

УДК 658.5: 339.138

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-23

ЧЕНЦОВА О. Б.

Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро, Україна)

## СТРУКТУРА ТА СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Узагальнено передумови формування та встановлено сутність процесного підходу щодо організації та управління господарською діяльністю. До складу вагомих позитивних рис процесного концепту управління підприємством віднесено розгляд внутрішніх бізнес-процесів у широкому контексті доступних альтернатив здійснення ринкових трансакцій суб'єктів господарювання. Визначено складові забезпечення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг бізнес-процесів підприємства. Встановлено, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає формування цільових конкурентних переваг при здійсненні бізнес-процесів на продуктовому, операційному, ринковому рівнях. Обґрунтовано, що при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства доцільним є використання концепту маркетингового управління. Удосконалено теоретичні положення щодо структуризації організаційно-економічного механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства. Доведено, що прийняття маркетингової парадигми в управлінні конкурентоспроможністю підприємства розширює спектр стратегічної роботи підприємства. Реалізація маркетингового концепту побудови механізму дозволяє забезпечити повне розкриття переваг процесного підходу на основі дотримання таких вимог: орієнтація управлінських рішень на реалізацію ринкового потенціалу результатів здійснення бізнес-процесів; гнучкість та адаптивність реагування на зміни бізнес-середовища; консенсусне підґрунтя процедур ухвалення управлінських рішень, що базується на імперативі урахування та гармонізації інтересів широкого кола стейкхолдерів підприємства; мережний розподілений характер координації взаємодії учасників процесів господарської активності; рефлексивне відображення в управлінні інформаційних моделей сприйняття зацікавленими особами умов та обставин конкурентного суперництва.*

*Ключові слова: бізнес-процес, процесний підхід, конкурентоспроможність, маркетингове управління, конкурентні переваги.*

OKSANA CHENTSOVA

University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)

## THE STRUCTURE AND COMPONENTS OF THE MECHANISM IN MARKETING MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS PROCESSES IN THE ENTERPRISE

*The preconditions of formation and the essence of the process approach to the organization and management of economic activity are generalized. Important positive features of the process concept of enterprise management are included in the consideration of internal business processes in the broad context of available alternatives to market transactions of economic entities. The components of ensuring competitiveness and formation of competitive advantages of business processes of the enterprise are determined. It is established that ensuring the competitiveness of the enterprise involves the formation of targeted competitive advantages in the implementation of business processes at the product and operational, market levels. It is substantiated that forming the mechanism of management of competitiveness of business processes in the enterprise is expedient to use the concept of marketing management. Theoretical provisions for structuring the organizational and economic mechanism of marketing management of the competitiveness of business processes of the enterprise have been improved. It is proved that the adoption of the marketing paradigm in the management of enterprise competitiveness expands the range of strategic work of the enterprise. Theoretical provisions for structuring the organizational and economic mechanism of marketing management of the competitiveness of business processes of the enterprise have been improved. It is proved that the adoption of the marketing paradigm in the management of enterprise competitiveness expands the range of strategic work of the enterprise. Implementation of the marketing concept of building a mechanism allows to ensure full disclosure of the benefits of the process approach based on compliance with the following requirements: the orientation of management decisions to realize the market potential of the results of business processes; flexibility and adaptability to respond to changes in the business environment; consensus basis of management decision-making procedures, based on the imperative to take into account and harmonize the interests of a wide range of stakeholders of the enterprise; network distributed nature of coordination and interaction of participants in processes of economic activity; reflection in the management of information models of the perception of stakeholders of the conditions and circumstances of competitive competition.*

*Key words: business process, process approach, competitiveness, marketing management, competitive advantages.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Господарська діяльність підприємства в сучасних умовах характеризується невпинністю підвищення виробничої складності, збільшення технологічного різноманіття, а також посилення економічної інтегрованості використовуваних бізнес-процесів до глобальної системи ринкових відносин. При цьому неухильність зростання гостроти конкурентного суперництва на світових ринках в контексті поглиблення економічної глобалізації визначає незворотну логіку постійного розширення простору забезпечення конкурентоспроможності виробників. Формування конкурентних переваг підприємств при цьому все в більшій мірі пов'язується із досягненням стійкої позиції підприємства не тільки в товарній (відповідність якісних та цінових параметрів товарного асортименту щодо вимог споживачів) та ринковій (продуктивність використання маркетингового інструментарію інтенсифікації збуту, підтримки лояльності

