

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **М.О. Багорка**
«_____» лютого 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
зі спеціальності 075 «Маркетинг»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Здобувач

О.О. Сухина

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Л.М. Курбацька

Дніпро – 2022

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
« ____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра студенту

СУХИНИ ОЛЕКСАНДРУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

- 1. Тема роботи** «Удосконалення маркетингових бізнес-процесів на підприємстві»
керівник роботи Курбацька Лариса Миколаївна, к.е.н., доцент;
затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2021 р. № ____
- 2. Строк подання студентом роботи** – 14 лютого 2022 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** річні звіти фізичної особи-підприємця Темнов М.С за 2018-2020 роки, виробничо-фінансові плани, поточна документація.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретично-методичні основи впровадження маркетингових бізнес-процесів на підприємстві. 2. Сучасний стан організації маркетингових бізнес-процесів торгового підприємства. 3. Розробка комплексу заходів з удосконалення маркетингових бізнес-процесів підприємства. Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
1. Схема стратегічного маркетингового процесу організації. 2. Згруповані контрольні показники для проведення бенчмаркінгу. 3. Динаміка та джерела формування активів та пасивів Студії меблів «Лофт Дизайн». 4. Модель Портера «5+1» для Студії меблів «Лофт Дизайн». 5. Аналіз долі ринку Студії меблів «Лофт Дизайн». 6. Етапи впровадження процесного підходу в управлінні в Студії меблів «Лофт Дизайн». 7. Конкурентний бенчмаркінг процесу продажів B2C Студії меблів «Лофт Дизайн». 8. Дерево проблем при комплектуванні замовлення Студією меблів «Лофт Дизайн». 9. Заходи оптимізації бізнес-процесу формування плану відвантаження Студії меблів «Лофт Дизайн»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.10.2020

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретично-методичні основи впровадження маркетингових бізнес-процесів на підприємстві	12.02.2021	
2	Сучасний стан організації маркетингових бізнес-процесів торгового підприємства	10.09.2021	
3	Розробка комплексу заходів з удосконалення маркетингових бізнес-процесів підприємства	22.12.2021	
4	Висновки і пропозиції	28.01.2022	
5	Оформлення дипломної роботи	09.02.2022	

Студент _____ О.О Сухина
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Л.М. Курбацька
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення маркетингових бізнес-процесів на підприємстві»

Дипломна робота: 84 с., 26 рис., 19 табл., 75 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – є процесний підхід та управління маркетинговими бізнес-процесами підприємства.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних підходів та оцінка маркетингових бізнес-процесів на підприємстві, а також і розробка заходів щодо їх удосконалення.

Методи дослідження – монографічний, метод дедукції та індукції, порівняння, метод логічного узагальнення, метод аналізу і синтезу, метод організаційно-економічного аналізу, метод аналізу витрат та доходів, графічний метод (для наочності даних), аналіз трендів, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, модель Портера «5+1», реінжиніринг бізнес-процесів.

Досліджено основи та принципи організації маркетингових бізнес-процесів на підприємстві; надано організаційно-економічну характеристику ФОП Темнов М.С.; проведено оцінку організації та управління маркетинговою діяльністю ФОП Темнов М.С і діагностику ефективності організації маркетингових бізнес-процесів торгового підприємства; розроблено комплекс заходів з удосконалення маркетингових бізнес-процесів підприємства, а також розроблено програму автоматизації бізнес-процесів підприємства.

Результати впроваджені в діяльність фізичної особи підприємця Темнов М.С. м. Дніпро Дніпропетровської області.

АНОТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГОВІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, БЕНЧМАРКІНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.

SUMMARY

MANAGEMENT, MARKETING BUSINESS PROCESSES, REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES, BENCHMARKING OF BUSINESS PROCESSES, AUTOMATION OF BUSINESS PROCESS.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність та принципи організації бізнес-процесів в маркетингу	8
1.2. Бенчмаркінг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства	16
1.3. Методичні підходи до моделювання бізнес-процесів	23
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП Темнов М.С.	33
2.2. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства	41
2.3. Оцінка ефективності організації маркетингових бізнес- процесів торгового підприємства	50
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	58
3.1. Бенчмаркінг бізнес-процесів конкурентів підприємства	58
3.2. Реінжиніринг маркетингових бізнес-процесів торгового підприємства	62
3.3. Розробка програми автоматизації маркетингового бізнес- процесу торгового підприємства	72
Висновки до третього розділу	78
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Бізнес-процес – це набір завдань, які прямо чи опосередковано допомагають бізнесу надавати продукти та послуги клієнту і є його основою. Щоденна продуктивність співробітників і довгострокове зростання бізнесу визначаються тим, наскільки добре налагоджені бізнес-процеси.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що виклики в управлінні бізнес процесами в організації виникає тоді, коли досягається певний рівень розвитку і підрозділи взаємодіючи один з одним втрачають ефективність через відсутність системності та правил роботи. Наслідками таких викликів є втрата інформації, зайві витрати, дублювання функцій, простої, втрата якості продукції, послуг, взаємодії з клієнтами і, як результат, їх лояльності. Управління процесами є одним з ключових елементів розвитку підприємства.

Від роботи відділу маркетингу багато в чому залежить кількість клієнтів, які приходять до компанії. Це стосується не лише нових клієнтів, а й постійних, які роблять періодичні покупки. Кількість інструментів залучення та каналів взаємодії з аудиторією постійно зростає. Для того, щоб організувати управління всередині відділу, максимально ефективно впроваджують технології управління бізнес-процесами. Побудова ланцюжків взаємодії, що ґрунтуються на бізнес-процесах, дозволяє покращити та прискорити виконання робочих завдань.

Сутність положень управління бізнес-процесами, їх моделювання, бенчмаркінг та реінжиніринг досліджували досліджували як українські так і зарубіжні практики та науковці. Дослідники, які займалися даним питанням: М. Р о б с о н та Ф. У л л а х, Е р і к с о н, Б. А н д е р с е н, М. Х а м м е р, Дж. Ч а м п і, В. Г о р л а ч у к та І. Я н е н к о в а та іншими. Велика кількість досліджень та розроблених прикладних рекомендацій, ступінь вивчення питання розробки та впровадження бізнес -процесів на підприємстві є значними, але в той же час залишаються виклики, які потребують подальшого дослідження.

Мета і завдання. Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних підходів та оцінка маркетингових бізнес-процесів на підприємстві, а також і розробка заходів щодо їх удосконалення. Для досягнення цієї мети в роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та принципи управління маркетинговими бізнес-процесами підприємства;
- оцінити маркетингову діяльність підприємства та ефективність організації маркетингових бізнес-процесів торгового підприємства
- провести бенчмаркінг бізнес-процесів конкурентів та визначити резерви для удосконалення;
- розробити план реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів та програму автоматизації маркетингових процесів підприємства.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є процесний підхід та управління маркетинговими бізнес-процесами підприємства. База для дослідження – ФОП Темнов М.С., який працює на ринку під брендом Студія меблів «Лофт Дизайн».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання управління бізнес-процесами та моделювання маркетингових процесів підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є основні положення управління бізнес-процесами та процесами маркетингу, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління маркетингом, бенчмаркінгу та реінжинірингу процесів, планування. У процесі дослідження використовувалися такі методи: монографічний, дедукції та індукції, порівняння, метод логічного узагальнення, метод аналізу і синтезу, метод організаційно-економічного аналізу, метод аналізу витрат та доходів, графічний метод (для наочності даних), аналіз трендів, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, модель Портера «5+1», реінжиніринг бізнес-процесів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці дослідників в сфері управління бізнес-процесами та маркетинговими бізнес-процесами,

матеріали Інтернет-ресурсів та спеціалізованої періодики, дані фінансово-економічної звітності ФОП Темнов М.С.; результати авторських досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні та деталізації теоретичних положень та наукових підходів до визначення бізнес-процесу. Наукові результати дослідження, що характеризує особистий внесок автора у деталізацію досліджуваної тематики і характеризують наукову новизну роботи, полягає у тому, що

дістало подальшого розвитку:

– запропонована схема згрупованих контрольних показників для проведення бенчмаркінгу бізнес-процесів для виявлення резервів та подальшого вдосконалення процесів підприємства.

удосконалено:

– механізм бенчмаркінгу та реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів в умовах торговельного підприємства; даний підхід дає можливість використати резерви наявні на підприємстві, усунути недоліки та критичні помилки в організації маркетингових бізнес-процесів та підвищити ефективність роботи підприємства.

Практична значимість полягає у тому, що результати дослідження дають можливості для подальшого удосконалення маркетингових бізнес-процесів на основі виявлених резервів та процесу автоматизації бізнес-процесів для підвищення рівня наданих послуг та сприяння зростанню рівня лояльності клієнтів ФОП Темнов М.С. (Студії меблів «Лофт Дизайн») та розробку рекомендацій по реінжинірингу процесів.

Апробація результатів дипломного дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на ІХ Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-

конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (м. Дніпро, 2021 р.).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломної роботи магістра становить 84 сторінки, 26 рисунків та 19 таблиць, список використаних джерел налічує 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та принципи організації бізнес-процесів в маркетингу

Багато компаній використовують переваги управління бізнес-процесами, щоб покращити та згладити свій робочий процес та підвищити продуктивність. Але динаміка сучасного ділового світу змінюється щодня. Нові тенденції приходять і йдуть так швидко, що ніщо старе, здається, не протримається достатньо довго.

Визначень терміну «бізнес-процес» на сьогодні існує багато і описують їх з різних позицій [13]. Пропонуємо систематизувати визначення в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення дослідників поняття
«бізнес-процесу»

Дослідники	Визначення
М. Робсон та Ф. Уллах	Потік роботи від однієї особи до іншої, або між відділами [65, с. 27].
Еріксон	Ланцюг дій, які

	<p>повторюються і в результаті яких ресурси трансформуються для досягнення визначених цілей [17, с. 24]</p>
Б. Андерсен	<p>Процес, який має логіку етапів та їх свої складові: вхід-процес-вихід-управління-постачальник процесу-клієнт процесу [10, с. 74].</p>
М. Хаммер, Дж. Чампі	<p>У процесу є початок, декілька етапів робіт, які приводять до результату або виходу [19, с. 66].</p>
В. Горлачук та І. Яненкова	<p>«систематизоване, послідовне виконання логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність з метою створення продукції» [3, с. 263]/</p>

Від пекарні по сусідству до штаб-квартири Google є одна річ, яка залишається спільною для кожної компанії – процеси. Кожне завдання кожного відділу кожної компанії у світі пов'язане з кожним завданням.

Бізнес-процеси – це набір пов'язаних завдань, які необхідно виконати у визначений термін для досягнення результату запланованих робіт. Ця тема набагато цікавіша, ніж купа блок-схем і технічних візуальних діаграм. Є так багато речей, які можна дізнатися про власний бізнес, просто подивившись на щоденні процеси бізнесу.

У 1982 році Filenet розпочала розробку цифрової системи управління робочими процесами. Вони створили цифровий процес передачі відсканованих документів в систему. Пізніше Filenet була придбана IBM у 2006 році. Те, що створив Filenet, часто називали піонером програмного забезпечення BPM (business process management – управління бізнес-процесами) [42].

Набір для управління бізнес-процесами – термін, введений аналітичною фірмою Gartner. Він використовувався для опису різноманітних програмних додатків, які оброблятимуть бізнес-процеси на базовому рівні.

У міру розвитку програмних додатків BPM вони почали ставати сучасними. Цей розвиток призвів до створення того, що ми бачимо сьогодні. Сучасне інтелектуальне управління бізнес-процесами почало створювати робочі процеси для бізнесу. За допомогою цих типів програмного забезпечення також стала можлива аналітика процесів.

Відбулися зміни у способі ведення бізнесу. Фокус перемістився на швидкість, розширення можливостей та зростання замість централізації та контролю. В останнє десятиліття інструменти BPM були дуже популярними. Ці рішення пройшли довгий шлях від вирішення основних проблем процесу до розробки робочих процесів. Але вони старіють. Складні блок-схеми та

ретельно розроблені інструменти BPM більше не ефективні для нового покоління працівників. Сьогодні підприємства не можуть працювати з повільною платформою автоматизації процесів, на налаштування автоматизації якої потрібні години [33].

Сучасний світ вимагає простоти в автоматизації. Компанії хочуть працювати з рішеннями, якими може керувати будь-хто, а не тільки спеціалісти. Інструменти BPM, доступні на ринку, потребують годин звикання, перш ніж вони зможуть покращити ваші бізнес-процеси. Підприємства повинні покладатися на BPM-агенції або експертів BPM, що вимагає великих витрат часу.

Коли людина працює над завданням, це стає проектом для збору контексту про процес у BPM. Ніхто не любить переглядати ланцюжки електронної пошти або бути перевантаженим інформацією. Це створює тертя між відділами щодо того, чому не передається належна інформація. Це суперечить меті BPM.

Якщо керівники вищої та середньої ланки занадто зайняті керуванням та аналізом цих рішень, у них буде менше часу на аналіз та виявлення більших системних проблем. У таких ситуаціях вони не можуть розробити нові ідеї розширення. Перевантажені рішення, що виглядають як інструменти BPM, заважають загальній картині бізнесу [45].



Рис. 1.1 – Кроки розробки бізнес-процесу в організації

Процеси підвищують чіткість роботи бізнесу. Підвищення ефективності є перевагою. Коли всі в організації

знають, що їм потрібно робити в хронологічному порядку, це зменшує надмірність і підвищує ефективність роботи всієї організації.

У бізнес-процесах є кілька етапів та немає єдиного стандартного правила, за яким потрібно виконувати ці кроки, але ми розробили їх після аналізу деяких теорій та існуючих бізнес-процесів (рис. 1.1) [1].

На першому етапі важливо зрозуміти, яка мета майбутнього бізнес-процесу. Як і будь-який інший процес, бізнес-процеси також вимагають від чіткого уявлення про те, яких результатів потрібно досягти. Це допоможе побудувати основу процесу та дати йому правильний напрямок. Мета має бути вимірною та зрозумілою, щоб можна було оцінити результат.

Наступним етапом є оцінка альтернатив. Потрібно визначити всі альтернативи, оцінити їх та знайти найкращий варіант з найменшими альтернативними витратами.

Один з найважливіших кроків у створенні бізнес-процесу це залучити

та призначати учасників сторони. Після того, як розроблено процес усіх альтернатив, потрібно залучити всіх і дати їм зрозуміти процес. Вони беруть безпосередню участь в управлінні процесом. Тому вони повинні розуміти всі аспекти процесу. Це заощадить час у довгостроковій перспективі [34].

Після повної розробки процесу його потрібно запустити його в меншому масштабі. Практичний досвід допоможе знайти прогалини, які пропустили під час створення процесу. Це дає можливість заповнити ці невеликі прогалини рішеннями і зробити свій процес формальним. Заповнивши всі прогалини та усунувши всі дрібні незручності, відбувається впровадження процесу.

Після запуску процесу необхідно проаналізувати чи досягається мета поставлена на початку розробки, і у випадку її невиконання внести зміни до процесу.

Кожен бізнес унікальний, і категорії бізнес-процесів залежать від того, чим займається, на чому спеціалізується

бізнес. Конкретний тип завдання може бути допоміжним процесом в одному бізнесі та основним процесом в іншому.

В межах діяльності підприємства визначають три типи бізнес-процесів (рис. 1.2) [56].



