

Люба Ярославівна ТУРЧИН

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: 0000-0001-6238-1812

**МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В
НЕСТАБІЛЬНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ**

Турчин Л. Я. Методологія формування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах на основі процесного підходу / Люба Ярославівна Турчин // Український журнал прикладної економіки. – 2021. – Том 6. – № 1. – С. 385 – 391. – ISSN 2415 – 8453.

Анотація

Для забезпечення якості обґрунтування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах було доведено доцільність застосування процесного підходу. Процесний підхід, який знаходиться в основі проектного, дозволяє підвищити ефективність управління в межах системи. В результаті декомпозиції загального процесу на 3 етапи: визначення параметрів, діагностика, визначення та впровадження стратегії і моніторинг із виокремленням конкретних процесів кожного етапу було доведено взаємозв'язок між ними. Забезпечення процесу представлено кадровою, фінансовою та аналітично-інформаційною компонентами, а зовнішні регламенти об'єднують регламенти підприємства, нормативно-правове обмеження зовнішнього середовища і обмеження ринкового середовища. Входами процесу визначено цілі підприємства та вимоги стейкхолдерів, а виходами – управлінський дії та інформацію. На етапі визначення стратегії було представлено множину маркетингових стратегій для аграрних підприємств, критерії їх вибору та алгоритм здійснення вибору на основі методу аналізу ієрархії із розрахунком глобального пріоритету.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність підприємства, нестабільні ринкові умови, процесний підхід.

Liuba TURCHYN

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Entrepreneurship and Trade Department, West Ukrainian National University

**METHODOLOGY OF FORMATION OF THE MARKETING STRATEGY OF THE ENTERPRISE
IN UNSTABLE MARKET CONDITIONS ON THE BASIS OF THE PROCESS APPROACH**

Abstract

Market conditions, influencing the marketing activities of the enterprise, are the key determinants of its implementation, with increasing instability of which the level of risk of marketing activities and the operation of the enterprise increases significantly. That is why to comply with these changes it is necessary to rethink and redesign the processes of marketing activities, which necessitates improving the management tools for its implementation: revision of logistics policy, business process management, e-commerce. process approach. The process approach, which is the basis of the project, allows to increase the efficiency of management within the system. As a result of the decomposition of the general process into 3 stages: determination of parameters, diagnosis, definition and implementation of the strategy and monitoring with the isolation of specific processes of each stage, the relationship between them was proved. Provision of the process is represented by personnel, financial and analytical and information components, and external regulations combine the regulations of the enterprise, regulatory restrictions on the external environment and restrictions on the market environment. The inputs of the process determine the goals of the

© Люба Ярославівна Турчин, 2021 enterprise and the requirements of stakeholders, and the

outputs - management actions and information. At the stage of strategy definition, a set of marketing strategies for agricultural enterprises, criteria for their selection and algorithm for selection based on the method of hierarchy analysis with the calculation of global priority were presented. The developed model and its decomposition will allow to effectively implement the methodology of managing business processes of marketing activities, which will help ensure a high level of efficiency of its implementation by business entities, will create the necessary conditions for future development of the enterprise.

Key words: *marketing, marketing activity of the enterprise, unstable market conditions, process approach.*

JEL classification: M31

Вступ

Розробка ефективного управлінського інструментарію для забезпечення ефективності діяльності підприємства передбачає використання відповідного методологічного підходу. Найбільш розповсюдженими підходами до інтерпретації господарської діяльності підприємства варто розглядати системний підхід, ситуаційний, процесний та проектний. Елементи системного підходу широко застосовані протягом всього дослідження, що відображено у виділенні внутрішньої структури маркетингової діяльності, врахуванні впливу нестабільних ринкових умов як характеристики зовнішнього середовища, декомпозиції інтегрального індикатора ефективності маркетингової діяльності на складові: клієнтська, операційна та фінансова, визначення структури маркетингового середовища, яке декомпозовано на метамаркетингове, макромаркетингове і мікромаркетингове.

Застосування ситуаційного підходу реалізовано в контексті визначення ключових диференціальних змінних для товару, сервісу, персоналу, каналів розподілу та іміджу та в ході проведення PEST-аналізу і SWOT-аналізу зовнішньої торгівлі в Україні.

