

Дарчук В.Г., к.е.н., доцент  
Недопако Н.М., старший викладач  
Хашевацька О.С., студент  
Державний університет телекомунікацій

## МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ ТОВ «АДІДАС»

*Статтю присвячено дослідженню бізнес-процесів на підприємстві. Основна увага приділена діагностиці бізнес-процесів - зрозуміти, які процеси в компанії існують, які порушення, обмеження, зайві витрати є в цих процесах. І тільки після цього слід висувати пропозиції до їх зміни і вдосконалення. Аналіз процесів і вплив їх результативності на ефективність функціонування підприємства в цілому є основою для формування стратегії розвитку підприємства. Посилення конкуренції, високі темпи зростання і підвищення вимог до організації управлінського процесу закликають керівників підприємств переглядати методи оцінки ефективності діяльності. З огляду на той факт, що в великих організаціях наявні бізнес-процеси носять складний і багатоплановий характер, можливо зробити висновок про те, що реалізація і зміна бізнес-процесів в них носять стратегічний характер, так як вимагають значної кількості часу і призводять до істотної зміни їх внутрішнього середовища, що також вимагає свого обліку при аналізі і модернізації діяльності.*

**Ключові слова:** бізнес-процес, ефективність, вдосконалення, підприємство.

**Постановка проблеми.** Управління бізнес-процесами - один з найважливіших інструментів управління в сучасній компанії. У майбутньому роль управління процесами буде тільки зростати [1]. З метою стабільного функціонування підприємств в сучасних умовах важливо вибрати єдину систему і механізм управління бізнес-процесами на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Тому бізнес-процес повинен відповідати сучасним вимогам ринкової економіки, внаслідок чого підприємству гарантований стабільний дохід і подальший розвиток підприємства. Сучасне підприємство являє складну систему ефективного управління, яка вимагає різноманітність застосовуваних методів, спрямованих в першу чергу на досягнення конкретних цілей і завдань з найменшими витратами. На сьогоднішній день управління бізнес-процесами дає можливість управлінцям визначити свої процеси, організувати їх виконання, а також кардинально підвищити якість, ефективність, налаштувавши кожен процес таким чином, щоб його результати приводили до досягнення поставлених бізнес-цілей за допомогою технологічної гнучкості і інтеграції. Незважаючи на різноманіття бізнес-процесів, всі вони орієнтовані на виробництво продуктів. Продукти виробляються для когось, а значить, орієнтовані на клієнтів. Для керівництва організації поняття «бізнес-процесів» в першу чергу пов'язано з її діяльністю, тобто з маркетингом (планування та здійснення маркетингу, контроль і аналіз результатів маркетингу) і продажами (планування, здійснення, контроль і аналіз результатів продажів).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів регулювання та розвитку інвестиційного ринку в Україні здійснили відомі вітчизняні вчені І. О. Бланк [1], Т.А. Васильєва [2], О.Є. Гудзь [3], Г.О. Дорошенко [4], І.М. Кобушко [5], С.Р. Москвін [6], А.А. Пересада [7], Є.А. Поліщук [8] та багатьох інших дослідників. Незважаючи на наявність фундаментального теоретико-методологічного базису досліджуваної проблеми, специфіка економічного розвитку в Україні визначає необхідність

доповнення та розвитку окремих теоретичних та методичних положення, також їх адаптації до господарської практики.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є узагальнення науково-методичного базису та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку методичного інструментарію оцінки та прогнозування інвестиційного ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Досягнення високих результатів бізнес-процесів - це один з інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок зростання якості виробничих, управлінських та інших процесів, а також виробленої продукції. Оцінка бізнес-процесів передбачає розрахунок кількісних і якісних характеристик, серед яких основними є вартість, час і якість. Є тенденція застосування системи КРІ для оцінки бізнес-процесів, а також якісних показників, таких, як результативність, ефективність, керованість і ряду інших. Бізнес-процеси необхідно складати так, щоб створювати значимість для споживачів, і при цьому істотно виключати будь-які непотрібні або навіть зовсім зайві активності. Правильно сформовані бізнес-процеси повинні збільшувати цінність і рентабельність на виході.