Рис. 1.2 – Типи бізнес-процесів підприємства

Основні або операційні бізнес-процеси – це основні функції бізнесу. Ці процеси безпосередньо пов'язані з фундаментальними цінностями, баченням і місією бізнесу. Вони також відомі як початкові процеси. На ці процеси варто приділити особливу

увагу, оскільки вони є основним джерелом доходу компанії. Важливо заповнити прогалини та внести необхідні покращення в ці процеси. При оцінці цих процесів прослідковується прямий вплив на зростання бізнесу [45].

Кожне завдання, яке безпосередньо впливає на результати бізнесу для ваших клієнтів, є частиною основного процесу. Кожен основний процес має кілька підпроцесів. Деякі з них додають цінність, деякі (наприклад, зберігання) ні, але всі вони безпосередньо впливають на створення продуктів або послуг, які отримують клієнти. Оскільки ці процеси є основою цінності бізнесу, їх часто називають ланцюгом створення вартості. До них належать [66]:

- Розробка та створення продукту чи послуги

- Маркетинг продукту чи послуги та доведення його до покупця

- Післяпродажне обслуговування та підтримка також додають цінність і є частиною основних процесів.

Щоб досягти досконалості, всі три елементи повинні працювати разом як єдине ціле. А оскільки основні процеси є основою бізнесу, забезпечення їх найкращого виконання є стратегічним пріоритетом.

Це процеси, які безпосередньо не пов'язані з доставкою послуги чи продукту клієнту. Але вони допомагають підприємствам створити середовище, де основні процеси можуть працювати краще. Звідси і походить назва «допоміжний процес». Це процеси в бухгалтерії, відділі кадрів та будь-якому іншому відділі, який підтримує основні бізнес-функції [73].

Наприклад, найм нового співробітника - це функція підтримки, яка допомагає бізнесу розширюватися.

Процеси, які планують, організують, координують і контролюють усі функції бізнесу, підпадають під процеси управління. Ці процеси цілеспрямовані. Ці процеси також допомагають сформулювати напрямок подальшого розвитку бізнесу. Управління повсякденними завданнями, навчання

працівників тому, як ефективно виконувати завдання, запуск нового продукту тощо – це деякі з процесів у цій категорії [23].

Наприклад, до управлінської діяльності традиційно залучаються генеральні директори, менеджери та вище керівництво.

Процеси, як основні, так і допоміжні, вимагають планування, координації, моніторингу та контролю. Процеси управління також включають вимірювання загальних результатів і вирішення можливостей і загроз, які можуть допомогти або зашкодити бізнесу.

Також управлінські процеси забезпечують відповідність нормативним вимогам і дотримання фінансових цілей і бюджетів.

Хоча процеси управління не приносять безпосереднього доходу, вони оптимізують отримання доходу та забезпечують продовження виживання бізнесу в цілому.

Маркетингова діяльність підприємства є частиною операційних

бізнес процесів, тому, як і будь-який інший процес проходить через етапи зазначені на рисунку 1.1.

Для реалізації маркетингових бізнес процесів потрібно проаналізувати та спланувати маркетингову діяльність. Перед плануванням окремих процесів потрібно пройти стратегічний маркетинговий процес та сформувати маркетинговий план (рис. 1.3) [34].

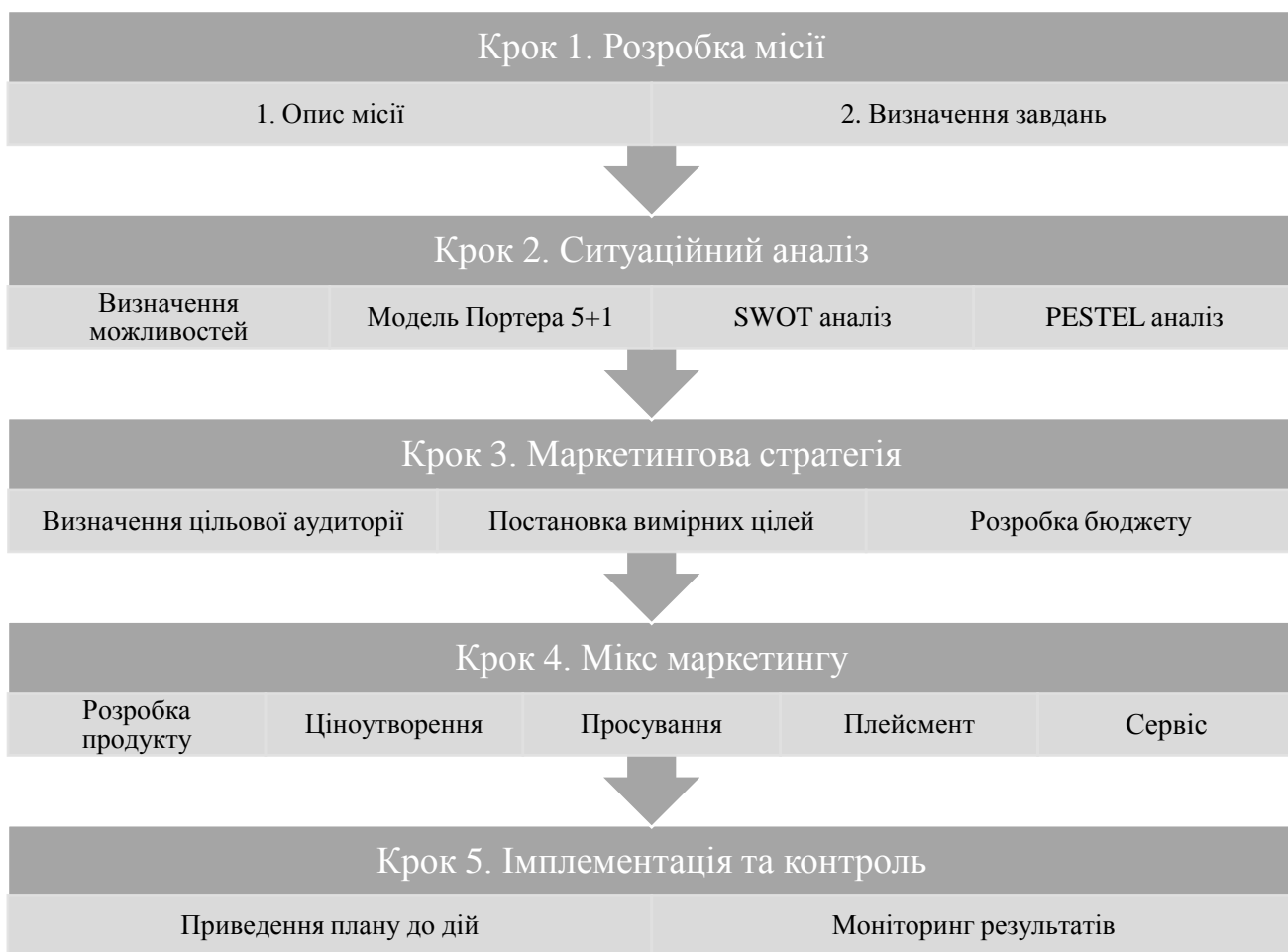


Рис. 1.3 – Схема стратегічного маркетингового процесу організації

Етапи процесу стратегічного маркетингу (місія, аналіз ситуації, маркетинговий план, комплекс маркетингу, впровадження та контроль) відрізняються від процесу конкретних маркетингових зусиль. Конкретні зусилля можуть підтримувати одну ціль або напрямок бізнесу, але стратегічний процес підтримує всю місію організації.

Систематизувавши приклади конкретних маркетингових зусиль нами був узагальнено комплекс маркетингових бізнес-процесів (рис. 1.3), які функціонують на підприємстві [22]:

- Процес цільового маркетингу – визначення конкретних сегментів ринку, які допоможуть бізнесу розвиватися. Три основні види цільового маркетингу – це сегментування (S), таргетування (T) та позиціонування (P). Організації

використовують цей підхід S-T-P, щоб визначити найкращих потенційних клієнтів.

- Процес контент-маркетингу формування попиту на продукт, створюючи постійний потік контенту, який фокусується на проблемах і бажаннях потенційних і поточних клієнтів. П'ять кроків процесу контент-маркетингу: планування, створення контенту, публікація, розповсюдження, аналіз.

- Процес маркетингу продукту - це шлях від стратегії до реалізації маркетингової кампанії продукту. Щоб бути успішним, цей процес зосереджується на тому, щоб продукт продовжував задовольняти потреби клієнтів протягом усього продуктового циклу. Етапи цього процесу: продукт, охоплення, аудиторія, ціна.

- Процес вхідного маркетингу привертає потенційних клієнтів до продукту, надаючи корисний та якісний контент, який спонукає їх дізнатися більше. Вхідний підхід включає контент-маркетинг, соціальні стратегії та

пошукову оптимізацію – усі тактики, які охоплюють цільову аудиторію. Це відрізняється від вихідного маркетингу, традиційного підходу, за якого ви рекламуєте свій продукт або послугу, як правило, через телебачення та радіо, друковану рекламу та пряму розсилку. Етапи вхідного маркетингу: привернути увагу та залучити, змусити шукати детальну інформацію перетворити в клієнта, підтримувати зв'язок.

1.2. Бенчмаркінг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства

Порівняльний аналіз процесів або бенчмаркінг – це порівняння та аналіз ваших бізнес-процесів з тими, які вважаються найкращими в галузі. При порівнянні характер процесів повинен бути схожим, щоб порівняння було змістовним. Метою порівняльного аналізу бізнес-процесів є покращення існуючих бізнес-процесів, щоб ви могли конкурувати з кращими в галузі. Він використовується для підвищення

ефективності шляхом виявлення наявних прогалин та ліквідації цих прогалин після того, як стратегії ліквідації цих прогалин були успішно реалізовані.

Переваги порівняльного аналізу процесів [55]:

- Допомагає зрозуміти поточну позицію організації - порівняльний аналіз процесів дає розуміння де знаходиться бізнес-процес компанії в порівнюється з іншим процесом. Це допомагає зрозуміти, які заходи вжити для покращення існуючого процесу і що потрібно зробити для досягнення цілей організації.

- Дозволяє вносити важливі покращення - без порівняльного аналізу процесів складно оцінити, наскільки кращою стала організація. Порівняльний аналіз процесів дає конкретний результат, і дає зрозуміти, що можна зробити краще. Це можна використовувати для встановлення стандартів і таким чином покращення. Порівняльний аналіз спрощує

покращення, які приносять користь бізнесу в цілому.

- Заохочує планувати та узгоджувати цілі.

- Допомагає чітко визначити ролі - працівникам важливо знати, що від них вимагають і що потрібно зробити. Завдяки порівняльному аналізу процесів це стає здійсненним завданням. Процеси та люди, які стоять за цими процесами, згадуються та аналізуються, щоб співробітники детально знали свою роль. Це може заохотити їх наполегливо працювати на благо компанії, і вони стануть продуктивними в цьому процесі, приносячи таким чином користь бізнесу в цілому.

Підходи бенчмаркінгу демонструють як найбільш ефективні компанії виконують конкретний процес, який розглядається. Цей порівняльний аналіз збирається за допомогою досліджень, опитувань/інтерв'ю та відвідувань сайту. Визначаючи, як інші виконують ту саму функціональну задачу чи мету, люди отримують

уявлення та ідеї, яких інакше вони не змогли б досягти. Така інформація підтверджує та підтримує прийняття рішень керівниками [23].

Показники продуктивності надають числовий стандарт, з яким можна порівнювати процеси організації. Ці показники зазвичай визначаються шляхом детального та ретельно проаналізованого опитування чи інтерв'ю. На основі них можна виявити прогалини в продуктивності, визначити пріоритети дій, а потім провести додаткові дослідження, щоб визначити шляхи покращення.

Існує два основних типи порівняльного аналізу - внутрішній та зовнішній (рис. 1.4).

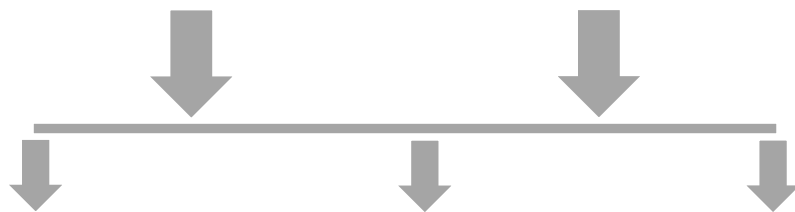




Рис. 1.4 – Типи бенчмаркінгу

Внутрішній порівняльний аналіз проводиться для порівняння практики та ефективності команд, окремих осіб або груп в організації.

Зовнішній порівняльний аналіз – це порівняння ефективності організації з аналогами в галузі або в різних галузях.

Херох популяризувала бенчмаркінг і була однією з перших компаній, які впровадили цей процес. Цей 5- та 12-етапний процес був створений Кемпом Р., менеджером Херох, відповідальним за порівняльний аналіз. [3]

Бенчмаркінг отримав величезний вплив і популярність у 1990-х роках.

Відповідно, передові співробітники та операційні менеджери застосували базові навички порівняльного аналізу в десятках різних бізнес-ситуацій. Серед цих додатків поширилися три різні типи порівняльного аналізу. До них належать:

- порівняльний аналіз процесів;
- порівняння продуктивності;
- стратегічний бенчмаркінг.

Порівняльний аналіз процесів. Порівняльний аналіз процесів зосереджується на окремих робочих процесах та операційних системах, таких як процес скарг клієнтів, процес виставлення рахунків, процес замовлення та виконання, процес найму або процес стратегічного планування. Ця форма бенчмаркінгу спрямована на виявлення найкращих практик багатьох компаній, що виконують подібні робочі функції. В останні роки порівняльний аналіз процесів стає все більш важливим у США. Багато з найбільш вражаючих історій успіху бенчмаркінгу американських компаній стосуються бенчмаркінгу

обробки. Його сила полягає в його здатності давати практичні результати. Наприклад, якщо організація покращує основний процес, вона може швидко підвищити продуктивність. Ці покращення продуктивності можна розраховувати з точки зору підвищення продуктивності, зниження витрат або покращення продажів, але їх чистий ефект часто перетворюється на кращі короткострокові фінансові результати. З цієї причини менеджери в США, які шукають покращення продуктивності, щоб відобразити їх у своїх кварталних системах показників, використовують порівняльний аналіз процесів [16].

Порівняльний аналіз ефективності. Порівняльний аналіз ефективності дозволяє менеджерам оцінити свою конкурентну позицію, порівнюючи продукти та послуги. Ефективність порівняльного аналізу зазвичай зосереджується на таких елементах, як ціна, технічна якість, додаткові функції продукту чи послуги, швидкість, надійність та інші характеристики.