клієнтів та ін.) сферах, але й на процесному рівні (ефективність і результативність прийнятих економічних та технологічних рішень при відбудові ланцюжків створення нової цінності, ключовими ланками яких виступають бізнес-процеси підприємства). Для вітчизняних суб'єктів господарювання нагальність вимог щодо забезпечення високого рівня конкурентоспроможності бізнес-процесів додатково обумовлюється також необхідністю активізації заходів щодо реалізації стратегічного курсу держави щодо прискорення інтеграції національного виробництва у розгалужену світову мережу глобальних ланцюжків створення нової цінності. Саме формування стійких конкурентних переваг та досягнення високого рівня конкурентоспроможності бізнес-процесів вітчизняних виробників на внутрішньому та міжнародному рівні являє собою неодмінну передумову для поглиблення участі підприємств України у формуванні новітньої глобальної системи світового поділу праці.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вивченню теоретичних і методичних питань реалізації процесного підходу щодо організації та управління господарською діяльністю підприємства було присвячено дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема таких як Б. Андерсен [1], С. Артеменко, А. Варзунов [3], О. Данченко [4], В. Єліферов [8], С. Знахур [1], С. Мінухін [7], Є. Ойхман [5], В. Пономаренко [7], Є. Попов [5], В. Репін [8], Л. Сажнева [3], О. Горосян [3], М. Хаммер [9], Д. Чампі [9] та ін. Проте слід відзначити, що більшість сучасних наукових розробок щодо вивчення проблематики управління бізнес-процесами зосереджується насамперед на розгляді структурних та функціональних аспектів удосконалення архітектури (реінжиніринг) бізнес-процесів підприємства. Крім того, в цілому недостатньо сформованим залишається теоретичне підґрунтя процесного підходу до управління виробничо-збутовою діяльністю, що знаходить, зокрема, відображення у фрагментарності представлених в сучасних дослідженнях підходів щодо розгляду сутності та визначення складових процесної бізнес-моделі підприємства, а також щодо встановлення критеріїв ідентифікації бізнес-процесів та вибору відповідних форм управлінського регулювання взаємодії між ними.

З іншого боку, однією з вагомих позитивних рис процесного концепту управління підприємством є розгляд внутрішніх бізнес-процесів у широкому контексті доступних альтернатив здійснення ринкових трансакцій суб'єктів господарювання. За такий підхід ефективність бізнес-моделі діяльності підприємства в роботах О. Ареф'євої [2], П. Брін [6], Т. Девенпорта [10], В. Демінга [12], Т. Луцької [2], М. Портера [11], О. Прохоренко [6] та ін. пов'язується із різними аспектами забезпечення орієнтації управлінських рішень на підтримку конкурентоспроможності бізнес-процесів. Ключова роль у вирішенні даного завдання належить системному та комплексному використанню інструментарію маркетингового управління підприємством. Проте наукові підходи щодо розробки теоретичного та методичного підґрунтя маркетингового забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства розглядаються в значній мірі відокремлено та потребують ретельного вивчення. Зокрема, на необхідність поглибленого дослідження потребують питання інтеграції положень процесного підходу та концепту маркетингового управління в рамках розбудови цілісного механізму управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою дослідження є удосконалення теоретичних положень та обґрунтування наукових підходів щодо структуризації організаційно-економічного механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Актуалізація питань використання процесного підходу щодо управління господарською діяльністю визначається впливом сучасних тенденцій щодо розвитку сфери виробничо-збутової активності підприємств, таких як: підвищення динамічності змін бізнес-середовища; збільшення технологічної складності та різноманітності використовуваних операцій щодо створення нової вартості; посилення гостроти конкурентного суперництва на ресурсних та цільових ринках при розширенні кола доступних суб'єктам ринкових відносин альтернатив ресурсного та логістичного забезпечення; ускладнення структурних та функціональних параметрів організації підприємства, що знаходить прояв у ризиках зростання непродуктивних витрат та ін. Переваги використання процесного концепту управління підприємством полягають у притаманних даному підходу особливостях, що дозволяють забезпечити високий рівень гнучкості та адаптивності реагування на зміни середовища господарювання, а саме: зосередження управлінської уваги на забезпеченні результативності здійснення господарських операцій; розгляд розмаїтої низки процесів та операцій із перероблення ресурсів як складових наскрізного ланцюжку створення нової цінності, адекватної щодо очікувань та запитів споживачів; урахування технологічної природи та економічного характеру зв'язків та залежностей між різними виробничими процесами при розподілі виконавських повноважень та відповідальності, при обґрунтуванні управлінських рішень та ін. Зростання розмаїття процесних ланок ланцюжків створення нової цінності знаходить відображення не тільки в підвищенні технологічній неоднорідності здійснюваних операцій та в посиленні суттєвості відмінностей між відповідними об'єктами матеріально-технічної бази виробництва. Не менш вагомого значення для забезпечення ефективного функціонування низки бізнес-процесів підприємства при цьому набуває зростаючий вплив вимог щодо необхідності підтримки системної відповідності та продуктивної емерджентності виробничих операцій, здійснення яких базується на цілеспрямованому використанні надзвичайно різних природничонаукових законів та закономірностей. Іншим важливим джерелом ускладнення системи бізнес-процесів сучасного підприємства є стрімке