Аналіз бізнес-процесів допомагає знизити витрати, підвищити рентабельність і в кінцевому рахунку збільшити прибуток підприємства. В економічній літературі це поняття вперше зустрічається в роботах дослідників 80-х років минулого століття. Саме тоді в США вперше задумалися про те, що ефективність всього виробництва залежить від комплексу взаємопов'язаних дій, іменованих бізнес-процесом.

Найчастіше експерти рекомендують тестувати бізнес-процеси за чотирма показниками: час, витрати, якість, кількість.

Але моделі бізнес-процесів динамічні та різноманітні. Тому часто недостатньо оцінити лише швидкість виконання роботи; необхідно врахувати і умови праці, і інфраструктуру підприємства. Крім того, практично всі галузі не можуть існувати без постачальників, фінансів, логістики та партнерів. Це теж вимірювані показники. І, звичайно, не можна забувати про інформацію і людський фактор. Чим більше рівень підготовки фахівця, тим менше часу йому буде потрібно на ознайомлення з інструкціями та вхідною інформацією.

В якості основного документа, що регламентує бізнес-процеси в роздрібних магазинах ТОВ «Адідас» виступає «Керівництво по здійсненню внутрішніх процедур роздрібних магазинів ТОВ «Адідас». Даним документом регламентовані наступні аспекти діяльності роздрібних підрозділів:

- обслуговування покупців;
- керівництво магазином;
- роботу з готівковими коштами;
- продаж;
- порядок роботи товаром.

Ціль даної політики є установлення мінімальних правил і стандартів роботи роздрібних магазинів для забезпечення єдиного підходу при здійсненні щоденних процесів. Поряд з традиційними заходами, які є у будь-якого магазину, такими, як відкриття магазину, підготовка до продажу, закриття магазину і допомога в продажах, в ТОВ «Адідас» виділена робота з контролем стандартів діяльності магазину корпоративним правилам.

Ще одним атрибутом бізнес-процесів в ТОВ «Адідас» є наявність внутрішнього корпоративного порталу організації. Інформаційний портал роздрібною мережі (Communications Retail Portal, CoRP) – міжнародний інструмент, що дозволяє магазинам здійснювати пошук всієї необхідної інформації. За допомогою даного порталу організовується:

- доставка потрібного контенту в потрібний час на єдиний ресурс;
- двосторонній зв'язок між офісом, регіональним керівництвом і магазинами компанії, за допомогою опитувань і модулів ефективних методик;
- можливість офісу і регіонального керівництва компанії відстежувати процес і статус виконання поставлених завдань, завдань і рівень відповідності вимогам стандартів компанії.

З метою ефективної організації бізнес-процесів в ТОВ «Адідас» встановлена ієрархія виконавців, що здійснює їх виробництво і контроль, з урахуванням необхідності досягнення поставлених головним офісом компанії цілей (рис.1).