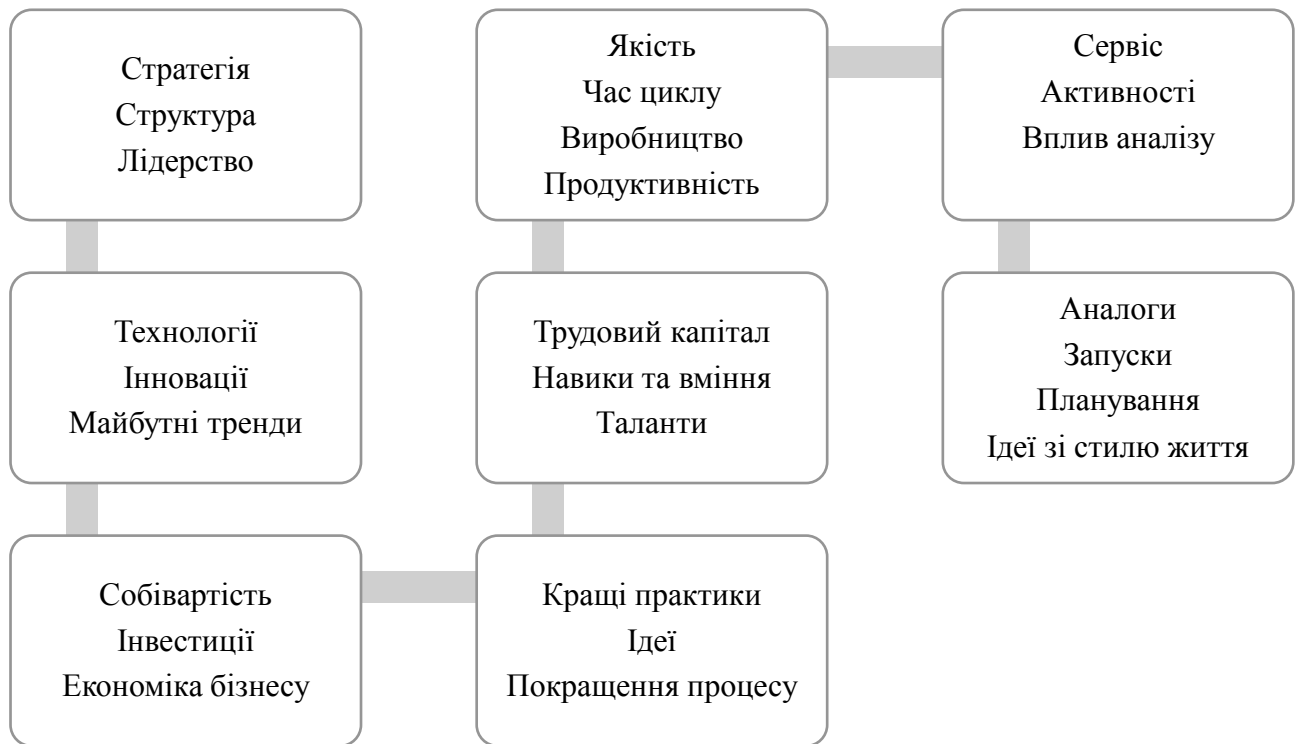
Зворотний інжиніринг, пряме порівняння продуктів або послуг та аналіз операційної статистики є основними методами, які використовуються в порівняльному аналізі ефективності. Автомобільна, комп'ютерна, фінансова та копіювальна промисловість, серед іншого, регулярно використовують порівняльний аналіз продуктивності як стандартний інструмент для конкуренції.

Стратегічний бенчмаркінг. Загалом, стратегічний бенчмаркінг досліджує конкуренцію компаній. Стратегічний порівняльний аналіз зрідка орієнтований на галузь. Він блукає по галузях, прагнучи визначити виграшні стратегії, які дозволили високоефективним компаніям досягти успіху на своїх ринках. Багато японських корпорацій є досвідченими стратегічними бенчмаркерами. Американський консультант з управління, який спеціалізується на роботі з японськими корпораціями, що працюють у США, розповідає таку

історію: «Мої клієнти починають із запитання: «Які компанії справді хороші?» Потім ми організуємо поїздку, в якій голова або генеральний директор мого клієнта відвідає ці дійсно хороші компанії. На відміну від американських компаній, які починають проект порівняльного аналізу, визначаючи, яку конкретну діяльність або процес вони хочуть навчитися, основні уроки та стратегії перемоги. Вони відчувають, що вони вже розуміють свої процеси». Не дивно, що японські корпорації, для яких характерна довгострокова перспектива, найбільше зацікавлені в стратегічному бенчмаркінгу. Стратегічний бенчмаркінг впливає на довгострокові конкурентні моделі компанії. Тому переваги можуть накопичуватися повільно. Організації, які шукають короткострокові вигоди, наприклад як відображено в кварталних звітах про ефективність, зазвичай виявляють, що порівняльний аналіз процесів дає результати швидше [31].

Стратегічний порівняльний аналіз: визначте ключові уроки та виграшні стратегії, які дозволили високоєфективним компаніям досягти успіху на своїх ринках. Стратегічний порівняльний аналіз досліджує, як компанії конкурують, і ідеально підходить для довгострокових корпорацій.

Бенчмаркінг є найпоширенішим інструментом глобального управління №1, але більшість компаній не використовують бенчмаркінг у повній мірі. Нижче ми систематизували понад 25 типів контрольних показників, які допомагають компаніям прогнозувати майбутнє та будувати виграшні стратегії, тактики та плани (рис. 1.5).



Р и с . 1.5 – З г р у п о в а н і к о н т р о л ь н і п о к а з н и к и д л я п р о в е д е н н я б е н ч м а р к і н г у

М о д е л ь е т а л о н н о г о к о л е с а , п р е д с т а в л е н а в с т а т т і “Benchmarking for Quality” [10], є п’ятиступеневим процесом, створеним шляхом спостереження за більш ніж 20 іншими моделями (рис 1.6). Він досить простий і складається з наступних кроків [44]:

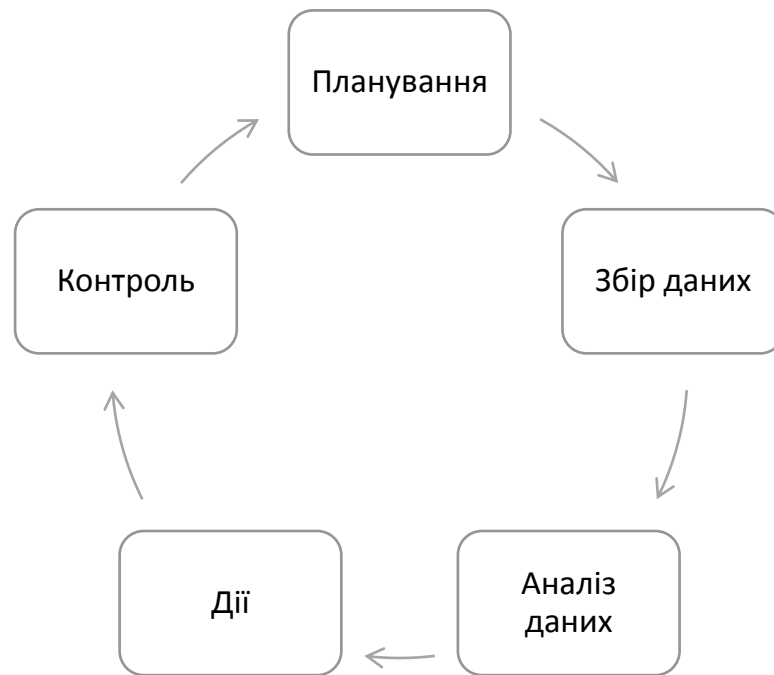


Рис. 1.6 – Модель еталонного колеса процесу бенчмаркінгу

1. Планування – це перший крок у порівняльному аналізі, де визначається, з ким порівнюватимуться процеси організації та які показники будуть використані для цього. Щоб дізнатися про інші види діяльності, потрібно запланувати збір даних. Цей етап порівняльного аналізу процесу є критичним, оскільки потребує розуміння, яка мета має бути досягнена за допомогою порівняння.

2. Збір даних. На цьому етапі процесу порівняльного аналізу потрібно

зібрати необхідні дані для аналізу. Обсяг зібраних даних буде залежати від процесу, який планується покращити. Потрібно використовувати показники, щоб виміряти процес, який планується порівняти, і зібрати інформацію про те, як конкурент виконує той самий процес.

3. Аналіз даних є ключовим етапом порівняльного аналізу процесу, тому що саме можна розібратися в деталях. Потрібно проаналізувати, чим відрізняється виконання процесу і чого не вистачає в порівнянні з іншим процесом, з яким ви порівнюєте. Потрібен комплексний аналіз, щоб можна було створити відповідний план дій.

4. Дії. План, який складений на попередньому кроці, необхідно виконати. Цей етап порівняльного аналізу процесу слід виміряти.

5. Постійний контроль. Порівняльний аналіз процесів не є одноразовим процесом і також не повинен розглядатися як такий. Мета – постійно вдосконалюватись. Якщо досягнуто

результату, який був запланований, то потрібно переходити до іншого бізнес-процесу, над яким необхідно попрацювати.

Причини проведення бенчмаркінгу компаніями можна визначити наступні [67]:

- Компанії використовують порівняльний аналіз для покращення операційної та фінансової ефективності. Порівняння того, що роблять конкуренти, допомагає заповнити прогалини між їхніми процесами, зрозуміти, що потрібно зробити, а що ще можна покращити.

- Порівняльний аналіз дозволяє компаніям більше зосередитися на своїх сильних і слабких сторонах, які мають вирішальне значення для успішного стратегічного позиціонування.

- Бенчмаркінг збільшує базу знань працівників, які працюють у компанії. Це допомагає прискорити процес навчання організацій, а також заохочує культуру обміну знаннями та досвідом всередині фірми.

- Порівняльний аналіз дозволяє компаніям зрозуміти їх позицію щодо витрат, а також допомагає створити простір для інновацій та вдосконалення.

Бенчмаркінг – це не тільки конкурентний аналіз. Це більше, ніж просто маркетингове дослідження, оскільки воно ретельно вивчає процеси бізнесу досліджуваної компанії та процесів конкурентів для розробки найкращих практик. Порівняльний аналіз є частиною постійного процесу. Це методичний і безперервний процес постійного вдосконалення. Регулярне тестування контрольних показників із конкурентами, галуззю та процесами компанії дозволить відповідати мінливим вимогам і працювати на випередження. Зберігаючи свої контрольні показники гнучкими, організація може переконатися, що вона дотримується найкращих практик, які підвищують продуктивність.

1.3. Методичні підходи до моделювання бізнес-процесів та оцінки ефективності

Будь-яке сучасне підприємство є складною системою, діяльність якої включає виконання десятків тисяч взаємовпливаючих функцій і операцій. Людина не в змозі розібратися в деталях, як функціонує така система – це виходить за межі її можливостей. Тому головна ідея створення так званих бізнес-моделей «AS-IS» (як є) і «AS-TO-BE» (як і має бути) – зрозуміти, що робить (зробить) дане підприємство, і як він функціонує (буде функціонувати) для досягнення своїх цілей [49].

Бізнес-модель – це формалізований (графічний, табличний, текстовий, символічний) опис бізнес-процесів, що відображає фактичну або передбачувану діяльність підприємства.

У найпростішому випадку бізнес-модель може складатися з однієї діаграми, але на практиці це навряд чи прийнятно, оскільки бізнес-процеси

з а з в и ч а й з а н а д т о с к л а д н і т а
б а г а т о в и м і р н і.

М о д е л ю в а н н я б і з н е с - п р о ц е с і в м а є
к і л ь к а ц і л е й [69]:

П о - п е р ш е , ц е м е т а о п и с у п р о ц е с і в . З а
д о п о м о г о ю м о д е л ю в а н н я м о ж н а
п р о с т е ж и т и , щ о в і д б у в а є т ь с я в
п р о ц е с а х в і д п о ч а т к у д о к і н ц я .
М о д е л ю в а н н я д о з в о л я є о т р и м а т и
« з о в н і ш н ь » у я в л е н н я п р о п р о ц е с и т а
в и з н а ч и т и в д о с к о н а л е н н я , я к і
п і д в и щ а т ь і х е ф е к т и в н і с т ь .

п о - д р у г е , н о р м у в а н н я п р о ц е с і в .
М о д е л ю в а н н я б і з н е с - п р о ц е с і в
в с т а н о в л ю є п р а в и л а в и к о н а н н я
п р о ц е с і в , т о б т о я к в о н и п о в и н н і
в и к о н у в а т и с я . Я к щ о д о т р и м у в а т и с я
п р а в и л , і н с т р у к ц і й а б о в и м о г ,
в с т а н о в л е н и х у м о д е л я х , т о м о ж н а
д о с я г т и б а ж а н о ї п р о д у к т и в н о с т і
п р о ц е с і в .

п о - т р е т ь , в с т а н о в л е н н я
в з а є м о з в ' я з к і в у п р о ц е с а х .
М о д е л ю в а н н я б і з н е с - п р о ц е с і в
в с т а н о в л ю є ч і т к и й з в ' я з о к м і ж
п р о ц е с а м и т а в и м о г а м и , я к і в о н и
п о в и н н і в и к о н у в а т и .

Цілі моделювання бізнес-процесів зазвичай формулюються так [14]:

- забезпечити розуміння структури організації та динаміки процесів, що відбуваються в ній;

- забезпечити розуміння актуальних проблем організації та можливостей їх вирішення;

- переконатися, що клієнти, користувачі та розробники мають однакове розуміння цілей і завдань організації;

- створити базу для формування вимог до програмного забезпечення, що автоматизує бізнес-процеси організації.

Основною сферою застосування бізнес-моделей є реінжиніринг бізнес-процесів. При цьому передбачається побудувати моделі поточної та перспективної діяльності, а також план і програму переходу від першого стану до другого.

Модель бізнес-процесу повинна відповідати на запитання [30]:

1. Які процедури (функції, роботи) необхідно виконати, щоб отримати бажаний результат?

2. У якій послідовності виконуються ці процедури?

3. Які механізми контролю та управління існують у рамках розглянутого бізнес-процесу?

4. Хто виконує технологічні процедури?

5. Які вхідні документи/інформація використовує кожна процедура обробки?

6. Які вихідні документи/інформацію створює процедура процесу?

7. Які ресурси необхідні для виконання кожної процедури в процесі?

8. Яка документація/умови регулюють виконання процедури?

9. Які параметри характеризують виконання процедур і процес в цілому?

Кінцевою метою моделювання бізнес-процесів є підвищення продуктивності. Для цього аналіз зосереджується на додаванні цінності до результатів процесу та зменшенні витрат і часу на завершення діяльності.

Сьогодні існує досить велика кількість методів моделювання бізнес-процесів (рис. 1.7). Ці методи належать до різних видів моделювання і дозволяють зосередитися на різних аспектах. Вони містять як графічні, так і текстові інструменти, за допомогою яких можна візуалізувати основні компоненти процесу та дати точні визначення параметрів і взаємозв'язків елементів [41].

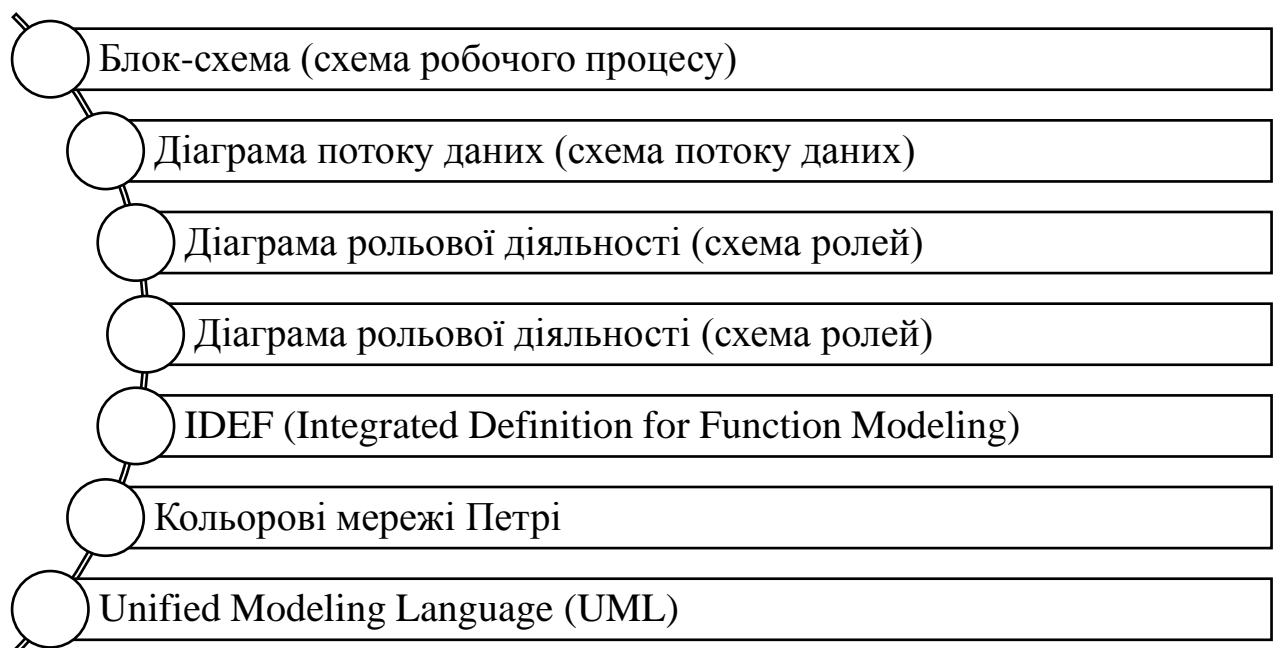


Рис. 1.7 – Згруповані методи моделювання бізнес процесів

Модельовання бізнес-процесів виконується наступними методами:

Блок-схема (схема робочого процесу) – це графічний метод представлення процесу, в якому операції, дані, технологічне обладнання тощо зображуються спеціальними символами. Метод використовується для відображення логічної послідовності дій процесу. Головною перевагою методу є його гнучкість. Процес можна представити багатьма способами.