Проектний підхід доцільно реалізовувати в разі необхідності здійснення окремих заходів в ході господарської діяльності аграрних підприємств, який дозволяє ефективно досягати поставлених цілей за обмежений проміжок часу за визначених умов, при детермінованому бюджеті з урахуванням побажань зацікавлених сторін до результатів проекту, управляючий ризиками та якістю процесів реалізації проекту.

Одним із важливих доповнень всіх зазначених підходів, які в цілому формують методологію управління суб'єктами господарювання, виступає процесний підхід, який знаходиться в основі проектного, дозволяє підвищити ефективність управління в межах системи, а також дає можливість уточнити окремі складові аналізу в межах ситуаційного. Це дозволяє довести взаємозалежність і взаємодоповнюваність, високий ступінь конвергентності цих підходів.

Процесний підхід було започатковано в межах адміністративної школи у 1920 р., але широкого розповсюдження він отримав після 50-х років. Основоположниками сучасної методології процесного підходу традиційно вважають М. Хаммера та Дж. Харрінгтона. Так, наприклад, М. Хаммер та Дж. Чампі [2] розглядали бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, де на «вході» використовується множина ресурсів, а в результаті – на «виході» – створюється продукт, який має цінність для споживача.

Класичне протистояння процесного підходу із функціональними в рамках управління діяльністю підприємства обумовило виникнення множини бачень на їх взаємодію: як альтернативу, як доповнення та як подібність. Фактично ці два підходи відрізняються насамперед їх орієнтованістю: в основі функціонального підходу лежить ієрархічна структура підприємства із розподілом загального процесу виробництва на окремі підрозділи із їх завданнями, відповідальністю та правами, яка має переважно вертикальне відображення. Процесному підходу властиве горизонтальне направлення декомпозиції всього процесу виробництва, виходячи зі створення доданої вартості. Функціональне управління безпосередньо пов'язано із організаційною структурою, яка і відображає вищезазначену вертикальну ієрархію як своєрідний «скелет» підприємства.

Жорсткі організаційні структури традиційно вважаються бюрократичними, а гнучкі - органічними, до яких відносять мережеві проектні та матричні. Саме останні види організаційних структур дозволяють органічно вбудовувати підприємство у зовнішнє середовище, враховуючи нестабільність ринкових умов для більш швидкого та гнучкого реагування на потреби ринку.

Мета статті

Мета статті полягає в розробленні методології формування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах на основі процесного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Традиційне протистояння ієрархії та ринку пов'язане саме із різницею у принципах їх побудови та функціонування: взаємодія всередині ієрархії є чітко детермінованою та підпорядкованою потребам цілісності системи. Натомість ринкова взаємодія має мережевий характер встановлення взаємозв'язків горизонтального типу із значним акцентом на соціальному капіталі та рівнях активності комунікацій між членами мережі. Домінування інформаційних технологій в організації маркетингової діяльності, широке застосування соціальних мереж, всеохоплююча цифровізація взаємодії агентів ринку однозначно визначає пріоритети гнучких горизонтальних структур органічного типу із широким колом комунікацій між їх членами. Саме впровадження процесного підходу здатне забезпечити формування таких гнучких структур горизонтального спрямування із ефективним створенням доданої вартості. Важливим питанням розуміння сутності процесного підходу є виокремлення поняття бізнес-процес.

Узагальнення підходів до розуміння поняття «бізнес-процес підприємства» ґрунтується на поєднанні бачення процесу як послідовної зміни станів об'єктів у часі та просторі із виокремленням безпосередніх «виходів» і «входів» та розумінні бізнесу як «економічної діяльності в умовах ринкової системи спрямованої на отримання прибутку» [3]. Подібної точки зору дотримується і Б. Андерсон [4]. А. В. Шеєр [5] розглядає його як набір повторюваних функцій або дій для перетворення вихідних матеріалів у кінцевий продукт за встановленими заздалегідь вимогами. Н. Тішер [6] пов'язує бізнес-процес із життєвим циклом предмету аналізу, охоплює всі етапи його створення від виникнення ідеї та проектування до конкретної реалізації у формі системно-замкненого процесу. Існує ряд підходів до класифікації бізнес-процесів. Основоположником виокремлення типів бізнес-процесів традиційно вважають М. Портера, який в контексті ланцюжка цінностей, який виділяв первинні процеси як основні, що створюють цінності підприємства і пронизують його, починаючи із споживача і закінчуючи постачальником. Допоміжні або підтримувальні бізнес-процеси не створюють додану цінність і потрібні для забезпечення основних [4].

