

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

**ЧЕНЦОВА ОКСАНА БОРИСІВНА**



УДК 658.5: 339.138 (043.3)

**МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ  
ПІДПРИЄМСТВА**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2021

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Університеті митної справи та фінансів Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, доцент  
**НЕБАБА Наталія Олександрівна**,  
Університет митної справи та фінансів  
Міністерства освіти і науки України,  
доцент кафедри міжнародних економічних  
відносин, регіональних студій та туризму.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**ПИЛИПЕНКО Андрій Анатолійович**,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри обліку і бізнес-консалтингу;

кандидат економічних наук, доцент  
**ЧАЙКА Інна Петрівна**,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
доцент кафедри менеджменту.

Захист відбудеться «30» вересня 2021 р. о 11<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою: 61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333, ауд. 45.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою: 61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333.

Автореферат розіслано «30» серпня 2021 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Л. М. Янчева

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Господарська діяльність підприємства в сучасних умовах характеризується невідпинністю підвищення виробничої складності, збільшення технологічного різноманіття, а також посилення економічної інтегрованості бізнес-процесів певного суб'єкта до глобальної системи ринкових відносин. При цьому неухильність зростання гостроти конкурентного суперництва на світових ринках у контексті поглиблення економічної глобалізації визначає незворотну логіку постійного розширення простору забезпечення конкурентоспроможності виробників. Формування конкурентних переваг підприємств при цьому все більшою мірою пов'язується з досягненням стійкості позицій підприємства не тільки в товарній (відповідність якісних та цінових параметрів товарного асортименту вимогам 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 і 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 необхідністю активізації заходів з реалізації стратегічного курсу держави щодо прискорення інтеграції національного виробництва до розгалуженої світової мережі глобальних ланцюжків створення нової цінності. Саме формування стійких конкурентних переваг та досягнення високого рівня конкурентоспроможності бізнес-процесів вітчизняних виробників на внутрішньому та міжнародному рівнях являє собою неодмінну передумову для поглиблення участі підприємств України у формуванні новітньої глобальної системи світового поділу праці.

Вивченню теоретичних і методичних питань реалізації процесного підходу до організації та управління господарською діяльністю підприємства було присвячено дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема таких як Б. Андерсен, С. Артеменко, А. Варзунов, В. Гросул, О. Данченко, В. Єліферов, С. Знахар, Н. Кельчевська, Т. Лепейко, С. Мінухін, Є. Ойхман, А. Пилипенко, В. Пономаренко, Є. Попов, В. Репін, М. Робсон, М. Ротер, Н. Савицька, Л. Сажнева, О. Торосян, М. Уллах, М. Хаммер, Д. Чампі, Д. Шук 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 запропонованих у 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 такого підходу ефективність бізнес-моделі діяльності підприємства в працях О. Ареф'євої, В. Бариленко, Х. Біннера, П. Брінь, І. Дашко, В. Демінга, Г. Кокінза, О. Кузьміна, А. Котлик, Т. Лепейко, Т. Луцької, О. Мельник, К. Потопа, О. Прохоренко, О. Романко, О. Ткаченко, А. Череп, О. Янкового та ін. пов'язується з різними аспектами забезпечення орієнтації управлінських рішень на підтримку конкурентоспроможності бізнес-процесів. Ключова роль у вирішенні цього завдання належить системному та комплексному використанню інструментарію маркетингового управління підприємством, що переконливо доводиться результатами досліджень таких науковців, як Л. Балабанова, К. Гіротра, П. Дойль, І. Замула, С. Ілляшенко, І. Ковшова, Д. Ленсколд, С. Нетесін, І. Пасічник, А. Пилипенко, Д. Райко, О. Фартушняк, Н. Чухрай та ін. Проте наукові підходи до розробки теоретичного та методичного підґрунтя маркетингового забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства розглядаються значною мірою відокремлено та потребують ретельного вивчення. Зокрема поглибленого дослідження потребують питання інтеграції положень процесного підходу та концепту маркетингового управління в рамках розбудови цілісного механізму управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства.

Актуальність і важливість вирішення зазначених питань для розвитку теоретичних і практичних засад маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів вітчизняних підприємств зумовили вибір теми дисертації, визначили мету і завдання дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт, що проводилися Університетом митної справи та фінансів за темою «Маркетинг і організація малого та середнього бізнесу в умовах сталого розвитку» (державний реєстраційний номер 0119U100007), у межах якої автором розроблено підхід щодо комплексного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка методичних підходів до маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- узагальнити передумови формування та встановити сутність процесного підходу до організації та управління господарською діяльністю;
- визначити складові забезпечення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг бізнес-процесів підприємства;
- удосконалити теоретичні положення щодо структуризації організаційно-економічного механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства;
- визначити та систематизувати фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості;
- узагальнити маркетингові аспекти формування конкурентних переваг вітчизняних виробників кондитерської продукції;

- сформувати методичне забезпечення щодо комплексного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства;
- розробити методичний підхід до узгодження параметрів бізнес-процесів з конкурентною стратегією підприємства;
- обґрунтувати методичний підхід до вибору форм економічного регулювання взаємодії бізнес-процесів підприємства;
- розвинути науково-практичний підхід до організації інтеграційно-коопераційного співробітництва при забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства.

*Об'єкт дослідження* – комплекс бізнес-процесів господарської діяльності підприємства.

*Предмет дослідження* – теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо прийняття управлінських рішень у сфері маркетингового забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використано такі методи: *монографічний* – для узагальнення теоретичних положень щодо використання процесного підходу до організації та управління господарською діяльністю підприємства; *морфологічний аналіз* – для систематизації понятійно-категоріального апарату предметної сфери маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства; *теоретичне узагальнення, аналіз і синтез* – для розробки підходу до структуризації організаційно-економічного механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів; *порівняння і аналіз емпіричних даних* – для узагальнення маркетингових аспектів формування конкурентних переваг вітчизняних виробників кондитерської продукції; *формалізація* – для розробки методичного підходу до узгодження параметрів бізнес-процесів з конкурентною стратегією підприємства; *статистичний і економічний аналіз* – для визначення та узагальнення факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості; *логічне узагальнення* – для обґрунтування методичного підходу до вибору форм економічного регулювання взаємодії бізнес-процесів підприємства; *функціонально-вартісний аналіз* – для визначення орієнтирів коригування операційних та функціональних стратегій підприємства; *функціонально-структурне моделювання (IDEF0)* – для відображення моделі бізнес-процесів верхнього рівня, орієнтованої на забезпечення узгодженості функціональних стратегій підприємства одна з одною та з конкурентною стратегією підприємства; *матричні методи* – для розробки методичного підходу до комплексного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства; *графічний* – для наочного зображення і схематичного подання теоретичних та практичних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є опрацьовані та узагальнені автором розробки вітчизняних і зарубіжних науковців з проблематики управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства, положення господарського законодавства України, статистичні й звітні дані вітчизняних підприємств, матеріали наукових періодичних видань, науково-практичних конференцій, аналітичні огляди, електронні ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів дослідження** полягає в подальшому розвитку та удосконаленні теоретико-методичного забезпечення маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства, зокрема:

