ	*	*	0,1	13,5	14,2	12,5	11,2	10,7
НІМЕЧЧИНА	5,2	9,2	9,0	9,1	9,4	2,6	2,3	2,6
ПОЛЬЩА	47,3	47,0	46,3	52,3	56,4	53,4	50,2	44,4
РФ	166,1	190,3	236,6	292,6	377,9	196,4	122,8	144,2
РУМУНІЯ	*	*	*	*	*	*	*	*
СЕРБІЯ	*	*	*	*	*	*	*	*
СЛОВАЧЧИНА	—	—	*	*	*	*	*	*
УГОРЩИНА	0,1	0,1	0,1	4,2	17,3	16,0	14,6	14,9
ФРАНЦІЯ	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
ХОРВАТІЯ	—	—	—	*	*	*	*	*
ЧЕХІЯ	*	*	*	*	*	*	*	*
ШВЕЙЦАРІЯ	5,1	9,3	9,2	5,7	8,2	7,3	7,3	7,1
АЗІЯ								
АЗЕРБАЙДЖАН	*	*	*	0,0	2,8	*	*	*
В'ЄТНАМ	3,9	3,9	3,9	4,4	1,3	1,6	1,6	1,6
ВІРМЕНІЯ	*	*	*	*	*	*	*	*
ГРУЗІЯ	32,4	31,1	32,3	33,0	41,1	37,6	1,4	1,7
ІЗРАЇЛЬ	*	*	*	*	—	—	—	—
ІНДІЯ	*	*	*	*	—	—	—	—
ІРАК	*	*	*	*	*	*	*	*
КАЗАХСТАН	27,1	25,2	24,5	25,0	25,9	24,2	1,0	1,0
КИТАЙ	0,7	0,7	0,9	0,9	1,3	1,4	1,3	1,3
	5	5	5	5	5	5	5	
КІПР	336,1	900,1	899,7	917,6	925,1	926,1	923,7	5 930,5

КОРЕЯ	*	—	—	—	—	—	—	—
ЛІВАН	*	*	*	*	*	*	*	*
ТАДЖИКИСТАН	—	—	—	—	—	*	*	*
ТУРЕЧЧИНА	*	*	*	*	*	*	*	*
ТУРКМЕНІСТАН	*	*	0,0	0,1	0,1	*	*	*
УЗБЕКИСТАН	1,7	1,4	1,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
ЄГИПЕТ	*	*	*	*	*	*	*	*
ЛІБЕРІЯ	*	*	*	*	—	—	—	—
ЛІВІЯ	*	*	*	*	*	*	*	*
БРАЗІЛІЯ	—	—	—	—	*	*	*	*
ВІРГІНСЬКІ ОСТРОВИ(БРИТ.)	20,8	25,8	25,8	25,8	25,8	25,8	51,3	57,6
КАНАДА	—	—	—	—	*	*	*	*
ПАНАМА	*	*	*	*	*	*	*	*
США	5,8	5,8	0,9	0,9	0,7	0,5	0,5	0,5

*дані не оприлюднюються

**Таблиця А.2 - Польські прями іноземні інвестиції за кордон у 2016 р.,
(млн. дол. США) [128]**

Opis	Kod DSD/DS D code	Akcje i inne formy udziałów kapitałowych / Equity	Reinwestycje zysków / Reinvestment of earnings	Instrumenty dłużne / Debt instruments			Ogółem odpływ kapitału / Total FDI outflows
		netto / net	netto / net	netto / net (6=7-8)	aktywa / assets	pasywa / liabilities	netto / net (9=4+5+6)
2	3	4	5	6	7	8	9
1. Obszary geograficzne							
Europa	E1	5 254,3	479,0	1 369,0	1 371,5	2,4	7 102,4
Albania	AL	0,0	-0,3	0,4	0,4	0,0	0,0
Austria	AT	70,4	1,9	-59,7	-27,2	32,6	12,5
Bośnia i Hercegowina	BA	-0,5	0,9	-1,0	-0,7	0,3	-0,7
Belgia	BE	0,0	-4,6	10,3	21,3	11,0	5,8
Bułgaria	BG	13,5	0,2	127,3	129,6	2,3	140,9
Białoruś	BY	3,2	2,7	-11,5	-10,9	0,6	-5,6
Szwajcaria	CH	264,8	4,1	44,6	-21,3	-65,9	313,4
Cypr	CY	-1 687,4	0,1	56,6	35,9	-20,7	-1 630
Republika Czeska	CZ	267,7	99,4	-239,7	-132,2	107,5	127,4
Niemcy	DE	401,3	119,4	-254,3	82,7	337,0	266,4
Dania	DK	0,3	0,5	283,9	350,0	66,1	284,6
Estonia	EE	0,0	0,7	15,3	-0,6	-15,9	16,0
Hiszpania	ES	22,5	7,1	4,6	-21,4	-26,0	34,2
Finlandia	FI	8,2	10,4	-21,7	17,1	38,8	-3,1
Francja	FR	2,0	16,6	-49,7	-12,1	37,6	-31,1
Wielka Brytania	GB	-198,0	-195,8	155,5	111,1	-44,5	-238,2
Guernsey	GG	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Grecja	GR	2,5	0,1	3,7	3,1	-0,6	6,3
Chorwacja	HR	50,8	1,7	64,0	59,6	-4,4	116,5

Węgry	HU	756,5	47,4	123,7	16,8	-106	927,5
Irlandia	IE	0,5	-1,0	-207,5	19,4	226,9	-208,1
Wyspa Man	IM	0,0	0,0	-0,2	-0,3	-0,1	-0,2
Islandia	IS	0,0	0,0	-0,4	0,1	0,4	-0,4
Włochy	IT	5,0	2,7	45,8	69,3	23,5	53,5
Lichtenstein	LI	0,0	0,9	0,0	0,3	0,3	0,9
Litwa	LT	-16,1	114,4	144,8	145,2	0,4	243,1
Luksemburg	LU	4 779,0	103,5	-51,6	132,2	183,8	4 830
Łotwa	LV	11,7	8,1	4,3	4,9	0,7	24,1
Mołdowa	MD	0,0	3,6	-0,2	0,0	0,2	3,4
Czarnogóra	ME	0,0	1,8	-0,9	-0,6	0,3	0,9
Macedonia	MK	0,0	2,9	0,7	0,7	0,0	3,6
Malta	MT	136,5	33,6	10,4	11,7	1,3	180,4
Niderlandy	NL	205,3	-1,8	113,7	149,8	36,0	317,2
Norwegia	NO	35,6	-29,7	-124,9	-65,6	59,3	-119,1
Portugalia	PT	0,7	2,5	-3,0	2,0	5,0	0,2
Rumunia	RO	31,4	-41,7	136,7	125,6	-11,1	126,5
Serbia	RS	61,2	8,2	61,8	62,7	0,9	131,2
Federacja Rosyjska	RU	10,2	22,7	-14,7	-14,0	0,7	18,3
Szwecja	SE	0,4	12,7	976,5	110,4	-866	989,5
Słowenia	SI	-0,3	2,5	3,3	2,4	-0,9	5,6
Słowacja	SK	20,1	22,6	32,3	32,7	0,4	74,9
Turcja	TR	-0,7	22,7	4,5	3,7	-0,9	26,5
Ukraina	UA	-3,8	75,5	-14,6	-22,2	-7,6	57,1
Afryka	F1	4,0	-1,5	6,0	5,0	-1,0	8,5
Afryka Północna	F4	1,1	4,5	-1,2	-0,4	0,9	4,3
Algieria	DZ	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Egipt	EG	0,0	2,3	0,0	0,0	0,0	2,3
Libia	LY	0,0	-0,1	0,1	-0,1	-0,1	0,0
Maroko	MA	1,1	3,1	-1,5	-0,3	1,2	2,7
Tunezja	TN	0,0	-0,8	0,1	-0,1	-0,2	-0,7
Pozostałe Kraje Afryki	F2	2,9	-6,0	7,3	5,4	-1,9	4,1
Angola łącznie z Kabinda	AO	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Liberia	LR	0,0	2,4	0,0	0,0	0,0	2,4
Mozambik	MZ	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3
Nigeria	NG	0,0	-0,2	1,0	1,0	0,0	0,8
Senegal	SN	0,0	-5,7	2,8	-0,2	-3,0	-2,9
Swaziland	SZ	0,0	0,0	-0,2	-0,2	0,0	-0,2
Republika Południowej Afryki	ZA	2,9	-2,8	3,6	4,7	1,1	3,7
Ameryka	A1	476,1	-13,8	519,8	551,0	31,2	982,1
Kraje Ameryki Północnej	A2	475,7	-10,0	215,1	246,7	31,6	680,8
Kanada	CA	464,4	-2,5	240,4	245,5	5,0	702,3
Stany Zjednoczone Ameryki Północnej	US	11,3	-7,5	-25,4	1,2	26,6	-21,6
Kraje Ameryki Środkowej	A5	2,1	-4,1	93,5	97,2	3,7	91,5

Anguilla	AI	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1
Bahamy	BS	0,0	0,0	84,8	88,7	3,8	84,8
Kuba	CU	0,0	-0,2	0,3	0,2	-0,1	0,1
Curacao	CW	0,0	0,1	-0,1	0,0	0,1	0,0
Honduras	HN	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Kajmany	KY	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Meksyk	MX	0,0	-3,4	8,3	8,2	-0,1	4,9
Panama	PA	0,0	-0,5	0,2	-0,1	-0,2	-0,4
Brytyjskie Wyspy Dziewicze	VG	0,0	0,0	-0,2	0,0	0,2	-0,2
Kraje Ameryki Południowej	A7	0,4	0,3	211,3	207,2	-4,1	211,9
Argentyna	AR	0,2	0,0	0,1	0,1	0,0	0,3
Boliwia	BO	0,0	0,0	-0,2	0,0	0,2	-0,2
Brazylia	BR	0,1	0,4	-8,4	-6,8	1,6	-7,8
Chile	CL	0,0	-0,1	219,9	212,8	-7,1	219,9
Kolumbia	CO	0,0	-0,1	-0,3	0,9	1,2	-0,4
Peru	PE	0,0	-0,1	0,2	0,2	0,0	0,1
Urugwaj	UY	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Azja	S1	11,5	8,3	-42,9	-13,4	29,4	-23,1
Kraje Bliskiego i Środkowego Wschodu	S3	1,6	39,8	-12,2	3,0	15,2	29,3
Kraje Półwyspu Arabskiego	S35	1,6	33,1	-10,5	-2,6	7,9	24,2
Zjednoczone Emiraty Arabskie	AE	-0,2	33,6	-10,6	-2,7	7,9	22,9
Oman	OM	1,7	-0,5	0,0	0,0	0,0	1,2
Arabia Saudyjska	SA	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Pozostałe Kraje Bliskiego i Środkowego Wschodu	S37	0,0	6,7	-1,7	5,7	7,3	5,1
Armenia	AM	0,0	-0,1	1,6	1,6	0,0	1,5
Gruzja	GE	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	-0,2
Izrael	IL	0,0	6,9	-3,2	4,0	7,2	3,7
Jordania	JO	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,1	-0,1
Liban	LB	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Pozostałe KrajeAzji	S6	9,9	-31,5	-30,7	-16,5	14,3	-52,3
Chiny	CN	6,6	-5,7	7,7	10,3	2,6	8,7
Hongkong	HK	0,1	-0,7	1,2	0,6	-0,6	0,5
Indonezja	ID	0,0	-2,0	1,3	1,3	-0,1	-0,7
India	IN	2,5	11,8	-9,9	-8,5	1,4	4,4
Japonia	JP	0	0	0,5	1,0	0,5	0,5
Kambodża	KH	0,0	0,0	-0,4	-0,4	0,0	-0,4
Korea Północna	KP	0,0	0,0	-0,4	-0,4	0,0	-0,4
Korea Południowa	KR	0,0	0,0	-4,2	-0,8	3,4	-4,2
Kazachstan	KZ	-2,0	2,5	-29,8	-28,3	1,5	-29,4
Sri Lanka	LK	0,0	-13,2	0,0	0,0	0,0	-13,2
Myanmar (Birma)	MM	0,0	0,0	-0,4	-0,4	0,0	-0,4