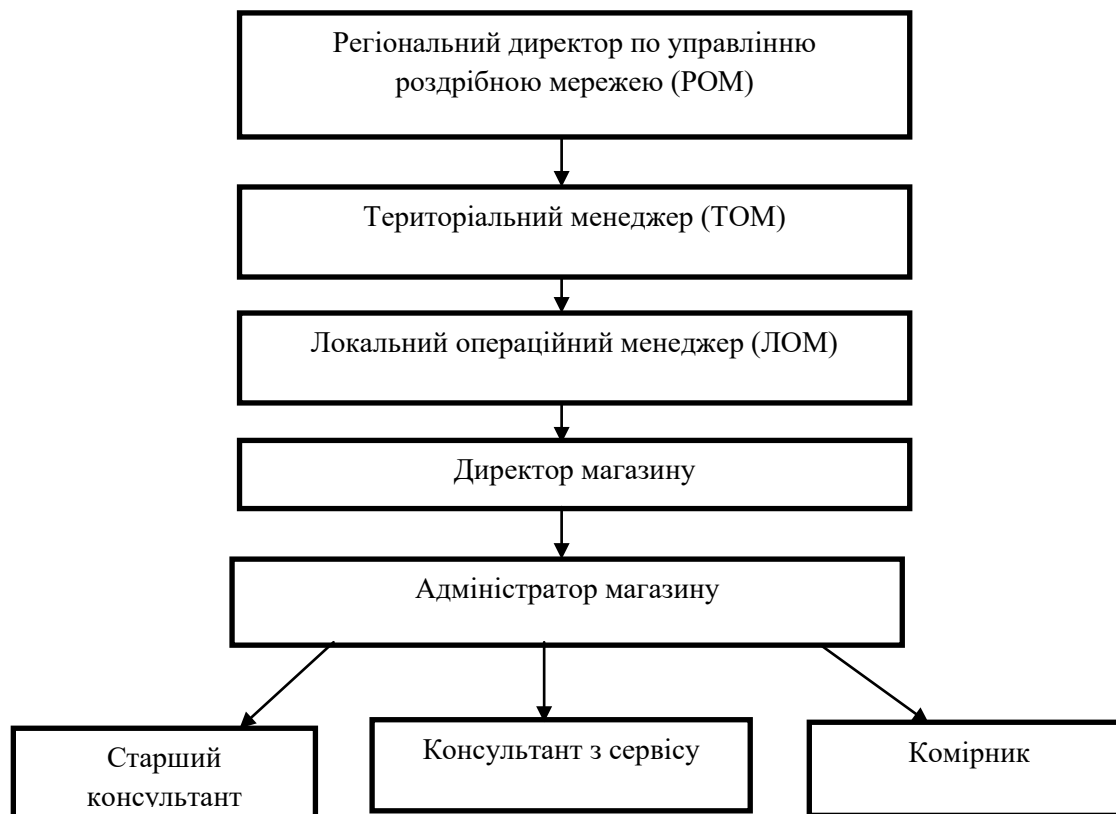


Рис.1. Ієрархія рівнів управління бізнес-процесами (побудовано авторами)

Згідно з результатами дослідження компанії McKinsey (липень 2020) покупці очікують, що великі бренди нададуть допомогу суспільству в подоланні наслідків кризи COVID-19 за допомогою спеціальних заходів.

В першу чергу очікування покупців пов'язані із соціальною відповідальністю брендів. Компанія adidas, як один з лідерів сегмента спортивного одягу і взуття реагує на ці очікування:

- Розвиток ЕСОММ каналу і додатків для замовлення товару;
- Протягом усього року запуск маркетингових акцій в магазині;
- Турбота про екологію, переробляючи пластик в матеріал для пошиття взуття і одягу;
- Пріоритет в сервісі на турботу про покупця.

Отже, поелементне планування в компанії в максимальному ступені полегшено, і являє собою спрощений варіант фінансового планування. За підсумками проведеного дослідження можливо сформулювати наступні висновки щодо організація системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Адідас»:

- управління бізнес-процесами в компанії носить ієрархічний характер, і ґрунтується на встановленні регламенті по виробництву основних дій в роздрібному сегменті. В даному регламенті зафіксована однакова процедура реалізації бізнес-процесів, як на рівні магазину і його працівників, так і частково - для осіб, які здійснюють управління продажами, в частині, що стосується безпосередньо до управління діяльності роздрібних точок;

- регламентація бізнес-процедур на рівні роздрібних торгових точці ТОВ «Адідас» дозволяє уніфікувати управління даними торговими точками, а також дозволяє підвищити об'єктивність в їх оцінці, для чого застосовується система ключових показників діяльності (KPI). У рамках даної системи встановлено сукупність показників, за допомогою яких визначається рівень якості виконання бізнес-процесів;

- контрольна інформація щодо реалізації бізнес-процесів в роздрібних торгових точках ТОВ «Адідас» використовується, в тому числі, для того, щоб здійснювати поточний і стратегічне управління, а також формування планових показників. Дане планування здійснюється як по брендам і групам товарів, так і в поелементному розрізі. При цьому, планування по брендам і групам здійснюється на регіональному рівні, а в поелементному розрізі - на рівні окремої роздрібною торговою точки.