Діаграма потоку даних (схема потоку даних). Діаграма потоку даних або DFD використовується, щоб показати передачу інформації (даних) від однієї операції процесу до іншої. DFD описує взаємозв'язок операцій через інформацію та дані. Цей метод є основою структурного аналізу процесів, оскільки дозволяє розкласти процес на логічні рівні. Кожен процес можна розбити на підпроцеси на більш високому рівні деталізації. Використання DFD дозволяє відображати лише потік інформації, але не потік

матеріалів. Діаграма потоку даних показує, як інформація надходить і виходить з процесу, які дії змінюють інформацію, де інформація зберігається в процесі тощо [58].

Діаграма рольової діяльності (схема ролей). Він використовується для моделювання процесу з точки зору окремих ролей, груп ролей та взаємодії ролей у процесі. Роль - це абстрактний елемент процесу, який виконує організаційну функцію. Рольова діаграма показує ступінь «відповідальності» за процес і його операції, а також взаємодію ролей.

IDEF (Integrated Definition for Function Modeling) - це цілий набір методів для опису різних аспектів бізнес-процесів (IDEF0, IDEF1, IDEF1X, IDEF2, IDEF3, IDEF4, IDEF5). Ці методи засновані на методології SADT (Structured Analysis and Design Technique). Для моделювання бізнес-процесів найчастіше використовуються методи IDEF0 і IDEF3.

IDEF0 - дозволяє створити модель функції процесу. Діаграма IDEF0 показує основні функції процесу, входи, виходи, дії керування та пристрої, пов'язані з

основними функціями. Процес можна розкласти на нижчий рівень.

IDEF3 – цей метод дозволяє створити «поведінкову» модель процесу. IDEF3 складається з двох типів моделей. Перший вигляд представляє опис робочого процесу. Другий – опис перехідних станів об'єктів.

Кольорові мережі Петрі – цей метод представляє модель процесу у вигляді графіка, де вершини – це дії процесу, а дуги – події, завдяки яким процес переходить з одного стану в інший. Мережі Петрі використовуються для динамічного моделювання поведінки процесу.

Unified Modeling Language (UML) – це об'єктно-орієнтований метод моделювання процесів. Він складається з 9 різних діаграм, кожна з яких дозволяє моделювати різні статичні або динамічні аспекти процесу.

Більшість із цих методів реалізовано програмно. Це дозволяє підтримувати бізнес-процеси або аналізувати їх. Прикладами такого програмного

забезпечення є різні інструменти моделювання процесів CASE.

Проектування бізнес-процесів – це техніка, яка використовується для створення нового робочого процесу з нуля. Нові організації беруть участь у проектуванні бізнес-процесів, коли починають думати про те, як вони будуть виробляти та надавати свої продукти та послуги. Організації також займаються проектуванням бізнес-процесів, коли впроваджують абсолютно нові процеси або переробляють існуючі.

Організації можуть робити це неявно або використовувати більш формальний та організований підхід. Неявний підхід до проектування бізнес-процесів може бути таким же простим, як візуалізація мети та вжиття заходів для її досягнення. Однак цей підхід не настільки ефективний, як продуманий і продуманий підхід до проектування бізнес-процесів [30].

Ефективні бізнес-процеси повинні бути масштабованими та відтворюваними. Якщо в організації

відсутні структуровані процеси, співробітники будуть вдаватися до рутинної діяльності на основі свого досвіду в галузі. Це призведе до непослідовності та неефективності, або ще гірше.

У цьому дослідженні показники ефективності (PI) розуміються та інтерпретуються як значення, показники яких характеризують, і в якій мірі визначений і змодельований процес виконується ефективно, і чи є показники ефективності якісно вираженими значеннями.

Показники ефективності – це набір показників, які стосуються аспектів ефективності процесу, які є найбільш важливими для поточного та майбутнього успіху цього процесу.

На основі проведеного дослідження систематизовано комплекс показників для системи управління продуктивністю бізнес-процесу «від замовлень клієнтів до збору платежів» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Комплекс показників оцінки
продуктивності бізнес-процесу «від
замовлення до збору платежів»

Назва показника	Формула розрахунку
Індикатор виконання замовлення (OEI)	$\frac{\text{кількість виконаних замовлень}}{\text{загальна кількість замовлень}} * 100$
Середній час виконання замовлення в годинах (AOET)	$\frac{\text{SumNi (час доставки - час створення)}}{\text{кількість замовлень}}$
Відсоток змінених замовлень (PCO)	$\frac{\text{кількість змінених замовлень}}{\text{загальна кількість замовлень}} * 100$
Показник зростання замовлень (OGI)	$\frac{\text{кількість замовлень у поточному місяці}}{\text{кількість замовлень у попередньому місяці}} * 100$
Середня вартість замовлення 2 (AOV2)	$\frac{\text{сукупний місячний обсяг продажів}}{\text{щомісячні замовлення}}$

Відсоток сплачених замовлень вчасно (PPOWDD)	(кількість замовлень, зібраних вчасно / загальна кількість замовлень * 100
Результативність продажів (SP)	досягнутий загальний обсяг продажів / запланований обсяг продажів * 100
Середній час комплектації замовлення (AVCT)	SumNi (час збору - час створення) / кількість зібраних замовлень
Середній час завантаження (ALT)	SumNi (кінцевий час роздачі - час створення розіграшу) / кількість завантажених замовлень

Показники ефективності розроблялися за методом номінальної групи (НГТ). Для отримання економічно достовірних показників та прийнятної

моделі вимірювання ефективності ця методика була використана для дослідження на наступних методичних етапах [72]:

1. Визначення сфери та рівня виконання;
2. Визначення складу групи за іменна групової техніки;
3. Вибір керівника сесії TNG;
4. Планування, підготовка та реалізація сесія TNG;
5. Складання попереднього переліку показників;
6. Оцінка та остаточний відбір показників ефективності;
7. Визначення методів збору даних для обраних показників;
8. Запровадження ключових показників ефективності;
9. Стежити за ключовими показниками ефективності та покращувати їх;
10. Моніторинг, оцінка та вдосконалення ключових показників ефективності.

Для кожного з набору показників необхідно розробити критерії

відхилення продуктивності від контрольних показників продуктивності. Термін «відхилення продуктивності» позначає розбіжності між досягнутою та цільовою продуктивністю, тобто встановленими контрольними показниками продуктивності, отриманими шляхом порівняння досягнутої продуктивності з встановленим контрольним показником продуктивності. Ефективність процесу «від замовлень клієнтів до збору платежів» також розуміється як багатовимірна конструкція (як це продемонструють результати, їх аналіз та інтерпретація), оскільки продуктивність включає як ефективність, так і ефективність, якісні та кількісні аспекти, включаючи поведінку та результати поведінки. Коротше кажучи, продуктивність включає кілька основних компонентів для цілісного підходу до управління т-процесом

Існує кілька методів суб'єктивної оцінки процесів. Багато в чому такі

прийоми були розроблені в працях засновників і послідовників методології реінжинірингу бізнес-процесів, наприклад, Хаммера і Чампі, Робсона і Улла та ін. Крім того, відомі методи аналізу можуть бути використані для якісний аналіз процесів: SWOT-аналіз, аналіз за допомогою Бостонської матриці та ін [21].

Менш розроблені методи графічного аналізу процесів. У відомій нам літературі їх класифікація не зустрічається. У зв'язку з цим ми пропонуємо та розглядаємо власну найпростішу класифікацію методів графічного аналізу процесів (рис.1.8).

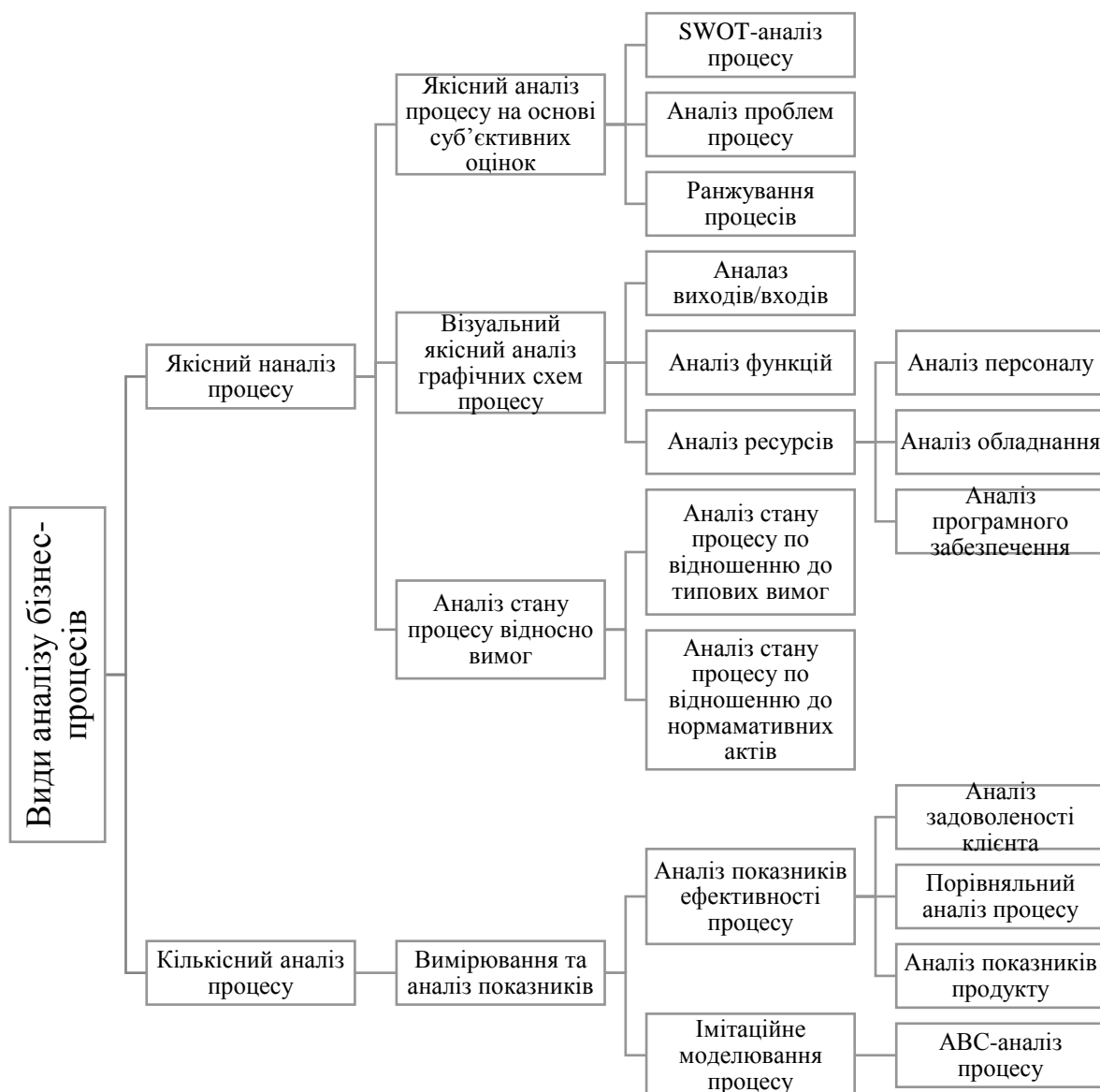


Рис. 1.8 – Класифікація видів аналізу бізнес-процесів

Крім цих методів, ми пропонуємо ще один метод кількісної оцінки процесів, заснований на аналізі відповідності процесу стандартним вимогам до його

організації. Запропонована структура типових вимог процесу базується на вимогах стандартів серії ISO 9000. Крім того, процес може бути перевірений на відповідність законам і нормам [26].

У світовій практиці більш детально розроблені методи кількісного аналізу процесів. Більшість із них засновані на зборі, обробці та аналізі статистичної інформації про процеси. Розроблено методи статистичного аналізу процесів як інструменти, що використовуються при впровадженні систем управління якістю [25].

В даний час широко використовуються такі методи кількісного аналізу, як моделювання процесів та ABC-аналіз процесів (аналіз операційних витрат). На нашу думку, використання цих методів в організаціях, які не мають чіткої регламентації процесів і засобів вимірювання їх ефективності, є недоцільним.

Компанії використовують переваги управління бізнес-процесами, щоб покращити та згладити свій робочий процес та підвищити продуктивність. Бізнес-процеси – це набір пов’язаних завдань, які необхідно виконати у визначений термін для досягнення результату запланованих робіт.

Процеси, як основні, так і допоміжні, вимагають планування, координації, моніторингу та контролю. Процеси управління також включають вимірювання загальних результатів і вирішення можливостей і загроз, які можуть допомогти або зашкодити бізнесу.

Систематизувавши приклади конкретних маркетингових зусиль нами був узагальнено комплекс маркетингових бізнес-процесів, які функціонують на підприємстві: процес цільового маркетингу; процес контент-маркетингу; процес маркетингу продукту; процес вхідного маркетингу.

Бенчмаркінг – це не тільки конкурентний аналіз. Це більше, ніж

просто маркетингове дослідження, оскільки воно ретельно вивчає процеси бізнесу досліджуваної компанії та процесів конкурентів для розробки найкращих практик. Порівняльний аналіз є частиною постійного процесу. Це методичний і безперервний процес постійного вдосконалення. Регулярне тестування контрольних показників із конкурентами, галуззю та процесами компанії дозволить відповідати мінливим вимогам і працювати на випередження. Зберігаючи свої контрольні показники гнучкими, організація може переконатися, що вона дотримується найкращих практик, які підвищують продуктивність.

Бізнес-модель – це формалізований (графічний, таблицний, текстовий, символічний) опис бізнес-процесів, що відображає фактичну або передбачувану діяльність підприємства.

Моделювання бізнес-процесів виконується наступними методами: блок-схема (схема робочого процесу); діаграма потоку даних (схема потоку

даних); діаграма рольової діяльності (схема ролей); IDEF (Integrated Definition for Function Modeling) – це цілий набір методів для опису різних аспектів бізнес-процесів; кольорові мережі Петрі; Unified Modeling Language (UML) – об'єктно-орієнтований метод моделювання процесів.

Проектування бізнес-процесів – це техніка, яка використовується для створення нового робочого процесу з нуля.