Malezja	MY	0,0	-2,4	2,0	2,2	0,1	-0,4
Filipiny	PH	0,0	-0,2	-0,2	-0,1	0,2	-0,4
Pakistan	PK	3,7	-23,3	8,7	8,7	0,1	-10,9
Singapur	SG	0,0	-0,3	-3,2	0,7	3,9	-3,4
Tajlandia	TH	5,5	1,8	-1,2	-0,2	0,9	6,1
Tajwan	TW	0,0	0,0	-0,2	0,1	0,3	-0,2
Uzbekistan	UZ	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Wietnam	VN	-6,5	0,0	-2,3	-2,3	0,0	-8,8
Oceania i Regiony Polarne	O1	0,1	-2,0	5,2	2,9	-2,2	3,2
Australia	AU	0,1	-2,0	5,1	2,9	-2,2	3,2
Niesklasyfikowane	W190	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Wszystkie kraje	W0	5 745,9	469,9	1 857,2	1 917,0	59,8	8 073,1
2. Strefy ekonomiczne (Europa)							
Unia Europejska (28 krajów)	B5	4 884,3	363,1	1 425,4	1 439,1	13,8	6 672,8
Poza Unią Europejską	D5	861,6	106,8	431,8	477,8	46,0	1 400,2
Strefa Euro (19 krajów)	I8	3 961,7	438,8	-202,5	668,2	870,6	4 198,1
Poza Strefą Euro	J8	1 784,2	31,1	2 059,6	1 248,8	-	3 874,9
Europejska Strefa Wolnego Handlu (EFTA)	R2	300,3	-24,8	-80,7	-86,5	-5,8	194,9
3. Pozostałe strefy ekonomiczne							
Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)	P0	7 131,0	243,4	1 251,0	1 323,3	72,2	8 625,4
Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu (NAFTA)	R3	475,7	-13,4	223,4	254,9	31,5	685,7
CIS	R14	7,6	106,9	-69,0	-73,6	-4,6	45,5
ASEAN	R4	-1,0	-2,9	-4,3	0,8	5,1	-8,3
OPEC	R5	-0,2	33,3	-9,2	-1,5	7,7	24,0
Centra finansowe offshore	R12	0,1	1,7	82,4	90,1	7,6	84,2
Ameryka Łacińska	A8	0,4	-3,9	220,1	215,6	-4,6	216,6
Kraje Afrykańskie, Karaibskie i Pacyfiku (ACP)	R6	2,9	-6,2	92,4	94,3	1,9	89,1
MERCOSUR	R15	0,4	0,5	-8,3	-6,7	1,5	-7,4
Kraje Śródziemnomorskie	R17	-0,1	36,5	-1,6	6,4	8,0	34,8

Таблиця А.3 – Вихідні дані про підприємства Польщі
(зібрано автором)

LP	NAZWA FIRMY	WITRYNA
1	EKOCENT Sp. z o.o.	
2	POLBLUME Zbigniew Miazga	www.polblume.pl
3	Bateko Sp. z o.o.	www.bateko.com.pl
4	Protechnika Sp. z o.o.	www.protechnika.com
5	Protechnika Łuków Sp. z o.o.	www.protechnika.com
	Protechnika Łuków Sp. z o.o.	-
6	WASTECh Sp. z o.o.	www.wastech-recycling.pl
	WASTECh Sp. z o.o.	-
7	Karat Elektro Recykling Sp. z o.o.	www.recyklin-karat.pl
8	Nowy Projekt Grzegorz Pelczar	www.nowyprojekt.pl
9	Elpologistyka	www.elpologistyka.pl
10	FAM - Technika Odlewnicza	www.fam-to.pl
	FAM - Technika Odlewnicza	www.fam-to.pl
11	Instytut Metali Niżelaznych	www.imn-gliwice.pl
12	K&K Recykling	www.kkr.biz.pl
13	Polska Korporacja Recyklingu	www.pkrecykling.pl
14	Elektrorecykling Sp. z o.o.	www.elektrorecykling.pl
15	NICROMETAL S.A.	www.nicrometal.com
16	Centrum Metali Odczynniki Chemiczne MIDAS	www.odczynniki.com.pl
17	Agro-Activ Sp. z o.o.	

Акти впровадження

А К Т

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Корнатовського Роберта, присвяченої
ринковим стратегіям промислових підприємств
в діяльність ТОВ «Технохім»

№ 2211/17-0

м. Суми

22 листопада 2017 р.

Впровадження ринкової стратегії на ТОВ «Технохім» зумовлене необхідністю покращення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для забезпечення цієї мети:

1) розглянуто та систематизовано основні проблеми, які перешкоджають успішній діяльності підприємства на зовнішньому ринку в запланованих обсягах, що дозволило обґрунтувати рішення про доцільність реалізації ринкової стратегії;

2) впроваджено процедуру поетапної розробки ринкової стратегії, що надало можливість визначити слабкі ланки (невідповідності) у діяльності підприємства;

3) перевірено на ефективність та оптимальність прогнозовані результати від реалізації запропонованої ринкової стратегії на зовнішньому ринку.

Виконані заходи, запропоновані Корнатовським Р. сприяли вирішенню ряду організаційних, економічних і технічних проблем, що мали місце під час вибору стратегічних рішень, а також, підвищенню ефективності стратегічної діяльності ТОВ «Технохім».

Директор,
кандидат економічних наук, доцент



О.М. Олефіренко

Carbon Black Solutions
CBS sp. z o.o.
ul. Lisia 53/72
65-093 Zielona Góra
NIP: 973-102-94-25



Warsaw, 23-02-2018

Marek Bosak
CEO
Carbon Black Solutions | CBS sp. z o.o.
marek@carbonblack.solutions

REFERENCE

The introduction of the results of the dissertation research by Robert Kornatowski devoted to the market strategies of the enterprises into the activity "Zero Emission Carbon Black"

As a result of the practical use of the dissertation research by Robert Kornatowski on "Zero Emission Carbon Black", the following was done:

1. A general approach to the development of a market strategy has been worked out, which made it possible to estimate the level of:
 - a. the potential of the development of the enterprise in terms of the possibility of entering a new market;
 - b. the competitiveness of products that are planned to enter the market;
 - c. risks associated with the implementation of market strategy.
 - d. The proposed approach has made it possible to make sure the market is ready to come up with new offers and assess the likelihood of market success.

The proposed economic-mathematical model of the estimation of the efficiency of the market strategy, which includes analysis and risk assessment and allows to evaluate its economic, technological and market conformity, is introduced.

2. The proposed process of making managerial decisions concerning realization of a market strategy is analyzed.
3. The main variants of action for the solution of technical and financial problems that may occur during the implementation of a market strategy are developed.

This Act confirms that the results of the dissertation research of Robert Kornatowski have practical significance for the enterprise "Zero Emission Carbon Black"

Marek Bosak
Chairman of the Board
CBS sp. z o.o.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Marek Bosak".

Marek Bosak
Prezes Zarządu

ПЕРЕКЛАД

Carbon Black

м. Варшава, від 23.02.2018 р.

Довідка

впровадження результатів дисертаційного дослідження
Корнатовського Роберта, присвяченого ринковим стратегіям підприємств,
в діяльність «Zero Emission»

В результаті практичного використання дисертаційного дослідження Корнатовського Р. на «Zero Emission Carbon Black» було здійснено наступне:

1. Опрацьовано загальний підхід до розроблення ринкової стратегії, що надало змогу оцінити рівень:

а) потенціалу розвитку самого підприємства щодо можливості виходу на новий ринок;

б) конкурентоспроможності продукції, яка планується до виходу на ринок;

в) ризиків, пов'язаних з реалізацією ринкової стратегії.

г) Запропонований підхід надав змогу впевнитися у готовності до виходу на ринок з новими пропозиціями та оцінити ймовірність ринкового успіху.

Впроваджено запропоновану економіко-математичну модель оцінки ефективності ринкової стратегії, що включає аналіз та оцінку ризиків і дозволяє оцінити її економічну, технологічну та ринкову відповідність.

2. Проаналізовано запропонований процес прийняття управлінських рішень щодо реалізації ринкової стратегії.

3. Розроблено основні варіанти дій для вирішення технічних і фінансових проблем, що можуть мати місце під час реалізації ринкової стратегії.

Цим Актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Корнатовського Роберта мають практичне значення для підприємства «Zero Emission Carbon Black».

Марек Босак

«29» травня 2018 р.

Акт

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Корнатовського Р.Б.

на тему: «Теоретико-методичні засади ринкових стратегій

промислових підприємств»


в діяльність Sobreko Sp. z o. o.

В діяльність Sobreko Sp. Z o. O. Впроваджено результати дисертаційного дослідження Корнатовського Р.Б. щодо управлінських рішень з формування ринкових стратегій підприємства, що в цілому дозволило:

- обґрунтувати внутрішні та зовнішні передумови результативної розробки ринкової стратегії підприємства на основі ідентифікації стратегічних ендогенних ключових показників ефективності діяльності та комплексного врахування інтересів стейкхолдерів,
- більш точно визначити рівень ризиків формування та реалізації ринкової стратегії на нових для підприємства ринках;
- обґрунтувати вибір ринково-орієнтованої стратегії, яка надає можливість підприємству вийти на новий ринок.

Отримані результати сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємства та поліпшенню його конкурентних позицій.

Голова правління Sobreko Sp. z o.o.


 Bartosz Czaja



CZĘSTOCHOWSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO KOMUNALNE Sp. z o.o.

SOBUCZYNA, UL. KONWALIOWA 1
42-263 WRZOSOWA

CzPK Sp. z o.o.
w Sobuczynie:

ul. Konwaliowa 1,
42-263 Wrzosowa

www.czpk.czyst.pl

Sekretariat:

(34) 327 53 20
fax: (34) 327 52 66

e-mail:

sekretariat@czpk.czyst.pl

NIP

573-22-44-750

REGON

150370893

Konto bankowe:

Bank BGŻ BNP Paribas SA
Departament Operacji
Płatniczych
80 2030 0045 1110 0000
0204 1000

L. dz. 617 / 18 / H

Sobuczyna, 12.12.2017r.

REFERENCE

the introduction of the results of the dissertation research by Robert Kornatowski devoted to the market strategies of the enterprises into the activity Częstochofskie Przedsiębiorstwo Komunalne Sp. z o.o.

As a result of the practical use of the dissertation research by Robert Kornatowski on Częstochofskie Przedsiębiorstwo Komunalne Sp. z o.o., the following was done:

1. A general approach to the development of a market strategy has been worked out, which made it possible to estimate the level of:
 - the potential of the development of the enterprise in terms of the possibility of entering a new market;
 - the competitiveness of products that are planned to enter the market;
 - risks associated with the implementation of market strategy.

The proposed approach has made it possible to make sure the market is ready to come up with new offers and assess the likelihood of market success.

2. The proposed economic-mathematical model of the estimation of the efficiency of the market strategy, which includes analysis and risk assessment and allows to evaluate its economic, technological and market conformity, is introduced.



Złota odznaka honorowa za
zasługi dla Województwa Śląskiego



Częstochofskie Przedsiębiorstwo Komunalne Sp. z o.o. z siedzibą w Sobuczynie,
wpisane przez Sąd Rejonowy w Katowicach VIII Wydział Gospodarczy Krajowego
Rejestru Sądowego pod numerem 0000051670.
Kapitał zakładowy 25 890 000,00 zł opłacony w całości.

ПЕРЕКЛАД

Комунальне підприємство Ченстохова Sp.z o.o.

м. Собучин, від 12.12.2017 р.

Довідка

впровадження результатів дисертаційного дослідження
Корнатовського Роберта, присвяченого ринковим стратегіям підприємств,
в діяльність Комунального підприємства Ченстохова Sp.z o.o.

В результаті практичного використання дисертаційного дослідження Роберта Корнатовскі у Комунальному підприємстві Ченстохова Sp.z o.o. було зроблено наступне:

1. Опрацьовано загальний підхід до розроблення ринкової стратегії, що надало змогу оцінити рівень:

- потенціалу розвитку самого підприємства щодо можливості виходу на новий ринок;

- конкурентоспроможності продукції, яка планується до виходу на ринок;

- ризиків, пов'язаних з реалізацією ринкової стратегії.

Запропонований підхід надав змогу впевнитися у готовності до виходу на ринок з новими пропозиціями та оцінити ймовірність ринкового успіху.

2. Впроваджено запропоновану економіко-математичну модель оцінки ефективності ринкової стратегії, що включає аналіз та оцінку ризиків і дозволяє оцінити її економічну, технологічну та ринкову відповідність.



CZĘSTOCHOWSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO KOMUNALNE Sp. z o.o.

**SOBUCZYNA, UL. KONWALIOWA 1
42-263 WRZOSOWA**

**CzPK Sp. z o.o.
w Sobuczynie:**

ul. Konwaliowa 1,
42-263 Wrzosowa

www.czpk.czest.pl

Sekretariat:
(34) 327 53 20
fax: (34) 327 52 66

e-mail:
sekretariat@czpk.czest.pl

NIP
573-22-44-750

REGON
150370893

Konto bankowe:
Bank BGZ BNP Paribas SA
Departament Operacji
Płatniczych
80 2030 0045 1110 0000
0204 1000

Sobuczyna, dnia 16.11.2018r.

Довідка

Видана Корнатовському Роберту в тім, що його пропозиції щодо вдосконалення стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємства впроваджені в діяльність Częstochowskie Przedsiębiorstwo Komunalne Sp. z o.o. у 2017 році.

Сформульовані Корнатовським Р. рекомендації дійсно забезпечують суттєве підвищення ефективності стратегічної діяльності Częstochowskie Przedsiębiorstwo Komunalne Sp. z o.o. та поліпшення його ринкових позицій.

PREZES

mgr Robert Kalinowski



Złota odznaka honorowa za
zasługi dla Województwa Śląskiego



Częstochowskie Przedsiębiorstwo Komunalne Sp. z o.o. z siedzibą w Sobuczynie,
wpisane przez Sąd Rejonowy w Katowicach VIII Wydział Gospodarczy Krajowego
Rejestru Sądowego pod numerem 0000051670.
Kapitał zakładowy 30 641 000,00 zł opłacony w całości.



Концерн «НІКМАС»
40020, Україна, м. Суми, пр-т Курський, 6
Код ЄДРПОУ 30321452
Тел.: +38(0542) 674-086,
Факс: +38 (0542) 674-100
E-mail: info@nicmas.com
www.nicmas.com; www.nicmas-market.com

www.nicmas.com

«08» 02 2018 р. № 01/00-002856

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Корнатовського Роберта щодо ринково-орієнтованої стратегічної діяльності
промислових підприємств в діяльність Концерну «НІКМАС»

Результати дисертаційного дослідження Корнатовського Роберта та сформульовані ним практичні рекомендації впроваджені в діяльність Концерну «НІКМАС». Практичну цінність та значущість для підприємства мають наступні пропозиції:

1. Запропонований теоретико-методичний підхід до розроблення ринкової стратегії, який на відміну від існуючих підходів, передбачає поглиблену деталізацію складових розроблення стратегії в частині аналізу ринку і споживачів, визначення та оцінки ризиків, що дозволяє обґрунтувати нову для підприємства стратегію виходу на закордонний ринок.