*удосконалено:*

– теоретичні положення щодо структуризації організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства, яку на відміну від існуючих підходів, пропонується здійснювати на засадах використання концепту маркетингового управління, що дозволяє врахувати наскрізний та варіативний характер побудови ланцюжків створення нової цінності, а також забезпечити повне розкриття переваг процесного підходу;

– методичний підхід до узгодження параметрів бізнес-процесів з конкурентною стратегією підприємства, відмінність якого полягає в декомпозиції характеристик конкурентної стратегії за ієрархією складових операцій бізнес-процесів. Закладена у методичний підхід процедура трансляції таких характеристик на складові функціональних та операційних стратегій підприємства дозволяє оптимізувати вартісні та витратні характеристики бізнес-процесів у рамках дії механізму зворотного зв'язку та принципу постійного удосконалення;

– методичне забезпечення комплексного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, запропоновано здійснювати через визначення відповідного узагальнюючого показника, розрахованого на основі локальних оцінок, які відображають інтегральні параметри конкурентоспроможності бізнес-процесів: ресурсоємність операційної діяльності; результативність операційної діяльності; ринкова позиція підприємства;

*набуло подальшого розвитку:*

– методичний підхід щодо вибору форм економічного регулювання взаємодії бізнес-процесів підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, пропонується здійснювати з урахуванням впливу цільових вимог щодо вартості та якості результатів взаємодії бізнес-процесів на формування мотивації персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності;

– науково-практичний підхід до організації інтеграційно-коопераційного співробітництва при забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства, особливістю якого є використання запропонованого набору критеріїв та вимог за напрямками маркетингової підтримки сфер формування конкурентних переваг, а саме: ресурсно-логістична підтримка бізнес-процесів; внутрішньовиробнича складова утворення ціннісних параметрів результатів здійснення бізнес-процесів; взаємодія із споживачами виробленої нової цінності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці комплексного методичного забезпечення маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, а також у створенні рекомендацій з маркетингового обґрунтування рішень щодо підтримки конкурентних переваг бізнес-процесів підприємства.

Наукові результати дисертаційної роботи, що мають прикладний характер, доведені до рівня конкретних методик і пропозицій, що були впроваджені в практику управління бізнесовою активністю підприємств харчової промисловості

України. Зокрема методичні положення щодо планування операційної взаємодії бізнес-процесів та оцінки ефективності структурних змін при маркетинговому управлінні бізнес-процесами підприємства знайшли практичне застосування у роботі ТОВ «Кондитерська компанія «АСА СВІТС» («ASA SWEETS») (довідка № 58 від 10.08.2021 р.). Викладені в дисертації пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингового управління бізнес-процесами та вибору методів внутрішнього ціноутворення при організації взаємодії бізнес-процесів були впроваджені у роботу ТОВ «ТВІНС» (довідка № 37 від 12.08.2021 р.).

Матеріали дослідження використовуються в освітньому процесі Університету митної справи та фінансів при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Маркетинг», «Маркетингові комунікації» для підготовки бакалаврів за спеціальністю «Маркетинг» (довідка від 31.05.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, всі результати якої одержані безпосередньо здобувачем і знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок здобувача в роботи, виконані у співавторстві, відображено у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, подані в дисертаційній роботі, пройшли апробацію у доповідях і виступах здобувача на п'яти науково-практичних конференціях: «Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці» (м. Київ, 2019), «Інноваційні технології, моделі управління кібербезпекою ІТМК – 2020» (м. Дніпро, 2020), «Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика» (м. Полтава, 2021), «Сучасні проблеми права та інноваційної економіки» (м. Харків, 2021), «Конституційні засади розвитку інноваційного суспільства» (м. Харків, 2021).

**Публікації.** Результати дисертаційної роботи відображено в 10 авторських публікаціях, серед них: 4 статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (загальним обсягом 2,45 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 1,59 друк. арк.); 1 стаття в зарубіжному науковому виданні (загальним обсягом 0,5 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 0,25 друк. арк.); 5 тез доповідей у матеріалах конференцій (загальним обсягом 0,87 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 0,77 друк. арк.). Загальний обсяг публікацій становить 3,82 друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 2,61 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст дисертації складає 159 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 28 таблиць (обсягом 4 сторінки), 15 рисунків (обсягом 2 сторінки), 7 додатків (обсягом 27 сторінок) і список використаних джерел із 251 найменувань, розміщений на 24 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність дисертації, наведено її мету та завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, подано характеристику результатів, які містять елементи наукової новизни, та відображено їх практичне значення.

У першому розділі дисертації «**Теоретичні основи маркетингового**

**управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства»** узагальнено передумови формування та встановлено сутність процесного підходу до організації та управління господарською діяльністю, визначено складові забезпечення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг бізнес-процесів підприємства, розроблено науковий підхід до структуризації організаційно-економічного механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства.

Актуалізація питань використання процесного підходу до управління господарською діяльністю визначається впливом сучасних тенденцій на розвиток сфери виробничо-збутової активності підприємств, таких як: підвищення динамічності змін бізнес-середовища; збільшення технологічної складності та різноманіття 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 підприємництва, що знаходить прояв у ризиках зростання непродуктивних витрат та ін. Переваги використання процесного концепту управління підприємством полягають у притаманних цьому 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 з переробки ресурсів як складових наскрізного ланцюжка створення нової цінності, адекватної очікуванням та запитам 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 технологічної неоднорідності здійснюваних операцій та в посиленні суттєвості відмінностей між відповідними об'єктами матеріально-технічної бази виробництва. Не менш вагомим значенням 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 природничо-наукових законів та закономірностей. Іншим важливим джерелом ускладнення системи бізнес-процесів сучасного підприємства є стрімке пришвидшення змін у застосовуваних технологічних рішеннях, наслідком 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 капіталоемності бізнес-процесів. Крім того, неухильне технологічне і 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 щодо темпів підвищення кваліфікації працівників. При цьому набуття та освоєння 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 і 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 у контексті прийняття та виконання відповідних управлінських рішень (у рамках реалізації процесного підходу) визначає необхідність розбудови належного цілісного організаційно-економічного механізму, орієнтованого на забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства у цілому. У дисертації доведено, що при формуванні цього 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. (рис. 1).

