

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент проєктів і консалтинг

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
КРАСЮКА МИХАЇЛА ВІТАЛІЙОВИЧА**

**НА ТЕМУ: «УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ»**

**Науковий керівник: професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор
Вероніка ВЕРБА**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК) протокол №4 від «04» грудня 2024 р.**

Завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та правління
Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітньо-професійні програми	«Менеджмент проєктів і консалтинг»

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи /
Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент проєктів і консалтинг»

Вероніка ВЕРБА



ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту

Михайло САГАЙДАК



ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
Здобувачу вищої освіти
КРАСЮКУ МИХАЇЛУ ВІТАЛІЙОВИЧУ

очної (денної) форми навчання на підготовку **кваліфікаційної магістерської роботи** на
тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В
УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ»**

Тему затверджено наказом ректора Університету №
Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами в умовах зміни споживчих уподобань

Розділ 2. Аналіз діяльності ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» та оцінка ефективності його бізнес-процесів в умовах зміни споживчих уподобань

Розділ 3. Розробка заходів з удосконалення бізнес-процесів ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» з урахуванням зміни споживчих уподобань

Об'єкт дослідження:	процеси підвищення ефективності діяльності в умовах змін споживчих уподобань.
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві в умовах зміни споживчих уподобань.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи	узагальнення теоретичних положень та прикладних аспектів адаптації бізнес-процесів підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів ДП «Адідас-Україна» в умовах зміни споживчих споживачів.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети

У розділі 1

- розкрити сутність та значення бізнес-процесів в організації;
- дослідити моделі та методи управління змінами в бізнес-процесах
- визначити вплив споживчих уподобань на бізнес-процеси;

У розділі 2

- надати аналітичну характеристику діяльності ДП «Адідас-Україна» та її бізнес- процесів;
- оцінити вплив зміни споживчих уподобань на ключові бізнес-процеси;
- визначити проблемні зони налаштування бізнес-процесів ДП «Адідас-Україна» в умовах зміни споживчих уподобань;

У розділі 3

- обґрунтувати пропозиції щодо покращення адаптації бізнес-процесів ДП «Адідас-Україна» до споживчих уподобань;
- розробити план впровадження рекомендацій щодо змін бізнес-процесів;
- оцінити очікувані результати від впровадження запропонованих змін.

Завдання підготував
науковий керівник



Вероніка ВЕРБА

Завдання одержав
здобувач



Михаїл КРАСЮК

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 60 сторінок, 6 таблиць, 3 рисунків, список використаних джерел з 30 найменувань.

«Удосконалення бізнес-процесів на підприємстві в умовах зміни споживчих уподобань»

Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності діяльності в умовах змін споживчих уподобань.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві в умовах зміни споживчих уподобань.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – узагальнення теоретичних положень та прикладних аспектів адаптації бізнес-процесів підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів ДП «Адідас-Україна» в умовах зміни споживчих уподобань.

Відповідно до мети в роботі були поставлені такі завдання:

- розкрити сутність та значення бізнес-процесів в організації;
- дослідити моделі та методи управління змінами в бізнес-процесах
- визначити вплив споживчих уподобань на бізнес-процеси;
- надати аналітичну характеристику діяльності ДП «Адідас-Україна» та її бізнес- процесів;
- оцінити вплив зміни споживчих уподобань на ключові бізнес-процеси;
- визначити проблемні зони налаштування бізнес-процесів ДП «Адідас-Україна» в умовах зміни споживчих уподобань;
- обґрунтувати пропозиції щодо покращення адаптації бізнес-процесів ДП «Адідас-Україна» до споживчих уподобань;
- розробити план впровадження рекомендацій щодо змін бізнес-процесів;
- оцінити очікувані результати від впровадження запропонованих змін.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані для розробки методичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах в умовах динамічного ринку. Результати дослідження дозволяють поліпшити якість обслуговування клієнтів завдяки більш точному розумінню їхніх потреб і адаптації послуг під змінні запити. Дослідження сприяє зміцненню конкурентних позицій ДП "Адідас-Україна" завдяки впровадженню новітніх підходів до управління бізнес-процесами та забезпечення гнучкості компанії у відповідь на ринкові виклики. Запропоновані заходи можуть стати основою для подальшої оптимізації бізнес-моделі підприємства, враховуючи специфіку українського ринку та його економічні умови.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, споживчі уподобання, торгівельна організація, адаптація бізнес-процесів

В І Д Г У К

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти

освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»

КРАСЮКА МИХАЇЛА ВІТАЛІЙОВИЧА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В
УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ»**

Актуальність теми:

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем динамічності, що визначається глобалізацією, стрімким розвитком інформаційних технологій та змінами у споживчій поведінці. У цих умовах торговельні організації стикаються з необхідністю оперативної адаптації своїх бізнес-процесів, зумовленої плинністю клієнтських запитів, які зазнають впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Адаптація до цих змін стає ключовим завданням для забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та задоволення зростаючих очікувань клієнтів. Оптимізація закупівельної політики та процеси формування замовлень для торговельних підприємств сегменту преміального класу в умовах коливання споживчого попиту та зміни клієнтських запитів для ДП «Адідас-Україна» є актуальним напрямом дослідження.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:

Слід зазначити, що за змістом представлена кваліфікаційна магістерська робота відповідає структурі та завданням дослідження. Взаємозв'язок об'єкту, предмету, мети, завдань і висновків дослідження в цілому дотримано. Для досягнення цілей дослідження автор спирався на цілком релевантний інформаційно - методологічний апарат, зокрема аналітичні звіти маркетингових агенцій, консалтингових компаній, а також управлінську звітність ДП «Адідас-Україна». Слід відмітити, що здобувач розуміє специфіку діяльності торговельних організацій, особливості налагодження бізнес-процесів, формування закупівельної політики, управління запасами та взаємодії з клієнтами, що позначилося на аналітичній складовій кваліфікаційної магістерської роботи. Заслуговує на позитивну оцінку проведений аналіз ефективності бізнес-процесів та їх відповідність запитам споживачів, оцінка налагодженої роботи з їх вдосконалення при змінах споживчих вподобань. Діагностика проблемного поля, та структуризація проблеми низької адаптації бізнес-процесів до змін споживчих вподобань посилив авторську аргументацію запропонованих рекомендацій.

Наявність самостійних розробок автора

До основних розробок здобувача слід віднести проведений аналіз низької адаптивної спроможності компанії до зміни споживчих уподобань», ідентифікацію проблемних зон в організації бізнес-процесів постачання та закупівлі, управління запасами, маркетингу, просування і продажів. Це дозволило виявити ланцюги бізнес-процесів, що спрямовані на забезпечення

своєчасного задоволення потреб споживачів і формування позитивного клієнтського досвіду. Автором запропоновані рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів на базі інтегрованих рішень, які побудовані на взаємозалежності ланцюга створенні цінності для споживачів: інтеграції постачання та закупівлі з управлінням запасами, синхронізації управління запасами з маркетингом, інтеграцію маркетингу з продажами, взаємоузгодження дій відділів продажів та закупівель.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.

Основні положення й результати дослідження мають методичне прирощення, зокрема в обґрунтуванні методів оптимізації бізнес-процесів, спрямованих на адаптацію до змін споживчих вподобань. Практичну цінність являють собою розроблені проєктні рішення зміни у організації діяльності компанії на основі оптимізації ключових бізнес-процесів ДП "Адідас-Україна", які мають сприяти врахуванню запитів на персоналізовані пропозиції і активну взаємодію через цифрові платформи, змін уподобань споживачів на користь екологічної продукції та трендових товарів, підвищенню доступності товарів і мінімізації витрат на їхнє зберігання, забезпеченню можливості ефективного задоволення потреби споживачів у швидких, зручних і персоналізованих покупках.

Зауваження.

Порушення регламенту виконання кваліфікаційної магістерської роботи значною мірою вплинули на якість виконання та змістовне наповнення теоретичного і конструктивного розділів. В теоретичній частині роботи відсутні узагальнення принципів оцінювання бізнес-процесів, методичні положення щодо обчислення ефективності бізнес-процесів продажів, закупок, маркетингу, що значно полегшило задачу дослідника при обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів, які представлено у 3 розділі. В роботі відсутні управлінські та економічні параметри запропонованих рекомендацій. Наведені методичні принципи ідентифікацій позитивних наслідків впровадження змін не підкріплені розрахунками додаткових грошових потоків, приростом доходів, прогнозом зростання продажів, зростанням лояльності клієнтів.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.

Подана кваліфікаційна магістерська робота являє собою самостійно виконане дослідження, яке свідчить про достатній професійно-кваліфікаційний рівень автора, його розумінням специфіки діяльності торговельних організацій, особливості формування та удосконалення бізнес-процесів, практичну цінність рекомендацій, які можуть бути впроваджені у практику ДП "Адідас-Україна".

Під час підготовки та виконання КМР автор не завжди дотримувався встановленого регламенту, враховував зауваження та побажання наукового керівника щодо змісту роботи. Кваліфікаційна магістерська робота в цілому написана науковою мовою, із дотримання правил оформлення рукопису та етичного використання наукових джерел.

Ураховуючи вищезазначене вважаю, що *кваліфікаційна магістерська робота Михайла Віталійовича Красюка на тему: «Удосконалення бізнес-процесів на підприємстві в умовах зміни споживчих уподобань»* в цілому відповідає встановленим вимогам та може бути рекомендована до захисту в ЕК з оцінкою 42 бали.

Науковий керівник,
професор кафедри менеджменту,
доктор екон. наук, професор



Вероніка ВЕРБА

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти **Красюка Михаїла Віталійовича**

на тему «Удосконалення бізнес-процесів на підприємстві в умовах зміни споживчих уподобань»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Тема роботи є вкрай актуальною в умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується динамічними змінами у споживчих вподобаннях, посиленням конкуренції та необхідністю адаптації підприємств до нових умов. Автором обгрунтовано актуальність обраної теми і логічно аргументовано необхідність дослідження саме в контексті змін у споживчому середовищі.

Якість проведеного дослідження

Дослідження виконане на високому науково-методичному рівні. Автор продемонстрував уміння працювати з аналітичними інструментами та застосовувати отримані результати для формування обгрунтованих висновків. Робота містить аналіз конкретного підприємства, що дозволяє перенести теоретичні підходи на практичну площину.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Автор успішно поєднав теоретичні знання з практичними прикладами, що забезпечує роботу високим рівнем науковості. Пропозиції щодо вдосконалення бізнес-процесів враховують сучасні тенденції, зокрема цифровізацію, клієнтоорієнтованість та адаптацію до зміни поведінки споживачів.

Зауваження

У деяких частинах роботи можна було б більш детально охарактеризувати фінансові наслідки впровадження запропонованих змін. Варто було б глибше порівняти ефективність запропонованих бізнес-рішень із альтернативними підходами. Зазначені зауваження не знижують загальної якості роботи, а є рекомендаціями для подальших досліджень.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Практична значимість роботи є безсумнівною, оскільки отримані результати та рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат та адаптації до сучасних змін у споживчих уподобаннях. Запропоновані заходи є реалістичними для впровадження та містять конкретні механізми їх реалізації, що підвищує цінність дослідження.

ДП «Адідас-Україна», провідний фахівець з розподілу товарів

Крець Владислав Ігорович

Підпис засвідчую: провідний фахівець з розподілу товарів



ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ.....	8
1.1 Сутність та значення бізнес-процесів в організації.....	8
1.2 Моделі та методи управління змінами в бізнес-процесах	10
1.3 Вплив споживчих уподобань на бізнес-процеси	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ ВПОДОБАНЬ	24
2.1 Загальна характеристика ДП «Адідас-Україна» та її бізнес-процесів.....	24
2.2 Оцінка впливу змін споживчих уподобань на ключові бізнес-процеси ДП «Адідас-Україна»	33
2.3 Визначення проблемних зон в бізнес-процесах ДП «Адідас-Україна» в умовах зміни споживчих уподобань	36
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» З УРАХУВАННЯМ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ	41
3.1 Пропозиції щодо покращення адаптації бізнес-процесів до споживчих уподобань.....	42
3.2 Розробка плану впровадження рекомендацій щодо змін бізнес-процесів.....	48
3.3 Оцінка очікуваних результатів від впровадження запропонованих змін.....	51
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Розвиток світової економіки в умовах глобалізації та швидкої зміни технологій супроводжується істотними трансформаціями ринку, зокрема зміною споживчих уподобань. Ці тенденції особливо помітні в галузі спортивного одягу та взуття, де на перший план виходять питання якості продукції, екологічності матеріалів, індивідуального підходу до клієнта, а також швидкості задоволення потреб споживача. У таких умовах підприємства змушені оперативно адаптувати свої бізнес-процеси, впроваджувати новітні технології, модернізувати маркетингові стратегії та оптимізувати діяльність.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою компаній в оперативній адаптації до динамічно змінюваних умов ринку та споживчих запитів. Зміна вподобань клієнтів під впливом таких факторів, як цифровізація, розвиток e-commerce, підвищення інтересу до екологічно чистих продуктів і персоналізованих рішень, ставить перед бізнесом нові виклики. Особливо це стосується великих міжнародних брендів, які працюють в Україні, де додатково існують специфічні виклики: економічна нестабільність, інфляція, коливання купівельної спроможності населення, а також конкуренція як з боку локальних виробників, так і інших міжнародних компаній.

ДП "Адідас-Україна", як дочірнє підприємство глобальної корпорації Adidas, діє в умовах високої конкуренції та швидких змін на українському ринку. Удосконалення бізнес-процесів є для компанії критично важливим інструментом, що дозволяє ефективно реагувати на нові виклики, підтримувати репутацію бренду, утримувати конкурентні переваги та забезпечувати стійке зростання.