2. Запропонований теоретико-методичний підхід до урахування та оцінки ризиків реалізації ринкової стратегії, що на відміну від існуючих підходів, дозволяє оперувати усередненими показниками ризиків і спрощує процес прийняття рішень з ризик-менеджменту.

Впровадження зазначених пропозицій сприяло підвищенню ефективності стратегічної діяльності Концерну «НІКМАС» та поліпшенню його ринкових позицій.

Генеральний директор



А.С.Татусько

13.06.2018 p.

AKT

pro wprowadzenia rezultatów dysertacyjnego dosłidzenia
Kornatowskiego Roberta,
pryswaczenego rynkowo-orientowanej strategicznej działalności pióprzemstwa,
w działalność Polska Korporacja Recyklingu Sp. z o.o.

W działalność Polska Korporacja Recyklingu Sp. z o.o. wprowadzeno rezultaty dysertacyjnego dosłidzenia Kornatowskiego Roberta szodo rynkowo-orientowanej strategicznej działalności pióprzemstwa, szo w ciółomu dozwołilo:

- sformuwać perlík ta wiznaczić sućnióść zowniszních ta wnutriszních faktorów wpłiwu na działalność pióprzemstwa dla nowego rynku;
- wiznaczić ta dwersyfikować ryzyki działalności pióprzemstwa na nowomu rynku;
- rozrobiti rynkową strategię wíochodu na nowy dla pióprzemstwa rynek osnowi zaproponowanego autorem teoretiko-metodycznego pióchodu.

Cim Aktem piótdwierdzujećsá, szo zaznaczeni propozycje Kornatowskiego Roberta ekonómiechno efektywne, mająć praktyczne znaczenia dla pióprzemstwa Polska Korporacja Recyklingu Sp. z o.o. ta mogąć byci realizowane na iniszych analogicznych pióprzemstwach promislowej galuzi.


Dyrektor
Wiceprezes Zarządu
Witold Chemperek

Polska Korporacja Recyklingu sp z o. o.
Centrum Badawczo-Rozwojowe Recyklingu
„Polskie RE-surowce”
20-234 Lublin, ul. Metalurgiczna 15 C
Decyzja Marszałka Województwa Lubelskiego
PZ 14/2017 Nr RS-V.7222.12.2016.ILU
REJ. GICŚ E0008344ZPRBP, BDO 000000198
NIP 946-251-31-35, REGON 060131617

№ 4 від « » 3.05.2018 р.**АКТ**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Корнатовського Роберта на тему «Теоретико-методичні засади
ринкових стратегій промислових підприємств»
в діяльність Ap-Tech Sp. z o.o.

За результатами впровадження в діяльність Ap-Tech Sp. z o.o. практичних розробок і пропозицій Корнатовського Р. отримані наступні економічні та управлінські результати:

- зменшено вплив найбільш значущих ризиків діяльності підприємства на ринку за допомогою відповідних управлінських рішень (запобігання, зниження);
- розроблено нову для Ap-Tech Sp. z o.o. ринкову стратегію, яка ґрунтується на поглибленій деталізації складових (аналізі ринку і споживачів; проранжованому переліку суттєвих факторів впливу на діяльність підприємства на новому ринку; визначенні та оцінці ризиків) та дозволила здійснити вдалий вихід на закордонний ринок.

В цілому це сприяло отриманню вищого економічного ефекту за рахунок економії ризикових витрат та вдосконаленню стратегічної діяльності Ap-Tech Sp. z o.o. на етапі адаптації до швидкоплинних ринкових умов на зарубіжному ринку.


Marcin Bondyra
Prezes Zarządu

AP-TECH
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Juliana Tuwima 15, 22-400 Zamość
REGON: 361083390 NIP: 9223050755
KRS: 0000548754

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
 Перший проректор
 Сумського державного
 університету, доцент
 В.Д. Карпуша



АКТ

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Корнатовського Роберта,
 присвяченого ринковим стратегіям промислових підприємств,
 у навчальний процес ННІ ФЕМ імені Олега Балацького
 Сумського державного університету**

9 січня 2018р.

м. Суми

Складено комісією у складі:

Голова: директор ННІ ФЕМ імені Олега Балацького
 д.е.н., проф. *Васильєва Т.А.*

Члени комісії: заст. начальника навчально-методичного відділу
 к.е.н., доцент *Криклій О.А.*;
 доцент кафедри економіки та БА
 к.е.н., доцент *Чортюк Ю.В.*

У термін з 20.12.2017 р. по 09.01.2018 р. комісія виконала роботу про визначення фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Корнатовського Роберта, присвяченого ринковим стратегіям промислових підприємств, у навчальний процес ННІ ФЕМ імені Олега Балацького Сумського державного університету.

Комісія розглянула такі матеріали:

1. Дисертаційне дослідження Корнатовського Р., присвячене ринковим стратегіям промислових підприємств, а також робочі програми дисциплін:
 - «Конкурентні стратегії» (викладається для здобувачів освітнього ступеня «магістр» спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність);
 - «Стратегія підприємства» (викладається для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 051 Економіка);

– «Стратегічне управління підприємством» (викладається для здобувачів освітнього ступеня «магістр» спеціальності 051 Економіка).

2. Видані навчально-методичні матеріали для вивчення вказаних дисциплін.

За результатами проведеної роботи комісією встановлено:

1. Розроблені у дисертаційному дослідженні Корнатовські Роберта науково-методичні положення, а також практичні методики впровадження як розділи курсів таких дисциплін:

- «Конкурентні стратегії». Розділи: «Місія та цілі підприємства», «Аналіз стратегічного потенціалу підприємства»;
- «Стратегія підприємства». Розділи: «Стратегія диверсифікації діяльності підприємства», «Корпоративна стратегія підприємства»;
- «Стратегічне управління підприємством». Розділ «Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства».

2. Методичні підходи, запропоновані у дисертаційному дослідженні Корнатовського Р., покладено в основу ряду практичних занять із зазначених дисциплін.

3. Застосування в навчальному процесі ІНІ ФЕМ імені Олега Балацького СумДУ матеріалів дисертаційного дослідження Корнатовського Р. дало змогу адаптувати вказані дисципліни до умов сучасної економіки України та Європи, поглибити їх теоретичні та науково-методичні основи, підвищити якість підготовки фахівців економічних спеціальностей.

Голова комісії: _____ Т.А. Васильєва

Члени комісії: _____ О.А. Криклій

_____ Ю.В. Чортюк

Проекти-пропозиції



I I KAZACHSTAN I I

ZAKRES OFERTY:

- A. CEL I ZADANIA DZIAŁAŃ NA RZECZ WWTech
- B. PODEJŚCIE
- C. KOSZT INWESTYCJI
- D. O MERITT RYNKI ZAGRANICZNE
- E. DOŚWIADCZENIE – BRANŻE
- F. ZESPÓŁ MERITT RYNKI ZAGRANICZNE
- G. GWARANCJE JAKOŚCIOWE
- H. KONTAKT

Warszawa, dn. 17.08.2017

A. CEL I ZADANIA

Nadrzędnym celem jest **przygotowanie** WWTech Przemysław Wójcik (WWTech) do **racjonalnego wejścia** na rynek Kazachstanu z usługami mobilnej obróbki wielkogabarytowej poprzez:

- a. zbadanie potencjału WWTech z punktu widzenia celów strategicznych przedsiębiorstwa i jego ekspansji międzynarodowej
- b. zbadanie i analiza potencjału rynku Kazachstanu na usługi WWTech
- c. zbadanie możliwości dopasowania kultur organizacyjnych WWTech i rynku

- d. analiza uwarunkowań miejscowych prowadzenia działalności przez WWTech
- e. przygotowanie propozycji sposobów skutecznego postępowania
- f. wskazanie potencjalnie zainteresowanych współpracą partnerów na rynku Kazachstanu i nawiązanie z nimi wstępnych kontaktów w celu uzyskania potwierdzenia ich zainteresowania rozmowami z WWTech.

Firma WWTech Przemysł Wójcik zajmuje się innowacyjnymi rozwiązaniami w dziedzinie obróbki metali. Głównym profilem działalności jest wykonywanie usług mobilnej obróbki skrawaniem wielkogabarytowych elementów urządzeń i maszyn przemysłów: wydobywczego, hutniczego, odlewniczego, energetycznego, petrochemicznego i stoczniowego. WWETCH łączy niekonwencjonalne podejście w dziedzinie obróbki z najnowszymi metodami metrologicznymi stosowanymi w mechatronice. Technologia obróbki mobilnej to odwrócenie tradycyjnej technologii przenoszące obróbkę z warsztatów na miejsce użytkowania zespołów wymagających interwencji. Pozwala to na uniknięcie kosztownych i trudnych demontaży i montażu urządzeń przewożonych do warsztatów i tam obrabianych. Technologia mobilna zdecydowanie skraca czas interwencji, zapewnia jednocześnie osiągnięcie standardów wykonawczych stacjonarnych warsztatów obróbczych. Głównie dotyczy to maszyn i konstrukcji, czasem bardzo dużych rozmiarów, które poddawane są remontom, modernizacjom albo uległy niespodziewanym awariom. Przenośne maszyny skrawające montowane są na czas obróbki bezpośrednio na obrabianym elemencie zespołu, a cały proces podlega bieżącej weryfikacji, gwarantując parametry odpowiadające najbardziej rygorystycznym tolerancjom. Jednocześnie eliminowane są nakłady na demontaż, montaż i transport obrabianych elementów zespołów. Dodatkowo doświadczenie operacyjne i logistyczne WWTech pozwala na podjęcie się zorganizowania przedsięwzięć obróbki mobilnej w Kazachstanie, przetransportowania urządzeń i specjalistów, wykonania usługi oraz ponownego przemieszczenia wyposażenia i ludzi.

Celami strategicznymi firmy w zakresie rynku Kazachstanu są:

- wejście na rynek kazachstański z mobilną obróbką głównie w branżach hutniczej, wydobywczej, energetycznej i petrochemicznej;

- zdobycie doświadczenia operacyjnego w pracy na rynku kazachskim na potrzeby dalszego rozwoju działalności i ekspansji zagranicznej np: pozyskanie kontraktów na usługi, a w przyszłości powołanie oddziału WWTECH w Kazachstanie.

B. PODEJŚCIE I ROZUMIENIE ZADAŃ

Projekty realizowane przez Zespół Meritt Rynki Zagraniczne **uwzględniają** przede wszystkim **szanse i zagrożenia** oraz sposoby wykorzystania silnych stron przedsiębiorstwa Zleceniodawcy w osiągnięciu jego celów biznesowych. Zwracamy uwagę na specyfikę rynku, sposoby jego funkcjonowania w branży remontów wielkogabarytowych, sposoby zakupowe i ich uczestników oraz sposoby zawierania i finalizowania kontraktów, a także działalności i wykonawstwa na miejscu. Nastawieni jesteśmy na realizację projektów zarówno w fazie przygotowawczej jak i wdrożeniowej.

Główne obszary współpracy:

- ✓ analiza potencjału WWTech Przemysław Wójcik w zakresie podstawowego profilu działania na rynku Polski i możliwości ekspansji międzynarodowej
- ✓ analiza potencjału rynku Kazachstanu na usługi WWTech
- ✓ analiza uczestników rynku z punktu widzenia pozyskania partnerów biznesowych
- ✓ uzgodnienie proponowanych rezultatów analiz i proponowanych sposobów działania oraz kontaktów
- ✓ weryfikacja kontaktów i bezpośrednio z nimi rozmowy wstępne

Podczas wymienionych działań uwidocznia się wszystkie potrzeby i ryzyka związane z zapewnieniem skuteczności i zasadności wejścia na rynek Kazachstanu przez WWTech.

Rezultatem prac będą przeprowadzane działania oraz Raport końcowy opracowany, jako wyniki spotkań z przedstawicielami WWTech, badań i analiz mających **kompleksowy** charakter, obejmujących w zależności od potrzeb m.in. następujące obszary tematyczne:

1. **Ogólna analiza potencjału ekonomicznego, technologicznego i operacyjnego WWTech z punktu widzenia możliwości eksportu usług.**
 - a. Technologia i jej przewagi.
 - b. Zapotrzebowanie rynku i korzyści.
 - c. Kluczowe obszary sukcesu, a w tym rentowności.
 - d. Operacyjne możliwości organizacyjne i ludzkie WWTech.

- e. Kultura organizacyjna z punktu widzenia mobilności międzynarodowej.
- f. Potencjał ekonomiczny.
- g. SWOT/TOWS WWTech z punktu widzenia przewag miejscowych do wykorzystania w ekspansji międzynarodowej.

2. Rozpoznanie rynku Kazachstanu przemysłów hutniczego, odlewniczego, wydobywczego, energetycznego i petrochemicznego mogących być obszarem wielkogabarytowych remontów mobilnych.