Інша класифікація (за ENAPS) передбачає виокремлення бізнес-процесів і вторинних процесів. Бізнес-процеси розподіляються на групи з розробки продукції, детермінації вимог споживачів, виконання замовлень і обслуговування споживачів. Процеси маркетингової діяльності представлені в кожній із цих груп [4]: в ході розробки продукції при конструюванні нових її видів активно залучаються співробітники маркетингового відділу для забезпечення максимальної відповідності визначеним потребам споживачів. Маркетинг відноситься до другого рівня загальної декомпозиції бізнес-процесів поряд із проектуванням, плануванням, закупівлями, виробництвом і перевіркою якості. Таким чином, управління бізнес-процесами тісно пов'язано із їх класифікацією. Насамперед, необхідно виділити ключові типи бізнес-процесів у маркетинговій діяльності, на основі яких має бути розроблена методологія управління ними. Особливої уваги вимагають бізнес-процес розвитку, призначення яких полягає в забезпеченні зростання результативності протікання всіх бізнес-процесів для отримання прибутків у майбутньому. Ці процеси відносяться частково до сфери управління, але передбачають здійснення дій, позитивний ефект від яких можна отримати лише в майбутньому. З точки зору управління використання процесного підходу до організації маркетингової діяльності дозволяє декомпонувати складний процес на окремі складові

із використанням стандартного набору інструментів, що дозволяє забезпечити поліпшення протікання даних процесів шляхом застосування універсальної методології управління, доведеної до форми стандартів.

Ключові засади управління бізнес-процесами надані в працях чисельних дослідників. Так, наприклад, Т. С. Морщенок [1] в контексті стратегічного управління виокремлює етапи підготовки управлінського рішення оптимізації бізнес-процесів для забезпечення створення конкурентних переваг, етап розробки управлінського рішення та етап його реалізації.

Крім бенчмаркінгу в якості методу управління бізнес-процесами [8, 9] можна розглядати безперервне удосконалення як детальний системний розгляд поточного процесу для виявлення можливих шляхів його удосконалення або кардинального перепроектування; реінжиніринг BPR як радикальне проектування бізнес-процесів для покращення ключових показників результативності; методика швидкого аналізу рішень як концентрація на окремому процесі в ході консультування для визначення способу покращення даного процесу найближчим часом; грінфілд – аналіз прийняття рішень подання бізнес-процесу як щойно створеного.

Грунтуючись на класифікації бізнес-процесів окремого підприємства за рівнями значущості в системі управління якістю підприємства, варто запропонувати декомпозицію процесів формування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах на основі процесного підходу (рис. 1).