Особливістю запропонованого підходу до 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 ланцюжка створення нової вартості, ланками якого виступають бізнес-процеси підприємства. Крім того, забезпечення ефективного функціонування цього 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 ланцюжка створення нової цінності.

У другому розділі дисертації «**Оцінка конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств харчової промисловості України**» визначено та систематизовано фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств

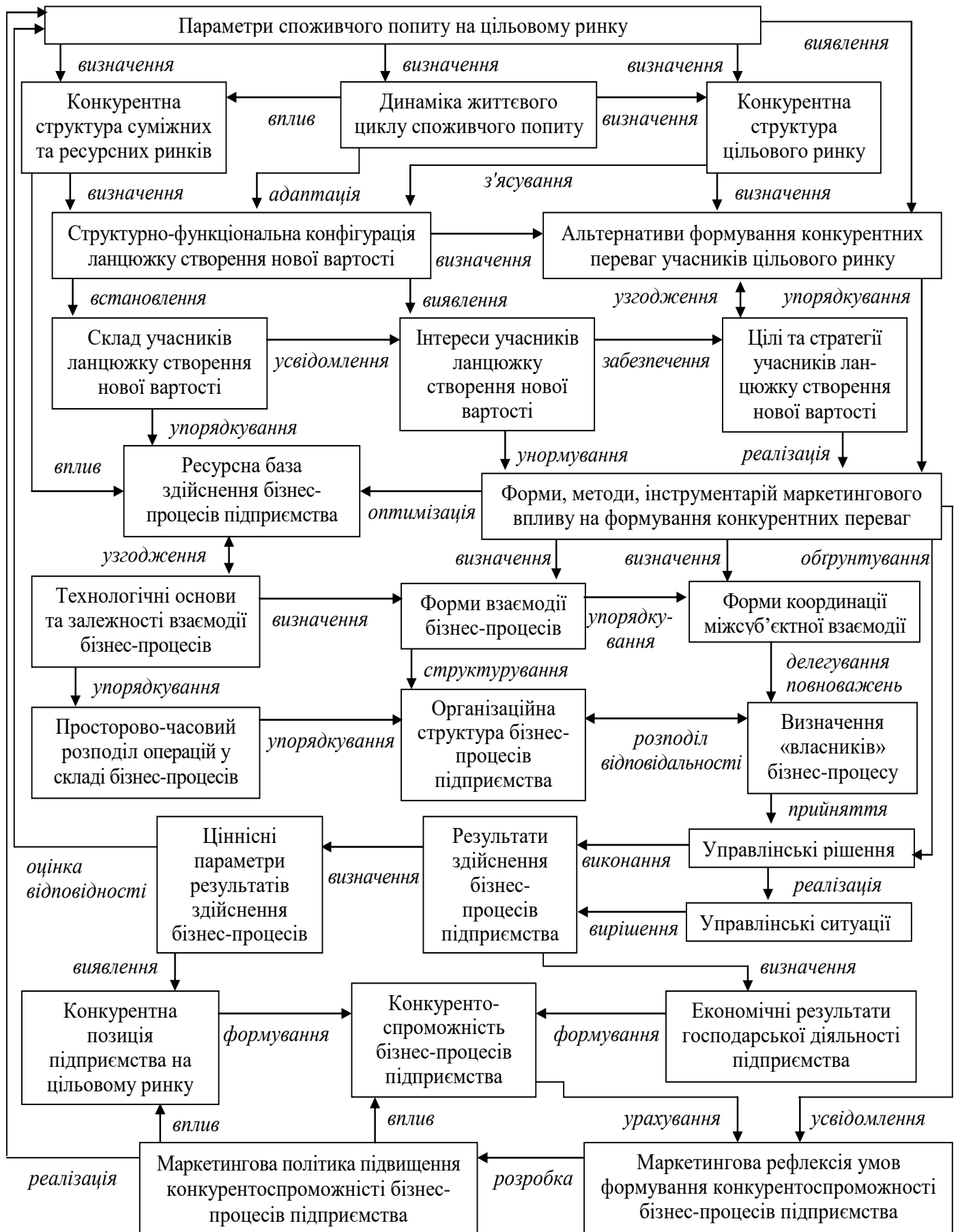


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства

харчової промисловості України, узагальнено маркетингові аспекти формування конкурентних переваг вітчизняних виробників кондитерської продукції; сформовано методичне забезпечення щодо комплексного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства.

Харчова промисловість України являє собою одну з небагатьох галузей господарства, підприємства якої зберігають відносну стійкість обсягів виробничо-збутової активності та стабільність фінансового стану навіть у вкрай несприятливих сучасних умовах функціонування національної економіки. Усталеність конкурентного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, що здійснюють випуск харчової продукції, пов'язана, насамперед, з розмаїттям потенційно доступних джерел формування переваг у ринковому суперництві.

На продуктовому рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі в сучасних умовах визначається впливом таких специфічних факторів: базисний для життєдіяльності покупців характер потреб у харчових продуктах, що у значній кількості сегментів ринку визначає низький рівень еластичності попиту; достатня широта та значне розмаїття параметрів цільових споживчих запитів, для задоволення яких вже сформовано та в перспективі може бути додаткового розширено надзвичайно диференційований асортимент товарної пропозиції; стійкий характер формування запитів покупців щодо харчової продукції, що знаходить відображення у можливості збереження стабільності формування виробничої програми навіть у ситуаціях підвищеної турбулентності на інших товарних ринках; здатність до забезпечення прийняттого для споживачів співвідношення цінових та якісних характеристик товарної пропозиції та ін. На процесному рівні формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості пов'язано з такими особливостями здійснення бізнес-процесів: сформованість (інтеграційна узгодженість, стійкість коопераційних відносин, логістична забезпеченість тощо) ланцюжків створення нової цінності, учасниками яких виступають вітчизняні підприємства; здатність більшості суб'єктів господарювання до продуктивної реалізації значного розмаїття технологічно різних виробничих рішень, навіть при тривалому використанні об'єктів матеріально-технічної бази з високим рівнем морального та фізичного зносу; доступність джерел постачання більшості ресурсів, що становлять основу для здійснення операцій з виробництва товарів і послуг, затребуваних споживачами; відносно велика швидкість обігу оборотного капіталу та потенційно високий рівень рентабельності операцій та ін. У ринковій сфері підтримка конкурентоспроможності підприємств галузі базується на сприятливості виявлення таких факторів бізнес-середовища: велика ємність внутрішнього ринку харчових продуктів та перспективна можливість розширення збутових операцій на зовнішніх ринках; спроможність (навіть без обов'язкового здійснення великих обсягів інвестиційних вкладень у розвиток технологічної бази виробництва) поглиблення сегментації товарної пропозиції для більшості цільових ринків харчових продуктів; наявність і доступність розвинених багаторівневих каналів збуту та розгалуженої торговельної мережі; помірний рівень концентрації та монополізації при здійсненні

виробничо-збутових операцій на цільових, суміжних та ресурсних ринках та ін.