Ефективні бізнес-процеси повинні бути масштабованими та відтворюваними. Якщо в організації відсутні структуровані процеси, співробітники будуть вдаватися до рутинної діяльності на основі свого досвіду в галузі. Це призведе до непослідовності та неефективності, або ще гірше.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП Темнов М.С.

Студія меблів «Лофт дизайн» є маркетинговою назвою, яку використовує фізична особа-підприємець Темнов Михайло Сергійович. Він був зареєстрований у 2011 році і вже 10 років активно працює на ринку меблів України. На етапі становлення це була одноосібна зайнятість, основна діяльність підприємця зосереджувалася на виготовленні меблів на замовлення. З 2016 року бізнес зазнав трансформацій і діяльність зазнала розширення – змінено профіль з на масове виробництво сучасних та якісних меблів. Було прийнято рішення не відкривати фізичний виставковий магазин, а запустити інтернет-магазин з спеціалізацією на меблях в стилі Loft. Для реалізації нової бізнес-моделі розширили штат та розробили організаційну структуру.

ФОП, як тип юридичної реєстрації залишився для роботи в офіційній площині. Ця форма реєстрації згідно чинного законодавства та податкового кодексу ФОП має право наймати працівників. Податкова система в такій організаційній формі може бути як загальна так і спрощена, і в кожному з типів оподаткування можна мати статус платника ПДВ (податку на додану вартість).

Через активну маркетингову діяльність ФОП Темнов М.С. відомий серед клієнтів під брендом Студія меблів «Лофт Дизайн». Надалі в роботі для об'єкту дослідження ФОП Темнов М.С. будемо використовувати назву Студія меблів «Лофт Дизайн».

Оскільки компанія обрала модель роботи без виставкового магазину, а через інтернет-магазин (рис. 2.1), то для операційної роботи в її розпорядженні є офіс компанії, виробничі потужності та складські приміщення розташовані за адресою м. Дніпро, вул. Космічна 49Г, 2 поверх.

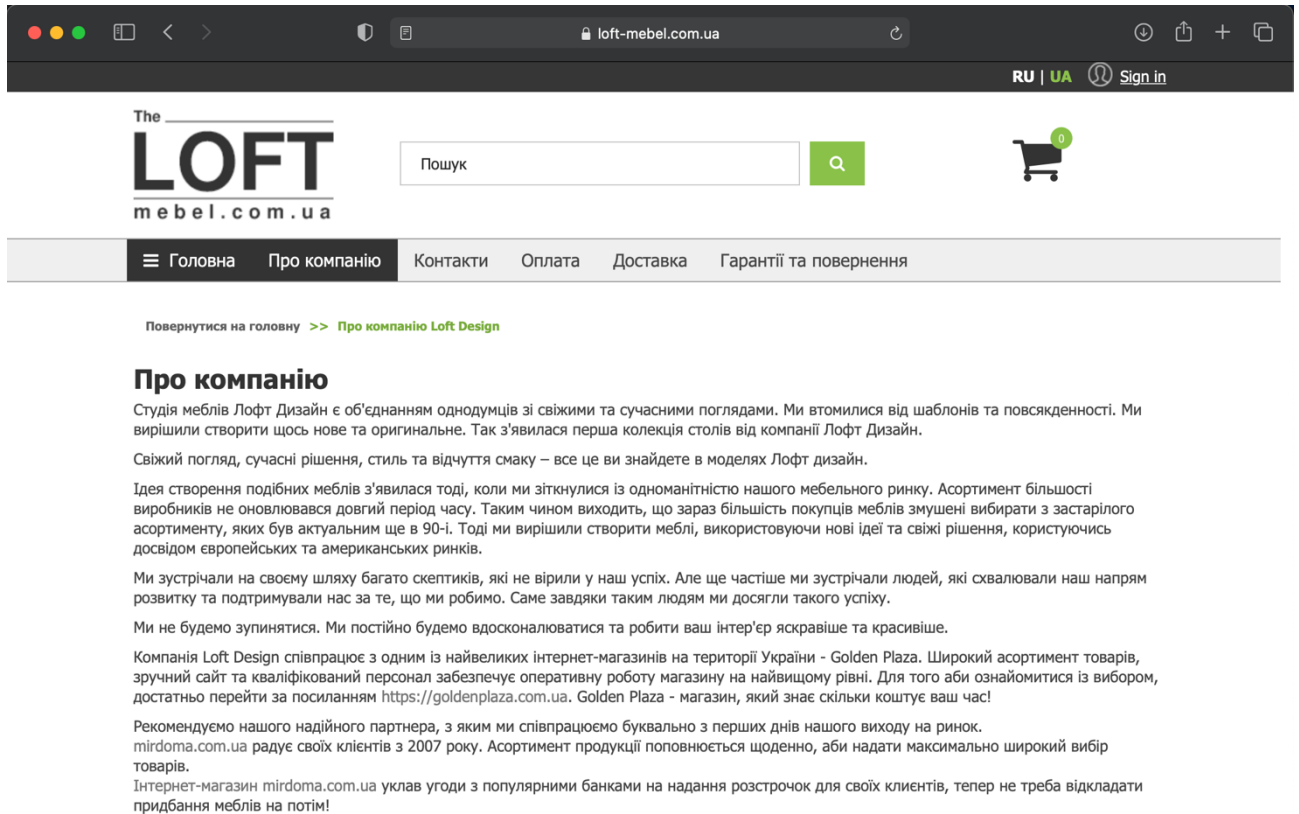


Рис. 2.1 – Сайт Студія меблів «Лофт Дизайн»

Стратегічна діяльність Студії меблів «Лофт Дизайн» визначила ряд цілей на найближчі три роки:

- оптимізація складових собівартості та підвищення рентабельності бізнесу;
- удосконалення маркетингових бізнес-процесів;
- навчання персоналу та підвищення рівня клієнторієнтованості;
- розробка програм автоматизації бізнес-процесів на підприємстві;
- оптимізація собівартості виробничої та маркетингової діяльності.

Для розуміння масштабів росту компанії з початку її заснування та після зміни бізнес-моделі на рисунку 2.2. наведена організаційно-функціональна структура Студії меблів «Лофт Дизайн».

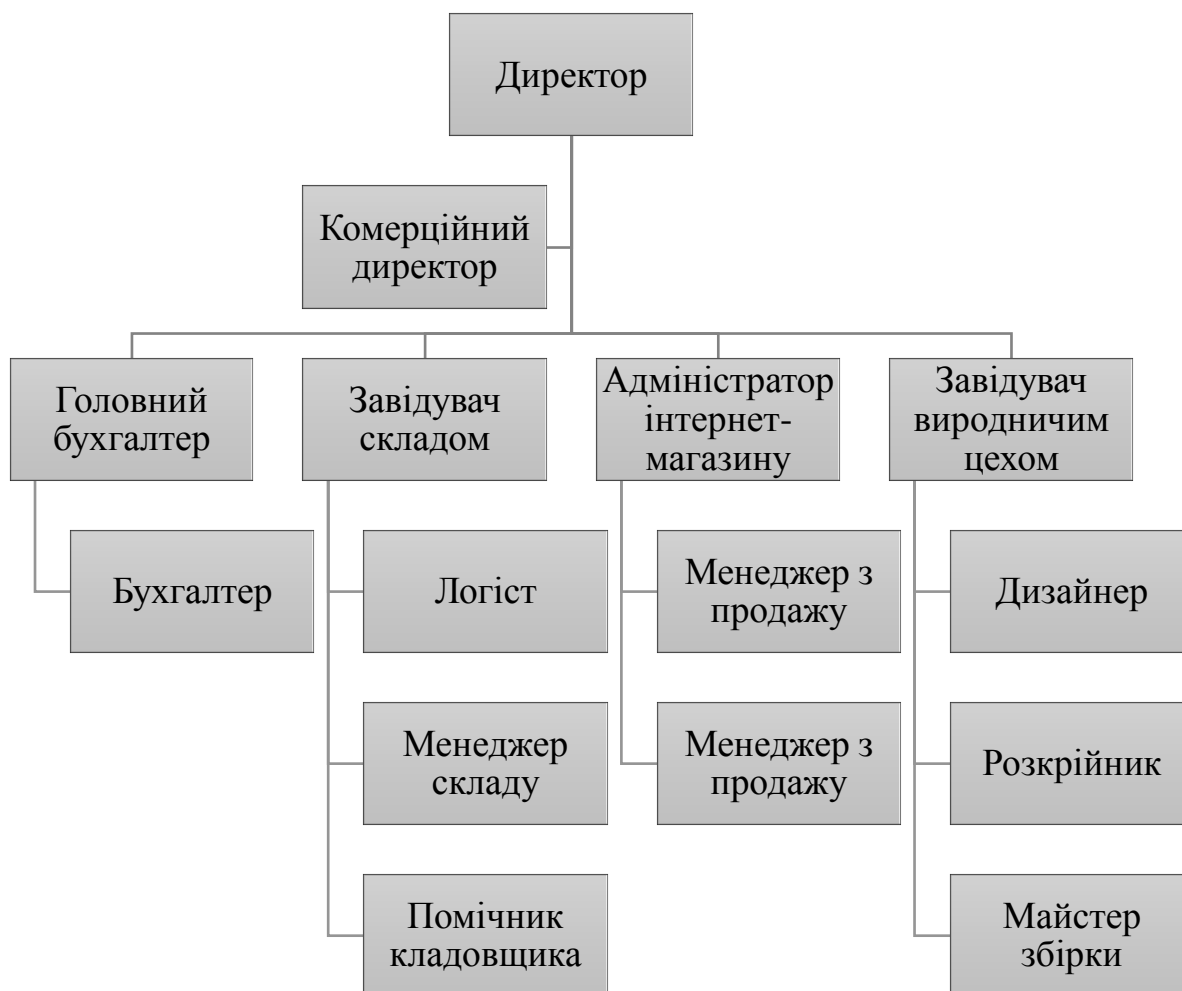


Рис. 2.2 – Організаційно-функціональна структура Студії меблів «Лофт Дизайн»

Господарська діяльність компанії для забезпечення операційних та маркетингових процесів має доходи та здійснює витрати. Під доходами мається на увазі нарощення економічних вигод, які можуть виражатися в нарощенні активів, зменшенні зобов'язань, що в результаті приводить до зростання капіталу не пов'язаного з внескам и засновників. В свою чергу, під витратами ми розуміємо зменшення економічної вигоди та зворотну ситуацію з активами, а саме зменшення, та зобов'язаннями – збільшення. Для верифікації витрат застосовують документи, підтверджуючі факт її здійснення та внесення до звітності.

Аналіз активів Студія меблів «Лофт Дизайн» допоможе сформувати бачення загальної картини власності компанії та джерел формування активів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка та джерела формування активів та пасивів Студії меблів «Лофт Дизайн»

Показники	2018		2019		2020		2020 у % до 2018
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Вартість необоротних фондів, тис. грн.	1088,10	54,27	1377,10	56,79	1401,40	56,99	128,79
Вартість оборотних фондів, тис. грн.:	916,90	45,73	1047,60	43,21	1057,50	43,01	115,33
- запаси	338,20	16,87	390,80	16,12	411,50	16,74	121,67
- короткострокова дебіторська заборгованість	235,30	11,74	206,10	8,50	75,40	3,07	32,04
- грошові кошти	343,40	17,13	450,70	18,59	570,60	23,21	166,16
Загальна вартість активів, тис. грн.	2005,00	100,00	2424,70	100,00	2458,90	100,00	122,64
Поточні зобов'язання:	739,30	36,87	973,50	40,15	852,10	34,65	115,26
- короткострокові зобов'язання	223,40	11,14	540,70	22,30	374,70	15,24	167,73
- товари, роботи, послуги	427,90	21,34	369,70	15,25	398,80	16,22	93,20
- інші поточні зобов'язання	88,00	4,39	63,10	2,60	78,60	3,20	89,32
Власний капітал:	1265,70	63,13	1451,20	59,85	1606,80	65,35	126,95
- зареєстрований капітал	874,50	43,62	987,90	40,74	1098,10	44,66	125,57
- нерозподілений прибуток / непокритий збиток	391,20	19,51	463,30	19,11	508,00	20,66	129,86
Загальна вартість пасивів, тис. грн.	2005,00	100,00	2424,70	100,00	2458,90	100,00	122,64

Аналіз динаміки та джерел формування активів Студії меблів «Лофт Дизайн» відображає позитивну тенденцію зростання. Необоротні фонди в

аналізовану періоді зазнали зростання на 28,79% порівняно з базовим 2018 роком, оборотні фонди в свою чергу також зросли на 15,33%. Значного зростання зазнала стаття грошових коштів – на 66,16% в 2020 році порівняно з 2018 роком. Позитивним є скорочення розміру короткострокової дебіторської заборгованості в аналізованому періоді – її скорочення на 77,96% говорить про зміну форми роботи з покупцями, які готові працювати по передплаті або оплачувати покупки відразу при отриманні. Така ситуація є позитивною для Студії меблів «Лофт Дизайн». Також можемо відзначити негативну зміну в рості короткострокових перед постачальниками, в поточному періоді порівняно до базового на 67,73%, але якщо проаналізувати показник в середині періоду, то прослідковується позитивне скорочення зобов'язань. Загалом можна говорити про позитивну динаміку зміну активів підприємства.

Для аналізу комерційної активності проведемо діагностику доходів Студії меблів «Лофт Дизайн» (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Діагностика доходів Студії меблів «Лофт Дизайн»

Показники	2018		2019		2020		2020 у % до 2018
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Виручка від реалізації товарів, тис. грн.	5928,51	92,50	5880,07	87,90	5568,76	79,80	93,93
Виручка від реалізації послуг з логістики, тис. грн.	150,32	2,35	230,09	3,44	390,40	5,59	259,71
Виручка від реалізації послуг зі збору меблів, тис. грн.	208,60	3,25	412,10	6,16	816,86	11,71	391,59
Інші доходи, тис. грн.	121,77	1,90	167,24	2,50	202,37	2,90	166,19
Всього	6409,20	100,00	6689,50	100,00	6978,40	100,00	108,88

Проаналізувавши джерела доходів Студії меблів «Лофт Дизайн» можемо відзначити, що провідне місце в структурі доходів займає виручка від реалізації товарів 79,8%, хоча цей відсоток знизився протягом аналізованого періоду на

12,7в.п.. Загалом виручка від реалізації товарів знизилася на 16,07% в 2020 році до 2018 році. В структурі доходу значного зростання зазнала виручка від реалізації послуг з логістики та виручка від реалізації послуг зі збору меблів до 5,59% і 11,71% відповідно. При порівнянні досліджуваного періоду з базовим ці позиції зросли в 2,5 та 3,9 разів відповідно. Загалом зростання виручки відбулося на 8,88% в 2020 році порівняно з 2018.