Значимість проведення дослідження полягає в тому, що вдосконалення бізнес-процесів дозволяє вирішити цілий ряд завдань, зокрема:

- Підвищення операційної ефективності підприємства через оптимізацію витрат, покращення логістики та зменшення часових витрат на виконання ключових процесів.
- Підвищення задоволеності клієнтів завдяки більш оперативному реагуванню на зміни в попиті, розробці інноваційних продуктів і покращенню клієнтського сервісу.
- Зміцнення ринкових позицій компанії за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції та оптимального використання ресурсів.
- Адаптація до специфіки українського ринку з урахуванням локальних економічних та культурних факторів.[1]

Проблематика удосконалення бізнес-процесів в умовах зміни споживчих уподобань привертала увагу багатьох дослідників, як іноземних, так і українських. Аналіз літературних джерел свідчить про існування значної кількості теоретичних і практичних розробок у цій галузі, однак також виявляє низку невирішених завдань, зокрема у специфічному контексті адаптації до сучасних викликів.

Одним із перших і фундаментальних досліджень, присвячених вдосконаленню бізнес-процесів, є роботи Джеймса Хаммера та Майкла Портера.

Джеймс Хаммер у своїх дослідженнях надав ключові принципи реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), зокрема наголошував на важливості аналізу поточних процесів, усунення застарілих елементів і створення нових підходів для підвищення ефективності. Він підкреслював необхідність інноваційного мислення та інтеграції технологій для досягнення стратегічних цілей.[2]

Майкл Портер, у свою чергу, у роботах з конкурентної стратегії виділяв важливість оптимізації ланцюгів постачання, логістики та маркетингових процесів для забезпечення конкурентоспроможності. Його модель п'яти сил конкуренції допомагає зрозуміти вплив зовнішнього середовища на бізнес-процеси компанії.[3]

У сучасних роботах міжнародних авторів значна увага приділяється впливу цифровізації, автоматизації та зміни споживчих уподобань на бізнес-процеси:

1. Теорія цифрової трансформації бізнесу широко представлена у дослідженнях Клауса Шваба (Концепція Четвертої промислової революції). Він підкреслює, що технології, такі як Big Data, штучний інтелект, автоматизація та Інтернет речей, кардинально змінюють підходи до ведення бізнесу. Особливо це стосується адаптації бізнесу до вимог сучасного споживача, орієнтованого на швидкість, персоналізацію та якість.[4]

2. Інноваційні моделі управління клієнтськими відносинами розглядаються у роботах Філіпа Котлера, зокрема у контексті маркетингу 4.0. Вони базуються на інтеграції цифрових технологій і врахуванні зміни поведінки споживачів, які переходять до онлайн-каналів і очікують високого рівня індивідуального обслуговування.[5]

На українському ринку питання вдосконалення бізнес-процесів також є предметом дослідження багатьох науковців:

1. Ірина Балабанова у своїх роботах аналізує специфіку адаптації бізнес-процесів до нестабільних економічних умов України, таких як інфляція, коливання курсу валют та низька купівельна спроможність населення. Вона наголошує на важливості розробки адаптивних стратегій управління, які дозволяють зберігати конкурентоспроможність у нестабільному середовищі.

2. Михайло Кривоносів досліджує оптимізацію бізнес-процесів в українських компаніях через інтеграцію сучасних технологій, таких як автоматизація операцій та CRM-системи, які сприяють підвищенню ефективності управління клієнтськими відносинами.

3. Юлія Чернишова аналізує вплив змін споживчих уподобань в Україні, зокрема зростання популярності екологічних продуктів і цифрових платформ, на бізнес-моделі підприємств, що працюють у сфері роздрібної торгівлі.

Невирішені завдання у проблематиці дослідження стосуються визначення найбільш ефективних підходів до адаптації бізнес-процесів в умовах швидкої зміни споживчих уподобань, інтеграції нових технологій у бізнес-моделі компаній, а

також виявлення специфічних викликів для підприємств в Україні. Для ДП "Адідас-Україна" важливим є врахування як глобальних трендів, так і локальних особливостей споживчого попиту.

Мета дослідження – узагальнення теоретичних положень та прикладних аспектів адаптації бізнес-процесів підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів ДП «Адідас-Україна» в умовах зміни споживчих споживачів.

Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності діяльності в умовах змін споживчих уподобань.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві в умовах зміни споживчих уподобань.

Основними завданнями дослідження є:

- розкрити сутність та значення бізнес-процесів в організації;
- дослідити моделі та методи управління змінами в бізнес-процесах
- визначити вплив споживчих уподобань на бізнес-процеси;
- надати аналітичну характеристику діяльності ДП «Адідас-Україна» та її бізнес- процесів;
- оцінити вплив зміни споживчих уподобань на ключові бізнес-процеси;
- визначити проблемні зони налаштування бізнес-процесів ДП «Адідас-Україна» в умовах зміни споживчих уподобань;
- обґрунтувати пропозиції щодо покращення адаптації бізнес-процесів ДП «Адідас-Україна» до споживчих уподобань;
- розробити план впровадження рекомендацій щодо змін бізнес-процесів;
- оцінити очікувані результати від впровадження запропонованих змін.

Робоча гіпотеза – одним з драйверів розвитку компаній є необхідність впровадження змін в наслідок зміни клієнтських запитів, потреб та нових очікувань. Адаптація до таких змін потребує налаштування нових та вдосконалення існуючих бізнес-процесів компанії. В умовах зміни споживчих вподобань бізнес-процеси ДП "Адідас-Україна" потребують адаптації, впровадження інноваційних рішень та видів робіт, що мають забезпечити підвищення ефективності операційної діяльності, зростання рівня задоволеності клієнтів і зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань були використані такі *методи*: метод аналізу та синтезу – для вивчення існуючих бізнес-процесів на підприємстві, виявлення їх сильних і слабких сторін; порівняльний аналіз – для порівняння підходів до управління бізнес-процесами в міжнародних і локальних компаніях; економіко-статистичний метод – для оцінки ефективності бізнес-процесів на основі ключових показників (КРІ); метод системного підходу – для комплексного вивчення бізнес-процесів та їхнього взаємозв'язку в межах загальної стратегії підприємства; метод моделювання – для розробки рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів і оцінки їх впливу на ключові результати діяльності.

Інформаційну основу дослідження склали дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері процесного управління, поведінки споживачів, впливу зміни вподобань споживачів на діяльності організацій, зокрема на бізнес-процеси; аналітичні звіти, дослідження консалтингових компаній, статистичні бази і внутрішні документи ДП "Адідас-Україна" (звіти про діяльність, фінансові показники, маркетингові дослідження), аналітичні матеріали щодо стану ринку спортивного одягу та взуття в Україні та світі; дані про споживчі вподобання, отримані через опитування клієнтів компанії.

Дослідження сприяє розвитку наукових уявлень про адаптацію бізнес-процесів підприємств до змін споживчих уподобань. Запропоновані в роботі концепції можуть бути основою для подальших досліджень у сфері управління бізнес-процесами, інновацій та стратегічного менеджменту.

Практична значущість результатів кваліфікаційної магістерської роботи. Результати дослідження можуть бути використані для розробки методичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах в умовах динамічного ринку. Розроблені моделі та підходи можуть бути застосовані у практичній діяльності інших підприємств, які працюють у сфері роздрібно́ї торгівлі чи виробництва товарів. Результати дослідження дозволяють поліпшити якість обслуговування клієнтів завдяки більш точному розумінню їхніх потреб і адаптації послуг під змінені запити. Дослідження сприяє зміцненню конкурентних позицій ДП "Адідас-Україна" завдяки впровадженню новітніх підходів до управління бізнес-процесами та забезпечення гнучкості компанії у відповідь на ринкові виклики. Запропоновані заходи можуть стати основою для подальшої оптимізації бізнес-моделі підприємства, враховуючи специфіку українського ринку та його економічні умови.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ

1.1 Сутність та значення бізнес-процесів в організації

Бізнес-процеси — це сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, спрямованих на створення цінності для клієнта чи досягнення конкретного результату в рамках діяльності організації. Кожен бізнес-процес має чітко визначені межі, входи, виходи, ресурси, учасників та порядок виконання.[6]

У широкому сенсі, бізнес-процеси - це основа функціонування будь-якої організації. Вони охоплюють усі аспекти діяльності підприємства, починаючи від отримання сировини чи замовлення, і завершуючи доставкою готового продукту клієнту.[7]

Основні характеристики бізнес-процесів

1. Цілеспрямованість - кожен бізнес-процес орієнтований на досягнення конкретного результату (наприклад, виготовлення продукту, надання послуги, вирішення клієнтської скарги).
2. Послідовність дій - бізнес-процес складається з певної послідовності етапів, які виконуються для досягнення мети.
3. Учасники - у бізнес-процесах беруть участь різні відділи, працівники, постачальники або клієнти.
4. Ресурси - процеси споживають ресурси, такі як час, фінанси, обладнання, знання та інформація.
5. Вимірюваність - бізнес-процеси можна оцінювати за допомогою ключових показників ефективності (KPI), таких як витрати, тривалість виконання, якість результату.[8]

Бізнес-процеси поділяються на кілька основних типів залежно від їхньої ролі в організації:

1. Основні процеси (Core processes)

Це процеси, які безпосередньо створюють цінність для клієнта. Вони є основою діяльності компанії. Наприклад, у виробничій компанії основними процесами є виготовлення продукції, а в торговій - закупівля та продаж товарів.

2. Підтримуючі процеси (Support processes)

Ці процеси не створюють цінності безпосередньо, але забезпечують роботу основних процесів.

3. Управлінські процеси (Management processes)

Вони відповідають за планування, контроль і координацію діяльності організації. Управлінські процеси дозволяють забезпечити виконання стратегічних завдань компанії.[9]

Бізнес-процеси є критично важливими для ефективного функціонування організації, оскільки вони визначають, як компанія досягає своїх цілей, забезпечує якість продукції чи послуг, реагує на зміни в зовнішньому середовищі та задовольняє потреби клієнтів.

- Забезпечення структурованої діяльності. Чітко визначені бізнес-процеси створюють упорядкованість у роботі організації, допомагають уникнути хаосу і дублювання функцій.

- Підвищення ефективності. Оптимізовані бізнес-процеси дозволяють організації досягати своїх цілей із мінімальними витратами часу та ресурсів. Наприклад, автоматизація процесів скорочує трудовитрати та зменшує кількість помилок.

- Покращення якості. Чітка структура бізнес-процесів дозволяє контролювати якість продукції чи послуг на кожному етапі, виявляти слабкі місця та своєчасно усувати недоліки.[10]

- Гнучкість і адаптація до змін. Добре структуровані бізнес-процеси дозволяють організації швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, уподобаннях клієнтів чи законодавстві.
- Конкурентна перевага. Ефективні бізнес-процеси дають змогу підприємству запропонувати клієнтам більш якісний продукт або послугу за конкурентною ціною, що зміцнює його позиції на ринку.[11]
- Управління ресурсами. Процеси визначають, як саме використовуються ресурси організації, дозволяючи мінімізувати витрати та уникати їх неефективного використання.
- Підтримка стратегічних цілей. Бізнес-процеси є інструментом реалізації стратегічних планів компанії. Вони забезпечують виконання завдань, які сприяють досягненню довгострокових цілей.
- Контроль і моніторинг. Бізнес-процеси забезпечують можливість контролю за виконанням завдань, моніторингу їх ефективності та виявлення відхилень для своєчасного коригування.[12]

Бізнес-процеси є основою функціонування організації, забезпечуючи стабільність, ефективність та адаптивність її діяльності. Їхнє вдосконалення та оптимізація мають вирішальне значення для досягнення конкурентних переваг і стійкого розвитку компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2 Моделі та методи управління змінами в бізнес-процесах

Процесне управління — це підхід до управління організацією, який базується на ідентифікації, моделюванні, оптимізації та контролі бізнес-процесів. Основна ідея полягає в тому, що будь-яка діяльність організації може бути представлена у вигляді процесів, які мають вхід, вихід, ресурси та послідовність дій для створення цінності для клієнта.

Процесне управління орієнтоване на досягнення операційної ефективності, покращення якості продуктів або послуг та задоволення потреб клієнтів шляхом системного підходу до управління процесами.

Основні характеристики процесного управління:

1. Орієнтація на процеси — діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів.
2. Безперервне вдосконалення — процеси постійно аналізуються та оптимізуються.
3. Чітка структура — кожен процес має визначені входи, виходи, учасників та метрики.
4. Клієнтоорієнтованість — процеси націлені на створення цінності для клієнта.
5. Вимірюваність — бізнес-процеси оцінюються на основі ключових показників ефективності (KPI).

Методи оцінювання бізнес-процесів охоплюють різноманітні інструменти та підходи, які дозволяють аналізувати результативність та ефективність процесів у компанії. Одним із ключових методів є використання ключових показників ефективності (KPI), що передбачає визначення конкретних метрик для вимірювання результатів. До прикладів KPI можна віднести час виконання процесу (Cycle Time), собівартість процесу, відсоток дефектів або помилок, а також рівень задоволеності клієнтів.

Ще одним методом є оцінка витрат (Cost-Benefit Analysis), що передбачає порівняння витрат на процес та отриманої вигоди, що дозволяє оцінити економічну ефективність виконуваних дій. Для глибшого аналізу процесів застосовують SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони процесу, а також визначити можливості та загрози для його подальшого вдосконалення.

Бенчмаркінг є важливим методом порівняння бізнес-процесів з найкращими практиками у галузі для виявлення потенціалу для покращень. Аналіз вузьких місць або Bottleneck Analysis використовується для ідентифікації етапів чи

процесів, що обмежують загальну продуктивність і є ключовими точками для оптимізації.

Для візуалізації та кращого розуміння поточного стану процесів застосовують побудову карт процесів (Process Mapping), що дозволяє детально дослідити кожен етап процесу, виявити неефективності та можливі втрати. Нарешті, Customer Satisfaction Surveys, або опитування задоволеності клієнтів, дають змогу оцінити ефективність процесів через зворотний зв'язок клієнтів, визначаючи рівень їхнього задоволення та очікувань.

Усі ці методи разом забезпечують комплексний підхід до аналізу, оцінки та вдосконалення бізнес-процесів для підвищення їх ефективності та якості.