Проте реалізація існуючого потужного ринкового потенціалу активізації виробничо-збутової діяльності підприємств галузі на практиці часто стримується через негативний характер впливу широкого кола кризових проявів, що мають ендогенний (обмеженість внутрішніх джерел фінансування інвестицій та утрудненість при залученні для цього коштів зовнішніх інвесторів; стагнація інноваційних процесів оновлення технічної бази виробництва для підприємств галузі, що належать до малого та середнього бізнесу; незадовільно високий рівень ресурсоємності господарських операцій, що визначає ризики зростання непродуктивних витрат ресурсів та ін.) та екзогенний (критична залежність цінових та якісних характеристик товарної пропозиції вітчизняних виробників від стабільності імпорتنих поставок, а також від динаміки коливань вартості на світових ринках широкого кола ресурсів; штучне обмеження присутності товарів вітчизняного виробництва на традиційних зарубіжних ринках збуту; характерна для посткризових економічних умов негативна динаміка доходів споживачів, що знаходить часткове відображення у стагнації темпів зростання цільових ринків; поступове посилення гостроти конкуренції на внутрішньому ринку, збільшення розриву у виробничому та ринковому потенціалі великих корпоративних товариств та суб'єктів малого, середнього бізнесу та ін.) характер походження. Необхідність забезпечення сталості ринкових позицій та стійкості конкурентних переваг підприємств за таких умов логічно визначає доцільність суттєвої активізації маркетингових заходів, орієнтованих на досягнення та підтримку конкурентоспроможності бізнес-процесів. Так, у дисертації було встановлено, що до складу найбільш поширених стратегічних рішень у сфері маркетингового забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних виробників кондитерської продукції слід віднести такі: активізація заходів щодо брендуння продукції, формування та підтримка позитивного іміджу бренда; розширення асортиментних параметрів товарної пропозиції з концентрацією уваги споживачів на високих якісних характеристиках різних груп кондитерських виробів; удосконалення маркетингових комунікацій, поглиблення диференціації застосовуваних форм впливу на споживачів, розширене використання засобів прямого маркетингу та ін.

Слід, проте, відзначити, що в багатьох випадках певна обмеженість дієвості вжитих заходів щодо маркетингової підтримки конкурентоспроможності обумовлювалася переважною спрямованістю відзначених рішень на формування переваг підприємств у ринковій (переважно) та товарній (меншою мірою) сферах, у той час як реалізація переваг концепту маркетингового управління на процесному рівні залишається фрагментарною. Для обґрунтованого визначення пріоритетів формування конкурентних переваг у дисертації було розроблено методичне забезпечення щодо комплексного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства, що базується на визначенні відповідного узагальнюючого показника, розрахованого на основі таксономічного узагальнення локальних оцінок, що відображають інтегральні параметри конкурентоспроможності бізнес-процесів:

ресурсоемність операційної діяльності; результативність операційної діяльності; ринкова позиція підприємства. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів пропонується здійснювати шляхом векторної інтерпретації параметрів, визначених у просторі взаємодії відзначених інтегральних оцінок локальних складових формування конкурентних переваг, за формулою:

$$K = \frac{\sqrt{R_I^2 + S_I^2 + P_I^2}}{\sqrt{R_E^2 + S_E^2 + P_E^2}}, \quad (1)$$

де:  $K$  – узагальнюючий показник конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства;  
 $R$  – інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності здійснення бізнес-процесів за параметром ресурсоемності операційної діяльності (тут і далі:  $I$  – значення показника для певного  $i$ -го підприємства,  $E$  – еталонний показник);  
 $S$  – інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності здійснення бізнес-процесів за параметром «результативність операційної діяльності»;  
 $P$  – інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності здійснення бізнес-процесів за параметром «ринкова позиція підприємства».

Як еталонний показник інтегрального оцінювання конкурентоспроможності за локальними параметрами здійснення бізнес-процесів підприємств можуть бути використані найліпші (або середні) значення відповідних характеристик за однорідною групою суб'єктів господарювання або максимально можливий результат (дорівнює 1 за усіма напрямками оцінки), як це було здійснено в табл. 1.

Реалізація запропонованого підходу, таким чином, дозволяє не тільки змістовно визначити пріоритети формування конкурентних переваг, але й дає можливість провести докладний компаративний аналіз умов формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств.

У третьому розділі дисертації «**Методичне забезпечення розбудови механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства**» розроблено методичний підхід до узгодження параметрів бізнес-процесів з конкурентною стратегією підприємства, дано обґрунтування методичного підходу щодо вибору форм економічного регулювання взаємодії бізнес-процесів, розвинено інструментарій організації інтеграційно-коопераційного співробітництва при забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства.

Прийняття маркетингової парадигми в управлінні конкурентоспроможністю підприємства розширює спектр стратегічної роботи підприємства.

Прийнятий у практиці господарювання підприємств підхід до ієрархічного подання сукупності стратегій потребує узгодження стратегічного процесу з архітектурою бізнес-процесів підприємства, адже лише в цьому випадку забезпечуватиметься виведення на ринок потрібної споживачу цінності. Навіть з огляду на унікальність конфігурації бізнес-процесів кожного підприємства ключові бізнес-функції на максимальному рівні агрегації можуть бути уніфіковані та подані у вигляді моделі процесів верхнього рівня (рис. 2).