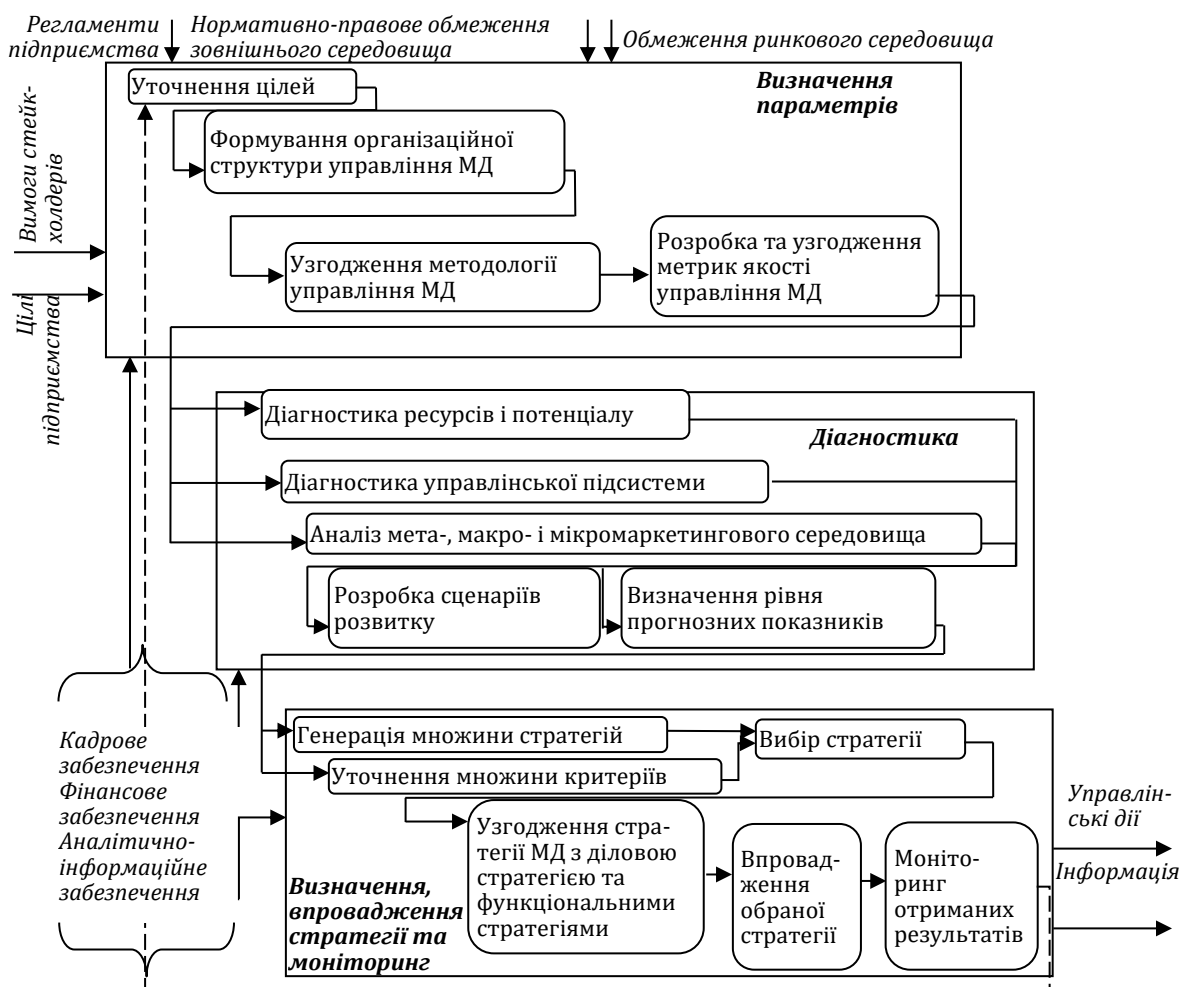


Рис. 1. Методологія формування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах на основі процесного підходу

Першим етапом є виокремлення основних і підтримуючих бізнес-процесів, бізнес процесів управління та розвитку в маркетинговій діяльності конкретного підприємства. Після цього розробляються метрики якості щодо оцінювання ефективності протікання

зазначених процесів та здійснюється їх комплексна діагностика. В якості методів діагностики можна використовувати аналіз ієрархії, візуальний якісний аналіз, ранжування на основі суб'єктивної оцінки, аналіз процесу за стандартом ISO 9001, розповсюджений SWOT-аналіз, виявлення проблемних областей, функціонально-вартісний аналіз та імітаційне моделювання, вартісний аналіз та імітаційне моделювання, ранжування за ключовими факторами успіху, матриця розподілу відповідальності та ранжування за принципом «важливість – проблемність – можливість» проведення змін. За результатами діагностики виходом першого етапу є виявлення проблемних бізнес-процесів та їх конкретних «вузьких місць» – недосконалостей, суперечностей та неефективності. Одночасно здійснюється класифікація бізнес-процесів на принципові для підприємства та вторинні із визначенням їх внеску в досягнення кінцевого результату в межах ланцюга створення доданої вартості. Методи, які доцільно використовувати на даному етапі включають експертне опитування, інтерв'ювання, мозковий штурм, колективні методи прийняття рішень, SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

На наступному етапі оцінюються можливості нівелювання визначених недосконалостей конкретних бізнес-процесів із детермінацією виділення на це набору доступних ресурсів шляхом реалізації комплексу заходів. В якості найефективнішого підходу щодо реалізації даного етапу доцільно застосовувати проектний. Тільки проектний підхід дозволяє ефективно поєднувати цілі, засоби, ресурси, ризики та процеси досягнення цілей в єдину узгоджену систему. Враховуючи, що маркетингова діяльність є функціональною підсистемою суб'єкта господарювання, цілі вдосконалення її бізнес-процесів повинні відповідати загальному баченню розвитку та вдосконалення підприємства. Останнім етапом варто розглядати оцінювання ефективності впровадження заходів щодо удосконалення бізнес-процесів та визначення ступеня досягнення поставлених цілей у ході реалізації зазначених заходів.