Методологія розробки бізнес-процесів включає системний підхід до їхнього проєктування, моделювання, впровадження та оптимізації. Головна мета полягає у створенні ефективних процесів, які забезпечують операційну ефективність, якість продуктів чи послуг та задоволення потреб клієнтів.

Основними етапами методології розробки бізнес-процесів є:

1. Ідентифікація процесів
 - Визначення ключових бізнес-процесів, які потребують розробки або вдосконалення.
 - Аналіз організаційної структури та виявлення критичних процесів, що впливають на досягнення цілей.
2. Аналіз існуючих процесів (As-Is)
 - Оцінка поточного стану бізнес-процесів.
 - Виявлення неефективностей, вузьких місць, дублювання функцій та зайвих дій.
 - Збір даних щодо продуктивності процесів, витрат та часу виконання.
3. Проєктування нових процесів (To-Be)
 - Розробка моделі майбутнього стану процесів, спрямованої на підвищення ефективності.
 - Використання сучасних методів удосконалення (Lean, Six Sigma).
 - Визначення ресурсів, ролей, відповідальності та етапів процесу.

4. Впровадження змін

- Реалізація спроектованих процесів шляхом змін в організаційних структурах, технологіях та корпоративній культурі.

- Навчання співробітників та забезпечення підтримки на етапі впровадження.

5. Контроль та оцінка ефективності

- Моніторинг впроваджених процесів та вимірювання їх ефективності за допомогою KPI (Key Performance Indicators).

- Постійне вдосконалення процесів на основі зворотного зв'язку та аналізу.

Підходи до моделювання бізнес-процесів передбачають візуалізацію та структурований опис процесів з метою їхнього подальшого аналізу та вдосконалення. Існує кілька підходів до моделювання, кожен з яких має свої особливості та застосування.

Функціонально-орієнтований підхід зосереджений на виконанні окремих функцій у межах організації. У межах цього підходу використовуються ієрархічні діаграми або діаграми потоків даних (DFD), які допомагають описати функціональні залежності й потоки інформації.

Процесно-орієнтований підхід акцентує увагу на послідовності дій, необхідних для досягнення кінцевого результату. Це найбільш популярний підхід до моделювання, оскільки він дозволяє детально описати процеси, визначивши їхні входи, виходи, ресурси та учасників.

Об'єктно-орієнтоване моделювання фокусується на описі процесів як взаємодії об'єктів, що мають певні атрибути та методи. У цьому підході широко використовуються діаграми UML (Unified Modeling Language), що забезпечують наочність та структурованість опису процесів.

Рольовий підхід (Role-Based Modeling) спрямований на розподіл ролей учасників процесу та їхніх завдань. Для цього використовуються матриці RACI, які визначають відповідальність кожного учасника процесу: хто є відповідальним

(Responsible), хто контролює (Accountable), хто консультиється (Consulted) і хто інформується (Informed).

Інформаційно-технологічний підхід орієнтований на інтеграцію бізнес-процесів із інформаційними системами. Для деталізації та візуалізації процесів у цьому підході використовують Business Process Modeling Notation (BPMN), що забезпечує чітке відображення етапів процесу та взаємозв'язків між ними.

Для моделювання бізнес-процесів використовують різні інструменти, серед яких BPMN (Business Process Model and Notation) є графічним стандартом для візуалізації процесів. Його головною особливістю є чітка структура елементів, таких як завдання, події, шлюзи та потоки. Ще одним інструментом є UML (Unified Modeling Language), що застосовується для моделювання об'єктно-орієнтованих систем і процесів.

Flowcharts (Діаграми потоків) є більш простим інструментом, що дозволяє моделювати процеси у вигляді послідовності дій. Для структуризації та декомпозиції процесів використовують метод IDEF0 (Integration DEFinition), який допомагає детально розбити процес на складові частини та зрозуміти їхню взаємодію. Інструмент Value Stream Mapping (VSM) є частиною Lean-методології та використовується для візуалізації потоку створення цінності з метою виявлення втрат і неефективностей у процесі.

Таким чином, підходи та інструменти моделювання бізнес-процесів забезпечують детальний аналіз та оптимізацію діяльності організації, дозволяючи підвищити ефективність процесів і досягти стратегічних цілей.

Управління змінами в бізнес-процесах є критично важливим для адаптації організацій до динамічних ринкових умов, технологічних інновацій та змін у споживчих уподобаннях. Ефективне впровадження змін вимагає використання перевірених моделей та методів, які забезпечують структурований підхід до трансформації процесів. [13] Нижче розглянуто основні моделі та методи управління змінами в бізнес-процесах.

1. Модель Льюїна (Lewin's Change Management Model)

Курт Льюїн, німецько-американський психолог, запропонував триетапну модель управління змінами, яка включає:

- Розморожування (Unfreezing): підготовка організації до змін шляхом усвідомлення необхідності трансформації та зменшення опору. На цьому етапі важливо донести до співробітників причини змін та їхню важливість для організації.

- Зміна (Change): впровадження нових процесів, структур або поведінки. Це період активних дій, коли організація реалізує заплановані зміни, надаючи підтримку та навчання співробітникам.

- Заморожування (Refreezing): закріплення нових практик та інтеграція їх у корпоративну культуру. На цьому етапі важливо забезпечити стабільність нових процесів та підтримувати їхнє дотримання.[14]

Ця модель підкреслює важливість підготовки до змін, їх реалізації та стабілізації нових підходів.

2. Модель Коттера (Kotter's 8-Step Change Model)

Джон Коттер, професор Гарвардської школи бізнесу, розробив восьмикрокову модель, яка включає:

- Створення відчуття терміновості: підкреслення необхідності змін для мотивації співробітників до дій.

- Формування коаліції лідерів: залучення ключових осіб для підтримки змін та керівництва процесом.

- Розробка бачення та стратегії: визначення напрямку змін та способів їх досягнення.

- Комунікація бачення: донесення мети змін до всіх учасників організації для забезпечення розуміння та підтримки.

- Надання повноважень для дій: усунення перешкод та підтримка ініціатив співробітників.

- Досягнення короткострокових перемог: встановлення та відзначення проміжних успіхів для підтримки мотивації.

- Консолідація досягнень та впровадження подальших змін: використання отриманого імпульсу для подальших трансформацій.

- Закріплення нових підходів у культурі організації: інтеграція змін у повсякденну діяльність та корпоративну культуру.[15]

Ця модель надає детальний план дій для успішного впровадження змін.

3. Модель ADKAR

Модель ADKAR, розроблена Джеффом Хайаттом, фокусується на індивідуальних змінах і складається з п'яти елементів:

- Awareness (Усвідомлення): розуміння необхідності змін.
- Desire (Бажання): мотивація до участі в змінах.
- Knowledge (Знання): розуміння того, як здійснити зміни.
- Ability (Здатність): практичні навички для реалізації змін.
- Reinforcement (Підкріплення): заходи для підтримки та закріплення змін.

Ця модель підкреслює важливість індивідуальної готовності до змін та забезпечення підтримки на кожному етапі.

4. Методологія Lean Six Sigma

Lean Six Sigma поєднує принципи Lean (усунення втрат) та Six Sigma (зменшення варіативності) для підвищення ефективності процесів. Вона використовує цикл DMAIC:

- Define (Визначення): ідентифікація проблеми та визначення цілей.
- Measure (Вимірювання): збір даних про поточний процес для оцінки його ефективності.
- Analyze (Аналіз): визначення причин проблем та можливостей для покращення.
- Improve (Покращення): розробка та впровадження рішень для оптимізації процесу.
- Control (Контроль): підтримка та моніторинг нових процесів для забезпечення стабільності результатів.

Цей підхід спрямований на постійне вдосконалення та оптимізацію бізнес-процесів.[16]

5. Agile-методології

Agile підходи, такі як Scrum або Kanban, забезпечують гнучкість та адаптивність у впровадженні змін. Вони передбачають ітеративний розвиток, постійний зворотний зв'язок та залучення всіх учасників процесу.[17]

6. Управління змінами за допомогою технологій

Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у впровадженні та управлінні змінами в бізнес-процесах. Використання спеціалізованих систем дозволяє автоматизувати, моніторити та оптимізувати процеси, забезпечуючи їхню ефективність та адаптивність:

- Системи управління бізнес-процесами (Business Process Management Systems, BPMS): ці платформи надають інструменти для моделювання, виконання та моніторингу бізнес-процесів. Вони дозволяють візуалізувати процеси, визначати вузькі місця та впроваджувати покращення в режимі реального часу.

- Роботизована автоматизація процесів (Robotic Process Automation, RPA): RPA-технології використовують програмних роботів для автоматизації рутинних та повторюваних завдань, що зменшує людські помилки та підвищує продуктивність.

- Аналітика великих даних (Big Data Analytics): збір та аналіз великих обсягів даних дозволяє отримувати інсайти щодо ефективності процесів, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані рішення щодо змін.

- Хмарні технології (Cloud Computing): використання хмарних платформ забезпечує гнучкість та масштабованість бізнес-процесів, дозволяючи швидко адаптуватися до змін та впроваджувати нові рішення без значних капіталовкладень[18].

Інтеграція цих технологій у бізнес-процеси сприяє підвищенню їхньої ефективності, зменшенню витрат та забезпеченню конкурентних переваг на ринку.

Таблиця 1.1 - Порівняння шести основних моделей управління змінами в бізнес-процесах

Модель	Гнучкість	Складність реалізації	Фокус на індивідуальному підході	Підходить для масштабних змін	Використання технологій
Льюїна	Середня	Низька	Низький	Ні	Ні
Котгера	Середня	Висока	Середній	Так	Частково
ADKAR	Висока	Середня	Високий	Частково	Ні
Lean Six Sigma	Низька	Висока	Низький	Частково	Так
Agile	Висока	Середня	Середній	Ні	Частково
Управління змінами за допомогою технологій	Висока	Висока	Низький	Так	Так

Джерело: розроблено автором

Ці моделі добре доповнюють одна одну, і вибір оптимальної залежить від контексту змін, готовності співробітників, масштабів проекту та ресурсів організації. У багатьох випадках доцільно комбінувати кілька підходів для досягнення найкращих результатів.

1.3 Вплив споживчих уподобань на бізнес-процеси

Зміни в бізнес-процесах - це трансформація існуючих процесів у компанії з метою підвищення їхньої ефективності, якості або адаптації до нових умов. [19] Зміни в бізнес-процесах є реакцією організації на зовнішні та внутрішні виклики. Ці фактори визначають необхідність адаптації, трансформації або покращення існуючих процесів для забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та

стійкості. Нижче розглянуто основні фактори, які впливають на потребу змінити бізнес-процеси. [20]

1. Зовнішні фактори

1.1. Зміни ринкових умов

- Попит та споживчі уподобання. Різке зростання чи зменшення попиту, поява нових сегментів клієнтів або зміна їхніх очікувань.

- Посилення конкуренції. Вихід нових гравців на ринок або агресивна стратегія конкурентів вимагають переосмислення процесів для збереження позицій.

1.2. Технологічний прогрес

- Цифровізація. Впровадження нових інформаційних систем, таких як ERP, CRM або BPM, дозволяє оптимізувати управління процесами.

- Застарілі технології. Використання застарілих рішень стає гальмом для бізнесу, знижує його продуктивність і конкурентоспроможність.

1.3. Економічні зміни

- Коливання економіки. Інфляція, рецесії або глобальні кризи змушують компанії оптимізувати витрати та зменшувати неефективності.

- Фінансова стабільність клієнтів. Зниження купівельної спроможності клієнтів змушує компанії адаптувати ціноутворення та процеси.[21]

1.4. Регуляторні вимоги

- Нові закони та стандарти. Вимоги до екологічності, безпеки даних, звітності змушують компанії переглядати процеси.

1.5. Соціальні та екологічні виклики

- Екологічна відповідальність. Зростаючий тиск з боку суспільства та урядів на впровадження "зелених" практик.

- Соціальні тренди. Очікування клієнтів щодо соціальної відповідальності брендів.

2. Внутрішні фактори

2.1. Операційна неефективність

- Вузькі місця в процесах. Дублювання функцій, затримки, або помилки в операціях.

- Зростання витрат. Висока собівартість через нераціональне використання ресурсів.

2.2. Стратегічні зміни

- Розширення бізнесу. Вихід на нові ринки або запуск нових продуктів вимагає масштабування або трансформації процесів.

- Зміна бізнес-моделі. Переорієнтація на нові сегменти ринку чи перехід до онлайн-моделі.

2.3. Організаційні трансформації

- Реструктуризація. Злиття, поглинання або створення нових підрозділів.
- Кадрові зміни. Плинність кадрів або необхідність нових навичок у співробітників.

2.4. Корпоративна культура

- Рівень залученості співробітників. Низька мотивація може вказувати на потребу в трансформації.

- Готовність до інновацій. Рівень інноваційності організації впливає на спроможність до змін.[22]

3. Інші фактори

3.1. Вплив пандемій чи глобальних криз

- COVID-19. Пандемія змусила багато компаній перейти до дистанційної роботи та змінити свої бізнес-процеси.[23]

3.2. Геополітичні фактори

- Міжнародні конфлікти. Військові чи політичні конфлікти можуть змусити компанії переглядати процеси через перебої у ланцюгах постачання або втрату ринків.

