

Дмитро В. Педченко, Ігор М. Смирнов

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

*Досліджено теоретичні та прикладні засади організаційно-економічного забезпечення маркетингового управління стійкістю бізнес-процесів підприємницьких структур в умовах зростаючої турбулентності середовища. Доведено доцільність структуризації підприємства на бізнес-одиниці для підвищення стратегічної гнучкості та стійкості розвитку. Обґрунтовано необхідність розширення традиційних підходів до аналізу внутрішнього середовища підприємства шляхом застосування об'єктно-орієнтованого моделювання, орієнтованого на ідентифікацію бізнес-процесів, спрямованих на задоволення функціональних і нефункціональних потреб споживачів. Розкрито особливості підходів до декомпозиції підприємства, у тому числі через умовне виокремлення технологічних ліній, диференціацію за типами обслуговуваних ресурсів і виділення функціонально та нефункціонально орієнтованих підрозділів. Визначено, що у сучасних умовах конкурентна боротьба все більше зміщується у площину задоволення нефункціональних та комплементарно-функціональних потреб, що вимагає адаптації маркетингового управління і структури підприємства до нових реалій ринку. Запропоновано концепт маркетингового управління бізнес-процесами, який базується на інтеграції функціональних, комплементарно-функціональних і нефункціональних складових у задоволенні споживчого попиту. Акцентовано увагу на ролі таких бізнес-процесів у диверсифікації бізнесу, забезпеченні стратегічної гнучкості та підвищенні організаційної стійкості. Доведено важливість комплексного підходу до аналізу та планування структурних змін на підприємстві, з урахуванням як зовнішніх викликів, так і внутрішніх ресурсних можливостей. Результати дослідження формують підґрунтя для подальшої розробки методичних підходів до використання маркетингових інструментів у системі управління ефективністю підприємницьких структур.*

*Ключові слова:* організаційно-економічне забезпечення, стійкість, організаційна стійкість, бізнес-процес, маркетингове управління, підприємство, ланцюг постачань, турбулентність середовища, кризові умови.

*Літ. 10.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-112-119

Orcid.org/0009-0001-7068-2575

Orcid.org/0009-0006-6241-3689

Dmytro Pedchenko, Igor Smyrnov

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT OF MARKETING MANAGEMENT OF THE SUSTAINABILITY OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISE STRUCTURES

*The theoretical and practical foundations of organizational and economic support for marketing management of the resilience of business processes in entrepreneurial structures under conditions of increasing environmental turbulence have been investigated. The appropriateness of structuring an enterprise into business units to enhance strategic flexibility and development resilience has been demonstrated. The necessity of expanding traditional approaches to the analy-*

<sup>1</sup> National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

<sup>2</sup> National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

*sis of an enterprise's internal environment through the application of object-oriented modeling, aimed at identifying business processes focused on satisfying both functional and non-functional consumer needs, has been substantiated. The study reveals the specifics of approaches to enterprise decomposition, including the conditional separation of technological lines, differentiation by types of serviced resources, and the allocation of functionally and non-functionally oriented units. It is determined that in current conditions, competitive struggle increasingly shifts toward satisfying non-functional and complementarily functional needs, which requires adapting marketing management and enterprise structure to new market realities. A concept of marketing management of business processes is proposed, based on the integration of functional, complementarily functional, and non-functional components in satisfying consumer demand. Attention is focused on the role of such business processes in business diversification, ensuring strategic flexibility, and enhancing organizational resilience. The importance of a comprehensive approach to analyzing and planning structural changes in the enterprise, taking into account both external challenges and internal resource capabilities, is proven. The results of the study lay the foundation for the further development of methodological approaches to the use of marketing tools within the system of managing the efficiency of entrepreneurial structures.*

*Keywords: organizational and economic support, resilience, organizational resilience, business process, marketing management, enterprise, supply chain, environmental turbulence, crisis conditions.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 11.01.2025.*

**Постановка проблеми.** Важливим завданням щодо забезпечення стійкості бізнес-процесів підприємницьких структур в стратегічному контексті управління розвитком є здійснення структуризації підприємства на множину взаємодіючих або потенційно здатних до взаємодії з зовнішніми ринками бізнес-одиниць. Специфіка та складність проблеми такого поділу полягає в тому, що в рамках концепцій стратегічного планування це питання або в цілому не розглядається (припускається, що такий поділ є очевидним), або умовна структуризація здійснюється на основі реально існуючих на момент планування цільових сегментів ринку збуту та зон стратегічних ресурсів для підприємства в цілому. Таким реально існуючим ринковим сегментам та зонам господарювання відповідають підрозділи підприємства, які виробляють товари для цих зон (при цьому, безумовно, можливі ситуації, коли одній бізнес-одиниці відповідає декілька зон господарювання).