На основі узагальнення програмних продуктів опису вдосконалення процесів (ARIS Business Performance Edition, IBM Web Sphere Business Modeler, CAER win Process Modeler, Fox Manager BPA, Visual Paradigm, Hyperion Performance Scorecard, Bizagi Process Modeler, Business Studio, ELMA BPM) було визначено доцільність використання IDEF0.

Загальна діаграма процесу надана на рис. 2.

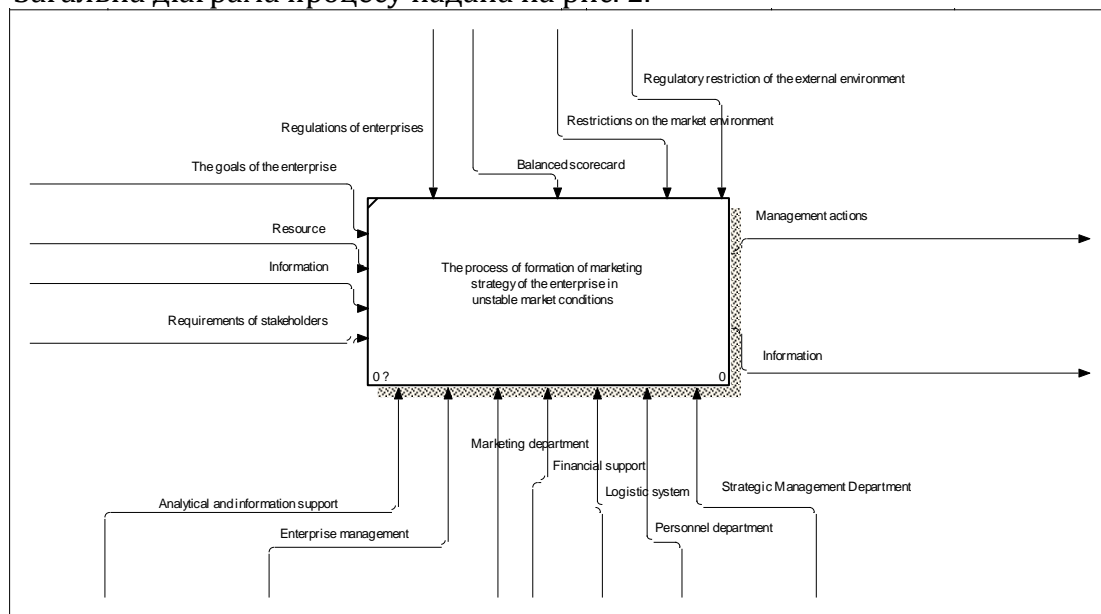


Рис. 2. Діаграма «Формування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах» А0 в нотації IDEF0

Як видно з діаграми, основними входами процесу виступають цілі підприємства як орієнтири вдосконалення бізнес-процесів маркетингової діяльності, ресурси для забезпечення їх досягнення, інформація та вимоги зацікавлених сторін. Виходом першого підпроцесу «Визначення параметрів» є множина розроблених метрик якості

для всіх ідентифікованих бізнес-процесів маркетингової діяльності – насамперед, це стосується основних процесів і процесів управління, які у свою чергу виступають входом у наступний підпроцес «Діагностики». Виходом другого підпроцесу «Діагностика» є множина розроблених сценаріїв та прогнозних показників. Відповідно виходом третього підпроцесу «Визначення, впровадження стратегії та моніторинг» виступають управлінські рішення та дії, а також інформація для подальшого впровадження в маркетингову діяльність суб'єктів господарювання. Керуюча інформація, яка представлена зверху моделі, включає систему збалансованих показників, регламенти управління підприємством, параметри нестабільних ринкових умов та обмеження зовнішнього середовища в цілому. Для ілюстрації декомпозиції базового процесу варто надати 1-й рівень даної діаграми (рис. 3).