- Санкції та міжнародні обмеження. Введення санкцій чи торговельних бар'єрів може вплинути на доступність ресурсів чи партнерів.[24]

Фактори, що впливають на потребу змінювати бізнес-процеси, є комплексними й взаємозалежними. Успішне управління цими факторами вимагає

системного підходу, регулярного аналізу та готовності до адаптації. Врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників дозволяє організаціям зберігати гнучкість, ефективність і конкурентоспроможність.[25]

Споживчі уподобання є одним із ключових факторів, що формують стратегію і операційну діяльність компанії. Вони визначають, як організація буде свої бізнес-процеси, включаючи розробку продуктів, маркетинг, обслуговування клієнтів, логістику і навіть корпоративну стратегію. Зміна споживчих уподобань змушує компанії адаптувати свої процеси для збереження конкурентоспроможності та задоволення клієнтів. Найбільше споживчі уподобання впливають на такі процеси життєдіяльності компанії:

1. Розробка продуктів та послуг

Зміни в споживчих уподобаннях впливають на процеси розробки та вдосконалення продуктів:

- **Персоналізація:** Сучасні споживачі очікують індивідуально налаштованих продуктів та послуг. Згідно з даними McKinsey, 71% клієнтів очікують персоналізованої взаємодії, а 76% відчувають розчарування, якщо її немає.[26] Компанії впроваджують гнучкі виробничі процеси та використовують дані про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій.

- **Екологічність:** Зростає попит на екологічно чисті та стійкі продукти. За даними NielsenIQ, понад 73% глобальних споживачів заявили, що вони готові змінити свої звички споживання, щоб зменшити вплив на довкілля. Підприємства адаптують свої виробничі процеси, впроваджуючи екологічно дружні матеріали та технології, та оптимізують виробництво для зменшення відходів. Одним із прикладів є компанія Adidas, яка запустила лінійку взуття Parley, виготовлену з переробленого океанічного пластику.

2. Маркетинг та комунікація

Зміни в споживчих уподобаннях впливають на маркетингові стратегії:

- **Цифрові канали:** Зростання популярності соціальних мереж та онлайн-платформ змушує компанії переорієнтувати свої маркетингові зусилля на цифрові канали. Дослідження HubSpot показує, що 30% споживачів ухвалюють

рішення про покупку під впливом лідерів думок у соціальних мережах. Використання інфлюенсерів та таргетованої реклами стає стандартом.

- Прозорість та автентичність: Споживачі цінують відкритість брендів. Компанії адаптують свої комунікаційні стратегії, підкреслюючи чесність та соціальну відповідальність.

3. Логістика та постачання

Зміни в очікуваннях клієнтів впливають на логістичні процеси:

- Швидкість доставки: Зростає попит на швидку та надійну доставку. Дослідження PwC показує, що 88% споживачів готові платити більше за швидку доставку. Компанії оптимізують свої ланцюги постачання та впроваджують нові технології для прискорення процесів.

- Екологічна відповідальність: Згідно з дослідженням KPMG, споживачі все більше звертають увагу на екологічність продуктів та їх вплив на довкілля, що змушує компанії адаптувати свої бізнес-процеси для задоволення цих очікувань. [27] Підприємства впроваджують стратегії сталого розвитку, зменшуючи викиди та використовуючи екологічно чисті методи транспортування.

4. Обслуговування клієнтів

Зміни в споживчих уподобаннях впливають на процеси обслуговування:

- Омніканальність: Клієнти очікують безшовного досвіду взаємодії з брендом через різні канали. Згідно з дослідженням Salesforce, 84% клієнтів вважають, що клієнтський досвід є настільки ж важливим, як і сам продукт. Компанії інтегрують онлайн та офлайн канали для забезпечення єдиного клієнтського досвіду.

- Автоматизація: Використання чат-ботів та штучного інтелекту для швидкого реагування на запити клієнтів стає стандартом.

5. Стратегічне планування

Зміни в споживчих уподобаннях впливають на стратегічні рішення:

- Адаптація бізнес-моделей: Підприємства переглядають свої бізнес-моделі, впроваджуючи підписки, сервіси на вимогу або моделі спільного

використання ресурсів. За даними Subscription Economy Index, ринок підписних сервісів зріс на 435% за останні дев'ять років.

б. Цифровізація бізнес-процесів

Технологічно грамотні споживачі вимагають інноваційних рішень і зручних цифрових сервісів.

- Зростання популярності онлайн-торгівлі: За даними Statista, у 2023 році обсяг глобальної електронної комерції склав понад 5,7 трильйона доларів США, і очікується, що цей показник зросте до 8,1 трильйона доларів до 2026 року. [28] Компанії змушені трансформувати свої бізнес-процеси, зокрема логістику, обробку замовлень та клієнтське обслуговування, щоб задовольнити попит на онлайн-покупки.

- Автоматизація покупок: Спрощення процесів оплати та повернення товарів.

Споживчі уподобання є рушійною силою змін у бізнес-процесах. Компанії, які адаптуються до очікувань клієнтів, отримують конкурентну перевагу, підвищують лояльність споживачів та оптимізують свої процеси. Постійний моніторинг змін у споживчій поведінці стає критично важливим для успішної роботи компаній у сучасному динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ ВПОДОБАНЬ

2.1 Загальна характеристика ДП «Адідас-Україна» та її бізнес-процесів

ДП «Адідас-Україна» є офіційним представництвом корпорації Adidas AG на території України. Компанія працює на ринку спортивного одягу, взуття та аксесуарів, зосереджуючи свою діяльність на забезпеченні українських споживачів високоякісними продуктами, що підтримують активний спосіб життя.

Головний офіс Підприємства знаходиться в м. Київ, центральний склад знаходиться у Київській області. Підприємство було створене у 1996 р. як гуртовий дистриб'ютор для реалізації брендovаних спортивних товарів Групи Adidas на території України. Підприємство займається маркетингом та реалізацією брендovаних спортивних товарів Групи Adidas. Товари реалізуються Підприємством на ринку України через власну мережу, яка складається з 41 магазину, а також через гуртові компанії. Виконавчим органом управління згідно Статуту є Директор. Підприємство складається з таких структурних підрозділів:

- Відділ дизайну та будівництва;
- Юридичний відділ;
- Відділ логістики;
- Відділ персоналу;
- Господарський відділ;
- Відділ розвитку регіонів;
- Відділ оптової торгівлі;
- Відділ закупівель

- Відділ роздрібної торгівлі;
- Фінансовий відділ;
- Відділ маркетингу;
- Дирекція;
- Відділ ІТ;
- Центр дистрибуції;
- Відділ візуального мерчендайзингу;
- Відділ електронної комерції.

Аналіз фінансових показників ДП «Адідас-Україна» за 2021-2023 роки свідчить про деякі ключові тенденції та динаміку діяльності компанії на українському ринку.

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансово-економічних показників ДП «Адідас-Україна» за 2021-2023 рр.

Показник	тис. грн			Відхилення відносно, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції	1 550 472	1 478 371	1 495 090	-5%	1%
Чистий прибуток	95 806	58 274	87 875	-39%	51%
Валовий прибуток	702 648	653 919	702 648	-7%	7%
Фінансовий результат до оподаткування	116 865	70 705	116 865	-39%	65%
Чистий фінансовий результат	95 806	58 274	87 875	-39%	51%

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Чистий дохід дещо знизився у 2022 році, що може відображати зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність і наслідки війни. У 2023 році дохід не повернувся до рівня 2021 року, але показав деяке зростання порівняно з 2022 роком. Це свідчить про поступове відновлення бізнесу та адаптацію до нових умов ринку.

Чистий прибуток значно знизився у 2022 році, що може вказувати на підвищення витрат або на зменшення ефективності операцій. Однак у 2023 році

прибуток зріс до 87 875 тис. грн, що показує, що компанія змогла частково відновити прибутковість. Хоча показник не повернувся до рівня 2021 року, зростання свідчить про позитивні зрушення.

Валовий прибуток знизився у 2022 році, але повернувся до рівня 2021 року в 2023-му. Це свідчить про стабільний рівень доходів від основної діяльності, попри зниження чистого прибутку. Компанія, можливо, оптимізувала витрати чи поліпшила структуру собівартості.

Фінансові показники ДП «Адідас-Україна» свідчать про адаптивність компанії в умовах економічної нестабільності та викликів. Попри зниження доходів і прибутків у 2022 році, компанія зуміла частково відновитися у 2023-му.

Будучи частиною глобальної структури, «Адідас-Україна» дотримується загальної місії та стратегічних цілей корпорації, що включають інновації, якість, екологічну відповідальність та орієнтованість на споживача.

Основна місія бренду Adidas — надихати людей на досягнення їхніх спортивних цілей за допомогою якісної продукції, що сприяє здоровому способу життя. Компанія акцентує увагу на кількох ключових аспектах своєї діяльності:

- Підтримка здорового способу життя та розвитку спортивної культури. «Адідас-Україна» прагне розширити можливості українців для занять спортом та активного відпочинку, пропонуючи широкий асортимент товарів, що задовольняють потреби як професійних спортсменів, так і любителів.
- Стійкий розвиток і турбота про довкілля. Компанія впроваджує ініціативи, спрямовані на зменшення вуглецевого сліду та перехід до використання екологічно відповідальних матеріалів. Сьогодні це ключова частина стратегії, яка відповідає тенденціям сталого розвитку.
- Інновації та технологічне лідерство. Бренд інвестує у дослідження нових матеріалів, передових технологій та інтеграцію цифрових рішень, що допомагають створювати високоякісні продукти.

В рамках стратегії «Own the Game», розробленої для глобального ринку, «Адідас-Україна» адаптує свої стратегічні цілі для локального ринку:

1. Розширення ринкової частки та зміцнення конкурентної позиції. Підприємство планує збільшити свою частку на українському ринку спортивного одягу через локальні адаптації глобальних маркетингових кампаній, розширення мережі роздрібних магазинів, оптимізацію асортименту сезонних товарів і розвиток онлайн-продажів.

2. Реалізація екологічної відповідальності. Підприємство впроваджує технології для створення продукції з вторинних матеріалів, запроваджує екологічні стандарти у свої виробничі процеси. Мета — мінімізувати вплив на довкілля, що особливо актуально для ринку, на якому екологічно відповідальні товари стають все популярнішими.

3. Залучення та утримання клієнтів через удосконалення сервісу. Компанія прагне зміцнити довіру клієнтів до бренду шляхом розвитку сервісної підтримки, вдосконалення платформи електронної комерції та використання інновацій для персоналізації досвіду клієнтів.

У сучасних умовах ринок спортивного одягу швидко розвивається під впливом різних глобальних та локальних тенденцій. Згідно з прогнозами, до 2025 року світовий ринок спортивних товарів збільшиться на 25%, досягнувши 551 млрд доларів США.[30] Це зростання обумовлене підвищеним попитом на спортивний одяг та взуття, а також зростанням популярності активного способу життя. Розглянемо детальніше основні тренди, що зумовлюють розвиток ринку:

- Зростання популярності екологічно відповідальних продуктів. Оскільки споживачі все більше уваги приділяють етичності виробництва та екологічності продукції, компанія Adidas інтегрує принципи сталого розвитку. Наприклад, значна частина нових колекцій виготовляється з перероблених матеріалів, а взуття та одяг з органічної бавовни стають важливими позиціями в асортименті. Бренд розширює використання нових технологій, таких як економне фарбування тканин, мінімізація використання води у виробничих процесах та відмова від пластику в пакуванні.

- Швидке зростання електронної комерції та цифрових каналів

UKRAINE PRELIMINARY RESULTS 2023

REVENUE GROWTH BY CHANNEL

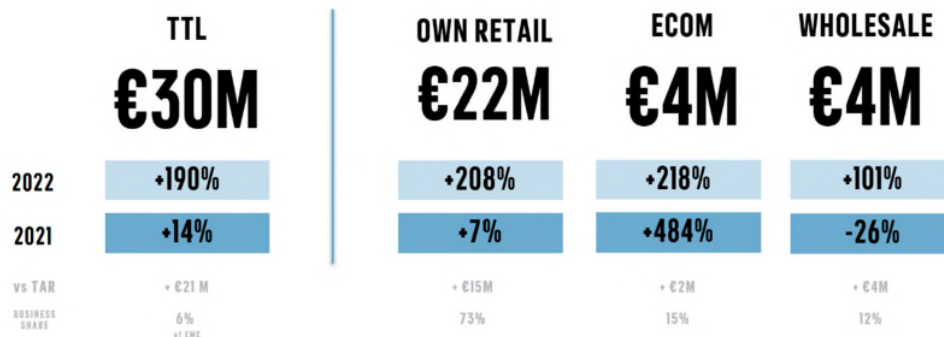


Рис. 2.1 - Динаміка продажів ДП «Адідас-Україна» роздрібною торгівлі, електронної комерції та оптового каналу за 2021-2023 рр.

Джерело: омніканальний звіт з продажів за 2021-2023рр.

Зі зростанням електронної комерції підприємство адаптується до потреб онлайн-клієнтів через розширення електронних каналів продажу, включаючи власний інтернет-магазин, інтеграцію з маркетплейсами та присутність у соціальних мережах. Крім того, компанія використовує технології штучного інтелекту для автоматизації процесів і покращення обслуговування клієнтів, наприклад, рекомендаційні системи, які аналізують уподобання покупців.

- Зростання попиту на інноваційні рішення та кастомізацію. Персоналізація стала однією з найбільш вагомих сучасних тенденцій. Клієнти все частіше шукають можливості створювати індивідуальні продукти. Adidas пропонує можливість кастомізації через інтернет-магазин: споживачі можуть обрати кольори та додати персональні елементи, такі як імена чи номери. Це підвищує лояльність до бренду і сприяє розширенню клієнтської бази.

- Зміна сезонних потреб та вплив моди. Сезонність продукції залишається важливим фактором для компанії. Підприємство адаптує колекції під сезонні потреби, а також створює обмежені випуски, що відповідають актуальним трендам. Це дозволяє краще охопити ширшу аудиторію, оскільки товари відповідають сезонним уподобанням і швидко змінюваним модним тенденціям.

Зовнішнє середовище компанії має значний вплив на стратегію розвитку. Серед основних аспектів, що формують бізнес-середовище «Адідас-Україна», виділяються такі:

- Конку rentне середовище - ринок спортивного одягу в Україні характеризується високою конкуренцією. Основними конкурентами Adidas є такі світові бренди, як Nike, Puma, Reebok, New Balance, а також місцеві виробники, які пропонують більш доступні за ціною продукти. Конку rentція зумовлює необхідність постійного оновлення асортименту, розвитку інноваційної складової продуктів та адаптації маркетингових стратегій. «Адідас-Україна» активно працює над збільшенням своєї частки ринку, фокусуючись на підтримці якості продукції, сильному бренді та залученні нових клієнтів через маркетингові ініціативи.