Для формування цілісного розуміння ефективності комерційної діяльності проведемо також аналіз витрат на здійснення діяльності Студії меблів «Лофт Дизайн» (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Діагностика витрат Студії меблів «Лофт Дизайн»

Показники	2018		2019		2020		2020 у % до 2018
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Собівартість виготовлення продукції (без витрат на оплату праці), тис. грн.	4391,77	72,98	3891,71	62,51	3694,78	57,10	84,13
Собівартість послуг з організації логістики, тис. грн.	130,78	2,17	207,08	3,33	331,84	5,13	253,74
Собівартість послуг зі збору меблів, тис. грн.	93,87	1,56	243,14	3,91	490,12	7,57	522,12
Фонд оплати праці (з відрахуваннями до Фонду соціального страхування), тис. грн.	1100,68	18,29	1572,96	25,26	1630,14	25,19	148,10
Податок на прибуток, тис. грн.	300,90	5,00	311,31	5,00	323,52	5,00	107,52
Всього	6018,00	100,00	6226,20	100,00	6470,40	100,00	107,52

Отже, результат діагностики витрат показав, що в структурі витрат більшу частину займають витрати на виготовлення продукції 57,1%, цей відсоток зазнав скорочення з 2018 року на 15,88в.п., а у грошовому вираженні

витрати на виготовлення скоротилися на 15,87%. В той же час, як наслідок зростання доходу, зросли і витрати на організацію послуг з організації логістики та послуг зі збору меблів. У структурі витрат ці статі складають 5,13% та 7,57% відповідно. У грошовому вираженні ці витрати зросли в 2,5 та 5,2 рази відповідно. Стаття, яка займає суттєве місце в структурі витрат – фонд оплати праці (з відрахуваннями до Фонду соціального страхування) – 25,19% в 2020 році. Цей показник зріс в аналізовану періоді на 48,1% порівняно з базовим. Отже, тільки 69,81% витрат забезпечує виробничий процес, решта витрат покривають фонд оплати праці та оплату податку на прибуток.

Проаналізуємо динаміку прибутку за видами діяльності Студії меблів «Лофт Дизайн» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка прибутку за видами діяльності Студії меблів «Лофт Дизайн»

Показники	2018	2019	2020	2020 у % до 2018
Валовий прибуток від реалізації товарів, тис. грн.	1536,74	1988,36	1873,98	121,95
Валовий прибуток від послуг з організації логістики, тис. грн.	19,54	23,01	58,56	299,67
Валовий прибуток від послуг зі збору меблів, тис. грн.	114,73	168,96	326,74	284,79
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	570,33	607,37	629,14	110,31
Чистий прибуток, тис. грн.	391,20	463,30	508,00	129,85

Отже, в проаналізовану періоді найбільшого зростання зазнали значення прибутку отриманого від послуг з організації логістики та збору меблів. Прибуток від кожної з них зріс майже в 3 рази. Загалом чистий прибуток в 2020 році збільшився на 29,85% порівняно з 2018 роком.

Розглянемо також динаміку валового прибутку за видами діяльності на рисунку 2.3.

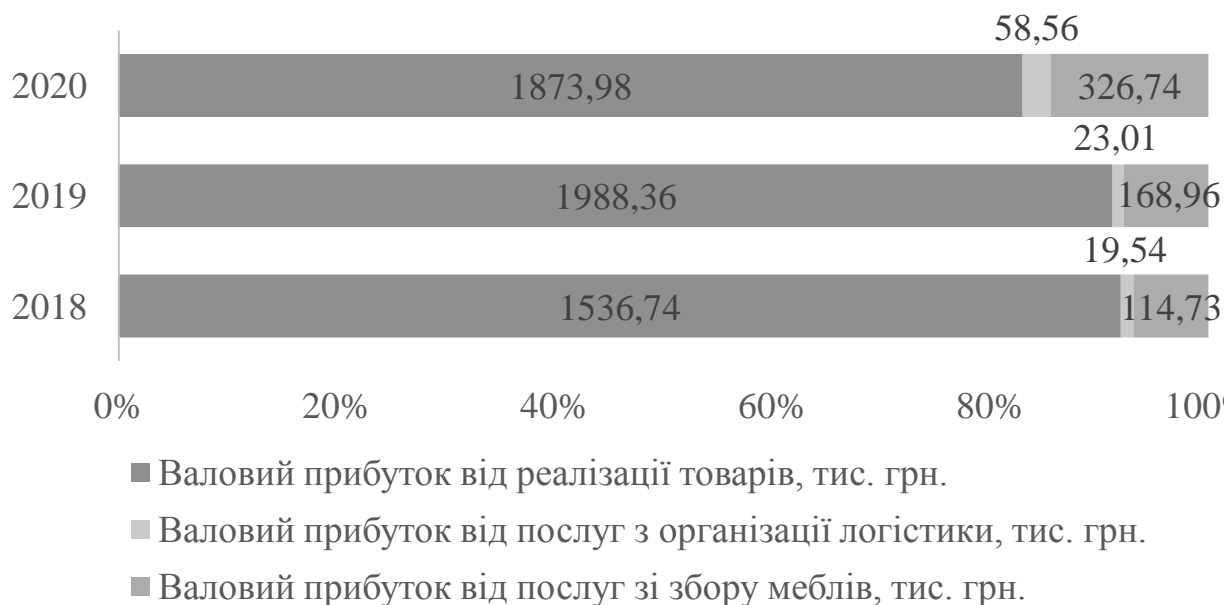


Рис. 2.3 – Динаміка чистого доходу від продажу та прибутку в 2018-2020 рр.

Рисунок наглядно ілюструє, що розвиваються супутні послуги до виготовлення та продажу продукції. Перспективним напрямком для розвитку є просування послуг зі збору меблів.

Отже, Студія меблів «Лофт Дизайн» визначила ряд цілей стратегічної діяльності на найближчі три роки: оптимізація складових собівартості та підвищення рентабельності бізнесу; удосконалення маркетингових бізнес-процесів; навчання персоналу та підвищення рівня клієнторієнтованості; розробка програм автоматизації бізнес-процесів на підприємстві; оптимізація собівартості виробничої та маркетингової діяльності. В аналізовану періоді необоротні фонди зазнали зростання на 28,79%, а оборотні фонди – на 15,33% порівняно з базовим роком. Позитивним є скорочення розміру короткострокової дебіторської заборгованості в аналізованому періоді – на 77,96%. Провідне місце в структурі доходів займає виручка від реалізації товарів 79,8%, хоча цей відсоток знизився протягом аналізованого періоду на 12,7в.п.. Загалом виручка від реалізації товарів знизилася на 16,07% в 2020 році до 2018 році. Значного зростання зазнала виручка від реалізації послуг з логістики та виручка від реалізації послуг зі збору меблів в 2,5 та 3,9 разів

відповідно. Загалом зростання виручки відбулося на 8,88% в 2020 році порівняно з 2018. В структурі витрат більшу частину займають витрати на виготовлення продукції 57,1%, цей відсоток зазнав скорочення з 2018 року на 15,88в.п., а у грошовому вираженні витрати на виготовлення скоротилися на 15,87%. Витрати на організацію послуг з організації логістики та послуг зі збору меблів зросли в 2,5 та 5,2 рази відповідно. Стаття, яка займає суттєве місце в структурі витрат – фонд оплати праці (з відрахуваннями до Фонду соціального страхування) – 25,19% в 2020 році. Цей показник зріс в аналізовану періоді на 48,1% порівняно з базовим. Отже, тільки 69,81% витрат забезпечує виробничий процес, решта витрат покривають фонд оплати праці та оплату податку на прибуток. Загалом чистий прибуток в 2020 році збільшився на 29,85% порівняно з 2018 роком.

2.2. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства

Маркетингове зростання має вирішальне значення в сучасному гіперконкурентному та мінливому середовищі споживачів. Однак компанії часто починають маркетингову трансформацію, перш ніж повністю оцінять сильні та слабкі сторони своєї маркетингової діяльності, втрачаючи ключові можливості для зростання та збереження ресурсів.

Компанії повинні мати всебічне уявлення про свої маркетингові можливості перед початком трансформації. Сучасний маркетинг вимагає оновлених навиків та інструментів для виконання планів зростання організації. Порівняння з аналогами та найкращими практиками допомагає визначити, де потрібні покращення, а де є можливості.

Для оцінки маркетингової ситуації в компанії потрібно:

- розуміння поточних маркетингових можливостей та інструментів;
- провести порівняння з аналогами та найкращими практиками в галузі;

- визначити потенційні сфери уваги на наступні роки, щоб стимулювати зростання за допомогою маркетингової стратегії, операційної моделі та практики;
- визначте пріоритетні напрямки вдосконалення та контрзаходів для досягнення галузевих стандартів найкращих у своєму класі організацій;
- оцінити сильні та слабкі сторони, а також першопричини на основі окремих команд та рівнів можливостей.

Студія меблів «Лофт Дизайн» в своєму асортименті має наступні категорії товарів: офісні меблі; м'які меблі; меблі Лофт на замовлення; освітлення; кухонні меблі; грилі барбекю; дзеркала.

Для частини асортименту компанія має власне виробництво, що забезпечене обладнанням. Так в розпорядженні Студії меблів «Лофт Дизайн» є цех в якому розміщені станки для гнуття сталевого профілю, порошкового фарбування металевих конструкції, порізки ДСП та проклеювання країв виробів. При виборі обладнання перевага була віддана німецькій марці Homag.

За час роботи на ринку меблів Студія меблів «Лофт Дизайн» зарекомендувала себе як значного гравця на ринку і привернула увагу великих інтернет-магазинів. Так, MirDoma (<https://mirdoma.com.ua>) та Golden Plaza (<https://goldenplaza.com.ua>) підписали контракти про дистрибуції їх продуктової лінійки з Студією меблів.

Ринок меблів є середовищем високої конкуренції тому важливо провести аналіз зовнішніх впливів на компанію за на основі Моделі Портера «5+1». Проаналізуємо вплив конкурентів, клієнтів, постачальників, замінників, новачків та держави (рис. 2.4).



Рис. 2.4 – Модель Портера «5+1» для Студії меблів «Лофт Дизайн»

За результатами аналізу факторів за Моделлю Портера була визначена градація сили впливу кожної з них Студію меблів «Лофт Дизайн» (рис. 2.5).

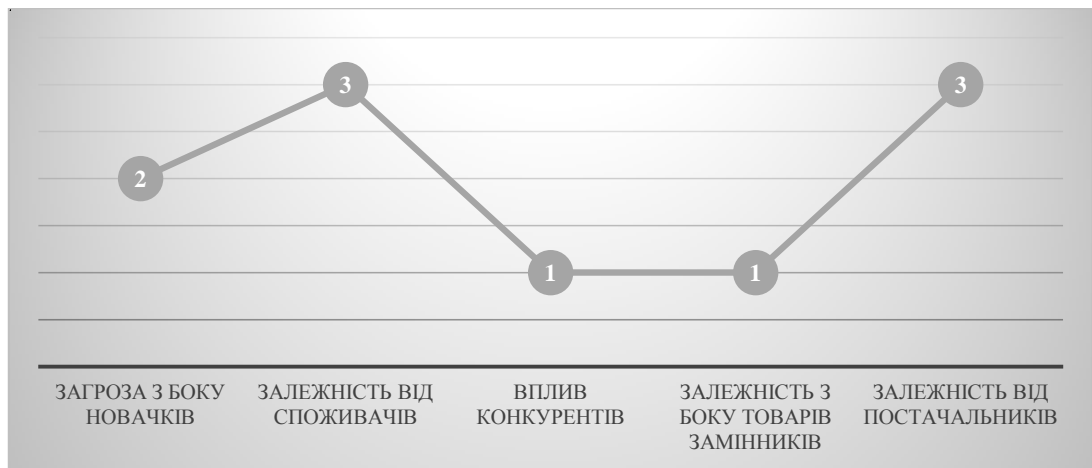


Рис. 2.5 – Оцінка впливу факторів Моделі Портера на Студію меблів «Лофт Дизайн»

У зв'язку з ситуацією на ринку, яка виникла внаслідок затяжного карантину через пандемію, багато постачальників скоротили свої поставки, виробними скорочують свої потужності, внаслідок чого виникає дефіцит. Для Студії меблів «Лофт Дизайн» важливо налагодити взаємовідносини з постачальниками та розробити графік поставок з чіткими умовами штрафів за прострочку поставок.

Карантин вплинув і на структуру споживання та здійснення покупок споживачами. Скорочення доходів населення та частіший перехід на віддалену роботу змінили споживчі звички покупців. Відповідно, Студії меблів «Лофт Дизайн» потрібно прикладати більше маркетингових зусиль для привернення уваги споживачів до свого продукту та стимулювати збут.

Крім аналізу впливу зовнішніх сил важливо проаналізувати виникаючі загрози та можливості, які є на ринку меблів та елементів дизайну, а також провести оцінку сильних та слабких сторін Студії меблів «Лофт Дизайн». Використаємо для цього класичний інструмент – SWOT-аналіз.

Зведені результати аналізу наведені на рисунку 2.6. Можемо відзначити, що за результатами аналізу уваги потребують звернення клієнтів через неналежне формування замовлень та підхід компанії до упаковки замовлень.

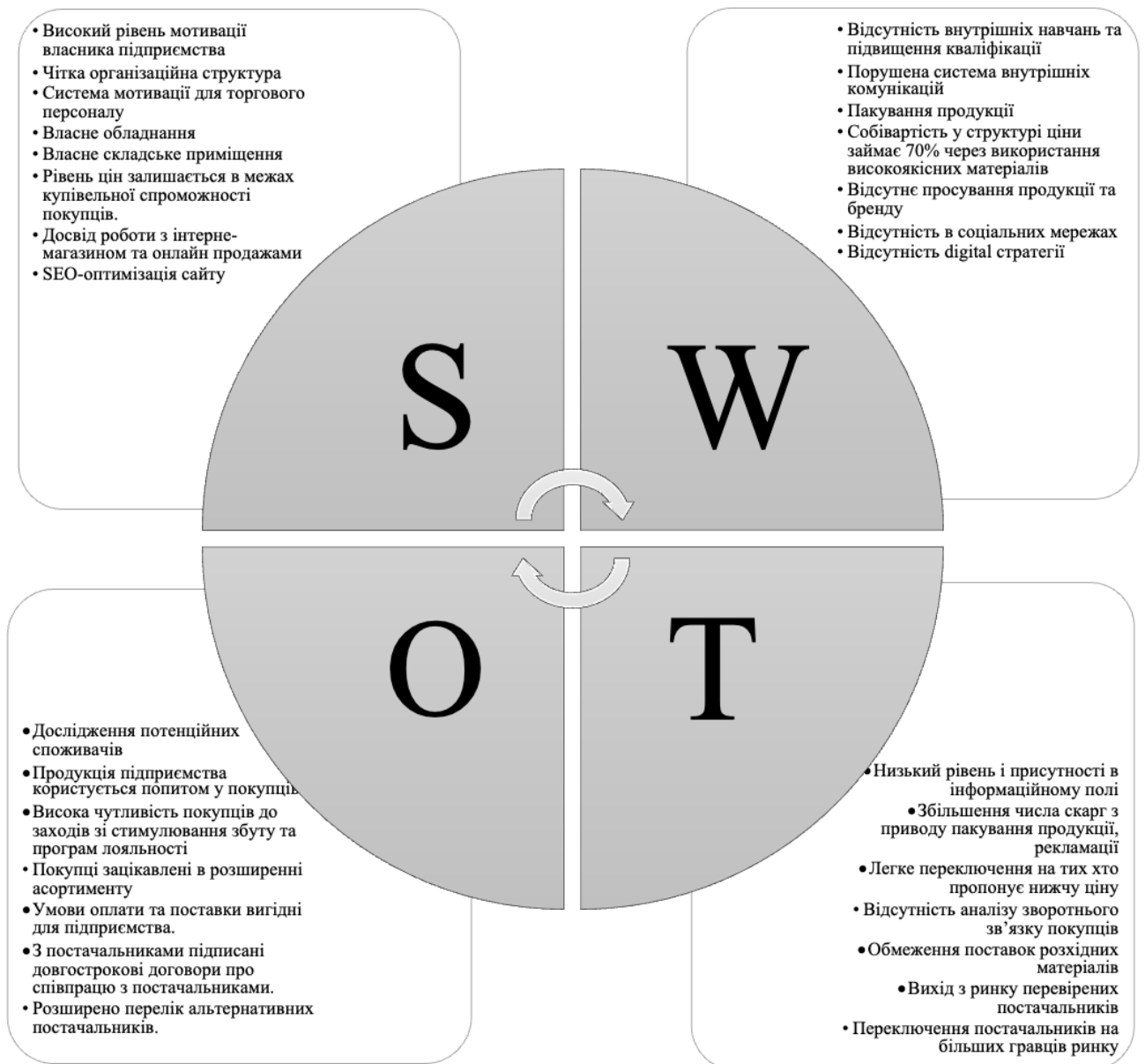


Рис. 2.6 – Матриця SWOT-аналізу Студії меблів «Лофт Дизайн»

Задля підвищення рівня обслуговування та витравлення недоліків в роботі з клієнтами для Студії меблів «Лофт Дизайн» важливо розуміти хто є цільовою аудиторією компанії, хто купую товари і хто ними користується.