пришвидження змін у застосовуваних технологічних рішеннях, наслідками чого, з одного боку, стає суттєве розширення продуктивних можливостей суспільного виробництва, але, з іншого боку, й помітне зростання вимог щодо оновлення об'єктів основного капіталу та, як наслідок, збільшення капіталоємності бізнес-процесів. Крім того, неухильне технологічне та технічне ускладнення виробничої бази, що використовується для випуску конкурентоспроможних товарів і послуг, логічно обумовлює також послідовне зростання вимог щодо рівня фахової підготовки та компетентності персоналу, а також відносно темпів підвищення кваліфікації працівників. При цьому опрацювання персоналом нових компетентностей, необхідних для забезпечення підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів в умовах все більш гострого ринкового суперництва, набуває так само зростаючого сутнісного розмаїття. Прояви відзначених сучасних тенденцій щодо формування конкурентоспроможності підприємств супроводжуються також значними змінами у природі походження відповідних цільових конкурентних переваг виробників при здійсненні бізнес-процесів: на продуктовому (при помітному збільшенні діапазону потенційного вибору з доступних покупцям альтернатив щодо задоволення споживчих потреб, на що, в кінцевому рахунку, орієнтовано бізнес-процеси підприємства), операційному (зростання розмаїття можливих технологічних та технічних рішень щодо оптимізації здійснення бізнес-операцій), ринковому (збільшення рівня диференціації вибору форм і методів ефективної конкурентно-коопераційної взаємодії) рівнях. Необхідність узгодження різних аспектів утворення конкурентних переваг в контексті прийняття та виконання відповідних управлінських рішень (в рамках реалізації процесного підходу) визначає необхідність розбудови належного цілісного організаційно-економічного механізму, орієнтованого на забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства у цілому (рис. 1).