В кінцевому рахунку, перед відділами маркетингу компанії Adidas в різних країнах стоять одні й ті ж цілі. А саме:

- 1.Збільшення прибутку від продажу вироблених товарів (і ідей).
- 2.Збільшення частки присутності компанії на ринку.
- 3.Зміцнення іміджу товару / бренду / компанії.

Запропонуємо деякі рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності компанії Adidas:

1. Активне використання можливостей Інтернет продажу товарів, розвиток і просування Інтернет-магазину.
2. Посилення присутності компанії в соціальних мережах, використання інтернет реклами, вірусної реклами.
3. Моніторинг конкурентів, робота на випередження.
4. Посилення конкурентних переваг.
- 5.Розгляд можливостей зниження цін, активізації зусиль щодо стимулювання збуту.

Основа розвитку компанії - не тільки відпрацювання технології ведення бізнес-процесу, а в першу чергу максимальна реалізація ринкових можливостей в рамках обраного напрямку діяльності. Управління бізнес-процесами в ТОВ «Адідас» на всіх рівнях здійснюється на підставі регламентів. У них фіксується однакова процедура реалізації бізнес-процесів, як на рівні магазину і його працівників, так і частково - для осіб, які здійснюють управління продажами, в частині, що стосується безпосередньо управління діяльності роздрібних точок. Результатом цього є уніфікація підходів до управління підприємством і оцінки їх ефективності - як в економічній частині, так і в частині управління. Контроль, планування і управління діяльності як бізнес-процес здійснюється як на рівні макрорегіонів і підприємства в цілому, так і на рівні окремого магазину.

**Висновки.** Організація бізнес-процесів в істотному ступені залежить від внутрішньої структури підприємства. Можливими категоріями поділу бізнес-процесів виступають такі, як відношення до основного виробництва, ставлення до клієнтів, ставлення до діяльності фірми, за рівнем ієрархії, за видами діяльності, за роллю в діяльності організації, за іншими критеріями. Застосування і виділення тієї чи іншої класифікації бізнес-процесів обумовлюється потребами в їх використанні.

Бізнес-процеси повинні охоплювати весь спектр маркетингової діяльності. Ефективний план маркетингових інвестицій повинен враховувати всі види діяльності, які здатні допомогти компанії посилити споживчий попит і реалізувати потенціал прибуткового зростання. На етапі оцінки економічної діяльності підприємства та розроблення програм розвитку як необхідної частини функціонування, відділ маркетингу поряд з фінансовим відділом розробляє план розвитку тих чи інших напрямків в діяльності компанії. Виробляє аналіз рентабельності фірми. Досліджує шлях максимізації прибутку. Рішення при поглинанні компаній конкурентів виробляються не тільки на основі фінансових показників, а й на результатах досліджень і прогнозів відділу маркетингу.

### Список використаних джерел

1. Бізнес-процес - це що? Розробка, моделювання, оптимізація бізнес-процесів. URL: <http://fb.ru/article/164677/biznes-protsess---eto-cto-razrabotka-modelirovanieoptimizatsiya-biznes-protsessov>
2. Бізнес-процес: аналіз бізнес-процесів. Опис, застосування, результати URL: <http://fb.ru/article/221749/biznes-protsess-analiz-biznes-protsessov-opisanieprimenenie-rezultaty>

3. Козаченко Г.В., Ляшенко А.Н., Ладко І.Ю. Управління великим підприємством: монографія. К.: Лібра, 2006. 384 с.
4. Горбунова А. Спортивний одяг-лідер на ринку споживчих товарів. *Інноваційна економіка і сучасний менеджмент*. К.: Лібра, 2016. № 2 (9). С. 43-46.
5. Жилкіна Е.Е., Хаметова Н.Г. Маркетингові дослідження ринку спортивного одягу. *Практичний маркетинг*. Київ, 2012. №3. С. 22-26.
6. Іванов А.А. Спортивний маркетинг як комплекс маркетингових комунікацій на ринку товарів і послуг спорту. *Практичний маркетинг*. Київ, 2013. № 5 (195). С. 29-35.
7. Калужський М.Л. Чотири типу просування товару в маркетингу. URL: <http://www.elitarium.ru/prodazhi-prodvizhenie-tovar-marketing-reklama-sponsorstvo-torgovlja/>