- Політичні та економічні фактори - політична нестабільність та економічні коливання в Україні створюють додаткові ризики для компанії. Курсові коливання гривні впливають на вартість імпортової продукції, а зниження купівельної спроможності населення може обмежити доступність продукції для деяких категорій споживачів. До цього додаються регуляторні вимоги, зокрема щодо податкового законодавства та стандартів якості, що змушують компанію адаптувати свої бізнес-процеси до українських умов.

- Соціальні фактори - умови соціального середовища значно впливають на попит на спортивну продукцію. В Україні спостерігається зростання популярності спорту та здорового способу життя, що створює потенційні можливості для збільшення продажів. Споживачі стають більш вимогливими до якості продукції, яку вони купують, і прагнуть обирати бренди, що відображають їхні цінності.

- Технологічні фактори - розвиток цифрових технологій дає змогу компанії активно впроваджувати нові підходи до просування продукції та управління ланцюгами постачання. Власний інтернет-магазин та інтеграція з електронними платформами дозволяють «Адідас-Україна» розширити канали продажів та полегшити взаємодію зі споживачами. Крім того, компанія

використовує аналітичні системи для відстеження поведінки клієнтів і оптимізації асортименту відповідно до запитів ринку.

Для досягнення стійкого розвитку на ринку «Адідас-Україна» опирається на комплекс ресурсів і компетенцій:

- Фінансові ресурси - належність до глобальної структури Adidas забезпечує стабільність фінансування. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку і робити інвестиції у впровадження нових продуктів. Крім того, фінансові можливості дозволяють «Адідас-Україна» підтримувати конкурентоспроможні ціни, що є важливим у умовах високої конкуренції.

- Технологічні та інноваційні ресурси - Adidas є одним з лідерів у впровадженні технологічних рішень. Це дозволяє українському підрозділу використовувати інноваційні матеріали та методи виробництва, що забезпечують високу якість продукції. Наприклад, використання перероблених матеріалів у виробництві є важливим конкурентним елементом, який допомагає привабити екологічно свідомих споживачів.

- Маркетингові ресурси - завдяки глобальній популярності бренду Adidas, «Адідас-Україна» має доступ до ефективних маркетингових стратегій, що сприяють залученню нових клієнтів. Локальні адаптації кампаній допомагають точніше враховувати специфіку українського ринку. Використання цифрових каналів, соціальних мереж та інфлюенсерів дозволяє підвищити охоплення аудиторії та ефективність рекламних кампаній.

- Людські ресурси та кадровий потенціал - важливу роль у досягненні стратегічних цілей відіграє кваліфікований персонал. «Адідас-Україна» інвестує в навчання та розвиток працівників, що сприяє формуванню професійної команди, здатної оперативно реагувати на виклики ринку.

Компанія будує свою діяльність на основі чітко структурованих бізнес-процесів, які охоплюють усі аспекти її роботи. Нижче наведено детальний опис цих процесів, який демонструє, як "Адідас-Україна" організовує свою діяльність для досягнення стратегічних цілей:

1. Постачання та закупівля

- Вибір постачальників: Оцінка постачальників за стандартами якості Adidas, визначення найкращих умов співпраці (глобальний офіс).
 - Закупівля продукції: Планування закупівель спортивного одягу, взуття та аксесуарів (глобальний офіс)..
 - Логістика: Організація транспортування продукції до складів із дотриманням умов митного оформлення.
2. Управління запасами
- Складське зберігання: Зберігання товарів у відповідних умовах для забезпечення їхньої якості.
 - Контроль запасів: Моніторинг рівня товарів і планування закупівель для оптимального балансу.
3. Маркетинг та просування
- Розробка маркетингових стратегій: Створення планів для залучення клієнтів та підвищення впізнаваності бренду.
 - Реклама та PR: Використання різних медіа для просування продукції, співпраця з медіа-ресурсами.
 - SMM (Соціальні мережі): Створення контенту, управління сторінками бренду, запуск рекламних кампаній у соціальних мережах, взаємодія з аудиторією.
4. Продажі
- Роздрібна торгівля: Управління мережею фірмових магазинів, забезпечення високого рівня обслуговування.
 - Онлайн-продажі: Операційна діяльність офіційного інтернет-магазину, підтримка онлайн-покупців.
 - Оптові продажі: Робота з дистриб'юторами для поширення продукції.
5. Клієнтське обслуговування
- Підтримка клієнтів: Взаємодія з клієнтами через гарячу лінію, чат-боти, соціальні мережі.
 - Обробка повернень та рекламаций: Управління процесами повернення та заміни товарів.

- Збір та аналіз відгуків: Оцінка клієнтського зворотного зв'язку для вдосконалення продукції та сервісу.
6. Фінансовий менеджмент
 - Бюджетування та планування: Управління фінансами, розподіл коштів за напрямками діяльності.
 - Облік та звітність: Фінансова документація відповідно до стандартів.
 - Аудит та контроль: Перевірка фінансових операцій на відповідність вимогам.
 7. Управління персоналом
 - Набір та відбір персоналу: Залучення кваліфікованих кадрів для роботи в компанії.
 - Навчання та розвиток: Організація тренінгів, програм розвитку для співробітників.
 - Мотивація та утримання персоналу: Розробка мотиваційних програм, покращення умов праці.
 8. Інформаційні технології
 - Підтримка ІТ-інфраструктури: Забезпечення стабільної роботи програмного забезпечення та технічних систем.
 - Розробка та впровадження ІТ-рішень: Інтеграція нових технологій для автоматизації процесів.
 - Захист даних: Реалізація заходів із забезпечення кібербезпеки.

2.2 Оцінка впливу змін споживчих уподобань на ключові бізнес-процеси ДП «Адідас-Україна»

Зміна споживчих уподобань є стратегічним викликом для компаній у сфері роздрібною торгівлі, особливо для глобальних брендів, таких як "Адідас-Україна". З огляду на посилення вимог клієнтів до якості, зручності, екологічності та цифрових сервісів, компанія змушена адаптувати свої бізнес-процеси для збереження конкурентоспроможності:

1. Постачання та закупівля - зростання популярності екологічно чистої продукції змушує компанію змінювати підхід до вибору постачальників та матеріалів. Споживачі очікують, що товари будуть виготовлені з перероблених або стійких матеріалів, відповідно до глобальних екологічних стандартів. Також споживачі вимагають швидкого реагування на модні тенденції, особливо у випадку сезонного попиту, такого як зимові або літні колекції.

2. Управління запасами - постійна зміна попиту і популярність нових колекцій змушують компанію адаптувати обсяги запасів, мінімізувати ризик надлишків і забезпечувати швидкий обіг товарів. Компанія використовує сучасні системи управління складом (WMS), які автоматизують процеси обліку, сортування та відвантаження товарів. Додатково інтегруються прогнозуючі моделі для аналізу попиту за допомогою аналітики великих даних (Big Data).

3. Маркетинг та просування - більшення ролі цифрових каналів і соціальних мереж у виборі клієнтів вимагає від компанії адаптації маркетингових стратегій. Сучасний споживач очікує персоналізованих повідомлень та активного діалогу з брендом у реальному часі. "Адідас-Україна" активно розвиває SMM-кампанії, створюючи креативний контент для платформ Instagram та Facebook. Для підвищення впізнаваності бренду залучаються інфлюенсери, спортсмени та зірки, а також впроваджуються

інструменти персоналізованої реклами, які аналізують поведінку користувачів.

4. Продажі - зростання попиту на зручність і безпеку покупок стимулює активний розвиток онлайн-торгівлі. Споживачі очікують швидкої доставки, зручної навігації на сайті й ексклюзивних пропозицій. Реакцією на ці вимоги стало розширення функціональності інтернет-магазину Adidas.ua, включаючи деталізовані фільтри та каталоги під вузьконапрвлені запити. Додатково компанія запустила в 2024 році власний мобільний додаток в тестовому режимі.

5. Клієнтське обслуговування - зростаючі очікування клієнтів щодо швидкої та персоналізованої підтримки вимагають від компанії підвищення якості обслуговування. Для цього впроваджено чат-ботів і інтерактивні FAQ, які забезпечують оперативну відповідь на типові запити. Також особлива увага приділяється підготовці співробітників до роботи з "незадоволеними" клієнтами через програми навчання.

6. Фінансовий менеджмент - сучасні споживачі очікують прозорих цін та різноманітних методів оплати, включаючи безконтактні технології. У відповідь компанія впровадила NFC, QR-коди та цифрові гаманці (Apple Pay, Google Pay). Реалізовано програми лояльності, які дозволяють клієнтам накопичувати бонуси та отримувати знижки.

7. Управління персоналом - етичність бренду та ставлення до персоналу стали важливими факторами для сучасних споживачів. Компанія організовує тренінги для підвищення кваліфікації співробітників і бере участь у соціальних програмах, таких як підтримка спорту серед молоді. Крім того, покращуються умови праці для створення позитивного іміджу роботодавця.

8. Інформаційні технології - діджиталізація бізнесу та зростання обсягу даних вимагають впровадження новітніх ІТ-рішень. Компанія використовує хмарні платформи для зберігання та обробки даних, інтегрує аналітику великих даних для прогнозування поведінки споживачів і

розширює заходи з кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації клієнтів.

Таблиця 2.2 – Оцінка впливу змін споживчих уподобань на ключові бізнес-процеси

Ключовий бізнес-процес	Основні впливи змін споживчих уподобань	Найбільший вплив	Оцінка впливу (1-5)
Постачання та закупівля	Попит на екологічно чисту продукцію, сезонні продукти та трендові моделі	Очікування великої кількості трендових моделей	5
Управління запасами	Оперативність змін запасів, адаптація до попиту	Швидкість і точність управління запасами	5
Маркетинг та просування	Зростання ролі цифрових каналів, персоналізація	Цифровізація та соціальні мережі	5
Продажі	Розширення онлайн-торгівлі, акцент на зручність	Доступність онлайн-каналів	4
Клієнтське обслуговування	Підвищення очікувань на якісну підтримку	Якість та оперативність обслуговування	4
Фінансовий менеджмент	Вимоги до прозорих цін та сучасних способів оплати	Прозорість фінансових операцій	3
Управління персоналом	Етичність компанії, покращення умов праці	Мотивація та задоволення персоналу	3
Інформаційні технології	Діджиталізація, аналітика великих даних, кібербезпека	Використання сучасних технологій	2

Джерело: розроблено автором

За наведеними оцінками в Таблиці 2.2 можна дійти висновків, що зміни споживчих уподобань мають найбільший вплив на ті бізнес-процеси "Адідас-Україна", які безпосередньо пов'язані з клієнтським досвідом, такими як управління запасами, маркетинг, просування та продажі. Це вимагає від компанії активної адаптації, впровадження сучасних технологій та гнучких підходів для швидкого реагування на динамічні потреби ринку. Інноваційні рішення в цих напрямках дозволяють не тільки задовольняти очікування споживачів, а й забезпечувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

2.3 Визначення проблемних зон в бізнес-процесах ДП «Адідас-Україна» в умовах зміни споживчих уподобань

Для ефективного функціонування бізнесу в умовах змінних споживчих уподобань компанія стикається з постійною необхідністю адаптації своїх процесів. У сучасному конкурентному середовищі особливе значення має здатність оперативно реагувати на вимоги ринку, що охоплює всі етапи – від постачання товарів до їхнього просування. Однак саме ці ключові бізнес-процеси часто стають джерелом складнощів, які можуть суттєво вплинути на результати діяльності компанії. Нижче розглянуто основні проблемні зони в бізнес-процесах ДП «Адідас-Україна», на які споживчі уподобання мають найбільший вплив та які потребують уваги та вдосконалення в умовах зміни споживчих уподобань:

1. Постачання та закупівля - умови зміни споживчих уподобань, особливо попиту на екологічно чисті та трендові товари, створюють наступні проблеми:

- Нестабільність постачань: Глобальні проблеми в ланцюгах постачання (після пандемії COVID-19, геополітичні ризики) можуть призводити до затримок і збільшення витрат. Частка відмінених товарів колекції «Весна-Літо 2025» становить 3,6% від усього замовлення, а товарів, які затримуються – 8,1% (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Статуси прибуття товарів колекції «Весна-Літо 2025»

Статус прибуття	Кількість	Кількість, %
Вчасно	82 872	76,80%
На складі	12 326	11,42%
Відмінені	3 890	3,60%
Затримка 5-60 днів	8 736	8,10%
Майбутні замовлення	82	0,08%
Grand Total	107 906	100,00%

Джерело: логістичний звіт ДП «Адідас-Україна»

- Складність управління сезонними та трендовими товарами: Коливання попиту на сезонну та трендову продукцію створює ризик

надлишків або дефіциту. На Рисунку 2.2 видно, що показник швидкості продажів зимових товарів колекції «Осінь-Зима 2024» становить 31% і є майже ідентичним до середнього показники по всім товарам – 31,4%, що є критичною ситуацією, адже зимовий товар надійшов у продаж відносно нещодавно і повноцінний зимовий сезон тільки починається.

Продуктові групи	Швидкість продажів, %	Покриття товаром, тижні
Шапки	31%	52,3
Рукавички	47%	8,5
Куртки	33%	144,1
Теплі кофти на флісі	19%	35,6
Вітровки	25%	124,1
Середнє значення	31%	66,8

Рисунок 2.2 - Швидкість продажів та запаси зимових товарів колекції «Осінь-Зима 2024»

Джерело: розроблено автором на основі звіту з продажів каналу електронної комерції за травень-листопад 2024р.

2. Управління запасами - динаміка змін у споживчих уподобаннях та популярність трендових товарів виявляють наступні проблемні зони:

- Недостатня гнучкість управління запасами: Стандартні підходи до управління запасами не враховують різкі зміни попиту, що призводить до затримок у доставці або залишків.