Виходом першого підпроцесу виступають детерміновані цілі для обраних бізнес-процесів маркетингової діяльності. Виходом другого підпроцесу виступає організаційна структура маркетингової діяльності, а третього – елементи методології управління маркетинговою діяльністю.

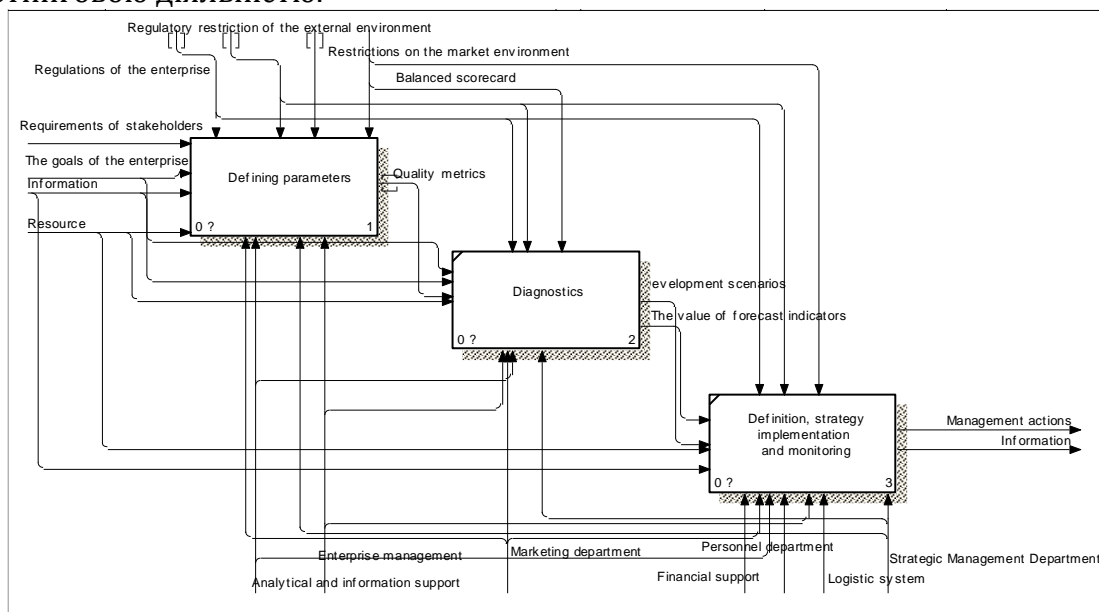


Рис. 3. Декомпозиція моделі формування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах

Виходом останнього процесу виступають метрики якості, які відповідають виходу процесу вищого рівня. Аналогічно декомпозиція розробляється для двох інших процесів моделі: «Діагностика» і «Визначення і впровадження стратегії та моніторинг».

Висновки та перспективи подальших розвідок

Для забезпечення якості обґрунтування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах було доведено доцільність застосування для вирішення цього завдання процесний підхід. В результаті декомпозиції загального процесу на 3 етапи: визначення параметрів, діагностика, визначення та впровадження стратегії і моніторинг із виокремленням конкретних процесів кожного етапу було доведено взаємозв'язок між ними. Забезпечення процесу представлено кадровою, фінансовою та аналітично-інформаційними компонентами, а зовнішні регламенти об'єднують регламенти підприємства, нормативно-правове обмеження зовнішнього середовища і обмеження ринкового середовища. Входами процесу визначено цілі підприємства та вимоги стейкхолдерів, а виходами – управлінські дії та інформацію. На етапі визначення стратегії було представлено множину маркетингових стратегій для аграрних підприємств, критерії їх вибору та алгоритм здійснення вибору на основі методу аналізу ієрархії із розрахунком глобального пріоритету. Розроблена модель та її декомпозиція з використанням нотації IDEF0 дозволяють ефективно реалізовувати вищенадану методологію управління бізнес-процесами маркетингової діяльності, що

забезпечує високий рівень ефективності її здійснення суб'єктами господарювання, створює необхідні передумови для майбутнього розвитку підприємства.