Таблиця 1

**Динаміка змін узагальнюючого показника оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів досліджуваних підприємств – виробників кондитерської продукції у 2016–2019 рр.**

Підприємство	Значення інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності за параметрами здійснення бізнес-процесів підприємств, за роками												Узагальнюючий показник конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства, за роками			
	Ресурсоемність операційної діяльності				Результативність операційної діяльності				Ринкова позиція підприємства				2016	2017	2018	2019
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019				
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	0,664	0,664	0,690	0,714	0,479	0,479	0,498	0,515	0,402	0,402	0,418	0,432	0,526	0,526	0,548	0,566
ПрАТ «ВО «Конті»	0,551	0,549	0,528	0,494	0,398	0,396	0,380	0,356	0,334	0,333	0,320	0,299	0,437	0,436	0,418	0,392
ПрАТ «Домінік»	0,731	0,761	0,783	0,779	0,527	0,549	0,565	0,562	0,443	0,461	0,474	0,472	0,580	0,604	0,621	0,618
ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»	0,651	0,665	0,602	0,617	0,470	0,479	0,434	0,445	0,394	0,403	0,365	0,374	0,516	0,527	0,478	0,489
ПрАТ «Монделіс Україна»	0,609	0,627	0,641	0,653	0,439	0,452	0,462	0,471	0,369	0,380	0,388	0,396	0,483	0,497	0,509	0,518
ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика»	0,515	0,510	0,566	0,576	0,371	0,368	0,408	0,415	0,312	0,309	0,343	0,349	0,408	0,405	0,449	0,457
ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	0,610	0,632	0,617	0,631	0,440	0,455	0,445	0,455	0,369	0,383	0,374	0,382	0,484	0,501	0,489	0,500
ТОВ «Галицькі солодощі»	0,456	0,476	0,493	0,512	0,329	0,343	0,355	0,370	0,276	0,288	0,299	0,310	0,362	0,377	0,391	0,406
ТОВ «Кондитерська компанія «АСА СВІТС»	0,414	0,380	0,351	0,339	0,299	0,274	0,253	0,245	0,251	0,230	0,212	0,206	0,328	0,301	0,278	0,269

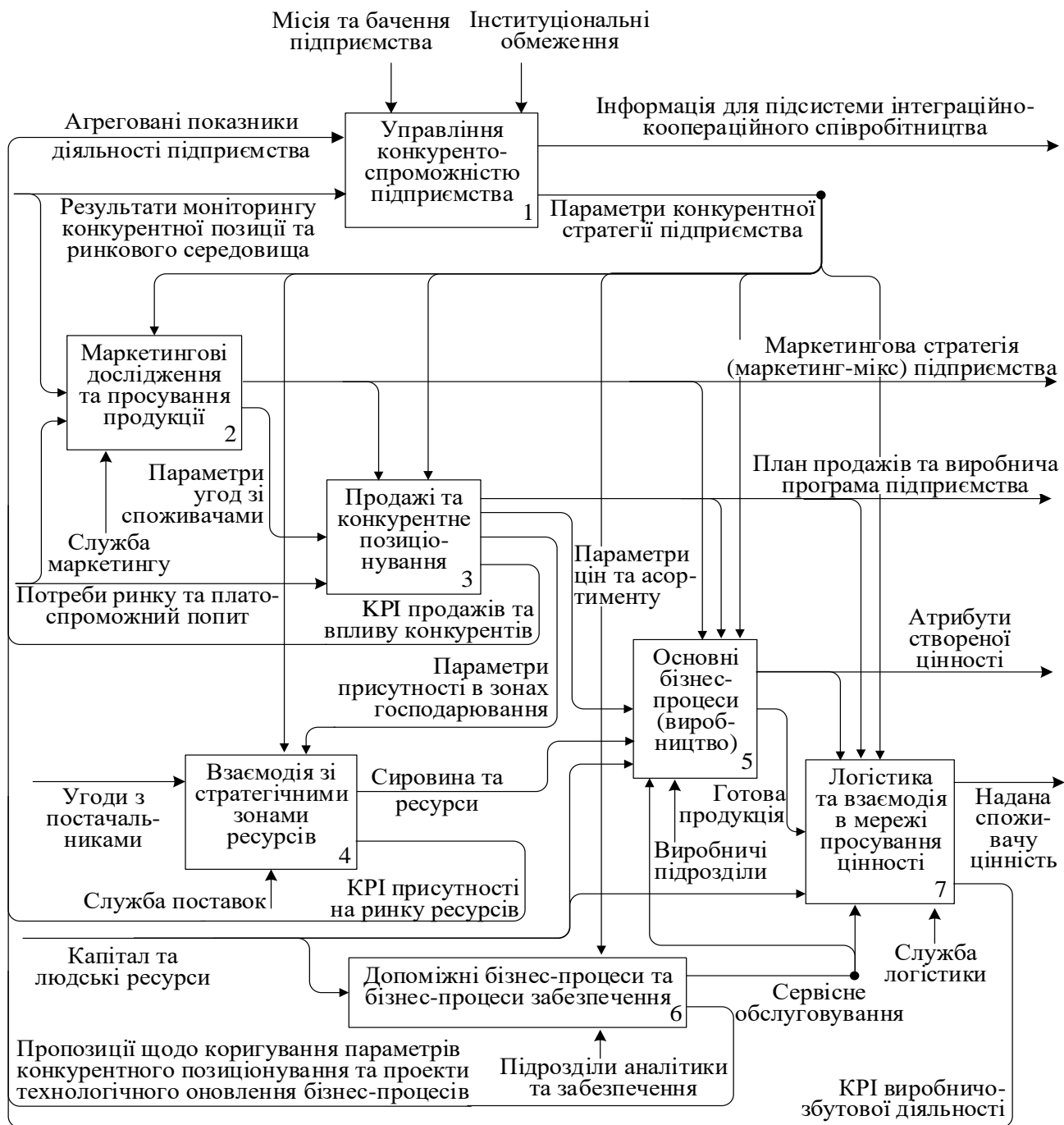


Рис. 2. Контекстна діаграма організації маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства

Особливість цієї моделі полягає у відображенні чіткого підпорядкування конкурентній стратегії та контурам управління конкурентоспроможності сукупності функціональних та операційних стратегій підприємства. У дисертації в рамках IDEF0-моделювання розроблено моделі реалізації кожної з описаних на рис. 2 стратегій. Подана на рис. 2 концептуальна модель виступає основою розробленого методичного підходу, в рамках якого відбувається поєднання декомпозиції бізнес-процесів підприємства з проведенням їх функціонально-вартісного аналізу. Отримані вартісні та витратні характеристики бізнес-процесів використовуються для циклічного узгодження сукупності стратегій підприємства. Механізм

узгодження реалізовано комплексом наведених на рис. 2 зворотних зв'язків, базованих на агрегації ключових показників ефективності (КПІ) реалізації потенціалу функціональної сфери діяльності підприємства. Зворотні зв'язки поданої на рис. 2 моделі забезпечують циклічний перегляд складових конкурентної стратегії, які виступають орієнтирами для виконання операцій описаних у дисертації основних бізнес-процесів, відібраних для проведення дослідження підприємств.