- a. Skala działania i główne przedsiębiorstwa segmentów gospodarki przemysłów hutniczego, odlewniczego, wydobywczego, energetycznego i petrochemicznego.
- b. Główne przedsiębiorstwa rodzime w branży remontów.
- c. Główne przedsiębiorstwa zagraniczne w branży remontów.
- d. Sposoby organizacji i zakupu usług remontowych.
- e. Obszary i kierunki działalności zakazane dla przedsiębiorców zagranicznych.
- f. Bariery wejścia i wyjścia.

3. Sytuacja polityczna.

- a. System sprawowania władzy.
- b. Aktualny układ sił politycznych.
- c. Wpływ polityki na gospodarkę.
- d. Wpływy zewnętrzne.
- e. Stabilność sytuacji polityczno-gospodarczej, prognozy jej rozwoju.

4. Ekonomiczne i polityczne warunki działania.

- a. Nastawienie administracji państwowej do przedsiębiorców zagranicznych.
- b. Gwarancje państwowe dla inwestorów zagranicznych.
- c. Ograniczenia w odniesieniu do szczególnych obszarów gospodarki dla inwestorów zagranicznych.
- d. Pozwolenia i licencje państwowe.

5. Uwarunkowania prawne.

- a. Przepisy prawne w zakresie działalności przedsiębiorców zagranicznych i ich inwestycji.
- b. Przepisy finansowe dotyczące firm zagranicznych.
- c. Przepisy podatkowe dotyczące firm zagranicznych.

- d. Przepisy celne dotyczące firm zagranicznych.
- e. Zasady tworzenia (niezbędne czynności prawno-administracyjne, wymagane dokumenty, wzory wniosków):
 - działalność
 - przedstawicielstw firm zagranicznych;
 - spółek z udziałem firmy zagranicznej i miejscowej - kapitał mieszany;
 - spółek wyłącznie z udziałem kapitału zagranicznego.
- f. Zasady nabywania przez firmę zagraniczną:
 - nieruchomości;
 - przedsiębiorstw rodzimych.

6. Informacje niezbędne dla sprawnego funkcjonowania w Kazachstanie

- a. Opieka zdrowotna dla cudzoziemców.
- b. Baza hotelowa.
- c. Wynajem samochodów przez cudzoziemców.
- d. Dostępność do Internetu i telefonii – strony internetowe dla firm zagranicznych.
- e. Zasady podróżowania do i z Kazachstanu.
- f. Zasady pobytu – kwestie meldunkowe.
- g. Potencjalne zagrożenia dla bezpieczeństwa działalności i inwestycyjnego
- h. Zjawisko korupcji i jej wpływ na bieżącą działalność.

7. Przygotowanie listy potencjalnych kontaktów wraz z wstępną charakterystyką

- a. Przedstawiciele hutnictwa, górnictwa, przemysłu wydobywczego i energetyki oraz remontu maszyn.
- b. Dostawcy urządzeń i kompleksowych usług serwisowych
- c. Projektanci usług remontowych, modernizacyjnych i technologii utrzymania ruchu
- d. Przedstawiciele lokalnych grup biznesu
- e. Przedstawiciele nauki związani mechaniką i interesującymi branżami przemysłu,
- f. Projektanci kompleksów przemysłowych i urządzeń.

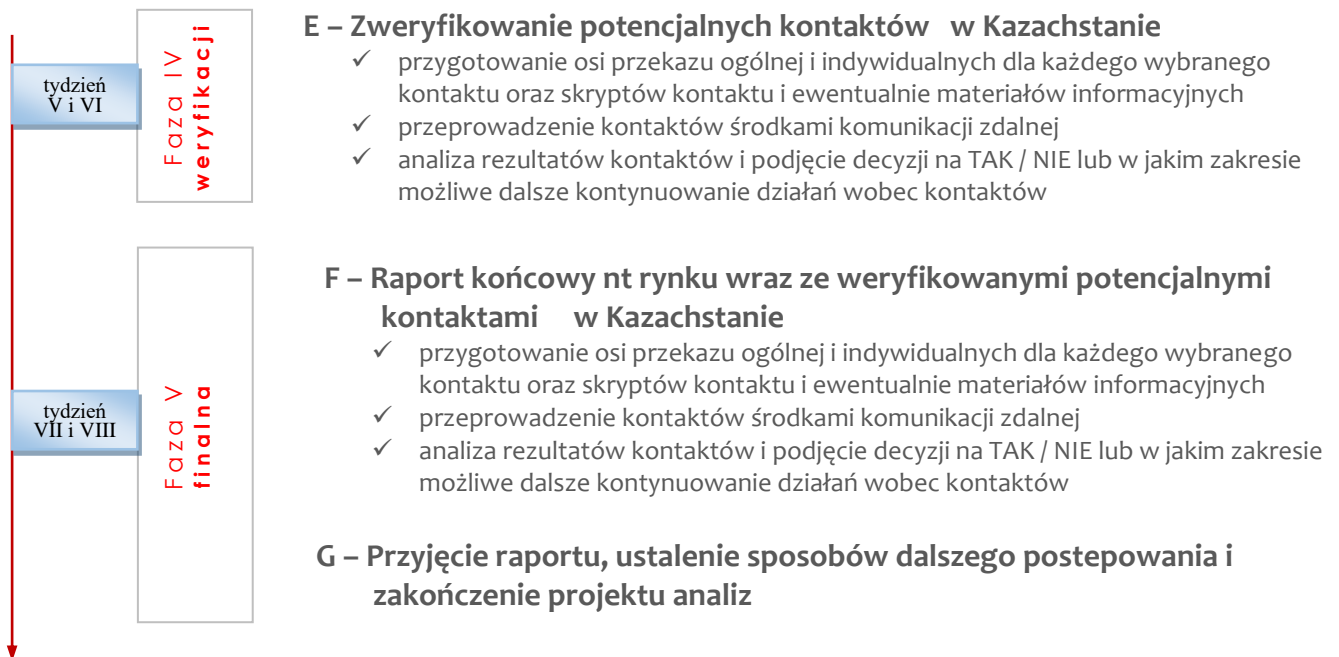
8. Przedstawienie raportu z analiz i wyboru potencjalnych kontaktów biznesowych do akceptacji WWTech

- a. Prezentacja Raportu przedstawicielom WWTech i dyskusja rezultatów.

- b. Wypracowanie wniosków i decyzji, a w tym wybór kontaktów z zaproponowanej listy, z którymi konsultanci przeprowadzą bezpośrednie kontakty za pomocą elektronicznych środków łączności w celu wstępnego zainteresowania ich współpracą z WWTech.
- c. Zaproponowanie i dyskusja zarysu osi przekazu na potrzeby wstępnej weryfikacyjnych zainteresowania kontaktów współpracą z WWTech.
9. **Nawiązanie przez konsultantów Meritt Group kontaktów z wybranymi przedstawicielami środowiska biznesowego Kazachstanu (przemysł, uczelnie, itp.).**
10. **Przekazanie raportu końcowego z rekomendacją działań i zweryfikowanymi kontaktami.**
11. **Zakończenie projektu.**

SCHEMAT REALIZACJI





UWAGI: * termin realizacji usług ustalany jest indywidualnie z Klientem

* Meritt Rynki Zagraniczne zastrzega sobie prawo do wydłużenia okresu realizacji usługi

Dalsza współpraca

Po zakończeniu projektu analiz i określenia potencjalnych kontaktów proponujemy kontynuowanie współpracy w zakresie obejmującym między innymi:

- ✓ doradztwo w organizacji i przeprowadzeniu działań niezbędnych do wejścia firmy na rynku kazachskim – w tym bezpośrednio wyjazdy i działanie na miejscu;
- ✓ zapewnienie kompleksowego wsparcia, zagwarantowanie bezpieczeństwa i logistyki dla podejmowanych działań inwestycyjnych lub sprzedażowych na rynku kazachskim;
- ✓ organizację przedstawicielstwa firmy w Kazachstanie z uwzględnieniem bezpieczeństwa ich funkcjonowania;
- ✓ wdrażanie procedur zarządzania tajemnicą przedsiębiorstwa (handlową) uwzględniających uwarunkowania prawne międzynarodowe, Kazachstanu oraz przepisy unijne;
- ✓ dobór kadr obsługujących planowane przedsięwzięcie w Kazachstanie;
- ✓ inne.

Z uwagi na złożoną specyfikę spraw związanych z potencjalnymi działaniami handlowymi, a także ich bezpieczeństwem, Meritt Rynki Zagraniczne proponuje każdą powstałą potrzebę rozważyć indywidualnie.

bezpieczeństwo, z **uwzględnieniem branży oraz obszaru geograficznego** przyszłej aktywności gospodarczej.

Główne obszary świadczonych usług to:

- ✓ analizy rynków zagranicznych z uwzględnieniem prognozowania i analiz pozaekonomicznych zagrożeń dla inwestycji i działań handlowych;
- ✓ pomoc w doborze partnerów handlowych;
- ✓ pomoc w zdobywaniu kontraktów na produkty i usługi firm;
- ✓ generowanie i udzielanie informacji o firmach i instytucjach na wybranych rynkach;
- ✓ reprezentowanie klienta wobec organów administracji państwowej, organizacji pozarządowych oraz instytucji samorządu terytorialnego danego kraju;
- ✓ doradztwo przy tworzeniu firm na terenie wybranego kraju;
- ✓ świadczenie usług prawno-gospodarczych we współpracy z zaprzyjaźnionymi kancelariami prawnymi.

E. DOŚWIADCZENIE – BRANŻE

- PRZEMYSŁ ZBROJENIOWY
- RECYKLING I ODPADY
- PRZEMYSŁ PALIWOWY
- PRZEMYSŁ ENERGETYCZNY
- PRZEMYSŁ SAMOCHODOWY
- PRZEMYSŁ CIĘŻKI

F. ZESPÓŁ MERITT RYNKI ZAGRANICZNE

Projekty realizowane są przez **profesjonalistów** w danych dziedzinach. Każdy z pracowników i współpracowników posiada niezbędne kwalifikacje do realizacji powierzonych działań.

Skuteczność podejmowanych czynności gwarantuje również **współpraca** Meritt Rynki Zagraniczne z **partnerami zewnętrznymi** zlokalizowanymi w danym kraju.

Członkowie zespołu Meritt Rynki Zagraniczne posiadają **kilkunastoletnie doświadczenie** zdobyte przy realizacji **międzynarodowych projektów doradczych i inwestycyjnych**. Są byłymi pracownikami sektora bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego. Pełnili

między innymi funkcje Radcy Ministra Spraw Zagranicznych RP do spraw Bezpieczeństwa Polskich Placówek Dyplomatycznych.

Nasz zespół tworzą również dziennikarze, autorzy szeregu nagradzanych w kraju i za granicą reportaży telewizyjnych.

Posiadają również **doświadczenie we współpracy z samorządami, partiami politycznymi zarówno w Polsce jak i zagranicą.**

G. GWARANCJE JAKOŚCIOWE

GWARANCJE JAKOŚCIOWE:

- profesjonalizm, skuteczność i racjonalność w osiągnięciu założonych celów;
- ponad **14 letnie doświadczenie** zespołu w realizacji projektów doradczych;
- znakomita znajomość danego rynku;
- **bezpośrednie kontakty na najwyższym szczeblu** rządowym, samorządowym oraz z potencjalnymi partnerami biznesowymi rekomendowanymi do współpracy;
- **nie podejmowanie** przez Meritt Rynki Zagraniczne **współpracy** z innymi podmiotami będącymi **bezpośrednią konkurencją dla Klienta**;
- **wsparcie** w zakresie **bezpieczeństwa obrotu gospodarczego** poprzez udział Zespołu Meritt Bezpieczeństwo Biznesu.

H. KONTAKT

Robert Kornatowski – Dyrektor Zarządzający

Tel: +48 530 459 453

E: r.kornatowski@merittgroup.com

www.merittgroup.com

I WRD Sp. z o.o. I

I Rejestracja: Sąd Rejonowy dla M. St. Warszawy, XII Wydział Gospodarczy I

I Nr KRS: 0000514740 I NIP 5252590050 I REGON 147314718 I

I Kapitał zakładowy 5000 PLN I





MERITT
RYNKI Z

marka własna WRD Sp. z o.o.

wersja do uzupełnienia w obszarze zaleceń co do dalszych działań operacyjnych

zlecenie z dnia 26 lipca 2017r.

I KAZACHSTAN I

DLA

wwwtech

ZAKRES:

- I. WSTĘP
- J. PLAN DZIAŁANIA
- K. WNIOSKI I ZALECENIA
- L. KONTAKT

I. WSTĘP

Warszawa, dn. 26.06..2017

Niniejszy raport został opracowany przez zespół Meritt Rynki Zagraniczne w związku ze spotkaniem doradczym w dniu 26 lipca 2017r. z przedstawicielem przedsiębiorstwa wwwtech, Panem Przemysławem Wójcikiem, Panem Grzegorzem Wójcikiem, Panią Sylwią Sabatowską. Spotkanie dotyczyło ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa na rynek Kazachstanu.

(uzupełnić o działalności firmy)

Celami strategicznymi firmy są:

- wejście na rynek kazachstański z obróbką mobilną w branży hutniczej, energetycznej i petrochemicznej
- (uzupełnić w oparciu o wniosek)

- Zdobyć doświadczenia operacyjnego w pracy na rynku kazachskim na potrzeby dalszego rozwoju działalności ekspansji zagranicznej np: powołanie oddziału wwwtech

J. PLAN DZIAŁANIA

Organizacja zespołu projektowego do realizacji działań związanych z ekspansją zagraniczną związaną z kierowaniem i wykonaniem działań organizacyjnych, nawiązywanie relacji z partnerami i decydentami, działaniami logistycznymi i handlowymi oraz wykonawstwem i zamknięciem kontraktu. Zespół sterujący będzie ustalał wymagania techniczno - ruchowe i opracowywał regulaminy wykonania usług oraz wymagań biznesowych.