Таблиця 2.4 – Залишки ключової франшизи SAMBA на кінець сезону «Осінь-Зима 2024»

Артикул	Опис	Залишки
B75806	SAMBA OG	4 673
B75807	SAMBA OG	3 138

- Складність прогнозування попиту: Відсутність системної комунікації між локальним і глобальним відділами закупівель для аналітики попиту, особливо в умовах трендових змін, призводить до помилок у закупівлях.

- Надлишкові запаси непопулярної продукції: Невчасна адаптація до змін попиту спричинює зберігання неактуальних товарів, що збільшує витрати на утримання складів.

3. Маркетинг та просування - постійна зміна уподобань споживачів у поєднанні з розвитком цифрових технологій створює наступні проблеми:

- Недостатня адаптація до нових каналів комунікації: Відсутність активної присутності на популярних платформах, таких як TikTok, обмежує доступ до молодіжної аудиторії та не дає можливість більше популяризувати різноманітні моделі .
- Високі витрати на маркетинг: Боротьба за увагу клієнтів у цифровому середовищі підвищує вартість залучення нових клієнтів.
- Залежність від інфлюенсерів: Співпраця з лідерами думок може стати ризиковою через зміни репутації або низьку довіру до спонсорованого контенту.
- Нестача інтеграції між маркетингом і управління запасами: Відсутність узгодженості між маркетинговими кампаніями та можливостями складів призводить до затримок у доставці популярних товарів.

4. Продажі - умови зміни споживчих уподобань, особливо зростання популярності онлайн-покупок і попиту на швидкість обслуговування, створюють наступні проблеми:

- Низька інтеграція онлайн і офлайн продажів: Відсутність омніканального підходу призводить до фрагментованого клієнтського досвіду.
- Складність управління акціями та знижками: Недостатня синхронізація маркетингових акцій із наявністю товарів на складі створює ризик дефіциту/надлишку товарів.



Рисунок 2.3 – Діаграма Ішікави для деталізації причин проблеми «Слабка адаптивна спроможність до зміни споживчих уподобань»

Джерело: розроблено автором

Проблемні зони бізнес-процесів постачання та закупівлі, управління запасами, маркетингу, просування і продажів мають тісний взаємозв'язок, оскільки всі ці процеси спрямовані на забезпечення своєчасного задоволення потреб споживачів, формування позитивного клієнтського досвіду та забезпечення конкурентних переваг. Вони впливають одне на одного як частини єдиного ланцюга створення вартості.

1. Постачання та закупівля ↔ Управління запасами

Проблеми з постачанням, такі як затримки або відсутність закупки достатньої кількості сезонних та трендових товарів, безпосередньо впливають на управління запасами. Наприклад, якщо постачальники не можуть забезпечити достатню кількість сезонних чи трендових товарів, це призводить до дефіциту на складах або до необхідності зберігання надлишкових товарів, які не відповідають поточним уподобанням споживачів.

Залежність від стабільності постачання визначає ефективність управління запасами. У свою чергу, помилки в прогнозуванні запасів підвищують ризик неправильного обсягів замовлення.

2. Управління запасами ↔ Маркетинг та просування

Популяризація певних продуктів через маркетингові кампанії впливає на попит, який необхідно прогнозувати і задовольняти через ефективне управління запасами. Якщо маркетинг стимулює великий попит на трендові товари, але склади не мають достатньої кількості цих товарів, це негативно позначається на продажах і репутації компанії.

Недостатній запас трендових товарів, що просуваються в маркетингових кампаніях, знижує ефективність просування. Натомість, надлишкові запаси через неправильне прогнозування попиту збільшують витрати на зберігання.

3. Постачання та закупівля ↔ Маркетинг та просування

Зміни в споживчих уподобаннях, які стимулюються маркетингом (наприклад, акцент на екологічну або трендову продукцію), потребують оперативної адаптації ланцюгів постачання. Якщо глобальний відділ не створює додаткові закупівлі, маркетингові кампанії створюють очікування, які компанія не може задовольнити.

Водночас, неправильний вибір маркетингових акцентів створює попит на товари, які важко доставити або виготовити.

4. Маркетинг та просування ↔ Продажі

Успіх маркетингових кампаній прямо впливає на продажі, створюючи попит, який компанія повинна ефективно задовольнити. Якщо продажі не інтегровані з маркетинговими зусиллями, виникають такі проблеми, як недостатня доступність популярних товарів або недостатній обсяг персоналізованих пропозицій.

Відсутність узгодженості між маркетингом і продажами призводить до розриву в клієнтському досвіді, оскільки споживачі, зацікавлені в

просунутому продукті, можуть зіткнутися з його дефіцитом у точках продажу.

5. Управління запасами ↔ Продажі

Ефективність управління запасами впливає на здатність компанії забезпечити доступність товарів у потрібний час і місце. Дефіцит товарів на складі або в роздрібних точках знижує обсяги продажів, тоді як надлишкові запаси збільшують витрати на утримання.

Неефективне управління запасами періодично призводить до зниження рівня задоволеності клієнтів через затримки в доставці або обмежений асортимент.

Ці чотири бізнес-процеси утворюють безперервний цикл:

1. Маркетинг та просування формує попит і визначає, які товари повинні закуповуватися та постачатися.
2. Постачання та закупівля забезпечують необхідні ресурси для задоволення цього попиту.
3. Управління запасами регулює, як ці ресурси зберігаються та доставляються до роздрібних точок чи кінцевого споживача.
4. Продажі завершують цикл, забезпечуючи реалізацію товарів та отримання зворотного зв'язку для коригування маркетингових і логістичних процесів.

Для забезпечення гармонійної роботи між постачанням, управлінням запасами, маркетингом і продажами необхідна інтеграція даних, удосконалення комунікації та автоматизація процесів. Використання аналітики великих даних (Big Data), омніканального підходу до продажів і тісного зв'язку між маркетингом і управлінням запасами допоможе компанії ефективніше адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» З УРАХУВАННЯМ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ

3.1 Пропозиції щодо покращення адаптації бізнес-процесів до споживчих уподобань

Для переходу від «AS IS» до «TO BE» у бізнес-процесах компанії необхідно провести низку змін, які включають додавання підпроцесів, оптимізацію ресурсів та перерозподіл відповідальності.

В управлінні запасами ключова зміна полягає у впровадженні автоматизованого оновлення даних про запаси, що дозволить уникнути ручної роботи та затримок. Для цього необхідно додати систему ERP, яка буде забезпечувати оновлення даних у реальному часі, та аналітичні інструменти для прогнозування попиту на основі трендів і даних. Додатково, потрібно синхронізувати роботу відділів управління запасами та закупівель для ефективного планування. Відповідальність за реалізацію цього процесу лягає на ІТ-відділ, який має налаштувати ERP та BI-системи, а також на відділ управління запасами, який буде здійснювати контроль та аналіз. Додаткові ресурси включають тренінги для персоналу та нову інфраструктуру.

У постачанні та закупівлі основним завданням є інтеграція процесів із маркетингом і управлінням запасами. Для цього потрібно впровадити прогнозування попиту на основі даних, що надаватимуть аналітичні інструменти. Закупівлі мають плануватися не лише на основі історичних даних, а й з урахуванням сезонних коливань і маркетингових кампаній. У межах цього процесу з'являється підпроцес координації з постачальниками для оптимізації графіків

доставок і забезпечення оновлення складу в реальному часі. Відповідальність покладається на відділ закупівель, який має отримати нові аналітичні ресурси, а також на маркетинговий відділ, що забезпечуватиме дані про кампанії. ІТ-відділ відповідає за інтеграцію аналітичної платформи з ERP.

У продажах потрібно перейти до омніканального підходу, який об'єднає онлайн і офлайн-канали в єдину систему. Це передбачає інтеграцію CRM-системи для збору даних про клієнтів та їх використання для персоналізації пропозицій. Також необхідно забезпечити автоматичне оновлення даних про склад, щоб уникати затримок. Додатково буде впроваджено підпроцес збору та обробки даних про клієнтів для сегментації аудиторії та покращення обслуговування. Відповідальність лежить на відділі продажів, який використовуватиме дані для персоналізації, та ІТ-відділі, який впровадить інтеграцію CRM і ERP-систем. Ресурси включають інструменти для аналітики та навчання співробітників.

У маркетингу та просуванні необхідно синхронізувати маркетингові кампанії з управлінням запасами та продажами. Основним підпроцесом стає аналіз запасів і продажів перед запуском рекламних кампаній для уникнення дефіциту або надлишку товарів. Додатково потрібно впровадити аналітичні панелі для моніторингу ефективності кампаній у реальному часі, що дозволить швидко коригувати стратегії. Відповідальність за ці зміни покладається на відділ маркетингу, який плануватиме та контролюватиме кампанії, та ІТ-відділ, який забезпечить інструменти для аналітики. Додаткові ресурси включають ВІ-системи та навчання персоналу з використання нових інструментів.

Загалом, ключові зміни передбачають впровадження систем ERP та CRM для інтеграції даних між відділами, автоматизацію процесів для підвищення ефективності, використання аналітичних платформ для прогнозування попиту та результативності, а також тісну взаємодію між підрозділами компанії. Персоналу будуть надані додаткові навчання, а ІТ-відділ отримає основну відповідальність за технічну реалізацію цих рішень. Ці зміни дозволять створити єдину систему управління запасами, закупівлями, продажами та маркетингом, що забезпечить швидке реагування на зміни та ефективне управління ресурсами компанії.

Для забезпечення конкурентоспроможності компанії необхідно розробити інтегровані рішення, які враховують взаємозалежність цих процесів та їхній вплив на формування цінності для клієнта. Подані нижче пропозиції спрямовані на оптимізацію ключових бізнес-процесів ДП "Адідас-Україна", використовуючи сучасні технології, аналітику даних та інноваційні підходи. Вони дозволять компанії не лише задовольнити поточні потреби клієнтів, а й створити основу для сталого розвитку у майбутньому.

1. Постачання та закупівля - зміни уподобань споживачів на користь екологічної продукції та трендових товарів вимагають удосконалення процесу постачання і закупівлі:

- Використання інновацій у закупівлях:
 - Моніторинг ринкових трендів через платформи Big Data для оперативного реагування на зміни попиту.
- Гнучке планування сезонних товарів:
 - Розробка моделей прогнозування попиту на основі сезонності та минулого досвіду продажів.
 - Створення постійного каналу комунікації між локальним і глобальним відділами закупівель

2. Управління запасами - ефективне управління запасами є критично важливим для забезпечення доступності товарів і мінімізації витрат на їхнє зберігання:

- Оптимізація запасів на основі аналітики попиту:
 - Інтеграція Big Data для аналізу поведінки клієнтів і прогнозування попиту на трендові товари.
 - Запровадження системи раннього попередження про зміну попиту.
- Мінімізація ризиків надлишків і дефіциту:
 - Систематичний моніторинг залишків із фокусом на швидкий обіг сезонних та трендових товарів.

3. Маркетинг та просування - сучасне середовище споживачві очікує персоналізовані пропозиції і активну взаємодію через цифрові платформи:

- Розвиток омніканального маркетингу:
 - Інтеграція онлайн і офлайн каналів для створення безшовного досвіду покупок.
- Персоналізація пропозицій:
 - Використання CRM-систем і аналітики для сегментації клієнтів за уподобаннями, історією покупок і поведінкою.
 - Розробка індивідуальних пропозицій, таких як спеціальні знижки, акції чи рекомендації товарів.
- SMM-кампанії:
 - Створення та активне просування TikTok-акаунту із залученням інфлюенсерів через який можна просувати або створювати попит на певні моделі.
 - Створення вірусного контенту, який резонує з молодіжною аудиторією, зокрема креативних роликів і челленджів.

4. Продажі - покращення бізнес-процесів продажів допоможе ефективніше задовольняти потреби споживачів у швидких, зручних і персоналізованих покупках:

- Інтеграція омніканальних продажів:
 - Впровадження єдиної платформи для управління, аналізу та порівняння онлайн і офлайн продажами.
 - Забезпечення можливості купувати онлайн і забирати товар у фізичних магазинах ("click and collect").
- Персоналізація клієнтського досвіду:
 - Інтеграція аналітики для рекомендації товарів під час онлайн-покупок.
 - Використання даних CRM для пропозиції персоналізованих акцій під час повторних продажів.
- Вдосконалення цифрових продажів:
 - Залучення технологій доповненої реальності (AR) для примірки товарів онлайн.

Враховуючи тісний зв'язок між бізнес-процесами постачання та закупівлі, управління запасами, маркетингом і продажами, необхідно вдосконалювати ці

процеси через інтегровані рішення, які спрямовані на синхронізацію їхньої роботи для досягнення максимального результату.

1. Інтеграція постачання та закупівлі з управлінням запасами

- Система прогнозування попиту на основі даних:

- Використання аналітики для прогнозування попиту на товари, що дозволить закуповувати необхідний обсяг продукції та уникати надлишкових запасів.

- Створення постійного каналу комунікації між локальним та глобальним відділами закупівель для аналізу та швидкого реагування на сезонність продукції та актуальні тренди на локальному ринку.

- Синхронізація закупівель із потребами складу:

- Планування обсягів закупівель на основі наявних залишків і прогнозів попиту.

- Адаптація закупівель під час проведення маркетингових кампаній, щоб уникнути дефіциту популярних товарів.

2. Синхронізація управління запасами з маркетингом

- Зв'язок між маркетинговими кампаніями та складськими запасами:

- Визначення потреб у продукції для рекламних кампаній завчасно та забезпечення достатнього обсягу товарів на складах.

- Регулярний обмін даними між командами маркетингу та управління запасами щодо змін у попиті та формуванні нових трендів.

- Інструменти адаптації до змін попиту:

- Впровадження гнучкої системи управління запасами, яка може швидко реагувати на зростання попиту через маркетингові активності.

- Створення буферних запасів для популярних товарів під час запуску нових рекламних кампаній.