Вагомі резерви збільшення результатів діяльності підприємств перебувають у площині здійснення внутрішніх структурних змін, орієнтованих на забезпечення відповідності умов функціонування ключових бізнес-процесів до формування виробничої програми, адекватної наявним потребам ринку. Проте трансформація організаційної структури та зміна економічних режимів функціонування, що здатні забезпечити тимчасове одержання позитивних фінансових результатів, звичайно мають одноразовий характер (хоча й задають основні принципи формування ефективної бізнес-моделі внутрішньоекономічних відносин). Отже, необхідним є закріплення результатів, досягнутих у процесі внутрішніх перетворень, через створення механізму, орієнтованого як на урахування ключових цільових вимог щодо підтримки конкурентоспроможності бізнес-процесів, так і на формування діючих важелів забезпечення зацікавленості персоналу у вирішенні цього завдання.

Як механізм такого роду розроблено підхід до вибору форм економічного регулювання взаємодії бізнес-процесів підприємства, що пропонується здійснювати з урахуванням впливу цільових вимог щодо вартості та якості результатів взаємодії бізнес-процесів на формування мотивації персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності (рис. 3).

Релевантність вимог щодо якості результатів взаємодії бізнес-процесів	Вирішальна	Трансфертне ціноутворення на основі договірних цін	Трансфертне ціноутворення на основі кошторисних витрат	Трансфертне ціноутворення на основі змішаних цін
	Помірна	Бюджетний контроль	Трансфертне ціноутворення на основі фактичних витрат	Впровадження процедур управління якістю
	Незначна	Вибірковий контроль якості та витрат	Впровадження процедур контролю за відхиленнями	Трансфертне ціноутворення на основі ринкових цін
		Помірна	Помірна	Вирішальна

Релевантність вимог щодо вартості результатів взаємодії бізнес-процесів

Рис. 3. Систематизація передумов вибору форм економічного регулювання взаємодії бізнес-процесів підприємства

Реалізація запропонованого підходу дає можливість для зосередження мотиваційного впливу обраних форм регулювання на досягнення цільових цінових та якісних параметрів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів (рис. 4).

Апробація представленого підходу до розподілу внутрішнього доходу за бізнес-процесами була проведена на прикладі виробництва подарункових наборів шоколадних цукерок у ТОВ «Кондитерська компанія «АСА СВІТС».



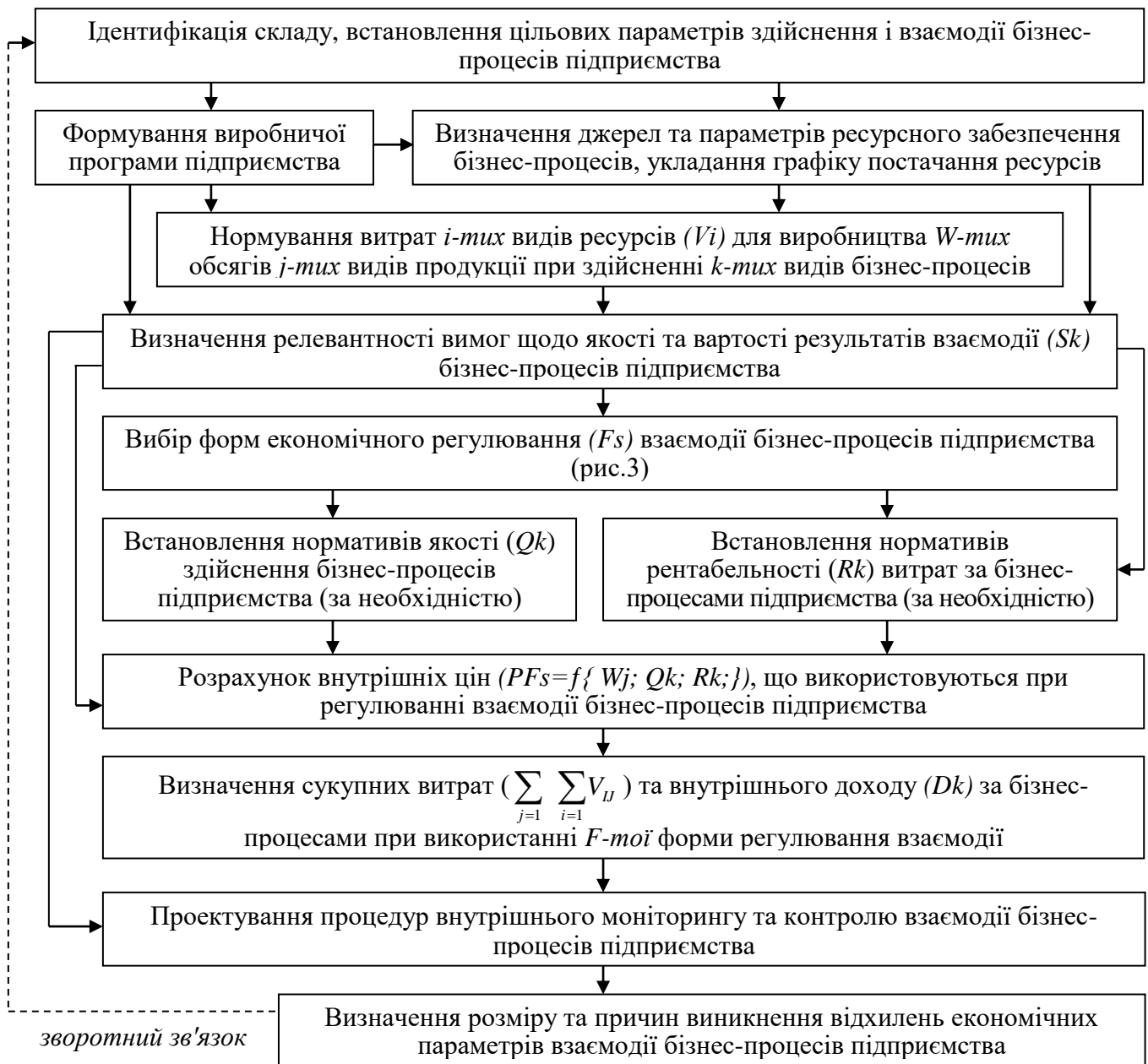


Рис. 4. Обґрунтування вибору форми економічного регулювання взаємодії бізнес-процесів підприємства

Результати апробації моделі трансфертного ціноутворення на основі кошторисних витрат, дозволяють підтвердити спрямованість дії на задоволення вимог щодо якості та вартості результатів взаємодії бізнес-процесів (табл. 2).