Drugim krokiem niezbędnym do podjęcia działań związanych z ekspansją zagraniczną do Kazachstanu będzie profesjonalne zbadanie rynku i opracowanie raportu wskazującego potencjał rynku, potencjał firmy, sposoby postępowania, budżet, zalecenia organizacyjne.

Udział w targach EXPO ASTANA, Kazbuilt/Aqua Trhem – Ałmaty, Power/ReENERGY/LITHING Ałmaty w celu bezpośredniego poznania potencjalnych klientów, partnerów i konkurentów. A także zebraniem informacji o proponowanych na rynku technologiach. Celem udziału w targach będzie także poinformowanie rynku o potencjale studni.biz i planach działania na przyszłość.

Organizacja wyjazdów studyjnych mających na celu zorganizowane spotkania z potencjalnymi klientami i partnerami wwwtech.

Pozyskanie partnera / partnerów do realizacji usług na rynku kazachstańskim. Najlepiej firm projektujących remonty z potencjalnym wykorzystaniem usług wwwtech.

Pozyskanie do współpracy jednostek naukowo badawczych jako potwierdzających wysoką jakość technologiczną usług wwwtech.

Udział w przetargach ogłaszanych przez kazachstańskich potencjalnych klientów.

Pozyskanie kontraktu.

Realizacja i rozliczenie pozyskanego kontraktu.

Podsumowanie dotychczasowych działań, weryfikacja planu strategicznego na rynek kazachstański.

Przygotowanie pracy oddział po zdobyciu potencjalnych kontraktu/ów i ocenie rynku jako perspektywicznego dla rozwoju wwwtech.

K. WNIOSKI I ZALECENIA

Po wstępnym rozpoznaniu działalności i potencjału Zakładu Usług Studiennych Marian Wójcik i przedstawieniu celów strategicznych konsultanci Meritt Group rekomendują prowadzenie działań ekspansji zagranicznej na kierunku kazachstańskim.

Zalecenia co do dalszych działań zostaną przedstawione do 16 lutego 2016r.

L. KONTAKT

Robert Kornatowski

E: r.kornatowski@merittgroup.com

T: +48 530 459 453



ZAKRES:

- M. WSTĘP
- N. PLAN DZIAŁANIA
- O. WNIOSKI I ZALECENIA
- P. KONTAKT

Warszawa, dn. 31.07.2017

M. WSTĘP

www.merittgroup.com

Niniejszy raport został opracowany przez zespół Meritt Rynki Zagraniczne w związku ze spotkaniem doradczym w dniu 26 lipca 2017r. z przedstawicielami przedsiębiorstwa WWTECH, Panem Przemysławem Wójcikiem, Panem Grzegorzem Wójcikiem, Panią Sylwią Sabatowską. Ze strony Meritt Group podczas spotkania zespołowi przewodniczył Pan Robert Kornatowski – Dyrektor Zarządzający Meritt Group. Spotkanie dotyczyło ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa na rynek Kazachstanu. W przygotowaniu raportu wzięła też udział Pani Olha Prokopenko – Koordynator Projektów biznesowych / Ukraina / Kazachstan.

Firma WWTECH zajmuje się innowacyjnymi rozwiązaniami w dziedzinie obróbki metali. Głównym profilem działalności jest wykonywanie usług mobilnej

obróbki skrawaniem. WWETCH łączy niekonwencjonalne podejście w dziedzinie obróbki z najnowszymi metodami metrologicznymi stosowanymi w mechatronice. Technologia obróbki mobilnej to odwrócenie tradycyjnej technologii przenosząc obróbkę z warsztatów na miejsce użytkowania zespołów wymagających interwencji. Pozwala to na uniknięcie kosztownych i trudnych demontaży i montażu urządzeń przewożonych do warsztatów i tam obrabianych. Technologia mobilna zdecydowanie skracając czas interwencji, zapewnia jednocześnie osiągnięcie standardów wykonawczych stacjonarnych warsztatów obróbczych. Głównie dotyczy to maszyn i konstrukcji, czasem także bardzo dużych rozmiarów, które poddawane są remontom, modernizacjom albo uległy niespodziewanym awariom. Przenośne maszyny skrawające montowane są na czas obróbki bezpośrednio na obrabianym elemencie zespołu, a cały proces podlega bieżącej weryfikacji, gwarantując parametry odpowiadające najbardziej rygorystycznym tolerancjom. Jednocześnie eliminowane są nakłady na demontaż, montaż i transport obrabianych elementów zespołów.

Celami strategicznymi firmy w zakresie umiędzynarodowienia są:

- wejście na rynek kazachstański z mobilną obróbką głównie w branży hutniczej, energetycznej i petrochemicznej;
- zdobycie doświadczenia operacyjnego w pracy na rynku kazachskim na potrzeby dalszego rozwoju działalności ekspansji zagranicznej np: pozyskanie pierwszych kontraktów na usługi a w przyszłości powołanie oddziału WWTECH w Kazachstanie.

N. PLAN DZIAŁANIA

Na podstawie informacji pozyskanych podczas spotkania doradczego w dniu 26.07.2017 oraz analizy przekazanych konsultantom Meritt Rynki Zagraniczne materiałów, a także wstępnej analizy możliwości działania przez WWTech na rynku Kazachstanu, proponujemy sposób postępowania mający zapewnić efektywne wejście na rynek i ekonomicznie opłacalne pozostanie na nim. Aby to zapewnić, proponujemy szersze działania umożliwiające skuteczne wykorzystanie na potrzeby ekspansji międzynarodowej nie tylko bezpośredniego

udział przedstawicieli WWTech w targach i wyjazdach studyjnych do Kazachstanu ale także działania organizacyjne i strategiczne.

Plan działań całościowych:

KROK 1

Organizacja zespołu projektowego do realizacji działań związanych z ekspansją zagraniczną, a w tym kierowaniem i wykonaniem działań organizacyjnych ekspansji, przygotowaniem i wdrożeniem planu strategicznego oraz marketingowego, a także handlowego, opracowanie budżetu i sposobów całościowego finansowania jako inwestycji, skoordynowanym kierowaniem promocją, udziałem w targach i misjach studyjnych nawiązywania relacji z partnerami i decydentami, pozyskiwaniem kontraktów, a także działaniami logistycznymi i handlowymi oraz wykonawstwem i nawiązywanie relacji z partnerami i decydentami, działaniami logistycznymi i handlowymi oraz wykonawstwem i zamknięciem kontraktu. Zespół sterujący będzie ustalał wymagania techniczno - ruchowe i opracowywał regulaminy wykonania usług oraz wymagań biznesowych.

KROK 2 (możliwy równolegle z krokiem 3)

Drugim krokiem niezbędnym do podjęcia działań związanych z ekspansją zagraniczną do Kazachstanu będzie profesjonalne zbadanie rynku i opracowanie raportu wskazującego potencjał rynku, potencjał firmy, sposoby postępowania, budżet oraz zalecenia organizacyjne, logistyczne i międzykulturowe.

KROK 3 Udział w wybranych targach między innymi: Mining World Central Asia Exhibition /Kazcomak/Metaltech Almaty 2017 (20-22.09.2017), POWER/ReENERGY/LIGHTNING LIGHTINING KAZAKHSTAN -Almaty 2017. (24.26.10.2017).

PROGRAM PROMOCJI (do wykorzystania podczas obu imprez targowych, a także wyjazdów studyjnych)

Cel: bezpośredniego poznanie potencjalnych klientów, partnerów i konkurentów, a także sposobów zakupowych specyficznych dla tego rynku. Zebranie informacji o proponowanych na rynku technologiach oraz preferencjach zleceńodawców i uczestników poszczególnych projektów. Celem udziału w targach będzie także poinformowanie rynku o potencjale WWTECH i planach działania na przyszłość.

Adresaci:

rynek remontów, modernizacji i utrzymania ruchu związany z branżą metalurgiczną, górniczą, energetyczną i paliwową, a w tym:

- potencjalni klienci odwiedzający targi;
- przedstawiciele mediów;
- przedstawiciele hutnictwa, górnictwa, przemysłu wydobywczego i energetyki oraz remontu maszyn;
- dostawcy urządzeń i usług serwisowych docelowych branż;
- projektanci usług remontowych, modernizacyjnych i technologii utrzymania ruchu;
- inwestorzy zastępczy realizujący przedsięwzięcia wymagające obróbki skrawaniem obiektów wielkogabarytowych;
- przedstawiciele lokalnych grup biznesu;
- przedstawiciele nauki związani mechaniką, i interesującymi branżami przemysłu;
- projektanci kompleksów przemysłowych i urządzeń;
- konkurencji;
- goście targów.

Oś przekazu: innowacyjna przewaga technologiczna wykonania obróbki skrawaniem i pomiarów wielkogabarytowych elementów zespołów maszyn i konstrukcji na potrzeby branż maszynowej, hutniczej, górniczej, paliwowej i energetycznej; tolerancje takie jak w specjalistycznych warsztatach; mniejsze koszty i zdecydowanie mniejszy czas wykonania niż metodami tradycyjnymi; dodatkowo – przewaga sprawność organizacyjna i logistyczna oraz ceny; ciągłość pokoleniowa, doświadczenie i zadowoleni klienci.

Środki przekazu:

- prezentacja usługi na stoisku (9m2) – wystrój graficzny zgodny z osią przekazu uzupełniony o elementy panelu promocyjnego Marki Polskiej Gospodarki;
- materiały promocyjne w języku kazachskim (ewentualnie także rosyjskim i angielskim, a jeśli to możliwe także w języku niemieckim);
- udzielanie informacji bezpośredniej i rozmowy ustrukturalizowane z odwiedzającymi podczas spotkań bezpośrednich z przedstawicielami studnie.biz (w tym przekazywanie wizytówek, a dodatkowo gadżetów);
- direct mailing z zaproszeniem na stoisko wybranych przedstawicieli z grupy adresatów (także spośród wystawców na targach)
- internet, a w tym przygotowanie podstrony w języku kazachskim, rosyjskim i angielskim oraz ewentualnie niemieckim;
- social media (wybrane + blogi branżowe Kazachstanu oraz ewentualnie niemieckie i rosyjskie);
- wydawnictwa branżowe.

Forma: zawartość treści (content) poszczególnych środków przekazu związana z osią przekazu. Rozmowy ustrukturalizowane prowadzone zgodnie z przygotowanym przed targami scenariuszem i formularzem ankiety – zebrane informacje, opinie, itp. rejestrowane w formularzu po każdej rozmowie.

Rezultaty: analiza po każdym dniu targów z wyciąganiem wniosków i korektami, a finalnie podsumowanie po targach z opracowaniem wniosków.

KROK 4 Przygotowanie zakresu, organizacja i udział w wyjazdach studyjnych mających na celu odbycie zorganizowanych spotkań z potencjalnymi klientami i partnerami WWTECH. Przygotowanie wizyt studyjnych zawierać powinno scenariusz, zakres informacji i oferty oraz krótkie warsztaty przedwyjazdowe z analizą docelowych przedsiębiorstw z którymi planowane są spotkania i pracy podczas spotkań oraz wizyt.

KROK 5 Pozyskanie do współpracy jednostek naukowo badawczych, jako potwierdzających wysoką jakość technologiczną usług WWTECH.

KROK 6 Pozyskanie partnera / partnerów do realizacji usług na rynku kazachstańskim. Najlepiej firm projektujących remonty lub inwestorów zastępczych z potencjałem wykorzystania usług WWTECH.

KROK 7 Udział w przetargach ogłaszanych przez potencjalnych klientów z Kazachstanu.

KROK 8 Pozyskanie kontraktu.

KROK 9 Realizacja i rozliczenie pozyskanego kontraktu.

KROK 10 Podsumowanie dotychczasowych działań, weryfikacja planu strategicznego na rynek kazachstański.

KROK 11 Przygotowanie pracy oddział po zdobyciu potencjalnych kontraktu/ów i ocenie rynku jako perspektywicznego dla rozwoju WWTECH.

o. WNIOSKI I ZALECENIA

Po wstępnym rozpoznaniu działalności i potencjału WWTECH i przedstawieniu celów strategicznych konsultanci Meritt Group rekomendują prowadzenie działań ekspansji zagranicznej na kierunku kazachstańskim.

W ramach usług doradczych Zespół Meritt Group przeprowadził wstępne rozmowy z Partnerami Meritt Group w Kazachstanie i rekomendujemy między innymi nawiązanie współpracy z poniższymi instytucjami i wskazujemy trzech potencjalnych dużych graczy na rynku, którzy mogą być odbiorcami usług WWTech.

INSTYTUCJE NAUKOWE:

Z doświadczenia Meritt Group nawiązanie współpracy z jednostkami naukowymi znacząco wpływa na wiarygodność działań danych przedsiębiorstw na rynku kazachstańskim. Również wielu profesorów współpracuje z dużymi kombinatami, instytucjami rządowymi i samorządowymi i są w stanie pomóc w efektywnym nawiązaniu kontaktów z przedsiębiorstwami.