Проте така концепція структуризації підприємства лише частково задовольняє потреби у стратегічному плануванні розвитку підприємств (особливо – з урахуванням контексту неухильного зростання турбулентності господарського середовища, що все в більшій мірі постає окремим джерелом виявлення кризових умов та ситуацій в господарській діяльності), при цьому такого роду обмеженість даного підходу стає особливо помітною при вивченні можливостей подальшого застосування механізмів здійснення структурних змін відповідно до прояву нових, непередбачуваних викликів та загроз щодо підтримки стійкості розвитку підприємницьких структур.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика обґрунтування стратегічних рішень щодо забезпечення стійкості бізнес-процесів підприємницьких структур розглядалася в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Ареф'єва О. [1], Бауенс Й. [6], Бевілаквa М.

[5], Бентон В. [4], Брінь П. [3], Вега Х. [10], Вілнер Н. [10], Данченко О. [2], Демінг В. [8], Джакетта Г. [5], Ленскольд Дж. [9], Луцька Т. [1], Пардалос П. [7], Прохоренко О. [3], Смоларські Дж. [10], Стенс Б. [6], Фурман К. [7], Чаовалитвонгсе В. [7], Чарапіка Ф. [5] та ін. Проте окремі питання, пов'язані, зокрема, із урахуванням маркетингових аспектів формування належного організаційно-економічного забезпечення управління стійкістю бізнес-процесів залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого поглибленого розгляду.

**Мета дослідження.** Пов'язана із організаційно-економічним забезпеченням маркетингового управління стійкістю бізнес-процесів підприємницьких структур, даної проблематики будуть пов'язані із розробкою та опрацюванням методичних підходів щодо використання маркетингових інструментів управління ефективністю діяльності підприємства.

**Основні результати дослідження.** Обмеженість більшості традиційних підходів до структуризації підприємства та визначення його організаційно-економічних ланок (бізнес-одиниць) може бути в деякій мірі подолана в межах використання новітніх концепцій, за положеннями яких підприємство має розглядатися як об'єкт, що бере участь у реалізації або безпосередньо здійснює такі види господарських процесів: споживання ресурсів із зовнішнього ринку (до складу ресурсного забезпечення відносяться товари й послуги, що надходять із зовнішнього ринкового середовища, інші придбані матеріальні та нематеріальні активи, залучені людські ресурси тощо); технологічно визначені та упорядковані як певні ланцюги постачань операції із перероблення ресурсів у готові елементи товарної пропозиції (об'єкти, що містять додану у виробництві вартість); реалізацію вироблених товарів, що визначаються доданою новою цінністю, на цільових ринках збуту для певних груп споживачів з метою задоволення заздалегідь окреслених потреб та запитів.

В даному випадку підприємство може бути представлено як сукупність взаємодіючих структурних підрозділів, при цьому зв'язки щодо закупівлі ресурсів і постачання продукції таких підрозділів можуть бути як зовнішніми (ринки ресурсів і товарів), так і внутрішніми — тобто, спрямованими до інших структурних підрозділів. За такого підходу інші підрозділи підприємства можуть розглядатися як специфічні елементи ринку ресурсів і товарів.

У зв'язку з недостатньою розробленістю підходів щодо структуризації внутрішнього середовища підприємства для аналізу умовного його поділу на бізнес-одиниці доцільним є використання кількох варіантів декомпозиції. Зокрема, пропонуються такі підходи: поділ за чинним функціонально-адміністративним поділом з урахуванням потенційної досяжності ринків ресурсів і товарів; диференціація за здійснюваними бізнес-процесами; виокремлення складових за принципом відповідності функціональним і нефункціональним складовим споживчої цінності товарів.

Для більш глибокого структурного аналізу, у разі, якщо попередня умовна декомпозиція підприємства призводить до утворення відносно великих об'єктів, може бути здійснене додаткове дроблення об'єктів із використанням таких принципів: для основного та допоміжного виробництва — умовне

виокремлення технологічних ліній, задіяних у виробництві різних товарних груп продукції (орієнтованих на різні споживчі ринки); а якщо основне виробництво зорієнтоване на випуск однієї товарної групи, то, за можливості, виокремлення таких ділянок технологічного процесу, що випускають завершені заготовки (наприклад, поділ на ливарне виробництво, обробку заготовок, складальне виробництво, пакування тощо); для збутових підрозділів – поділ на власне торгівлю, гарантійний ремонт, складські та транспортні функції, а також розподіл торгівлі за групами споживчого ринку; для допоміжного господарства та непрофільних активів – поділ за типами вироблюваних або обслуговуваних ресурсів.