Для організації інтеграційно-коопераційного співробітництва при забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства необхідними є теоретичне обґрунтування і розробка підходів щодо встановлення пріоритетних форм співпраці за напрямками маркетингової підтримки сфер формування конкурентних переваг. Розробка такого роду науково-практичного підходу надасть підприємствам можливість вибору найбільш ефективною форми спільної діяльності, що, у свою чергу, дозволить мінімізувати витрати та ризики пов'язані з розвитком інтеграційно-коопераційного співробітництва, збільшити ефективність маркетингового управління у цій сфері, а також сприятиме максимальній реалізації поставлених цілей.

**Результати апробації підходу до розподілу внутрішнього доходу при виробництві подарункових наборів шоколадних цукерок у ТОВ «КК «АСА СВІТС»**

Показник		Значення показників, за ланками створення нової вартості			
		ділянка підготовки та пресування	ділянка формування	пакувальна ділянка	за ланцюжком створення нової вартості
Змінні витрати на виробництво, грн./од.	норматив	70,18	36,49	51,36	158,02
	фактично	69,33	36,37	50,67	156,37
Норматив рентабельності, %		12,00	12,00	12,00	
Норматив відшкодування якості, %		0,00	10,00	15,00	
Кошторисна трансфертна ціна, грн./од.		78,60	123,55	189,70	189,70
Обсяг випуску продукції, од.	за планом	1025,00	1025,00	1025,00	1025,00
	фактично	1025,00	1025,00	1025,00	1025,00
Доход бізнес-процесу, грн..	за планом	80565,00	126638,75	194442,50	194442,50
	фактично	80565,00	126638,75	194442,50	194442,50
Сукупні змінні витрати на випуск, грн.	за планом	71933,04	37397,52	52642,66	161973,22
	фактично	71063,25	37279,25	51936,75	160279,25
Фактичні постійні витрати (розподілена частина), грн.		6410,00	5257,00	8730,00	20397,00
Обсяг доходу (збитку) за бізнес-процесом, грн.	за планом	1901,96	3046,23	6431,09	13073,25
	фактично	3091,75	3537,50	7137,00	13073,25
Зміни у розподілі внутрішнього доходу, за бізнес-процесами, грн.		1189,79	491,27	705,91	0,00

Для розв'язання цього завдання в дисертації було розроблено набір критеріїв та вимог для визначення інтеграційно-коопераційного співробітництва за напрямками маркетингової підтримки сфер формування конкурентних переваг: ресурсно-логістичне забезпечення бізнес-процесів; внутрішньовиробнича складова утворення ціннісних параметрів результатів здійснення бізнес-процесів; регулювання взаємодії із споживачами виробленої нової цінності. Використання запропонованого підходу для оцінки умов інтеграційно-коопераційного співробітництва ТОВ «Кондитерська компанія «АСА СВІТС» та ТОВ «ТВІНС» дозволило встановити доцільність розвитку форми підрядного кооперування між цими підприємствами.

## ВИСНОВКИ

Одержані в дисертації результати в сукупності являють собою нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень, розробці методичних та практичних рекомендацій щодо маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства.

1. 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 з переробки ресурсів як складових наскрізного ланцюжка 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.

2. 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 і технічних рішень щодо оптимізації здійснення бізнес-операцій), ринковому (збільшення рівня диференціації вибору форм і методів ефективної конкурентно-коопераційної взаємодії) рівнях.

3. 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.

4. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств харчової промисловості на продуктовому рівні визначається впливом специфічних передумов формування споживчого попиту, на процесному рівні – із особливостями здійснення бізнес-процесів у складі ланцюжків створення нової цінності, в ринковій сфері – базується на сприятливості виявлення конкурентної взаємодії факторів бізнес-середовища.

5. До складу найбільш поширених стратегічних рішень щодо маркетингового забезпечення конкурентоспроможності виробників кондитерської продукції належать такі: активізація заходів щодо брендуння продукції; розширення пропозиції; удосконалення маркетингових комунікацій, поглиблення диференціації форм впливу на споживачів, розширене використання засобів прямого маркетингу та ін.

6. Для обґрунтованого визначення пріоритетів формування конкурентних переваг запропоновано методичне забезпечення щодо комплексного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства на основі визначення узагальнюючого показника, розрахованого шляхом узагальнення локальних оцінок інтегральних параметрів конкурентоспроможності бізнес-процесів: ресурсоємність операційної діяльності; результативність операційної діяльності; ринкова позиція.

7. У дисертації на основі прийняття маркетингової парадигми в управлінні конкурентоспроможністю розроблено концептуальну модель узгодження параметрів бізнес-процесів з конкурентною стратегією підприємства, що виступає основою розробленого методичного підходу.

8. Запропоновано методичний підхід щодо вибору форм економічного регулювання взаємодії бізнес-процесів підприємства з урахуванням впливу цільових вимог щодо вартості та якості результатів взаємодії бізнес-процесів на формування мотивації персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності.

9. Упорядкування процесів організації інтеграційно-коопераційного співробітництва підприємства запропоновано здійснювати з урахуванням розробленого набору критеріїв та вимог щодо маркетингової підтримки конкурентоспроможності бізнес-процесів за сферами формування конкурентних переваг: ресурсно-логістичне забезпечення бізнес-процесів; внутрішньовиробнича

складова утворення ціннісних параметрів результатів здійснення бізнес-процесів; регулювання взаємодії із споживачами виробленої нової цінності.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті в наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до наукометричних баз*

1. Ченцова О. Б. Методичні аспекти трансфертного ціноутворення при регулюванні взаємодії бізнес-процесів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2019. № 4. Т. 3. С.187–191 (0,5 друк. арк.).

2. Жидик А. І., Ченцова О. Б., Чимшир Г. В. Напрями підтримки інноваційної діяльності та своєчасності трансферу технологій для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств малого бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 7. Т. 2. С. 176–187 (загальний обсяг – 0,81 друк. арк., особисто автора – 0,27 друк. арк.: узагальнено зміст вимог щодо технологічної підтримки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства малого бізнесу).