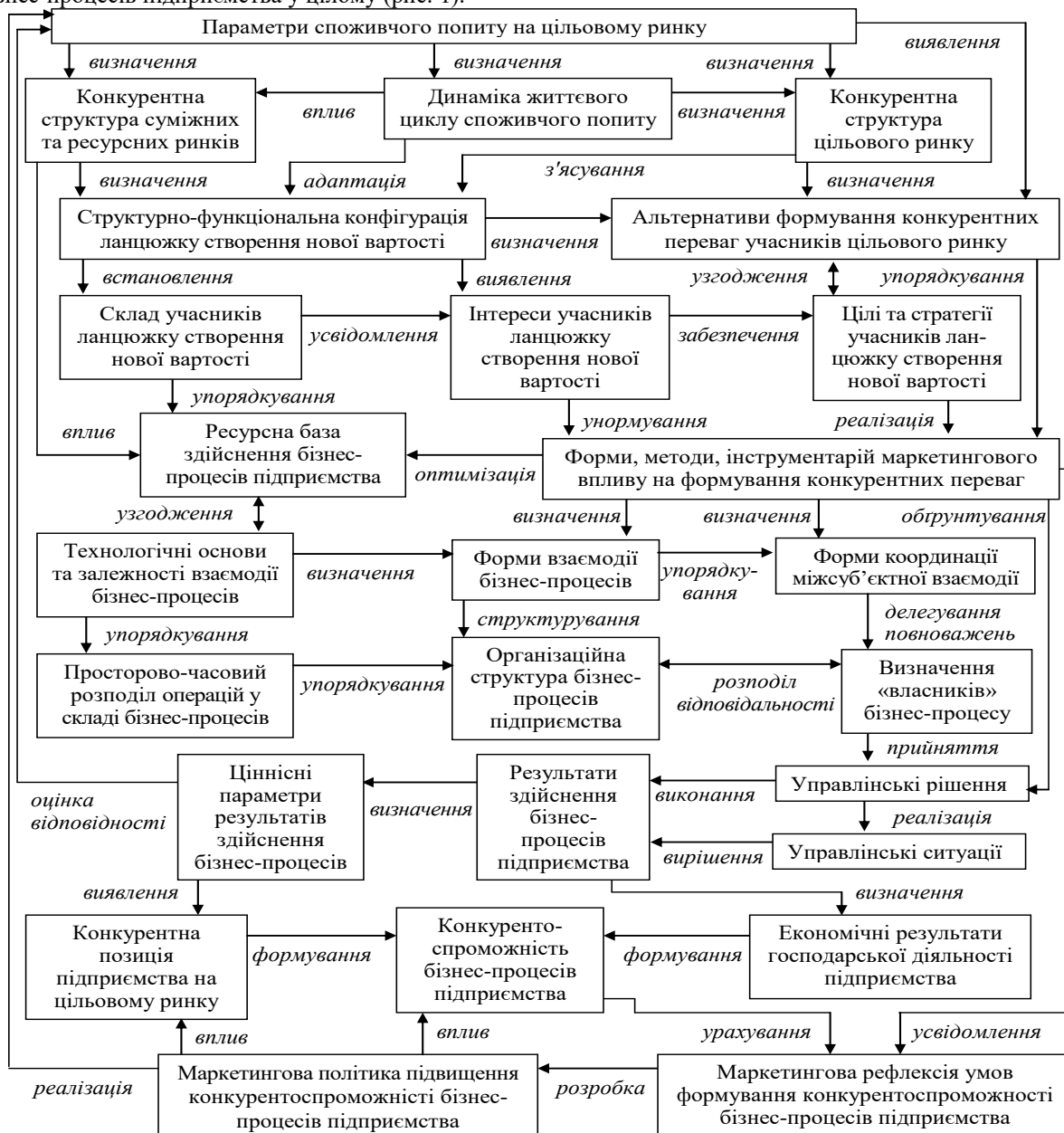


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства

При формуванні даного механізму доцільним є використання концепту маркетингового управління, що дозволяє забезпечити повне розкриття переваг процесного підходу на основі дотримання таких вимог: орієнтація управлінських рішень на реалізацію ринкового потенціалу результатів здійснення бізнес-процесів; гнучкість та адаптивність реагування на зміни бізнес-середовища; консенсусне підґрунтя процедур ухвалення управлінських рішень, що базується на імперативі урахування та гармонізації інтересів широкого кола стейкхолдерів підприємства; мережний розподілений характер координації взаємодії учасників процесів господарської активності; рефлексивне відображення в управлінні інформаційних моделей сприйняття зацікавленими особами умов та обставин конкурентного суперництва та ін..

Особливістю запропонованого підходу щодо формування організаційно-економічного механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів є визнання первинного характеру впливу факторів, що визначають конкурентну структуру цільового, суміжних та ресурсних ринків для упорядкування структурно-функціональної побудови ланцюжку створення нової вартості, ланками якого виступають бізнес-процеси підприємства. Крім того, забезпечення ефективного функціонування даного механізму ґрунтується на визнанні альтернативності джерел формування конкурентних переваг, що знаходить прояв у необхідності розгляду широкого діапазону варіантів структурно-функціональної конфігурації та архітектурної побудови послідовності бізнес-процесів у складі відповідного ланцюжку створення нової цінності.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Використання процесного підходу до управління підприємством визначається можливостями щодо забезпечення високого рівня гнучкості та адаптивності реагування на зміни середовища господарювання на таких засадах: зосередження управлінської уваги на забезпеченні результативності господарських операцій; розгляд процесів та операцій із перероблення ресурсів як складових наскрізного ланцюжку створення нової цінності; урахування технологічної природи та економічного характеру зв'язків та залежностей між різними виробничими процесами при розподілі виконавських повноважень та відповідальності, при обґрунтуванні управлінських рішень. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає формування цільових конкурентних переваг при здійсненні бізнес-процесів: на продуктовому (збільшення діапазону потенційного вибору з доступних покупцям альтернатив щодо задоволення споживчих потреб), операційному (зростання розмаїття можливих технологічних та технічних рішень щодо оптимізації здійснення бізнес-операцій), ринковому (збільшення рівня диференціації вибору форм і методів ефективної конкурентно-коопераційної взаємодії) рівнях.