Одним із варіантів розв'язання зазначеної проблеми може бути здійснення аналізу характеру участі об'єктів у реально здійснюваних бізнес-процесах. Основною якісною відмінністю цього підходу є врахування реальної участі об'єктів сформованої структури підприємства в бізнес-процесах, що дозволяє у процесі аналізу одночасно оперувати як об'єктами, так і зв'язками між ними, тобто забезпечується більш якісний опис саме системи, а не простої сукупності елементів. З іншого боку, використання такого підходу відкриває можливості для опису та моделювання системи, оскільки кількість елементів і зв'язків між ними є обмеженою.

Застосування концепції об'єктно-орієнтованого моделювання підприємства, яка використовується для ідентифікації бізнес-процесів, своєю чергою, також має обмежене застосування в структурному аналізі, орієнтованому на реалізацію цілеспрямованих стратегічних рішень. Отже, обмеженість сучасних підходів щодо визначення складу та структури ланцюга бізнес-процесів у контексті аналізу доцільності ухвалення управлінських рішень щодо підтримки організаційної стійкості підприємницьких структур проявляється в таких аспектах.

1. Визначення різних бізнес-процесів як сукупності дій із зовнішнім входом і виходом часто не дозволяє виокремити навіть окремі групи товарів (і/або ресурсів) та відповідні їм бізнес-процеси, орієнтовані на різні сегменти цільового ринку (стратегічні зони господарювання) і стратегічні зони ресурсів (СЗР). Така орієнтація зумовлена тим, що зовнішні зв'язки, як правило, інтегруються через інтерфейсні підрозділи підприємства. Внаслідок цього навіть визначення вже існуючих бізнес-одиниць є досить складним, оскільки виконувани ними функції принципово не вирізняються із загальної сукупності так званих «внутрішніх процесів» або «робочих завдань».

2. Існуюча класифікація об'єктів структуризації підприємства фактично обмежується розрізненням між інтерфейсними та всіма іншими об'єктами. Така класифікація, хоча й важлива, є недостатньою для визначення потенційних бізнес-одиниць. Її відсутність призводить до того, що, справедливо вказуючи на обмеженість адміністративно-функціонального структурування підприємства, зрештою при моделюванні бізнесу фактично розглядається у якості взаємодіючих об'єктів ті самі функціональні підрозділи;

2. Основне спрямування підходів щодо структуризації бізнес-процесів пов'язане із оптимізацією існуючого бізнесу під систему взаємовідносин в рамках ланцюга створення нової цінності, що суттєво обмежує застосування

напрацьованих інструментів реінжинірингу в стратегічному плануванні. Адже стратегічне планування передбачає зміну структури підприємства та зміну складу зовнішніх учасників бізнес-процесів при переході до нових зон господарювання або зон ресурсного забезпечення.

Як один із дієвих способів моделювання структури підприємства може бути запропоновано концепт маркетингового управління бізнес-процесами та структурними одиницями, виділеними за ознакою за спрямованості їх діяльності на задоволення функціональних, комплементарно-функціональних та нефункціональних потреб споживача товарів (послуг), які забезпечуються в межах постачання конкретного товару або групи товарів.

У межах традиційного підходу категорія «товар» визначається як створений продукт, спрямований на задоволення потреб споживача. При цьому, як правило, мається на увазі, що потреба споживача визначається через функціональну потребу, тобто забезпечення життєво необхідних умов, використання придбаного товару як ресурсу для виробництва інших товарів тощо. Такий підхід дозволяє здійснити ранжування відповідно до ієрархії потреб, згідно з якою певний товар відповідає конкретній потребі споживача, що займає певне ієрархічне положення — вищий або нижчий рівень у порівнянні з іншими потребами. Задоволення потреб (придбання товарів) відбувається у напрямі «знизу догори» за ієрархічною шкалою. Тобто, в міру зростання можливостей споживача щодо задоволення власних потреб, а також у процесі задоволення базових потреб, розташованих у підніжжі ієрархічної піраміди, він починає придбавати товари, що відповідають усе вищим і вищим рівням у цій шкалі.