1. Академия "Кокше" (Кокшетау) www.koksheacad.kz

2. Карагандинский государственный технический университет
www.kstu.kz
3. Институт инженерии высоких технологий при Институте высоких технологий и устойчивого развития (г. Алматы) www.kazntu.kz
4. Экибастузский инженерно-технический институт им. акад. Сатпаева
www.eitiekb.kz
5. Карагандинский экономический университет www.keu.kz

PRZEDSIĘBIORSTWA:

Poniżej przedstawiamy informacje o trzech dużych przedsiębiorstwach, które mogą być potencjalnymi usługobiorcami WWTECH.

1. LLP "Bogaty Coal" www.bogaty.kz
2. KAZ Minerals www.kazminerals.com
3. KAZZINC HOLDINGS www.kazzinholdings.kz

Poza tym na rynku kazachskim istnieje jeszcze wiele innych potencjalnych podmiotów gospodarczych, które mogą być potencjalnymi partnerami do współpracy dla WWTECH i z którymi w ramach dalszej współpracy w ekspansji zagranicznej można nawiązać efektywny kontakt.

P. KONTAKT

Robert Kornatowski

Dyrektor Zarządzający

E: r.kornatowski@merittgroup.com

T: +48 530 459 453

www.merittgroup.com

I WRD Sp. z o.o. I

I Rejestracja: Sąd Rejonowy dla M. St. Warszawy, XII Wydział Gospodarczy I

I Nr KRS: 0000514740 I NIP 5252590050 I REGON 147314718 I

I Kapitał zakładowy 5000 PLN I

Zapraszamy do współpracy



MERITT GROUP

marka własna WRD Sp. z o.o.





I UKRAINA I BIAŁORUŚ I ROSJA I

ZAKRES OFERTY:

- Q. O MERITT RYNKI ZAGRANICZNE
- R. PODEJŚCIE – ETAP I / ETAP II
- S. KOSZT INWESTYCJI
- T. DOŚWIADCZENIE – BRANŻE
- U. ZESPÓŁ MERITT RYNKI ZAGRANICZNE
- V. GWARANCJE JAKOŚCIOWE
- W. KONTAKT

Warszawa, dn. 08.03.2017

Q. O MERITT RYNKI ZAGRANICZNE www.merittgroup.com

Meritt Rynki Zagraniczne to zespół pomagający **budować projekty biznesowe o międzynarodowym** charakterze. Realizuje działalność doradczą w zakresie ekspansji zagranicznej i government relations na terenie **Ukrainy, Białorusi i Rosji**.

Działania oferowane przez Meritt Rynki Zagraniczne zawierają **wnikliwą ocenę wiarygodność** partnerów biznesowych oraz sytuacji wewnętrznej i relacji zewnętrznych kraju inwestowania. Szczególna uwaga przywiązywana jest **do prognozowania i analizy pozaekonomicznych zagrożeń dla inwestycji** oraz oceny ich oddziaływania na jej

bezpieczeństwo, z **uwzględnieniem branży oraz obszaru geograficznego** przyszłej aktywności gospodarczej.

Główne obszary świadczonych usług to:

- ✓ analizy rynków zagranicznych z uwzględnieniem prognozowania i analiz pozaekonomicznych zagrożeń dla inwestycji i działań handlowych;
- ✓ pomoc w doborze partnerów handlowych;
- ✓ pomoc w zdobywaniu kontraktów na produkty i usługi firm;
- ✓ generowanie i udzielanie informacji o firmach i instytucjach na wybranych rynkach;
- ✓ reprezentowanie klienta wobec organów administracji państwowej, organizacji pozarządowych oraz instytucji samorządu terytorialnego danego kraju;
- ✓ doradztwo przy tworzeniu firm na terenie wybranego kraju;
- ✓ świadczenie usług prawno-gospodarczych we współpracy z zaprzyjaźnionymi kancelariami prawnymi.

R. PODEJŚCIE – ETAP I / ETAP II

Nadrzędnym celem świadczonych usług jest **przygotowanie** firmy do **racjonalnego wejścia** na wybrany rynek z działaniami **inwestycyjnymi** lub/i **handlowymi**.

Projekty realizowane przez Zespół Meritt Rynki Zagraniczne **uwzględniają** przede wszystkim **szanse i zagrożenia** dla firm w osiągnięciu celów biznesowych. Każdy projekt realizowany jest w dwóch etapach:

ETAP I współpracy:

- ✓ analiza potencjału rynku na usługi i produkty firmy w danym kraju
- ✓ Etap I uwidacznia wszystkie potrzeby i ryzyka w celu zapewnienia skuteczności i zasadności realizacji Etapu II

Prezentowane opracowania, będące wynikiem działań i analiz Etapu I, mają charakter **kompleksowych raportów**, obejmujących w zależności od potrzeb m.in. następujące obszary tematyczne:

12. Sytuacja polityczna

- f. System sprawowania władzy.
- g. Aktualny układ sił politycznych.
- h. Wpływ polityki na gospodarkę.
- i. Wpływy zewnętrzne.
- j. Stabilność sytuacji polityczno-gospodarczej, prognozy jej rozwoju.

13. Ekonomiczne i polityczne warunki inwestowania

- e. Nastawienie administracji państwowej do inwestycji zagranicznych.
- f. Gwarancje państwowe dla inwestorów zagranicznych.
- g. Ograniczenia w odniesieniu do szczególnych obszarów gospodarki dla inwestorów zagranicznych.
- h. Pozwolenia i licencje państwowe.

14. Rozpoznanie rynku w wyznaczonym obszarze inwestycyjnym

- g. Główne przedsiębiorstwa rodzime w danej branży.
- h. Główne przedsiębiorstwa zagraniczne w danej branży.
- i. Obszary i kierunki działalności zakazane dla inwestycji zagranicznych.

15. Uwarunkowania prawne

- g. Przepisy prawne w zakresie inwestycji zagranicznych.
- h. Przepisy finansowe dotyczące firm zagranicznych.
- i. Przepisy podatkowe dotyczące firm zagranicznych.
- j. Przepisy celne dotyczące firm zagranicznych.
- k. Zasady tworzenia (niezbędne czynności prawno-administracyjne, wymagane dokumenty, wzory wniosków):
 - przedstawicielstw firm zagranicznych;
 - spółek z udziałem firmy zagranicznej i miejscowej - kapitał mieszany;
 - spółek wyłącznie z udziałem kapitału zagranicznego.
- l. Zasady nabywania przez firmę zagraniczną:
 - nieruchomości;
 - przedsiębiorstw rodzimych.

16. Informacje niezbędne dla sprawnego funkcjonowania w kraju inwestowania

- a. Opieka zdrowotna dla cudzoziemców.
- b. Baza hotelowa.
- c. Wynajem samochodów przez cudzoziemców.

- d. Dostępność do Internetu i telefonii – strony internetowe dla firm
- e. zagranicznych.
- f. Zasady podróżowania do kraju wybranego na miejsce inwestycji zagranicznej.
- g. Zasady pobytu – kwestie meldunkowe.

17. Potencjalne zagrożenia dla bezpieczeństwa inwestycyjnego

18. Zjawisko korupcji i jej wpływ na gospodarkę

ETAP II współpracy:

Etap jest wynikiem działań raportu opracowanego w Etapie I i obejmuje między innymi:

- ✓ doradztwo w organizacji i przeprowadzeniu działań niezbędnych do wejścia firmy na wybrany rynek;
- ✓ zapewnienie kompleksowego wsparcia, zagwarantowanie bezpieczeństwa i logistyki dla podejmowanych działań inwestycyjnych lub sprzedażowych na wybranym rynku;
- ✓ organizację przedstawicielstw firmy w kraju inwestycji z uwzględnieniem bezpieczeństwa ich funkcjonowania;
- ✓ wdrażanie procedur zarządzania tajemnicą przedsiębiorstwa (handlową) uwzględniających uwarunkowania prawne międzynarodowe, kraju inwestycji oraz przepisy unijne;
- ✓ dobór kadr obsługujących planowane przedsięwzięcie w kraju inwestycji;
- ✓ inne.

Z uwagi na złożoną specyfikę spraw związanych z potencjalnymi inwestycjami i działaniami handlowymi a także ich bezpieczeństwem, Meritt Rynki Zagraniczne proponuje każdą powstałą potrzebę rozważyć indywidualnie.

S. KOSZT INWESTYCJI

KOSZT inwestycji ustalany jest indywidualnie z Klientem i jest uzależniony **od kilku czynników:**

- ✓ **wyboru rynku docelowego ekspansji zagranicznej;**
- ✓ **skali potencjalnej inwestycji lub działań sprzedażowych;**
- ✓ **wyboru sektora działalności;**

- ✓ ryzyka politycznego w wybranym kraju;
- ✓ terminu realizacji usługi;
- ✓ i innych.

T. DOŚWIADCZENIE – BRANŻE

- PRZEMYSŁ ZBROJENIOWY
- RECYKLING I ODPADY
- PRZEMYSŁ PALIWOWY
- PRZEMYSŁ ENERGETYCZNY
- PRZEMYSŁ SAMOCHODOWY
- PRZEMYSŁ CIĘŻKI
- SEKTOR EDUKACJI

U. ZESPÓŁ MERITT RYNKI ZAGRANICZNE

Projekty realizowane są przez **profesjonalistów** w danych dziedzinach. Każdy z pracowników i współpracowników posiada niezbędne kwalifikacje do realizacji powierzonych działań.

Skuteczność podejmowanych czynności gwarantuje również **współpraca** Meritt Rynki Zagraniczne z **partnerami zewnętrznymi** zlokalizowanymi w danym kraju.

Członkowie zespołu Meritt Rynki Zagraniczne posiadają **kilkunastoletnie doświadczenie** zdobyte przy realizacji **międzynarodowych projektów doradczych i inwestycyjnych**. Są byłymi pracownikami sektora bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego. Pełnili między innymi funkcje Radcy Ministra Spraw Zagranicznych RP do spraw Bezpieczeństwa Polskich Placówek Dyplomatycznych.

Nasz zespół tworzą również dziennikarze, autorzy szeregu nagradzanych w kraju i za granicą reportaży telewizyjnych.

Posiadają również **doświadczenie we współpracy z samorządami, partiami politycznymi zarówno w Polsce jak i zagranicą**.

V. GWARANCJE JAKOŚCIOWE

GWARANCJE JAKOŚCIOWE:

- profesjonalizm, skuteczność i racjonalność w osiągnięciu założonych celów;
- ponad **14 letnie doświadczenie** zespołu w realizacji projektów doradczych;
- znakomita znajomość danego rynku;
- **bezpośrednie kontakty na najwyższym szczeblu** rządowym, samorządowym oraz z potencjalnymi partnerami biznesowymi rekomendowanymi do współpracy;
- **nie podejmowanie** przez Meritt Rynki Zagraniczne **współpracy** z innymi podmiotami będącymi **bezpośrednią konkurencją dla Klienta**;
- **wsparcie** w zakresie **bezpieczeństwa obrotu gospodarczego** poprzez udział Zespołu Meritt Bezpieczeństwo Biznesu.

W. KONTAKT

E: kontakt@merittgroup.com
www.merittgroup.com

I WRD Sp. z o.o. I

I Rejestracja: Sąd Rejonowy dla M. St. Warszawy, XII Wydział Gospodarczy I

I Nr KRS: 0000514740 I NIP 5252590050 I REGON 147314718 I

I Kapitał zakładowy 5000 PLN I



Таблица Г.1 - Рейтинги Казахстану [20]

Республика Казахстан: некоторые финансовые и экономические показатели										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Экономические показатели, %										
Номинальный ВВП, млрд тенге	28 243	31 015	35 999	39 676	40 884	47 074	52 352	57 954	62 967	68 413
Номинальный ВВП, млрд долл.	193	208	237	221	184	138	162	186	202	219
ВВП на душу населения, тыс. долл.	11,7	12,5	14,0	12,9	10,4	7,7	8,9	10,1	10,8	11,6
Прирост реального ВВП	7,4	4,8	6,0	4,2	1,2	1,0	2,5	2,5	2,5	2,5
Прирост реального ВВП на душу населения	5,9	3,3	4,5	2,7	(1,7)	(0,4)	1,1	1,1	1,1	1,1
Рост инвестиций в реальном выражении	3,4	9,9	5,5	4,4	4,2	5,1	5,0	4,9	0,8	0,8
Инвестиции / ВВП	27,5	29,0	28,1	27,1	30,7	27,8	27,2	26,7	25,3	23,9
Сбережения / ВВП	32,8	29,6	28,6	29,8	27,7	21,8	23,5	23,8	23,1	22,9
Экспорт / ВВП	46,5	44,1	38,6	39,3	28,5	34,6	35,1	35,7	36,1	36,2
Рост экспорта в реальном выражении	0,4	4,8	2,7	(2,5)	(4,1)	(3,0)	2,0	2,5	3,0	3,0
Уровень безработицы	5,4	5,3	5,2	5,0	5,0	5,0	5,2	5,2	5,0	5,0
Внешние показатели, %										
Баланс счета текущих операций / ВВП	5,3	0,5	0,5	2,7	(3,0)	(5,9)	(3,7)	(2,9)	(2,1)	(1,0)
Баланс счета текущих операций / поступления по СТО	10,8	1,1	1,2	6,5	(9,6)	(17,1)	(10,6)	(8,4)	(6,0)	(2,8)
Поступления по СТО / ВВП	49,1	46,4	40,7	41,3	30,7	34,6	34,4	34,9	35,1	35,2
Торговый баланс / ВВП	23,3	18,3	14,7	16,4	6,9	6,9	6,3	6,8	7,7	8,3
Чистый приток прямых иностранных инвестиций / ВВП	4,5	5,7	3,4	2,2	1,8	10,4	3,5	2,0	2,0	2,0
Рост портфеля ценных бумаг (нетто) / ВВП	(0,3)	(0,9)	(1,1)	(0,3)	0,6	(0,4)	0,3	0,3	0,3	0,3
Совокупные потребности во внешнем финансировании / поступления по СТО + доступные резервы	85,9	91,3	93,7	93,6	100,1	99,5	95,7	95,5	94,5	91,0
«Узкий» чистый внешний долг / поступления по СТО	(28,6)	(33,5)	(35,8)	(35,0)	(27,7)	(33,3)	(29,9)	(25,8)	(23,6)	(21,9)
Чистые внешние обязательства / поступления по СТО	34,7	36,6	34,6	43,9	74,0	106,8	103,0	96,7	92,2	88,4
Краткосрочный внешний долг с наступающими сроками погашения / поступления по СТО	22,1	19,8	22,1	24,8	40,7	39,2	35,0	30,5	27,8	25,4
Резервы / платежи по СТО, кол-во месяцев	4,0	3,6	3,5	3,4	5,5	5,9	5,7	5,0	4,7	4,8
Резервы, млн долл.	28 974	27 913	24 226	28 496	27 223	29 162	29 471	29 471	31 489	33 682

Додаток Д

Список публікацій здобувача 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 понять «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 *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. Корнатовські 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& (0,42 друк. арк.).