Розбудова організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства передбачає використання концепту маркетингового управління, що дозволяє забезпечити повне розкриття переваг процесного підходу на основі дотримання таких вимог: орієнтація управлінських рішень на реалізацію ринкового потенціалу результатів здійснення бізнес-процесів; гнучкість та адаптивність реагування на зміни бізнес-середовища; консенсусне підґрунтя процедур ухвалення управлінських рішень; мережний розподілений характер координації взаємодії учасників бізнес-процесів; рефлексивне відображення умов та обставин конкурентного суперництва.

Подальші дослідження питань розбудови організаційно-економічного механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства будуть пов'язані із розробкою в рамках формування даного механізму методичного підходу до узгодження параметрів бізнес-процесів з конкурентною стратегією підприємства.

#### **Література**

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: РИА Стандарты и качество. 2003. 272 с.
2. Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: монографія. К.: Вид. Європейського ун-ту. 2009. 96 с.
3. Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес-процессами. Санкт-Петербург: СПб: Университет ИТМО. 2016. 115 с.
4. Данченко О. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК». 2017. 238 с.
5. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. Москва: Финансы и статистика. 1997. 333 с.
6. Прохоренко О.В., Брінь П.В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві : монографія. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 236 с.
7. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
8. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : Манн, Иванов, Фебер, 2013. 544 с.
9. Hammer M. Reengineering work: don't automate obliterate. Harvard Business Review. 1990. № 68 (4). Pp. 104—112.

10. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business School Press. 1993. 337 p.
- 11 Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 1985. May. 145 p.
12. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. 1982. 373 p.

#### References

1. Andersen B. (2003) Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya. M.: RIA Standarty i kachestvo. 2003. 272 p.
2. Arefieva O.V., Lutska T.V. (2009) Biznes-protsesy pidpriemstv sfery posluh: faktory, formuvannya, konkurentospromozhnist: monohrafiia. K.: Vyd. Yevropeiskoho un-tu. 96 p.
3. Varzunov A.V., Torosyan E.K., Sazhneva L.P. (2016) Analiz i upravlenie biznes-processami. Sankt-Peterburg: SPb: Universitet ITMO. 115 p.
4. Danchenko O. (2017) Praktychni aspekty reinzhinirynhu biznes-protsesiv. K.: Universytet ekonomiky ta prava "KROK". 238 p.
5. Ojhma E.G., Popov E.M. (1997) Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizacij i informacionnye tehnologii. Moskva: Finansy i statistika. 333 p.
6. Prokhorenko O.V., Brin P.V. (2018) Upravlinnia autorsynhom na promyslovomu pidpriemstvi : monohrafiia. Kharkiv : «Drukarnia Madryd». 236 p.
7. Ponomarenko V.S., Minukhin S.V., Znakhur S.V. (2013) Teoriia ta praktyka modeliuvannia biznes-protsesiv: monohrafiia. Kh.: Vyd. KhNEU. 244 p.
8. Repin V.V., Eliferov V.G. (2013) Processnyj podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-processov. M. : Mann, Ivanov, Feber. 544 p.
9. Hammer M. (1990) Reengineering work: don't automate obliterate. *Harvard Business Review*. № 68 (4), Pp. 104—112.
10. Davenport T.H. (1993) Process innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business School Press. 337 p.
11. Porter M., Millar V. (1985) How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. May. 145 p.
12. Deming W.E. (1982) Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. 373 p.

Надійшла / Paper received : 17.07.2020  
Надрукована / Paper Printed : 28.09.2020