Проаналізувавши клієнтську базу та провівши опитування причин купівлі в Студії меблів «Лофт Дизайн», ми визначили чотири цільові групи і систематизували отриману інформацію про кожну з них (рис. 2.7).



Рис. 2.7 – Опис цільових аудиторій Студії меблів «Лофт Дизайн»

Отже, ключові сегменти клієнтів: молодь креативних професій, компанії штатом від 15 працівників, батьки школярів, навчальні заклади.

Можна відзначити, що кожен із сегментів має свої преференції у виборі товарів і робить це у різний спосіб. Отже, Студія меблів «Лофт Дизайн» має бути готова транслювати маркетингове повідомлення по каналам, яким довіряє цільова аудиторія, та з якими має найчастіший контакт.

Крім того, очікування до строків поставки, форми доставки та пакування товару є різними у кожній аудиторії. Для отримання вищої лояльності клієнтів потрібно додатково вивчати свою аудиторію та тримати з нею зв'язок після продажу.

Бачимо доцільність провести більш детальний аналіз сегментів з точки зору дохідності (табл. 2.5). Показниками, які характеризують дохідність сегменту обрано розмір середнього чеку та кількість здійснених купівель в рік.

Таблиця 2.5

Діагностика дохідності цільових аудиторій Студії меблів «Лофт Дизайн»
в 2020 році

Цільова аудиторія	Середній чек клієнта, тис. грн.	Кількість купівель	Чистий дохід по аудиторії, тис. грн.
Молодь креативних професій	21,00	147	3087,00
Навчальні заклади різних рівнів освіти	49,00	6	294,00
Компанії зі штатом від 15 працівників	63,00	25	1575,00
Батьки школярів	4,61	133	612,76

Отже, за результатами аналізу можемо відзначити, що найбільший середній чек має сегмент «Компанії зі штатом від 15 працівників» - 63,0 тис. грн. Найменший чек у сегменту «Батьки школярів» - 4,61 тис. грн. В той же час цей сегмент купує частіше, ніж компанії. Найменша дохідність простежується від сегменту «Навчальні заклади різних рівнів освіти» - лише 294,0 тис. грн. Однак, цей сегмент може бути доволі перспективним за умови розробки плану заходів зі стимулювання збуту та прямого маркетингу.

Розглянемо сегментовану структуру клієнтської бази по чистому доходу Студії меблів «Лофт Дизайн» (рис. 2.8). Перше місце в структурі доходу займає молодь креативних професій – 56%. Це свідчить про ефективність рекламних

заходів на онлайн ресурсах, оскільки цей сегмент частіше купує саме через онлайн-рекламу.

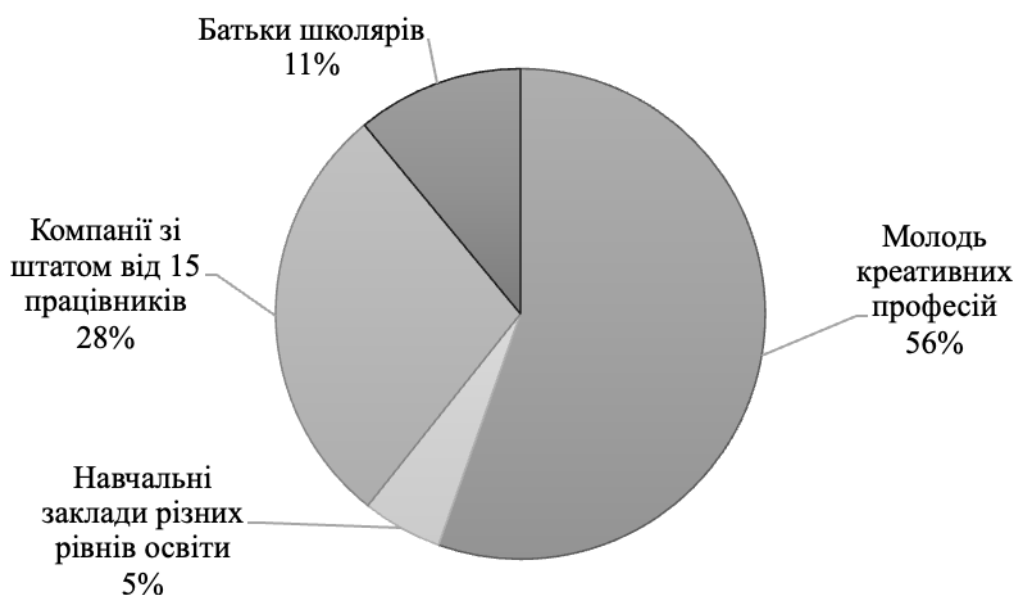


Рис. 2.8 – Сегментована структура клієнтської бази по чистому доходу Студії меблів «Лофт Дизайн»

Проведемо оцінку позиції, яку Студія меблів «Лофт Дизайн» займає на ринку міста Дніпро. Для цього визначимо долю ринку, яку займає компанія. Розрахунки наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз долі ринку Студії меблів «Лофт Дизайн»

Ключові гравці ринку	2018	2019	2020	2020 до 2018, +/-
Студія меблів «Лофт Дизайн»	15%	12%	13%	-2%
АБВ-мебель	15%	17%	13%	-2%
Golden Plaza	14%	13%	16%	2%
JYSK	24%	24%	28%	4%

Аналіз основних конкурентів в місті Дніпро та часток ринку, які вони займають показали, що Студія меблів «Лофт Дизайн» займає невелику часту на цьому ринку. В аналізовану періоді частка ринку компанії знизилася на 2%. Така ситуація може бути спричинена впливом карантину на активність споживацької поведінки та купівельну спроможність цільових сегментів.

Отже, за результатами аналізу факторів за Моделлю Портера була визначена градація сили впливу кожної з них Студію меблів «Лофт Дизайн». Високий вплив на діяльність компанії здійснює залежність від постачальників та споживачів. У зв'язку з ситуацією на ринку, яка виникла внаслідок затяжного карантину через пандемію, багато постачальників скоротили свої поставки, виробними скорочують свої потужності, внаслідок чого виникає дефіцит. Для Студії меблів «Лофт Дизайн» важливо налагодити взаємовідносини з постачальниками та розробити графік поставок з чіткими умовами штрафів за прострочку поставок. Карантин вплинув і на структуру споживання та здійснення покупок споживачами. Скорочення доходів населення та частіший перехід на віддалену роботу змінили споживчі звички покупців. Відповідно, Студії меблів «Лофт Дизайн» потрібно прикладати більше маркетингових зусиль для повернення уваги споживачів до свого продукту та стимулювати збут.

Провівши SWOT-аналіз можемо відзначити, що уваги потребують звернення клієнтів через неналежне формування замовлень та підхід компанії до упаковки замовлень.

Ключові сегменти клієнтів Студії меблів «Лофт Дизайн»: молодь креативних професій, компанії штатом від 15 працівників, батьки школярів, навчальні заклади. за результатами аналізу можемо відзначити, що найбільший середній чек має сегмент «Компанії зі штатом від 15 працівників» - 63,0 тис. грн. Найменший чек у сегменту «Батьки школярів» - 4,61 тис. грн. В той же час цей сегмент купує частіше, ніж компанії. Найменша дохідність простежується від сегменту «Навчальні заклади різних рівнів освіти» - лише 294,0 тис. грн. Однак, цей сегмент може бути доволі перспективним за умови розробки плану

заходів зі стимулювання збуту та прямого маркетингу. Студія меблів «Лофт Дизайн» займає невелику часту на ринку м. Дніпро. В аналізовану періоді частка ринку компанії знизилася на 2%.

2.3 Оцінка ефективності організації маркетингових бізнес-процесів торгового підприємства

Сучасна організація – це поєднання різноманітних бізнес-процесів. Незважаючи на різноманітність бізнес-процесів, всі вони орієнтовані на виробництво продукції. Продукти створені для когось, а це означає, що вони орієнтовані на клієнта. Звичайний поділ організації на функціональні сфери (маркетинг, бухгалтерський облік, збут, виробництво тощо) орієнтоване на результативність як таку. Бізнес-процес орієнтований на задоволення клієнтів.

Для керівництва організації поняття «бізнес-процес» в першу чергу пов'язане з його діяльністю, тобто з маркетингом (планування і здійснення маркетингу, контроль і аналіз результатів маркетингу) і збутом

(планування, впровадження, контроль і аналіз збуту). Бізнес-процеси в маркетингу та продажах відображаються через бізнес-функції які наведені на рисунку 2.9.

Для аналізу бізнес-процесів проведемо оцінку не тільки графічних схем, а і аналіз решти доступної інформації по процесам всередині компанії, проведемо вимірювання зміни показників та зробимо порівняльний аналіз.

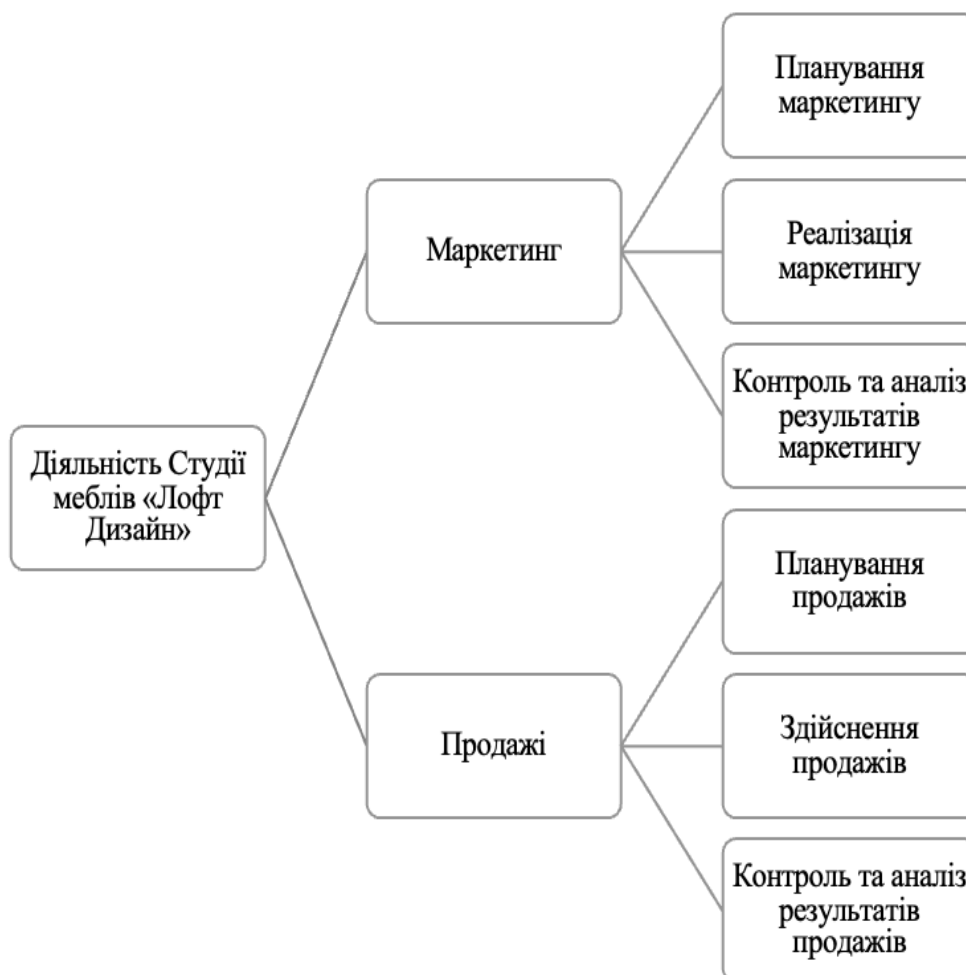


Рис. 2.9 – Візуалізація бізнес-процесів в маркетингу та продажах

В своїй діяльності Студія меблів «Лофт Дизайн» використовує процесний підхід для управління бізнес-процесами.

Розглянемо етапи за якими впроваджувався процесний підхід в компанії (рис.2.10).

У відповідності до вимог та стандартів були розроблені реєстри бізнес-процесів Студії меблів «Лофт Дизайн»:

- Основні;
- Управлінські;
- Підтримуючі;
- Процеси розвитку.

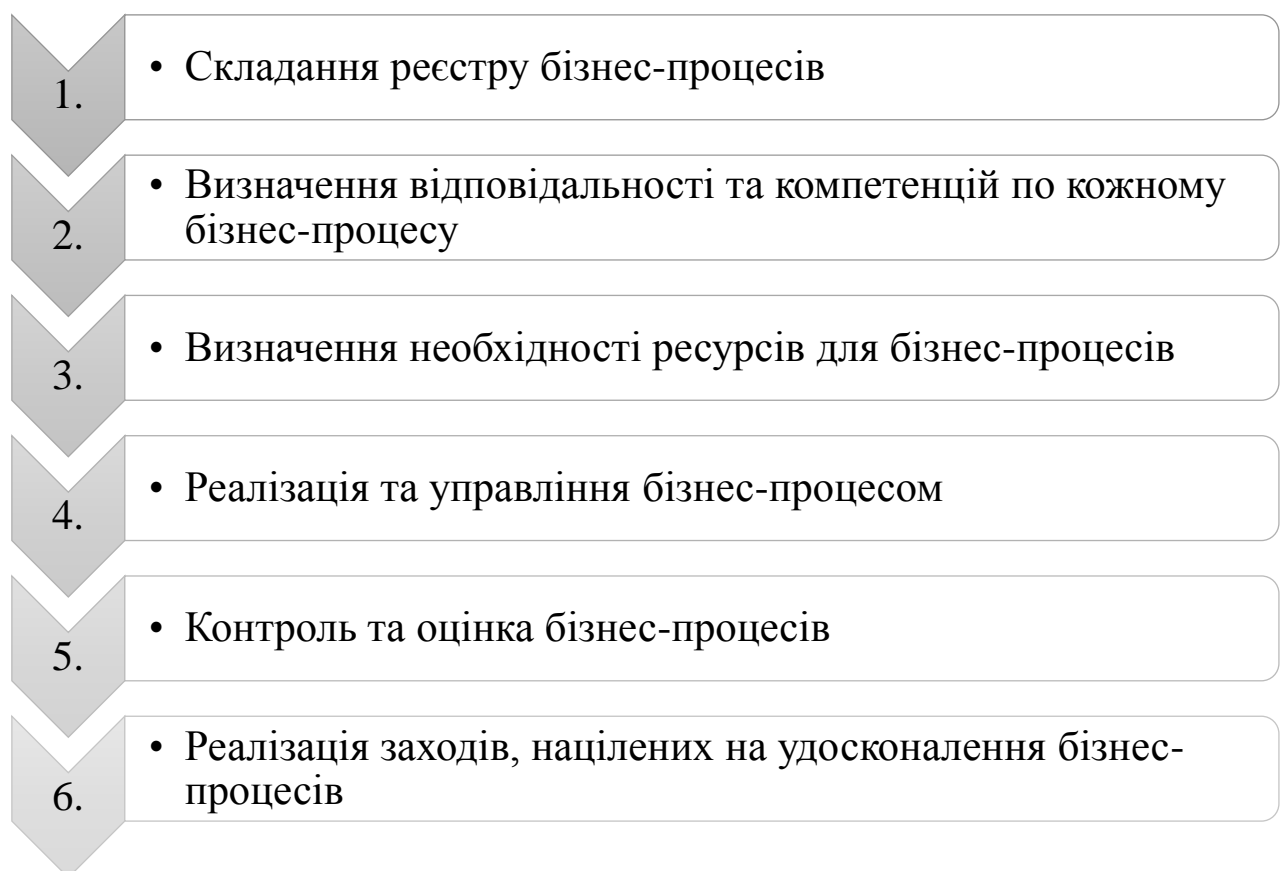


Рис. 2.10 – Етапи впровадження процесного підходу в управлінні в Студії меблів «Лофт Дизайн»