Список літератури

1. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295-302.
2. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY: HarperBusiness, 1993. 223 p.
3. Андрушків, Б. М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць : у 2-х вип. ПДТУ. Маріуполь, 2015. Вип. 2, Т. 1. С. 91–97.
4. Андерсон Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования .Пер. с англ. С. В. Ариничева. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
5. Шеер А. В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / Пер. с англ. Н. А. Михайлова М.: Весть Мета Технологии, 1999. 151 с.
6. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Матеріали міжнародної конференції URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151
7. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2013. № 2. С. 190-197.
8. Матющенко С. Е. Основные направления совершенствования бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях. *ФЭС: финансы, экономика, стратегия*. 2013. №6. С. 24-27.
9. Матющенко С. Е. Оценка эффективности бизнес-процессов сельскохозяйственной организации. *Вестник ВГУИТ*. 2013. №8. С. 233-238.
10. Корпоративный менеджмент. URL: <https://www.cfin.ru/software/kis/b-model.shtml>;
11. Организация эффективного управления URL: <http://rzbpm.ru/knowledge/instrumenty-upravleniya-i-modelirovaniya-biznes-processov.html>.
12. Лагодієнко В.В., Голодонюк О.М., Мільчева В.В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. *Економіка харчової промисловості*. Т.10, Вип. 2. 2018. С. 40-50.
13. Лагодієнко В.В., Басюркіна, Н.Й., Турленко Н.В. Механізми формування та функціонування регіональних агромаркетингових систем. *Бізнес-інформ*. 2020. № 1. С. 89-98.

References

1. Morshchenok, T. S. (2014). «Theoretical aspects of business process management in the context of enterprise development strategy». *Biznes Inform*. no. 11, pp. 295-302.
2. Hammer, M., Champy J. (1993). Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY: HarperBusiness.
3. Andrushkiv, B. M., Melnyk, L.M. (2015). «Forming a system of business processes of the enterprise in the context of sustainable development». *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property: zbirnyk naukovykh prats*. PDTU. Mariupol, Issue 2, Vol. 1, pp. 91–97.
4. Anderson, B. (2003). *Biznes-protsessyi. Instrumentyi sover-shenstvovaniya*. [Business processes. Tools for improvement]. Translated from Engl. by Arinicheva, S. V. RIA «Standarty i kachestvo». Moscow, Russia.
5. Sheer, A. V. (1999). *Biznes-procesy: osnovnye ponjatija, teorija, metody*. [Business processes: basic concepts, theory, methods]. Translated from Engl. Mihailova, N. A. M. Vest Meta Tehnologiya. Moscow, Russia.
6. Tisher, N. Upravlinnia biznes-protsesamy na pidpryemstvi. Materialy mizhnarodnoi konferentsii. [Management of business processes in the enterprise. Proceedings of the international conference]. Available at: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151
7. Lysenko, O. A. (2013). «Classification of business processes in industrial enterprises: theoretical aspects». *Universytetski naukovyi zapysky*. no. 2, pp. 190-197.
8. Matyushhenko, S. E. (2013). «The main directions for improving business processes in agricultural organizations». *FJeS: finansy, jekonomika, strategiya*. no.6. S. 24-27.
9. Matyushhenko S. E. (2013). «The main directions of improving business processes in agricultural organizations». *Vestnik VGUIT*. no. 8, pp. 233-238.
10. Corporate management. Available at: <https://www.cfin.ru/software/kis/b-model.shtml>
11. *Organizaciya jeffektivnogo upravleniya*. [Organization of effective management]. Available at: <http://rzbpm.ru/knowledge/instrumenty-upravleniya-i-modelirovaniya-biznes-processov.html>.
12. Lahodiienko, V.V., Holodoniuk, O.M., Mil'cheva, V.V. (2018). «Marketing strategy for bringing an innovative product to market». *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. Vol. 10, Issue 2, pp. 40-50. DOI <https://doi.org/10.15673/fie.v10i2.959>
13. Lahodiienko, V.V., Basiurkina, N.J., Turlenko, N.V. (2020). «Mechanisms of formation and functioning of regional agromarketing systems». *Biznes-inform*. no. 1, pp. 89-98. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-260-265>

Стаття надійшла до редакції 15.01.2021 р.