6. Прокопенко О.В., Корнатовські 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. Корнатовські 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 (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. Корнатовскі 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. Корнатовскі 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. Корнатовскі 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. Корнатовскі 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. Корнатовскі 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. Корнатовскі 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., Корнатовскі 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 / Корнатовскі 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. Корнатовскі 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. Корнатовскі 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. Корнатовскі 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. Корнатовскі 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. Корнатовскі 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. Корнатовскі 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. Корнатовски Р., Потапенко В. Социо-экономические исследования зеленого бизнеса в Украине. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.ї 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.).*

Список використаних джерел

1. Андрощук Г.О. Конкурентне право: захист від недобросовісної конкуренції. Науково-практичне видання. – К.: Юстініан, 2012. – 472 с.
2. Астахов А.М. Искусство управления информационными рисками / Александр Михайлович Астахов. – М.: ДМК Пресс, 2010. – 312 с.
3. Бакаев А.А. Экспертные системы и логическое программирование. / А. А. Бакаев, В. И. Гриценко, Д. Н. Козлов. - К. : «Наукова Думка», 1992. – 220с.
4. Бербенець О.В. Стратегія розвитку підприємств з виробництва курячого м'яса і яєць: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.В. Бербенець ; Дніпропетр. держ. агр. ун-т. – Д., 2009. – 20 с.
5. Білецька І.М. Формування економічної моделі стратегічного управління туристичним підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.М. Білецька ; Тавр. нац. ун-т ім. В.І.Вернадського. — Сімф., 2009. – 20 с.
6. Бутенко Н.В. Маркетинг : підручник / Н.В.Бутенко. [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : https://pidruchniki.com/1031020840065/marketing/vidi_marketingovih_strategiy_klasifikatsiya
7. Верховна Рада України. Законодавство України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/find/a?text=%F1%F2%F0%E0%F2%E5%E3%B3%FF&textl=1&bool=and>
8. Вітлинський В.В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлинський, С.І.Наконечний. К. : «Борисфен-М», 1996. – 325 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. / О.С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998. —296 с.

10. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. / А.В. Войчак. — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.
11. Гаврилець О.В. Стратегія подолання бар'єрів входу на ринок: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.В. Гаврилець ; ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т". — Ужгород, 2009. — 20 с.
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. / С.С.Гаркавенко.— Київ: Лібра, 2002. — 705 с.
13. Галелюк М.М. Чинники та стратегії конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук. : 08.00.04 / М.М. Галелюк ; "Львів. політехніка", нац. ун-т. — Л., 2010. — 23 с.
14. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.: іл. ISBN 966–574–124–1.
15. Горєлов Д.О. Стратегія підприємства. Навчально-методичний посібник / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. - Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.
16. Григорьев М.Н. Маркетинг. Учебник.5-е изд. — Изд-во: ЮРАЙТ. [Электронный ресурс] — Режим доступа к материалу : http://stud.com.ua/22282/marketing/strategiya_diversifikatsiyi
17. Гродовський О. В. Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Гродовський ; Хмельниц. нац. ун-т. — Хмельниц., 2010. — 21 с.
18. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебн. пособ. / П.С. Завьялов — М.: ИНФРА-М, 2000. — 496 с.
19. Захарченко В.І. Елементи стандартної моделі сучасної трансформаційної економіки : навч. посіб. для магістрів та аспірантів / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, Л. В. Ширяєва, Н. В. Захарченко. — О. : Наука і техніка, 2016. — 336 с.

20. Ибраева А. &P: Рейтинги Казахстана подтверждены на уровне «ВВВ-/А-3», прогноз «негативный» / Айгуль Ибраева // Курсив. [Электронный ресурс] – Режим доступа к материалу : <https://www.kursiv.kz/news/finansy/sp-rejtingi-kazahstana-podtverzdeny-na-urovne-bbb-a-3-prognoz-negativnyj/>
21. 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. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. Т. І. Теорія та методологія управління інноваційною складовою економічної безпеки. С. 226–235. Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66704>
22. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Особливості сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій (Web of Science). 2018. С. 295–303. Access mode: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en/journals/2018/1/295-303>
23. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Обґрунтування процесу формування ринкових стратегій на промислових підприємствах. Економіка та суспільство (Index Copernicus). 2017. № 13 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/>
24. Корнатовскі Р. Дослідження успішності ринково-орієнтованих стратегій промислових підприємств. Причорноморські економічні студії (Index Copernicus). 2018. № 26. Ч. І. С. 171–174.
25. Корнатовскі Р. Прокопенко О.В., Теоретико-методичний підхід до оцінки ефективності ринково-орієнтованої стратегічної діяльності промислових підприємств. Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Х.: НТУ „ХПІ”. 2018. № 15 (1291). С. 110–114. Режим доступу:

http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36360/1/vestnik_KhPI_2018_15_Prokopenko_Teoretyko.pdf

26. Корнатовскі Р. Теоретичні засади соціоекономічних методів дослідження. Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18 лютого 2016 року / за заг. ред. О.В. Прокопенко. Суми: Сумський державний університет. 2016. С. 62). Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/48371/1/EMPR.pdf>
27. Корнатовски Р., Потапенко В. Социо-экономические исследования зеленого бизнеса в Украине. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф. (м. Суми, 11–12 травня 2016 р.) : у 2 т. / за заг. ред. О.В. Прокопенко. Суми : Сумський державний університет, 2016. Т. 1. С. 34–35. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/49458/1/Kornatovsky_Green.pdf
28. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Ринкові стратегії як інструмент забезпечення економічної безпеки промислового підприємства // Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (8-10 листопада 2017 року), Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського. Кременчук, КрНУ, 2017. С. 116–118.
29. Корнатовскі 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 II Міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (16 листопада 2017 року). Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2017. С. 102. Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/65420>

30. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Ринкова орієнтація управлінських рішень. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (22 листопада 2017 року) / Відп. ред. проф. Л. М. Черчик. Луцьк, 2017. С. 120-121. Режим доступу: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/65008/3/Prokopenko_Kornatovski.pdf
31. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Фази розроблення ринкової стратегії. Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: Збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, (Кременчук, 28-30 листопада 2017 року). Кременчук, КрНУ, 2017. С. 142-144. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/65405>.
32. Корнатовскі Р. Стратегії кооперації як основа виходу на нові ринки. Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (14 грудня 2017 року). Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 337–339. Режим доступу: <http://tourism.puet.edu.ua/>
33. Корнатовскі 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., Київ, 21–22 берез., 2018 р. / М-во освіти і науки України; М-во культури України; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв; Київ. ун-т культури. – Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2018. С. 264–265.
34. Корнатовски Р. Анализ влияния прямых иностранных инвестиций на развитие экономики. Экономический рост Республики Беларусь:

- глобалізація, інноваційність, устійчивість: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (17 мая 2018 года). Минск: БГЭУ, 2018. – С. 381–282.
35. Корнатовскі Р. Вплив прямих інвестицій на розвиток економіки України. Освіта, наука та виробництво: розвиток та перспективи: матеріали III Всеукраїнській науково-методичній конференції, м. Шостка, 19 квітня 2018 року. Суми : Сумський державний університет. С. 122–123.
36. Корнатовскі 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..
37. Корнатовскі Р. Фактори впливу на діяльність підприємства на зовнішніх ринках. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих учених «Економічні проблеми сталого розвитку», присвяченої пам'яті професора Олега Балацького (м. Суми, 23-27 квітня 2018 р.) / за заг. ред. Т.А. Васильєвої, Г.О. Швіндіної. Суми, Сумський державний університет, 2018. С. 335.
38. Корнатовскі Р. Систематизація факторів впливу на діяльність промислових підприємств на зовнішніх ринках. STABICONsystems – 2018: матеріали Міжнародного наукового форуму, м. Суми, 26–28 квітня 2018 р. / редкол.: Г.О. Швіндіна, Д.О. Смоленніков, А.А. Іскаков. Суми : Сумський державний університет, 2018. С. 63–65.
39. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В. Підходи до вибору ринково-орієнтованої стратегії промисловим підприємством. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: Матеріали X Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції, 18-19 квітня 2018 року, Харківський національний університет будівництва та архітектури. Тези доповідей. Частина 2. Харків: ХНУБА, 2018. С. 140–142.

40. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В., Омеляненко В.А., Лукашук І. Стратегічні напрямки забезпечення економічної безпеки підприємства. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7 листопада 2018 р.) / Відп. ред. проф. Л. М. Черчик. Луцьк, 2018. С. 202–204.
41. Корнатовскі Р., Прокопенко О.В., Омеляненко В.А., Теоретичні аспекти стратегічної діяльності промислових підприємств. Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації: Збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, 7-9 листопада 2018 року). Кременчук, КрНУ, 2018. С. 45–47.
42. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. С 132т.132132. / Общ. 132т.132. И вступ. 132т.. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, –1990. – 736 с.
43. Кубрак Н.Р. Стратегія еластичності у формуванні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. Р. Кубрак ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л., 2011. – 25 с.
44. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг. Навч. пос. / Кудла Н.Є. [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : http://pidruchniki.com/16400116/turizm/pobudova_strategiyi_pidpriyemstva_vidpovidno_diy_konkurentiv
45. Кузнецова Т.В. Вдосконалення системи управління персоналом для формування конкурентоздатності експортноорієнтованих підприємств (на прикладі легкої промисловості України): автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т.В. Кузнецова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К., 2010. – 19 с.
46. Лудченко А.А., Лудченко Я.А., Примак Т.А. Основы научных исследований: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Лудченко. – 2-е изд., стер. – К.: О-во "Знания", КОО, 2001. – 113 с.

47. Лукашов С.М. Формування ринкової старетгії підприємств-виробників пива в Україні / С.М. Лукашов // Вісник КНУТД. – № 2. – 2012 р. – С.128-133.
48. Мартинов І.Ю. Стратегія підприємства на ринку безалкогольної продукції: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.Ю. Мартинов ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк, 2009. – 20 с.
49. Мельник О.Г. Діагностика факторів впливу на експорту діяльність підприємства / О.Г. Мельник, М.Я. Нагірна // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – № 5[43] – С.63-66.
50. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» // Постанова Правління Національного банку України від 15.03.2004 р. №104. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04>
51. Миленький Д. В. Маркетинговий стратегічний аналіз ринку: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Д. В. Миленький ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – К., 2011. – 19 с.
52. Мобильные технологии // Efsol. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://efsol.ru/technology/mobile-technology.html>
53. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: Навч. посібник / О. Б. Моргулець. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/13121009/menedzhment/osnovni_vidi_strategiy
54. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського //Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
55. Подмешальська Ю.В. Стратегічне ціноутворення на машинобудівних підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю.В. Подмешальська ; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2009. – 20 с

56. Полонець В.М. Формування маркетингових стратегій росту підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / В.М. Полонець ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана". – К., 2009. – 20 с.
57. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина БизнесБукс, 2005. – 454 с.
58. Постанова правління Національного банку України «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» від 11.06.2018 № 64. [Електронний ресурс] – Режим доступу к материалу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#n16>
59. Рейтинг стран мира по уровню прямых иностранных инвестиций. [Электронный ресурс] – Режим доступа к материалу : <http://gtmarket.ru/research/foreign-direct-investment-index/info>
60. Рощина Ю.В. Стратегія ринкової трансформації кормовиробництва у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю.В. Рощина ; Дніпропетр. держ. аграр. ун-т. – Д., 2008. – 20 с.
61. Сайт Державної служби статистики України //Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
62. Сіленков Б.В. Формування стратегії розвитку і підвищення ефективності аграрних підприємств регіону: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Б.В. Сіленков ; Дніпропетр. держ. аграр. ун-т. – Д., 2009. – 20 с.
63. Скібіцький О.М. Стратегічне управління корпораціями / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С.М. Подреза [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : http://pidruchniki.com/87055/ekonomika/strategichne_upravlinnya_korporatsiyami