Сучасна ситуація на товарних ринках характеризується: насиченістю продукцією, що виготовляється з використанням технологій, які перебувають на сталих етапах життєвого циклу — «зростання» або «зрілість», а також високим рівнем конкуренції. За таких умов уявлення про жорстку відповідність конкретного товару конкретній життєвій потребі, що займає певне місце в ієрархічній піраміді потреб, є, на думку автора, дещо спрощеним. В сучасних умовах товари, представлені на таких ринках, мають чітко виражену «комплексну» орієнтацію на задоволення цілої групи потреб споживача, що мають як функціональний, так і нефункціональний характер. При цьому значення нефункціональних складових задоволення попиту постійно зростає відносно функціональних.

В умовах насичених ринків, що базуються на технологіях у стадії стабільного зростання, диференціація товару за функціональною ознакою є вкрай обмеженою, часто практично неефективною, а в деяких випадках — майже неможливою, оскільки споживач не має інструментів, які дозволяли б визначити реальні відмінності в якості функціональної частини товару. Якщо уважно проаналізувати джерела інформації щодо переваг того чи іншого товару, то виявиться, що майже всі вони базуються не на експериментальній перевірці споживчих (функціональних) властивостей товару, а на рекламі, навіть якщо вона подається у вигляді «експертних висновків».

До таких товарів належить значна, а можливо й більшість частина продукції, яка сьогодні виробляється й споживається. Тому конкурентні

стратегії на таких ринках фактично зосереджені на формуванні й подальшому задоволенні комплементарно-функціональних і нефункціональних складових споживчого попиту, на що, як правило, спрямовується значна частина трудових і фінансових витрат компаній.

Виходячи з уявлення про «комплексність» задоволення потреб споживача через купівлю товару, тобто одночасну орієнтацію процесів продажу на задоволення функціональних, комплементарно-функціональних і нефункціональних потреб, відповідні бізнес-процеси, що включають зовнішні впливи та внутрішньовиробничі операції, можуть бути класифіковані за такими ознаками: відповідність різним потребам покупців у процесі придбання товару; процеси, пов'язані зі спостереженням за змінами у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі підприємства, з плануванням і координацією виробництва всіх компонентів з метою досягнення максимального синергетичного ефекту в межах наявної у компанії системи цілей і обмежень.

Також за критерієм домінуючої участі у бізнес-процесах може бути здійснена класифікація об'єктів усередині структури підприємства.

Уявлення про різні процеси, спрямовані на створення й задоволення потреб покупця під час продажу товару, може виявитися корисним при розробці портфельної стратегії компанії. Диверсифікація бізнесу найпростіше досягається (з відносно мінімальними витратами й досить високим рівнем достовірності прогнозу) за умови збереження у векторі зростання двох або хоча б однієї з його ординат (ординати: технологія, географія, тип споживчого попиту). Бізнес-процеси, спрямовані на створення й задоволення нефункціональних або комплементарно-функціональних складових споживчого попиту, є з одного боку найбільш універсальною й водночас затратною частиною стосовно значної частини ринків, а з іншого — максимально відповідають ординаті вектора зростання «тип споживчого попиту». Тобто, у процесі портфельної диверсифікації й/або інтернаціоналізації саме ці бізнес-процеси й об'єкти компанії можуть виступати найбільш універсальною складовою щодо товарів, виготовлених з використанням зовсім різних технологій, а також щодо особливостей географічного розміщення та диференціації сегментів цільового ринку.

Для суб'єктів господарювання з підприємницьким типом управління, орієнтованих на постійне зростання, розвиток підрозділів, що відіграють ключову роль у бізнес-процесах, пов'язаних із формуванням і задоволенням нефункціональних і комплементарно-функціональних потреб покупців, може здійснюватися переважальними темпами порівняно з об'єктами, пов'язаними з задоволенням функціональних потреб, що забезпечує високу стратегічну наступальну гнучкість. Забезпечення такої гнучкості висуває специфічні вимоги до маркетингового управління об'єктами, які обслуговують нефункціональні потреби. Нефункціональні компоненти повинні бути максимально універсальними, тобто пріоритет надається просуванню іміджу компанії, її технологій, торгової марки, системи роботи з клієнтами тощо, а не самого конкретного товару.

На цей час такі бізнес-процеси все більше відокремлюються, і виникають специфічні ринки, що значною мірою орієнтовані на задоволення нефункціональних потреб (зокрема, ринок реклами, PR, консалтингові

послуги, зовнішній маркетинг, фірмовий ритейл тощо). Високі темпи розвитку таких ринків і поява все нових типів потреб, які вони обслуговують, дозволяє розглядати потенційну автономність структурних підрозділів підприємства, що забезпечують відповідні бізнес-процеси.