3. Ченцова О. Б. Структура та складові механізми маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2020. № 4. Т. 3. С.148–152 (0,5 друк. арк.).

4. Острініна О. П., Ченцова О. Б. Організація контролінгу бізнес-процесів в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 8. С. 16–26 (загальний обсяг – 0,64 друк. арк., особисто автора – 0,32 друк. арк.: розроблено концептуальну модель надсистеми контролінгу бізнес-процесів у системі управління конкурентоспроможністю підприємства).

### *Статті в зарубіжних наукових виданнях*

5. Ченцова О. Б., Жидик А. І. Теоретико-організаційні засади розвитку інноваційної діяльності на основі трансферу технологій підприємствами малого бізнесу. *Magyar Tudományos Journal*. 2021. № 53. С. 15–18 (загальний обсяг – 0,5 друк. арк., особисто автора – 0,25 друк. арк.: досліджено стан розвитку інноваційної складової бізнес-процесів підприємств малого бізнесу в Україні).

### *Праці апробаційного характеру*

6. Ченцова О. Б. Маркетингові аспекти формування конкурентних переваг вітчизняних виробників кондитерської продукції. *Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці: матеріали V-ї Міжнародної наукової Інтернет-конференції, м. Київ, 14–15 жовтня, 2019 р., НАУ. Київ: НАУ, 2019. Т. 2. С. 45–46 (0,16 друк. арк.).*

7. Ченцова О. Б. Фактори та передумови забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України. *Інноваційні технології, моделі управління кібербезпекою ІТМК – 2020: матеріали Міжнародної наукової конференції, м. Дніпро, 07–09 грудня, 2020 р. Дніпро, 2020. Ч. 2. С. 72–73 (0,11 друк. арк.).*

8. Ченцова О. Б. Організація внутрішньоекономічного регулювання бізнес-процесів підприємства. *Сучасні проблеми права та інноваційної економіки: зб. наук. пр. за матеріалами інтернет-конференції, м. Харків, 26 березня, 2021 р. Харків: НДІ ПЗІР НАП рН України, 2021. С. 301–306 (0,2 друк. арк.).*

9. Ченцова О. Б. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів

підприємства. *Конституційні засади розвитку інноваційного суспільства*: зб. наук. пр. за матеріалами інтернет-конференції. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 66–70 (0,2 друк. арк.).

10. Ченцова О. Б., Острініна О. П. Адаптивне управління витратами в умовах децентралізації бізнес-процесів підприємства. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика*: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ЦФЕНД, 2021. С. 25–26. (загальний обсяг – 0,2 друк. арк., особисто автора – 0,1 друк. арк.: визначено принципи структуризації та встановлено вимоги щодо формування системи управління витратами в умовах децентралізації бізнес-процесів підприємства).

## АНОТАЦІЯ

**Ченцова О.Б. Маркетингове управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Харків, 2021.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретичних положень та розробці методичних підходів до маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства. Узагальнено передумови формування та встановлено сутність процесного підходу до організації та управління господарською діяльністю. Визначено складові забезпечення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг бізнес-процесів підприємства. Удосконалено теоретичні положення щодо структуризації організаційно-економічного механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства. Визначено фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Узагальнено маркетингові аспекти формування конкурентних переваг вітчизняних виробників кондитерської продукції. Сформовано методичне забезпечення щодо комплексного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. Розроблено методичний підхід до узгодження параметрів бізнес-процесів з конкурентною стратегією підприємства. Дано обґрунтування методичного підходу щодо вибору форм економічного регулювання взаємодії бізнес-процесів підприємства. Набув подальшого розвитку науково-практичний підхід до організації інтеграційно-коопераційного співробітництва при забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-процесів.

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

## SUMMARY

**Chentsova O.B. The marketing management of the enterprise's business processes competitiveness. – Manuscript.**

Thesis for a Candidate of Economics degree by specialty 08.00.04 – Economics and enterprises management (according to types of economic activity). – Kharkiv State University of Food Technology and Trade. – Kharkiv, 2021.

The dissertation is devoted to the enterprise's business processes competitiveness. The marketing management theoretical provisions have been substantiated, and

methodological approaches have been developed. The essence of the process approach to the enterprise's economic activity organization and management has been established. The preconditions for such an approach have been generalized. The components of ensuring enterprise's competitiveness and forming business processes' competitive advantages have been determined. It has been established that ensuring the enterprise's competitiveness involves the targeted competitive advantages formation during the business processes' implementation at the product, operational, market levels. Theoretical provisions on structuring the organizational and economic mechanism of marketing management of the enterprise's business processes competitiveness have been improved.

Factors for ensuring the food industry enterprises' competitiveness have been identified. It has been proved that the domestic food industry enterprise's competitiveness at the product level is determined by the influence of specific preconditions for the consumer demand formation for the food products. At the process level, such competitiveness is associated with the peculiarities of the business processes approach implementation to the chains of the new value creation. Such competitiveness in the market sphere is based on the management's ability to identify the competitive interaction of business environment factors. The marketing aspects of the domestic confectionery producer's competitive advantages formation have been generalized. It has been established that strategic decisions about marketing support of national confectionery producers' competitiveness usually involve: intensifying measures for product branding; expanding the range of product offerings with consumers' focus on high-quality characteristics of different product groups; improving marketing communications; deepening the impact of differentiation; direct marketing tools usage. The methodological support for a comprehensive assessment of the enterprise's business processes competitiveness has been proposed for a reasonable determination of competitive advantages priorities formation. This methodological support is based on a summary indicator calculated by generalizing the local estimations of the business process's competitiveness parameters. These are parameters such as operational activity resource intensity, operating activities effectiveness, enterprise's market position, and competitiveness comprehensive assessment.

It is proved that the marketing paradigm implication into the enterprise competitiveness management expands the strategic enterprise work. A conceptual model of business process parameters coordination with the enterprise's competitive strategy has been developed. This model has been used as the basis for the developed methodological approach that combines the enterprise's business processes with their functional and cost analysis. The methodical approach to business processes' parameters coordination with the enterprise's competitive strategy has been offered. A methodical approach concerning a choice of forms of intra-economic regulation of interaction of enterprise business processes has been given. The organization tools for the integration and cooperation relations ensure competitiveness achievement during the enterprise's business processes have been further developed. The criteria and requirements for determining the integration and cooperation support within the competitive advantage areas have been established. These areas are: the business processes' resource and logistics support; internal production aspect of the value parameters formation of the business processes results; interaction with consumers during the process of new value developing.

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