- Зменшення ризиків надлишкових товарів:

- Аналіз даних про ефективність попередніх маркетингових кампаній для точного прогнозування потреб у запасах.

- Впровадження динамічного управління залишками, яке дозволить коригувати обсяги товарів у реальному часі.

3. Інтеграція маркетингу з продажами

- Омніканальний підхід:

- Узгодження онлайн і офлайн продажів із маркетинговими кампаніями для забезпечення єдиного клієнтського досвіду.

- Розробка рекламних акцій, які враховують наявність товарів як у фізичних магазинах, так і на онлайн платформах.

- Персоналізація пропозицій на основі продажів:

- Використання даних про продажі для сегментації аудиторії та створення персоналізованих маркетингових кампаній, наприклад, на окремі продуктові категорії.

- Впровадження програм лояльності, які базуються на індивідуальних уподобаннях клієнтів.

- Оптимізація акцій і знижок:

- Розробка стратегії маркетингових акцій на основі продажів і запасів, щоб уникати дефіциту або надлишків товарів.

- Синхронізація знижок із доступністю товарів на складі, що підвищить ефективність продажів.

4. Зв'язок між продажами та закупівлями

- Прогнозування попиту для закупівель:

- Використання даних про динаміку продажів за гендером/продуктовим дивізіоном/ продуктовою категорією/продуктовим типом для планування точніших майбутніх закупівель.

- Створення інтегрованих моделей прогнозування, які враховують дані з продажів, маркетингу та управління запасами.

- Моніторинг результатів продажів:

- Впровадження спільної системи KPI, яка оцінює ефективність закупівель, складів і продажів.

- Збір зворотного зв'язку від клієнтів для коригування закупівель і маркетингових стратегій.

Для покращення адаптації бізнес-процесів у "Адідас-Україна" необхідно використовувати синхронізацію даних і цифрові технології для забезпечення безперервної інтеграції між постачанням, управлінням запасами, маркетингом і продажами. Такий підхід дозволить компанії швидко реагувати на зміни споживчих уподобань і забезпечувати високу ефективність усіх бізнес-процесів.

3.2 Розробка плану впровадження рекомендацій щодо змін бізнес-процесів

Для успішної адаптації бізнес-процесів до змін споживчих уподобань необхідно впровадити комплексний план дій. Він включає стратегічні етапи, ресурси, часові рамки та відповідальних осіб для реалізації кожної рекомендації.

1. Етап: Підготовка до змін
 - Аналіз поточного стану бізнес-процесів
 - Провести аудит існуючих процесів постачання, закупівлі, управління запасами, маркетингу та продажів.
 - Оцінити рівень автоматизації, інтеграції та ефективності комунікації між підрозділами.
 - Формування робочої групи
 - Залучити представників відділів закупівель та управління запасами, маркетингу, продажів та ІТ для координації дій.
 - Призначити відповідальних за кожен напрямок змін.
 - Розробка дорожньої карти
 - Визначити пріоритети змін на основі проблемних зон і взаємозв'язків між процесами.

- Скласти детальний графік впровадження.

Часові рамки: 1-2 місяці

Відповідальні: Менеджери з операційної діяльності, керівники підрозділів

2. Етап: Інтеграція постачання та закупівлі з управлінням запасами

- Оптимізація закупівель
- Впровадити систематичну щотижневу комунікацію між глобальним та локальним відділами.
- Налаштувати систему планування закупівель залежно від потреб складу та маркетингових кампаній.

Часові рамки: 3-6 місяців

Відповідальні: Керівники відділу закупівель та управління запасами, та ІТ

3. Етап: Синхронізація управління запасами з маркетингом

- Зв'язок між маркетинговими кампаніями та складськими запасами
- Розробити систему обміну даними між відділами маркетингу та управління запасами.
- Створити інтегровані інструменти прогнозування попиту для популярних товарів.
- Оптимізація управління залишками
- Впровадити динамічну модель управління запасами, яка враховує ефективність попередніх маркетингових кампаній.
- Забезпечити створення буферних запасів для підтримки високого попиту.
- Моніторинг ефективності
- Налаштувати регулярний збір даних про зміни попиту під час рекламних акцій.
- Оцінювати точність прогнозів і вносити зміни до стратегії.

Часові рамки: 3-4 місяці

Відповідальні: Керівники відділу маркетингу і закупівель та управління запасами

4. Етап: Інтеграція маркетингу з продажами

- Впровадження омніканального підходу

- Інтегрувати онлайн і офлайн канали продажів у єдину систему.
- Забезпечити доступ клієнтів до актуальних даних про наявність товарів.
- Персоналізація клієнтського досвіду
- Використати дані CRM-системи для створення індивідуальних пропозицій.
- Розробити програми лояльності, орієнтовані на уподобання клієнтів.
- Оптимізація акцій та знижок
- Розробити алгоритми для автоматичного узгодження знижок із наявністю товарів.
- Розробити систему моніторингу ефективності акцій через аналітичні панелі.

Часові

рамки:

4-5

місяців

Відповідальні: Керівники відділів маркетингу, продажів та ІТ.

5. Етап: Контроль і масштабування

- Контроль виконання
- Регулярно проводити зустрічі робочої групи для аналізу прогресу.
- Встановити ключові показники ефективності (KPI) для кожного процесу.
- Навчання персоналу
- Провести тренінги для співробітників щодо роботи з новими інструментами та платформами.
- Забезпечити постійну підтримку з боку ІТ-відділу.

Часові рамки: 2-3 місяці

Відповідальні: Робоча група, ІТ-відділ, керівники відділів

Розроблений план впровадження змін у бізнес-процеси ДП "Адідас-Україна" забезпечує структурований підхід до адаптації компанії до сучасних споживчих уподобань. Послідовність етапів — від підготовки до змін до контролю і масштабування — дозволяє створити ефективну систему управління, що забезпечить оптимальну взаємодію між постачанням, закупівлями, управлінням запасами, маркетингом і продажами.

3.3 Оцінка очікуваних результатів від впровадження запропонованих змін

Впровадження запропонованих змін дозволить ДП "Адідас-Україна" ефективніше адаптуватися до динамічних змін у споживчих уподобаннях, які є ключовим фактором успіху на сучасному ринку. Завдяки інтеграції процесів постачання, управління запасами з маркетингом і продажами компанія зможе створити гнучку, технологічно підтримувану систему, яка швидко реагуватиме на коливання попиту та нові ринкові тренди. Це дозволить значно скоротити витрати часу на управління процесами, мінімізувати людський фактор і підвищити ефективність операцій, забезпечуючи здатність компанії відповідати очікуванням клієнтів.

Інтеграція Big Data та алгоритмів машинного навчання дозволить компанії покращити прогнозування споживчого попиту. Наприклад, аналіз сезонності продажів та трендів дасть змогу закуповувати саме ті товари, які будуть затребувані в конкретний момент, знижуючи ризики дефіциту популярних товарів і накопичення неліквідних запасів. Такий підхід забезпечить клієнтам доступність потрібних товарів, покращуючи їхній досвід взаємодії з брендом, і водночас допоможе оптимізувати витрати компанії на зберігання та логістику.

Важливою складовою адаптації є персоналізація взаємодії з клієнтами. Інтеграція CRM-систем у бізнес-процеси маркетингу і продажів дозволить компанії детально аналізувати уподобання клієнтів і формувати індивідуальні пропозиції. Персоналізовані акції, спеціальні програми лояльності та рекомендації товарів відповідно до потреб кожного клієнта допоможуть не лише підвищити рівень задоволеності, але й сприятимуть зростанню повторних покупок, що в свою чергу збільшить середній чек та загальний обсяг продажів.

Оmnіканальний підхід забезпечить клієнтам зручний та швидкий доступ до інформації про товари незалежно від вибраного каналу взаємодії - онлайн-магазин, мобільний додаток чи фізичний магазин. Інтеграція всіх каналів у єдину систему

дозволить покупцям безперешкодно переходити між ними, наприклад, переглядаючи товар онлайн і забираючи його в найближчій точці продажу. Це підвищить рівень довіри до бренду і створить конкурентну перевагу за рахунок зручності та гнучкості сервісу.

Використання єдиної цифрової платформи створить прозору та інтегровану структуру управління бізнес-процесами. Всі учасники процесу - від постачальників до складів, маркетологів і продавців - матимуть доступ до актуальних даних у реальному часі. Це дозволить виявляти вузькі місця, оперативно їх усувати та швидко приймати стратегічні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів.

Створення персоналізованих акцій і забезпечення доступності товарів підвищать загальний клієнтський досвід. Споживачі отримають більше причин обирати "Адідас-Україна" серед конкурентів, що сприятиме зростанню лояльності, розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів продажів. Усі ці зміни мають забезпечити не лише відповідність компанії сучасним вимогам ринку, але й її стратегічну стійкість у майбутньому.

Таблиця 3.1 – Очікувані результати від запропонованих змін та їх оцінка

	Очікуваний результат	Оцінка
Покращення прогнозування попиту	Використання аналітики Big Data та алгоритмів машинного навчання дозволить точніше прогнозувати споживчий попит, особливо на трендові та сезонні товари.	Більш точні прогнози знизять ризик надлишкових запасів і дефіциту популярних товарів, що призведе до економії на зберіганні та підвищення задоволеності клієнтів.
Розширення можливостей персоналізації	Інтеграція CRM-систем із продажами та маркетингом дозволить пропонувати клієнтам персоналізовані акції, що підвищить рівень їхньої лояльності.	Персоналізовані підходи покращать клієнтський досвід, сприятимуть зростанню повторних продажів і збільшенню середнього чека.
Підвищення швидкості обслуговування	Завдяки інтеграції омніканального підходу клієнти зможуть швидко отримувати інформацію про наявність товарів і здійснювати покупки через зручні канали.	Покращення доступності товарів і зручності покупки створить перевагу над конкурентами, що сприятиме зростанню обсягу продажів.
Підвищення прозорості процесів	Використання єдиної цифрової платформи забезпечить прозорість усіх процесів, від закупівель до продажів.	Це дозволить швидко виявляти вузькі місця в операційній діяльності та оперативно їх усувати, підвищуючи ефективність управління.

Продовження таблиці 3.1

Збільшення рівня задоволеності клієнтів	Персоналізовані акції та доступність товарів покращать клієнтський досвід.	Задоволені клієнти забезпечать зростання лояльності, рекомендацій і розширення клієнтської бази.
---	--	--

Джерело: розроблено автором

Впровадження змін у бізнес-процесах компанії ДП "Адідас-Україна" матиме значний вплив на фінансові результати та ключові показники ефективності компанії. Автоматизація процесів управління запасами, закупівель, продажів та маркетингу призведе до зменшення операційних витрат. Завдяки використанню ERP-системи та інструментів аналітики скоротяться витрати, пов'язані з ручною обробкою даних, а також усунуться помилки, які виникають через людський фактор. Зокрема, оптимізація закупівель дозволить уникнути надлишкових запасів, що своєю чергою зменшить витрати на їх зберігання. Завдяки таким змінам очікується загальне скорочення операційних витрат і витрат на утримання запасів на 15-20%.

Динамічне управління запасами та автоматизоване прогнозування попиту підвищать обіговість товарних запасів. Синхронізація маркетингових кампаній із закупівлями та складськими запасами забезпечить наявність необхідного товару на складах у пікові періоди. Це призведе до скорочення середнього часу обороту товарів на 20-30% і дозволить уникнути ситуацій з дефіцитом або надлишком продукції. Завдяки цьому компанія зменшить обсяги нереалізованих товарів і забезпечить своєчасне задоволення попиту клієнтів, що позитивно позначиться на рівні задоволеності клієнтів та фінансових показниках.

Впровадження омніканального підходу у продажах дозволить об'єднати онлайн і офлайн-канали в єдину систему, що забезпечить підвищення обсягів продажів. Інтеграція даних про клієнтів через CRM-систему дасть змогу персоналізувати пропозиції на основі уподобань клієнтів, підвищуючи конверсію на 10-15%. Використання аналітики та точного планування дозволить оптимізувати акції та знижки, що забезпечить стабільний товарообіг без ризику дефіциту або надлишку товарів. Це сприятиме зростанню середнього чека покупця на 5-10% та збільшенню загального доходу компанії на 15-20%.

Оптимізація операційних витрат та збільшення обсягів продажів сприятимуть зростанню рентабельності компанії. Зменшення витрат на логістику, зберігання та обробку даних дозволить підвищити валову рентабельність на 10-15%, а зростання точності закупівель забезпечить ефективне використання фінансових ресурсів. Одночасно з цим, ефективне планування маркетингових кампаній та моніторинг їх результативності у реальному часі забезпечать максимальну віддачу від вкладених інвестицій.

Зміни у бізнес-процесах позитивно вплинуть на ключові показники ефективності компанії. Обіговість запасів значно підвищиться завдяки точному прогнозуванню та автоматизації процесів управління запасами. Рівень виконання замовлень покращиться за рахунок синхронізації складу та продажів, що забезпечить своєчасну обробку замовлень. Скорочення часу циклу замовлення дозволить компанії швидше задовольняти попит клієнтів, підвищуючи їх лояльність. Показник повернення інвестицій у маркетинг зросте завдяки цілеспрямованому плануванню рекламних кампаній та аналізу їх ефективності в режимі реального часу. Загальний рівень задоволеності клієнтів зросте завдяки постійній доступності популярних товарів і персоналізованому підходу до клієнтів.

Впровадження запропонованих змін дозволить ДП "Адідас-Україна" підвищити конкурентоспроможність на ринку. Швидка адаптація до змін у попиті та точне планування запасів на основі аналітичних даних забезпечать компанії можливість реагувати на ринкові тренди раніше за конкурентів. Оптимізація операційних процесів, зниження витрат та збільшення доходів створять фінансові резерви для подальшого розвитку. Таким чином, компанія зможе не лише покращити фінансові результати, але й зміцнити свою позицію на ринку завдяки ефективному управлінню ресурсами та орієнтації на потреби клієнтів.