Навіть у тому випадку, коли відповідний ринок формально відсутній або з певних причин зовнішнє придбання таких товарів і послуг є неможливим чи економічно недоцільним (наприклад, через значні трансакційні витрати), тобто коли виконання відповідного бізнес-процесу має бути зосереджене на самому підприємстві (наприклад, у частині формування іміджу компанії в середовищі споживача), проведення умовної декомпозиції підприємства з урахуванням потреб такого бізнес-процесу є цілком виправданим при розробці стратегії та аналізі доцільності реструктуризації.

**Висновки.** Розгляд бізнес-процесів, спрямованих на виробництво нефункціональних або комплементарно-функціональних складових товару, може стати вирішальним при визначенні перспективних зон господарювання, а також для досягнення цілей стратегічної гнучкості у поєднанні із організаційною стійкістю. Реалізація такого роду можливостей нерозривно пов'язана з тим, що наявність на підприємстві конкурентоспроможних об'єктів, орієнтованих на задоволення нефункціональних потреб споживача, дозволяє відносно легко заміщувати об'єкти, які виробляють сам товар, наприклад шляхом придбання виробничої компанії або окремих виробничих ліній.

1. Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: монографія. К.: Вид. Європейського ун-ту. 2009. 96 с.
2. Данченко О. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права "КРОК". 2017. 238 с.
3. Прохоренко О.В., Брін П.В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві : монографія. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 236 с.
4. Benton W. C. Supply Chain Focused Manufacturing Planning and Control. Cengage Learning. 2014. 418 p.
5. Bevilacqua M., Ciarapica F. E., Giacchetta G. Design for Environment as a Tool for the Development of a Sustainable Supply Chain. Springer. 2012. 383 p.
6. Bouwens J., Steens B. Full-Cost Transfer Pricing and Cost Management. Journal of Management Accounting Research: Fall. 2016, Vol. 28, No. 3. P. 63–81
7. Chaovalitwongse W., Furman K.C., Pardalos P.M. Optimization and Logistics Challenges in the Enterprise. Springer. 2009. 448 p.
8. Deming W.E. The Essential Deming: leadership principles from the father of quality. NY, McGraw-Hill, 2013. 336 p.
9. Lenskold J.D. Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and corporate profitability. McGraw-Hill. 2003. 268 p.
10. Smolarski J. M., Wilner N., Vega J. G. Dynamic transfer pricing under conditions of uncertainty – the use of real options. Journal of Accounting & Organizational Change. 2019. P. 535–556.

- 
1. Arefieva O.V., Lutska T.V. (2009) Biznes-protsesy pidpriemstv sfery posluh: faktory, formuvannia, konkurentospromozhnist [Business processes of service enterprises: factors, formation, competitiveness]: monohrafiia. K.: Vyd. Yevropeiskoho un-tu. 96s. (in Ukrainian)
  2. Danchenko O. (2017) Praktychni aspekty reinzhynirynhu biznes-protsesiv [Practical aspects of business process reengineering]. K.: Universytet ekonomiky ta prava "KROK". 238 s. (in Ukrainian)
  3. Prokhorenko O.V., Brin P.V. (2018) Upravlinnia autsorsynhom na promyslovomu pidpriemstvi [Outsourcing management at an industrial enterprise]: monohrafiia. Kharkiv : «Drukarnia Madryd». 236 s. (in Ukrainian)

4. Benton W. C. (2014) *Supply Chain Focused Manufacturing Planning and Control*. Cengage Learning. 418 p.
5. Bevilacqua M., Ciarapica F. E., Giacchetta G. (2012) *Design for Environment as a Tool for the Development of a Sustainable Supply Chain*. Springer. 383 p.
6. Bouwens J., Steens B. (2016) Full-Cost Transfer Pricing and Cost Management. *Journal of Management Accounting Research*: Fall. Vol. 28, No. 3. P. 63–81
7. Chaovalitwongse W., Furman K.C., Pardalos P.M. *Optimization and Logistics Challenges in the Enterprise*. Springer. 2009. 448 p.
8. Deming W.E. (2013) *The Essential Deming: leadership principles from the father of quality*. NY, McGraw-Hill. 336 p.
9. Lenskold J.D. (2003) *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and corporate profitability*. McGraw-Hill. 268 p.
10. Smolarski J. M., Wilner N., Vega J.G. (2019) Dynamic transfer pricing under conditions of uncertainty – the use of real options. *Journal of Accounting & Organizational Change*. P. 535–556.