64. Сладкевич В.П. Стратегический менеджмент организаций / В. П. Сладкевич. – Киев: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 496 с.
65. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
66. Суха І.В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.В. Суха ; Нац. ун-т харч. технологій. – К., 2008. – 20 с.
67. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд – М: ИНФРА-М, 2003. – 364 с.
68. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
69. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст] - підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
70. Економічна теорія права. Навч. посібник. Київ: Вид-во ЦУЛ, 2015. https://pidruchniki.com/67866/politekonomiya/viznachennya_ponyattya_transaktsiyne_vitrati
71. Aaker David A. Strategic Marketing Management / David A. Aaker. – 9th Edition. – Wiley, 2005. – 431 p.
72. Ansoff H. I. Strategic Management / H. Igor Ansoff. Springer, 2007. – 251 p.
73. Borzaga C. Co-operation as coordination mechanism: a new approach to the economics of co-operative enterprises / Carlo Borzaga, Ermanno Tortia. Read more: <http://www.siecon.org/online/wp-content/uploads/2015/10/Tortia.pdf>
74. Bremmer I. EURASIA GROUP'S TOP RISKS FOR 2019 / Ian Bremmer, Clif Kupchan // EURASIA GROUP <https://www.eurasiagroup.net/issues/Top-Risks-for-2019> (7 January 2019).
75. Business Dictionary. Marketing strategy. Read more: <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html>
76. Cambridge Dictionary. Strategy. Read more: <http://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%>

D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/strategy

77. Carpenter Gregory 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.
78. Castells M. THE INFORMATION AGE: Economy, Society and Culture / Manuel Castells. Blackwell Publishers Ltd, Oxford. 1996. Read more: file:///C:/Users/user1/Downloads/informatsionnaya_epokha.pdf
79. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. — Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962 – 463 p
80. Chernev A. Strategic Marketing Management, 5th Edition
81. Child J. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures / John Child , David Faulkner , and Stephen Tallman. Second Edition, ISBN: 9780199266258. - 2005 – 472 p.
82. Clayton J. The Five Stages of the Strategic Management Process / Jim Clayton. Read more: <http://smallbusiness.chron.com/five-stages-strategic-management-process-18785.html>
83. Cooperative strategy // Wikipedia. Read more: https://en.wikipedia.org/wiki/Cooperative_strategy
84. Cravens D., Piercy N. Strategic Marketing, 10th Edition
85. Deaton A/ Understanding the Mechanisms of Economic Development / Angus Deaton // Journal of Economic Perspectives, American Economic Association. – 2010. – vol. 24 (3). – pp. 3-16
86. Domański T. Strategie marketingowe dużych sieci handlowych. / Tomasz Domański. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001. – s.123.
87. Drucker Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices Paperback / Peter F. Drucker // A Harper business book, 1993. Read more: <https://www.amazon.com/Management-Responsibilities-Practices-Peter-Drucker/dp/0887306152>

88. Easy marketing strategies. Solving the Marketing Puzzle for Small Business. Definition: marketing strategy. Read more: <http://www.easy-marketing-strategies.com/definition-marketing-strategy.html>
89. EP after the Lisbon treaty: Bigger role in shaping Europe. European Parliament. Read more: [.https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en/powers-and-procedures/the-lisbon-treaty](https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en/powers-and-procedures/the-lisbon-treaty)
90. Evolution of the Marketing Orientation // Lumen. Read more: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/evolution-of-the-marketing-orientation/>
91. Factors Affecting Engagement and Commercialization of Innovation Activities of Firms in Tanzania // Policy brief DFID/Tilburg University research: 'Enabling Innovation and Productivity Growth in Low Income Countries' (EIP-LIC)'. January 2016. Read more: <http://www.tilburguniversity.edu/dfid-innovation-and-growth/>
92. Fayol H. General and Industrial Management / Henri Fayol. – London: Pitman, 1949 – pp. 20-41.
93. Garczarek-Bąk U. Przegląd marek własnych sieci handlowych w Polsce i na świecie / Urszula Garczarek-Bąk // *MARKETING I RYNEK*, 2016. – № 9. – 2-14 s.
94. Glowik M. International Marketing Management: Strategies, Concepts and Cases in Europe / Mario Glowik, Sławomir Smyczek. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. – 2011. – 338 p.
95. Glueck, William F. Business Policy and Strategic Management / William F. Glueck, Lawrence R. Jauch. – 2nd ed. – New York : McGraw-Hill, 1984. – 875 p.
96. Gomulka S. Mechanism and sources of world economic growth / Stanislaw Gomulka // "Poznań University of Economics Review". – 2009. – № 2. – 56 s.
97. Johnson C. Predictions 2018: A Year Of Reckoning / Carrie Johnson // Forrester Research. Read more: <https://go.forrester.com/blogs/predictions->

2018-a-year-of-

reckoning/?utm_source=forrester_proshome&utm_medium=web&utm_campaign=blog&utm_content=link

98. Hallberg K.A. Market-Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises. The World Bank Washington, D.C., 2000. – 27p.
http://siteresources.worldbank.org/EXTEXPCOMNET/Resources/2463593-1213887855468/05_Incentive_for_SMEs.pdf
99. Kapera K., Kuziak M., Niestrój R., Założenia, przebieg badań i ocena zebranego materiału, [w:] Niestrój R. (red.): Marketing polskich przedsiębiorstw w 25-leciu gospodarki rynkowej, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
100. Kielan K. Wybieranie strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego. Poradnik dla ucznia / Krystyna Kielan // Wydawca Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy Radom. – 2006. – 42 s.
101. Kim W. Chan Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant / W. Chan Kim, Renée Mauborgne. Harvard business school press, 2005 – 242 p.
102. Kokemuller N. Advantages & Disadvantages of Market Orientation / Kokemuller Neil // Chron. Read more: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-market-orientation-18941.html>
103. Kokemuller Neil Principles & Practices of Marketing / Neil Kokemuller // Chron. Read more: <http://smallbusiness.chron.com/principles-practices-marketing-68882.html>
104. Kokemuller N. The Advantages of Marketing Orientation/ Kokemuller Neil // Chron. <http://smallbusiness.chron.com/advantages-marketing-orientation-20975.html>
105. Kornatowski R. Prokopenko O., Nekrasenko L., 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. Access mode:http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/44408/3/Methodological_bases.pdf

106. Kornatowski R Analysis of principles of modern strategic market-oriented activity of industrial enterprises. Mechanism of Economic Regulation (Index Copernicus). 2017. № 4 (_ друк. арк.). Access mode: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/index.php?cmd=view_article&article_id=502&issue_id=35&lang=en&
107. 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. Excess mode: <https://businessperspectives.org/journals/environmental-economics/issue-248/green-modernization-of-ukraine-s-economy-analysis-of-barriers-and-drivers-based-on-interviewing-of-the-companies>
108. 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. Access mode: www.IMMI.ath.bielsko.pl
109. 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. Access mode:http://em.swu.bg/images/SpisanieIkonomikaupload/Spisanieikonomika_2018/ORGANIZATIONAL%20AND%20ECONOMIC%20MECHANISM%20OF%20STRATEGIC%20MARKET-ORIENTED%20ACTIVITY%20OF%20INDUSTRIAL%20ENTERPRISES.pdf

110. Kohli Ajay 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. Read more: https://www.jstor.org/stable/1251866?seq=1#page_scan_tab_contents
111. Kotler Ph. Strategic Marketing Management / Philip Kotler, Alexander Chernev. Read more: <https://www.goodreads.com/book/show/16187891-strategic-marketing-management>
112. 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). – 16–30 p.
113. Lambin **J.-J.** CHANGING MARKET RELATIONSHIPS IN THE INTERNET AGE / Jean-Jacques Lambin // Read more: <http://books.openedition.org/pucl/1635>
114. Larreche Jean-Claude Momentum Effect: How to Ignite Exceptional Growth / Jean-Claude Larreche. 2008. Read more: https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Dstripbooks&field-keywords=Larreche+Jean-Claude+Momentum+Effect&rh=n%3A283155%2Ck%3ALarreche+Jean-Claude+Momentum+Effect
115. Mack St. Customer-Oriented Marketing Strategy / Stan Mack // Chron. Read more: <http://smallbusiness.chron.com/customeroriented-marketing-strategy-65737.html>
116. Mar A. 22 Strategic Risks / Anna Mar. – Read more: <https://business.simplicable.com/business/new/22-strategic-risks> Market Orientation. // Investopedia .Read more: <http://www.investopedia.com/terms/m/market-orientation.asp>
117. Market Orientation // Investing Answers. Read more: <http://www.investinganswers.com/financial-dictionary/businesses-corporations/market-orientation-3779>

118. Market-oriented Strategy // Wikipedia. Read more:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F
119. Marketing Strategy – Meaning and Its Importance // MSG. Read more:
<http://www.managementstudyguide.com/marketing-strategy.htm>
120. Marketing Strategy // English Oxford Dictionaries. Read more:
<https://en.oxforddictionaries.com/>
121. Marketing Strategy // Wikipedia. Read more:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F
122. Marketing Strategy Definition. // Investopedia. Read more:
<http://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp#ixzz4uK8SxLtS>
123. McLoughlin Damien Strategic Market Management: Global Perspectives / Damien McLoughlin, David A. Aaker – 1-st ed. – WILEY, 2009. – 353 p.
https://books.google.com.ua/books?id=tpW22FvYvn8C&pg=PR3&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
124. McQuerrey Lisa The Disadvantages of Market Orientation / Lisa McQuerrey // Read more: <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-market-orientation-15818.html>
125. Mencinger J. The Impact of the Fiscal Policy Transmission Mechanism on Economic Activity / Jernej Mencinger. Read more: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/mencinger.pdf>
126. Mescon M. Management : individual and organizational effectiveness / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. – 2nd edition, New York : Harper & Row, 1985. – 756 p.

127. Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management Paperback / Henry Mintzberg, Joseph Lampel, Bruce Ahlstrand – June 6, 2005. Read more: <https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0743270576/managementc09-20/>
128. Narodowy Bank Polski (NBP). Inwestycje bezpośrednie – polskie. Read more: <http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/pib/pib.html>
129. Nobel Prizes 2017// Nobelprize.org. Read more: https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/lists/year/?year=2017
130. Parkitna A. Factors determining the profitability of enterprises – influence assessment / Agnieszka Parkitna, Beata Sadowska // Operations research and decisions – 2011. – № 2 – p.45-58.
131. Paris Convention for the Protection of Industrial Property // http://www.inapi.cl/portal/normativa/603/articles-1255_recurso_1.pdf
132. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Michael E. Porter, 1998. – Read more: https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss_2?url=search-alias%3Dstripbooks&field-keywords=Michael+Porter&rh=n%3A283155%2Ck%3AMichael+Porter
133. Prawie 55 mld zł inwestycji bezpośrednich w Polsce w rok // Obserwator Finansowy.pl. Read more: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/prawie-55-mld-zl-inwestycji-bezposrednich-wplynelo-do-polski-w-rok/>
134. Predictions 2018 // Forrester Research. Read more: <https://go.forrester.com/research/predictions/>
135. Rawski M. Stosowane strategie marketingowe przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku (w świetle wyników badania) / Marek Rawski // Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 74. – 2014. – s. 415-424.

136. Reiter Stanley Coordinating Economic Activity: An Example / Stanley Reiter.
Read more: <http://econweb.ucsd.edu/~decent/99NYUConf/reiter.html>
137. Richard H. Thaler Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. 2017
– 368 p.
138. Roll M. Brand globalization – Strategy pitfalls to avoid / Martin Roll. Read
more: <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/brand-globalization-pitfalls-to-avoid/>
139. Russell L. Ackoff Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For.
Wiley & Sons. <https://www.amazon.com/Creating-Corporate-Future-Plan-Planned/dp/0471090093>
140. Satell Gr. 4 Principles of Marketing Strategy In The Digital Age / Greg
Satell // Forbes. <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/04/16/4-principles-of-marketing-strategy-in-the-digital-age/#612913a56267>
141. Schumpeter, Joseph Alois Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung / Joseph
Alois Schumpeter. Leipzig, Verlag von Dancker& Humblot, 1912. – 560 p.
file:///C:/Users/user1/Downloads/openbess_TO043-00855.pdf
142. Simon György Basic questions of economic growth mechanism / György
Simon. Read more: <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/06/176-1-1.pdf>
143. Slater Stanley F. *Market Orientation* / Stanley F. Slater, Jakki J. Mohr, Sanjit
Sengupta // Wiley International Encyclopedia of Marketing. Read more:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem01031/abstract>
144. Sundelin A. Strategic Alliances - an important part of most business models /
Anders Sundelin. 2009. Read more:
<http://tbmdb.blogspot.com/2009/08/strategic-alliances-important-part-of.html>
145. Tharakan K. M. 7 Key Marketing Principles / Kurian Mathew Tharakan //
Strategypeak. <https://strategypeak.com/7-key-marketing-principles/>
146. Analysis: A Step by Step Guide // Oxford College of Marketing. -
<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/07/tows-analysis-guide/>

147. Vaibhav Khandelwal Strategic Management – I / Vaibhav Khandelwal. - Yashwantrao Chavan Maharashtra Open University, Nashik. – 2015. – 181 p.
148. What is market orientation? Definition and meaning //MBN. Market Business. Read more: news/ <http://marketbusinessnews.com/financial-glossary/market-orientation-definition-meaning/>
149. White D. Steven The Evolution of Marketing / D. Steven White. Read more: <http://dstevenwhite.com/2010/06/18/the-evolution-of-marketing/>
150. World Investment Report 2017 // United Nations Conference on Trade and Development . Read more: <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1782>