Очікувані результати від впровадження запропонованих змін демонструють значний потенціал для покращення роботи ДП "Адідас-Україна". Інтеграція процесів, автоматизація, використання аналітики та омніканальний підхід дозволять компанії адаптуватися до змінних уподобань клієнтів, зменшити витрати

та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Успішна реалізація цього плану забезпечить стабільний розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було спрямоване на розкриття сутності та значення бізнес-процесів в організації, зокрема на прикладі ДП «Адідас-Україна», а також на визначення шляхів їх удосконалення з урахуванням зміни споживчих уподобань. У процесі роботи було детально розглянуто моделі та методи управління змінами в бізнес-процесах, що дозволило сформулювати обґрунтовані підходи до адаптації процесів компанії до сучасних викликів.

На основі дослідження було визначено основні фактори, що впливають на потребу у зміні бізнес-процесів. Серед них найбільше значення мають зміни у споживчих уподобаннях, технологічний розвиток, ринкова конкуренція та зростання вимог до оперативності та якості обслуговування. Аналіз показав, що зрушення у перевагах клієнтів, такі як очікування доступності товарів у реальному часі, персоналізований підхід та інтегрований омніканальний досвід, мають прямий вплив на ключові бізнес-процеси компанії.

Під час аналізу було виявлено проблемні зони в бізнес-процесах ДП «Адідас-Україна», які виникають через неефективну синхронізацію між відділами, ручну обробку даних та відсутність інтегрованих систем прогнозування. Управління запасами демонструє низьку гнучкість у реакції на попит, що спричиняє як дефіцит популярних товарів, так і надлишкові запаси. Постачання та закупівлі відбуваються на основі застарілих даних без врахування сезонних змін або маркетингових кампаній. Продажі здійснюються в окремих каналах, що унеможливорює єдину клієнтську стратегію. Маркетинг працює ізольовано від операційних процесів, що призводить до неефективного використання рекламних ресурсів.

Для вирішення цих проблем та покращення адаптації бізнес-процесів до сучасних споживчих уподобань були розроблені пропозиції щодо впровадження змін. Основний акцент зроблено на автоматизацію процесів, інтеграцію систем та впровадження аналітичних інструментів. Управління запасами потребує

динамічного управління з використанням аналітики попиту та автоматизованого оновлення даних. Постачання та закупівля повинні бути інтегровані з маркетинговими планами та даними про потреби складу для забезпечення точності прогнозування. У продажах необхідно впровадити омніканальний підхід та персоналізацію пропозицій на основі CRM-системи. Маркетингові процеси слід синхронізувати із запасами та продажами, а також використовувати аналітику для коригування кампаній у реальному часі.

Запропонований план впровадження змін передбачає поступову інтеграцію систем управління бізнес-процесами, навчання персоналу та розподіл відповідальності між ключовими підрозділами компанії. Значна роль у реалізації запропонованих заходів відводиться ІТ-відділу, який має забезпечити впровадження ERP та CRM-систем, а також створення аналітичних панелей для моніторингу ключових показників ефективності.

Очікувані результати від впровадження запропонованих змін включають зниження операційних витрат, підвищення обіговості запасів та оптимізацію витрат на їх зберігання. Інтеграція даних між відділами дозволить значно покращити ефективність планування та забезпечити своєчасне задоволення споживчого попиту. Водночас підвищиться рівень задоволеності клієнтів завдяки персоналізованому підходу та доступності товарів у реальному часі. Очікується, що ці заходи призведуть до зростання доходу від продажів на 15-20% та підвищення рентабельності бізнесу на 10-15%. Крім того, компанія зможе покращити свої ключові показники ефективності, такі як обіговість запасів, рівень виконання замовлень, а також показник повернення інвестицій у маркетинг.

Таким чином, дослідження довело важливість управління змінами в бізнес-процесах як ключового фактору підвищення ефективності організації. Реалізація запропонованих заходів дозволить ДП «Адідас-Україна» не лише адаптуватися до сучасних споживчих уподобань, а й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку завдяки ефективному управлінню ресурсами, впровадженню інноваційних рішень та орієнтації на потреби клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. URL: перегляд вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості
2. Реінжиніринг бізнес-процесів. URL: Реінжиніринг бізнес-процесів — Вікіпедія
3. Аналіз п'яти сил Портера. URL: Аналіз п'яти сил Портера — Вікіпедія
4. Четверта промислова революція. URL: Четверта промислова революція — Вікіпедія
5. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете. URL: Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения ... - Филип Котлер, Хермаван Картаджайя, Айвен Сетиаван - Google книги
6. Бізнес-процес. URL: Бізнес-процес — Вікіпедія
7. Сутність, зміст та види бізнес-процесів підприємства. URL: https://pidru4niki.com/1471121353661/ekonomika/analiz_biznes-protsesiv_pidpriyemstva
8. Управління бізнес-процесами підприємства: сутність та класифікація. URL: [Andrushhenko-N.-O..pdf](#)
9. Моделювання, аналіз і автоматизація бізнес-процесів. URL: content
10. Змістовне наповнення та особливості процесного підходу в науковому дискурсі в менеджменті бізнес-структур. URL: content
11. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. URL: Класифікуючи бізнес-процеси підприємства, важливо виділити збалансовані бізнес-процеси, які є еталоном для всіх інших бізнес-процесів та мають наступні характеристики [183, с

- 12.Класифікація бізнес-процесів. Поняття і види бізнес-процесів. URL: <https://bizreview.com.ua/klasifikatsiya-biznes-protsesiv-ponyattya-i-vidi-biznes-protsesiv/>
- 13.Управління змінами (Change management). URL: Управління змінами (Change management)
- 14.Управління змінами – модель Левіна. URL: 4.16: Управління змінами - модель Левіна - LibreTexts - Ukrayinska
- 15.8-кроковий процес змін Джона Коттера (John Kotter's eight steps). URL: 8-кроковий процес змін Джона Коттера (John Kotter's eight steps)
- 16.Моделі управління змінами. URL: https://pidru4niki.com/75001/menedzhment/modeli_upravlinnya_zminami
- 17.Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. URL: business-information-2020-10_0-pages-370_376.pdf
- 18.Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. URL: 88.pdf
- 19.Управління змінами. URL: 10.4: Управління змінами - LibreTexts - Ukrayinska
- 20.Процес управління змінами: ключ до плавного та ефективного переходу. URL: Розуміння процесу управління змінами
- 21.Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. URL: 79.pdf
- 22.Сутність та основні аспекти процесу управління змінами на підприємстві. URL: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ | Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки
- 23.Вплив covid-19 на бізнес. URL: Microsoft Word - Maket__32.doc
- 24.Управління організаційними змінами в трансформації бізнесу. URL: Управління організаційними змінами в трансформації бізнесу
- 25.Як змінюються бізнес-реалії та який вплив це має на інформаційні технології та інформаційну безпеку?. URL: Cybersecurity Resilience Throughout COVID-19 Pandemic
- 26.Майбутнє споживчих ринків. URL: <future-of-consumer-markets-ukr.pdf>

- 27.П'ять споживчих трендів, які змінюють бізнес. URL: П'ять споживчих трендів, які змінюють бізнес - KPMG Ukraine
- 28.Global retail e-commerce sales 2014-2027. URL: Global retail e-commerce sales 2014-2027 | Statista
- 29.Фінансова звітність ДП «Адідас-Україна» за 2023 рік. URL: Finance_reporting_2023.pdf
- 30.Глобальний ринок спортивних товарів зростає на 25% до 2025 року. URL: Глобальний ринок спортивних товарів зростає на 25% до 2025 року | TradeMaster



Звіт подібності

метадані

Заголовок

КМР Красюк

Автор

Михайло КРАСЮК

Науковий керівник / Експерт

Вероніка ВЕРБА

підрозділ

кафедра менеджменту

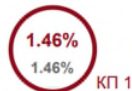
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		11
Білі знаки		187
Парафрази (SmartMarks)		5

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

9582

Кількість слів



КЦ

77211

Кількість символів

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Михаїл КРАСЮК

Назва роботи: «УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ»

Науковий керівник: д.е.н., професор Вероніка ВЕРБА

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: кп: 1.46%; кп 2: 0.91%.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне: виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

30.11.2024



Вероніка ВЕРБА

УДК 330.101.541

Красюк М. В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПЛИННОСТІ КЛІЄНТСЬКИХ ЗАПИТІВ

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем динамічності, що визначається глобалізацією, стрімким розвитком інформаційних технологій та змінами у споживчій поведінці. У цих умовах торговельні організації стикаються з необхідністю оперативної адаптації своїх бізнес-процесів, зумовленої плинністю клієнтських запитів, які зазнають впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів [1, с. 380]. Адаптація до цих змін стає ключовим завданням для забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та задоволення зростаючих очікувань клієнтів.

Плинність клієнтських запитів визначається нестабільністю споживчих вподобань, які піддаються впливу соціальних, економічних і технологічних змін [2]. Це вимагає від компаній системного перегляду своєї операційної діяльності та стратегій управління. Успішна адаптація бізнес-процесів базується на інтеграції новітніх технологій, впровадженні інноваційних підходів до управління та розробці клієнтоорієнтованої стратегії, що сприяє підвищенню якості обслуговування.

Зміна споживчих уподобань змушує торговельні компанії адаптувати свої бізнес-процеси, які пов'язані з розробкою та зміною продуктів і сервісів, маркетингом і комунікаціями, логістикою і постачанням.

Ключовим чинником впливу на бізнес -процеси торговельних компанії є прагнення до розвитку клієнтоорієнтованості, зокрема до зростання персоналізації товарів і послуг, ціннісної пропозиції, які має врахувати особливості запитів і потреб споживачів. Цьому має сприяти поява технологій, що суттєво впливають на удосконалення процесів на шляху клієнтів (Customer journey), зокрема застосування цифрових засобів для отримання необхідної інформації про товари, включаючи їхні специфікації, споживчі огляди, дані про статус товарів, для здійснення покупок в онлайн-режимі. Значний вплив на бізнес-процеси маркетингу і продажів має поява геолокаційних технологічних засобів, використання штучного інтелекту для створення рітейлерами алгоритмів корегування і зміни поведінки споживачів. Наприклад, коли споживачі відвідують місцевий продуктовий магазин, застосунок магазину може зареєструвати їхній прихід і надіслати їм повідомлення про пропозиції дня та знижки на товари, які відповідають їхнім купівельним звичкам.

Поява цифрових каналів комунікації докорінно змінити процеси просування і рекламування продукції та сервісів. Зростання популярності соціальних мереж та онлайн-платформ змушує компанії переорієнтувати свої маркетингові зусилля на цифрові канали. Сьогодні значна кількість споживачів ухвалюють рішення про покупку під впливом лідерів думок у соціальних мережах, тому в бізнес-процесах маркетингу з'являються підпроцеси взаємодії з інфлюенсерами, застосування таргетованої реклами.

Дослідження PwC показує про зростаючий попит на швидку та надійну доставку. 88% споживачів готові платити більше за швидку доставку. Це вимагає від компаній оптимізувати свої ланцюги постачання, впроваджувати нові технології для прискорення процесів доставки, заключати угоди про колаборації з логістичними компаніями та іншими гравцями ринку.

Цифровізація життя значною мірою змінює вподобання споживачів щодо обслуговування і комунікацій. Це передусім стосується запиту на омніканальність, коли відбувається інтеграція онлайн та офлайн каналів для забезпечення єдиного клієнтського досвіду.

Для успішної адаптації бізнес-процесів до зміни вподобань клієнтів доцільно впроваджувати гнучкі методи управління, які забезпечують здатність організації швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [3, с. 40-53]. Водночас аналіз клієнтських потреб і прогнозування їх динаміки стають основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Використання аналітичних інструментів, зокрема Big Data, дозволяє ідентифікувати тренди, що формуються, а також моделювати можливі сценарії розвитку поведінки споживачів. Це сприяє підвищенню точності стратегічного планування [4, с. 63-71].

Важливою умовою успішної адаптації є цифровізація бізнес-процесів. Інтеграція сучасних інформаційних систем, таких як CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами) та ERP (системи планування ресурсів підприємства), дозволяє створювати цілісну екосистему управління, яка забезпечує ефективність внутрішніх операцій і підвищує рівень задоволеності клієнтів. Використання штучного інтелекту та автоматизованих платформ відкриває нові можливості для персоналізації обслуговування, автоматизації рутинних процесів і зниження операційних витрат.

Ключовим фактором адаптації є також організаційна гнучкість. Здатність торговельної організації швидко адаптуватися до змін залежить від її структури, корпоративної культури та рівня кваліфікації персоналу [2]. Інвестиції у розвиток компетенцій працівників, стимулювання їхньої творчої активності та залучення до процесів інновацій формують основу для створення адаптивного організаційного середовища. Це, у свою чергу, забезпечує здатність компанії зберігати стійкість у періоди турбулентності та досягати стратегічних цілей [4, с. 63-71].

Практичне значення адаптації бізнес-процесів полягає у досягненні низки переваг: підвищення операційної ефективності, зниження витрат, поліпшення лояльності клієнтів та забезпечення стійкого фінансового зростання [3, с. 40-53]. Персоналізоване обслуговування та швидка реакція на клієнтські запити стають важливими факторами формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, адаптація бізнес-процесів до умов плинності клієнтських запитів є комплексним процесом, який вимагає інтеграції технологічних, управлінських та організаційних інновацій. Впровадження сучасних підходів до управління, цифрових рішень та клієнтоорієнтованої моделі діяльності дозволяє забезпечити

конкурентоспроможність торговельних організацій у динамічному ринковому середовищі та сприяє їхньому сталому розвитку.

Список літератури

1. Уманець Т.В. та ін. "Адаптація управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: теоретичні аспекти". – Одеса: ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2022. – 380 с.
2. Dominik Wrzosek. Гнучкі методології: Посібник з гнучкого управління проектами. URL: Гнучкі методології: Посібник з гнучкого управління проектами
3. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 3. С. 40-53. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040>
4. Повна С. В. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. 2020. №1(21). С. 63–71.