## REFERENCES

1. Biznes-protses - tse shcho? Rozrobka, modelyuvannya, optymizatsiya biznes-protsesiv [What is a business process? Development, modeling, optimization of business processes]. Retrieved from: <http://fb.ru/article/164677/biznes-protsess---eto-chto-razrabotka-modelirovanieoptimizatsiya-biznes-protsesov>
2. Biznes-protses: analiz biznes-protsesiv. Opys, zastosuvannya, rezul'taty [Business process: analysis of business processes. Description, application, results]. Retrieved from: <http://fb.ru/article/221749/biznes-protsess-analiz-biznes-protsesov-opisanieprimenenie-rezultaty>
3. Kozachenko G.V., Lyashenko A.H., Okay I.Yu. (2006). Upravlinnya velykym pidpryyemstvom [Management of a large enterprise]. К.: Libra.
4. Gorbunova A. (2016). Sportyvnyy odyah-lider na rynku spozhyvchykh tovariv [Sportswear-leader in the consumer goods market]. *Innovative economy and modern management*, (2(9)), 43-46.
5. Zhilkina E.E, Khametova N.G. (2012). Marketynhovi doslidzhennya rynku sportyvnoho odyahu [Marketing research of the sportswear market]. *Practical marketing*, (3), 22-26.
6. Ivanov A.A. (2013). Sportyvnyy marketynh yak kompleks marketynhovykh komunikatsiy na rynku tovariv i posluh sportu [Sports marketing as a set of marketing communications in the market of sports goods and services]. *Practical marketing*, (5(195)), 29-35.
7. Kaluga M.L. Chotyry typu prosuvannya tovaru v marketynhu [Four types of product promotion in marketing]. Retrieved from: <http://www.elitarium.ru/prodazhi-prodvizhenie-tovar-marketing-reklama-sponsorstvo-torgovlja/>

**ДАРЧУК ВЕРОНИКА, НЕДОПАКО НАТАЛЬЯ, ХАЩЕВАЦКАЯ ОЛЬГА. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СЕТЕВОГО РИТЕЙЛА ООО «АДИДАС».** Стаття посвящена исследованию бизнес-процессов на предприятии. Основное внимание уделено диагностике бизнес-процессов - понять, какие процессы в компании существуют, нарушения, ограничения, лишние расходы в этих процессах. И только после этого следует выдвигать предложения к их изменению и совершенствованию. Анализ процессов и влияние их результативности на эффективность функционирования предприятия в целом является основой для формирования стратегии развития предприятия. Усиление конкуренции, высокие темпы роста и повышение требований к организации управленческого процесса призывают руководителей предприятий пересматривать методы оценки эффективности деятельности. Учитывая тот факт, что в крупных организациях имеющиеся бизнес-процессы носят сложный и многоплановый характер, можно сделать вывод о том, что реализация и изменение бизнес-процессов в них носят стратегический характер, так как требуют значительного количества времени и приводят к существенному изменению их внутренней среды, также требует своего учета при анализе и модернизации деятельности.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, эффективность, совершенствование, предприятие.

**DARCHUK VERONIKA, NEDOPAKO NATAL'YA, KHASCHEVATSKA OLGA.  
MARKETING RESEARCH OF BUSINESS PROCESSES OF NETWORK RETAIL ADIDAS.**

*The article is devoted to the study of business processes in the enterprise. The main attention is paid to the diagnosis of business processes - to understand what processes exist in the company, what violations, limitations, extra costs are in these processes. And only after that it is necessary to put forward offers to their change and improvement. Analysis of processes and the impact of their effectiveness on the efficiency of the enterprise as a whole is the basis for the formation of enterprise development strategy. Increased competition, high growth rates and increased requirements for the organization of the management process encourage business leaders to reconsider methods of assessing performance. Given the fact that in large organizations, existing business processes are complex and multifaceted, it is possible to conclude that the implementation and change of business processes in them are strategic, as they require a significant amount of time and lead to significant change. their internal environment, which also requires its account in the analysis and modernization of activities.*

**Key words:** *business process, efficiency, improvement, enterprise.*