За ефективність організації бізнес-процесів відповідальні певні працівники компанії. Розглянемо відповідальних за бізнес-процеси на прикладі процесів з управління продажами (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Відповідальні за бізнес-процеси з управління продажами Студії меблів
«Лофт Дизайн»

Бізнес-процес	Відповідальні працівники
Всі вхідні звернення	Адміністратор інтернет-магазину
Вхідний трафік	Адміністратор інтернет-магазину
Контакти з клієнтами	Менеджери з продажу
Інтернет-розсилки	Адміністратор інтернет-магазину
Післяпродажні опитування по лояльності	Адміністратор інтернет-магазину

Кожен бізнес-процес характеризують ряд ключових показників ефективності – KPI, відображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Ключові показники ефективності бізнес-процесів з управління продажами
Студії меблів «Лофт Дизайн»

Бізнес-процес	Ключові показники ефективності
Всі вхідні звернення	Кількість вхідних звернень Час обробки одного звернення
Вхідний трафік	Кількість вхідного трафіку
Контакти з клієнтами	Кількість контактів з клієнтами Час на контакт з клієнтом Частка клієнтів, які купують товар
Інтернет-розсилки	Кількість розсилок Періодичність розсилок Кількість звернень по результатам розсилок
Післяпродажні опитування по лояльності	Частка клієнтів, які купують повторно Частка клієнтів, задоволених якістю продукції по результатам опитування

Контроль ефективного виконання бізнес-процесів в Студії меблів «Лофт Дизайн» проводять в двох напрямках:

- зовнішній контроль – здійснюється зовнішньою залученою організацією для незалежної оцінки;

- внутрішній контроль – виконують працівники, які відповідальні за той чи інший проект.

Зовнішній контроль здійснюється в формі аудиту, який проводить оцінку ефективності загалом компанії та окремих її підрозділів.

Проведемо порівняльний аналіз результатів зовнішніх аудитів з позиції кількості порушень в організації бізнес-процесу з управління продажами в Студії меблів «Лофт Дизайн» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результати аудитів з виявлення порушень за бізнес-процесів з управління продажами Студії меблів «Лофт Дизайн»

Бізнес-процес	2018	2019	2020	2020 у % до 2018
Всі вхідні звернення	17	11	8	47,06
Вхідний трафік	10	6	4	40,00
Контакти з клієнтами	43	21	17	39,53
Інтернет-розсилки	15	11	6	40,00
Післяпродажні опитування по лояльності	10	8	7	70,00

Отже, за результатами аналізу можемо зробити висновок, що кількість порушень в організації бізнес-процесів з управління продажами Студії меблів «Лофт Дизайн» зазнала значних скорочень. Так найбільше скорочення в кількості порушень відбулося в бізнес-процесі «Контакти з клієнтами» – на 60,47%. Найменше скорочення кількості порушень прослідковується в бізнес-процесі післяпродажного опитування по лояльності лише на 30%. Загалом можемо відзначити, що скорочення порушень в організації процесів свідчить про позитивні зрушення у впровадженні процесного підходу.

Таблиця 2.10

Результативність бізнес-процесу «всі вхідні звернення» Студії меблів
«Лофт Дизайн»

Показники	Нормативні значення	2018	2019	2020	Досягнення норм.знач.
К-ть вхідних звернень, середнє за місяць	320	220	235	260	81,25 %
Час обробки одного звернення, хв.	15	90	75	60	400%

Проведемо оцінку ефективності бізнес-процесів з управління продажами в Студії меблів «Лофт Дизайн». Результативність бізнес-процесу «всі вхідні звернення» відображена в таблиці 2.10.

Можемо відмітити, що динаміка по зверненням є позитивною і має тенденцію до зростання, але нормативні значення не досягнуті. Так кількість звернень виконана тільки на 81,25%, в той час як час на обробіток перевищено в 4 рази.

Результативність бізнес-процесу «контакти з клієнтами» в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Результативність бізнес-процесу «контакти з клієнтами» Студії меблів
«Лофт Дизайн»

Показники	Нормативні значення	2018	2019	2020	Досягнення норм.знач.
Кількість контактів з клієнтами, в середньому на 1 менеджера в міс.	160	120	135	145	90,63
Час на контакт з клієнтом, хв.	15	20	19	18	120,00
Частка клієнтів, які купують товар, %	75	44	45	48	-27в.п.

Отже, за результатами аналізу можемо зробити висновок, що кількість контактів з клієнтами має тенденцію до зростання і майже досягло нормативного значення, але ще є резерв до зростання 9,37%. Крім того, частка

клієнтів, які купують менше нормативного на 27 відсоткових пунктів, що також є резервом для зростання.

Таким чином, оцінка результативності окремих бізнес-процесів з управління продажами в Студії меблів «Лофт Дизайн» дало можливість визначити, що найбільшими резервами для їх оптимізації є:

- контакти з клієнтами;
- час на обробку звернень;
- час на контакт з клієнтом;
- частка клієнтів, які купують товар.

Це відображається в тому, що по даним бізнес-процесам існують значні відхилення від нормативних значень затверджених в стандартах. Отже, ці бізнес-процеси потребують внесення коригувань, оскільки результати Студії меблів «Лофт Дизайн» залежать від їх ефективності.

Висновки до другого розділу

Отже, Студія меблів «Лофт Дизайн» визначила ряд цілей стратегічної діяльності на найближчі три роки: оптимізація складових собівартості та підвищення рентабельності бізнесу; удосконалення маркетингових бізнес-процесів; навчання персоналу та підвищення рівня клієнторієнтованості; розробка програм автоматизації бізнес-процесів на підприємстві; оптимізація собівартості виробничої та маркетингової діяльності.

В аналізовану періоді необоротні фонди зазнали зростання на 28,79%, а оборотні фонди – на 15,33% порівняно з базовим роком. Позитивним є скорочення розміру короткострокової дебіторської заборгованості в аналізованому періоді – на 77,96%. Провідне місце в структурі доходів займає виручка від реалізації товарів 79,8%, хоча цей відсоток знизився протягом аналізованого періоду на 12,7в.п. Загалом виручка від реалізації товарів знизилася на 16,07% в 2020 році до 2018 році. Значного зростання зазнала

виручка від реалізації послуг з логістики та виручка від реалізації послуг зі збору меблів в 2,5 та 3,9 разів відповідно. Загалом зростання виручки відбулося на 8,88% в 2020 році порівняно з 2018.

В структурі витрат більшу частину займають витрати на виготовлення продукції 57,1%, цей відсоток зазнав скорочення з 2018 року на 15,88в.п., а у грошовому вираженні витрати на виготовлення скоротилися на 15,87%. Витрати на організацію послуг з організації логістики та послуг зі збору меблів зросли в 2,5 та 5,2 рази відповідно. Стаття, яка займає суттєве місце в структурі витрат – фонд оплати праці (з відрахуваннями до Фонду соціального страхування) зріс в аналізовану періоді на 48,1% порівняно з базовим. Отже, тільки 69,81% витрат забезпечує виробничий процес, решта витрат покривають фонд оплати праці та оплату податку на прибуток. Загалом чистий прибуток в 2020 році збільшився на 29,85% порівняно з 2018 роком.

Високий вплив на діяльність компанії здійснює залежність від постачальників та споживачів. У зв'язку з ситуацією на ринку, яка виникла внаслідок затяжного карантину через пандемію, багато постачальників скоротили свої поставки, виробними скорочують свої потужності, внаслідок чого виникає дефіцит. Для Студії меблів «Лофт Дизайн» важливо налагодити взаємовідносини з постачальниками та розробити графік поставок з чіткими умовами штрафів за прострочку поставок. Карантин вплинув і на структуру споживання та здійснення покупок споживачами. Відповідно, Студії меблів «Лофт Дизайн» потрібно прикладати більше маркетингових зусиль для повернення уваги споживачів до свого продукту та стимулювати збут.

Провівши SWOT-аналіз можемо відзначити, що уваги потребують звернення клієнтів через неналежне формування замовлень та підхід компанії до упаковки замовлень.

Ключові сегменти клієнтів Студії меблів «Лофт Дизайн»: молодь креативних професій, компанії штатом від 15 працівників, батьки школярів, навчальні заклади. за результатами аналізу можемо відзначити, що найбільший середній чек має сегмент «Компанії зі штатом від 15 працівників» - 63,0 тис.

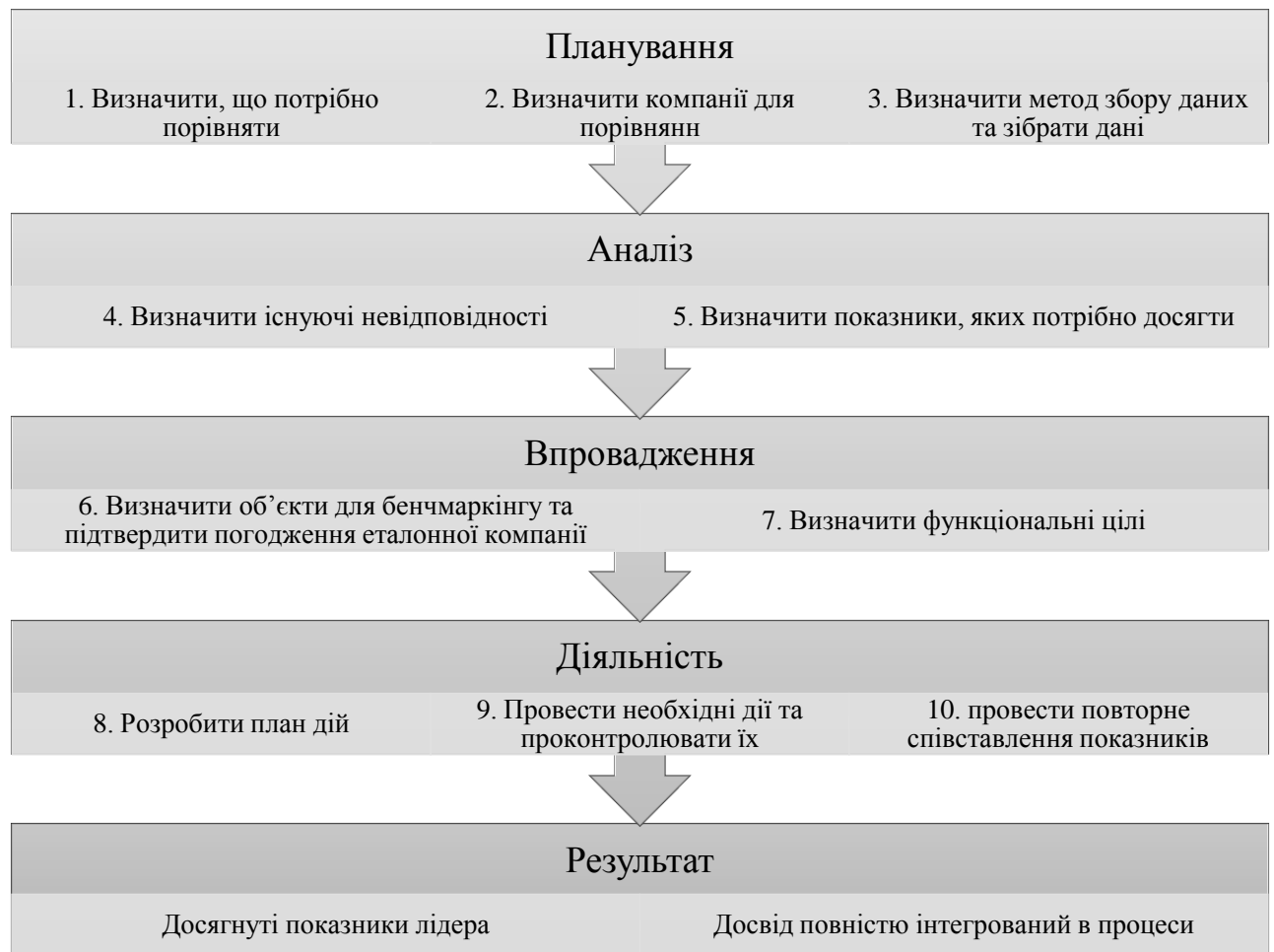
грн. Найменший чек у сегменту «Батьки школярів» - 4,61 тис. грн. В той же час цей сегмент купує частіше, ніж компанії. Найменша дохідність простежується від сегменту «Навчальні заклади різних рівнів освіти» - лише 294,0 тис. грн. Однак, цей сегмент може бути доволі перспективним за умови розробки плану заходів зі стимулювання збуту та прямого маркетингу. Студія меблів «Лофт Дизайн» займає невелику часту на ринку м. Дніпро. В аналізовану періоді частка ринку компанії знизилася на 2%.

Оцінка результативності окремих бізнес-процесів з управління продажами в Студії меблів «Лофт Дизайн» дало можливість визначити, що найбільшими резервами для їх оптимізації є: контакти з клієнтами; час на обробку звернень; час на контакт з клієнтом; частка клієнтів, які купують товар.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Бенчмаркінг бізнес-процесів конкурентів підприємства

Зазвичай бенчмаркінг процесу знижує витрати, тривалість циклу і рівень помилок на 20–50%. При здійсненні типового проекту бенчмаркінгу процесу розробка найбільш вигідного націленого на майбутнє рішення (Best-Value Future-State Solution (BFSS)) займає від 4-х до 6-ти місяців. Виходячи з досвіду, цей підхід має сенс використовувати для 5–20% основних процесів організації. Звичайно, існує безліч різних видів бенчмаркінг процесу. Деякі з них включають порівняльне вивчення продукту, бізнес-процесу, виробничого процесу та обладнання. Бенчмаркінг бізнес-процесу – підхід, що має безпосереднє відношення до предмету нашого дослідження.



Р и с . 3.1 – Е т а п и б е н ч м а р к і н г у п р о ц е с і в
Студії меблів «Лофт Дизайн»

Д л я п р о в е д е н н я п о р і в н я л ь н о г о а н а л і з у п р о ц е с і в С т у д і ї м е б л і в «Л о ф т Д и з а й н» спочатку розробимо опис етапів за якими буде проходити дослідження (рис. 3.1).

П р и б е н ч м а р к і н г у б і з н е с - п р о ц е с у С т у д і ї м е б л і в «Л о ф т Д и з а й н» ми провели ідентифікацію ключових процесів для порівняння, які будемо порівнювати з к р а щ и м и е к в і в а л е н т н и м и п р о ц е с а м и к о н к у р е н т і в д л я в и з н а ч е н н я н е б а ж а н и х р о з б і ж н о с т е й.

Б і з н е с - п р о ц е с и , щ о б у д е м о п о р і в н ю в а т и н а с т у п н і:

- продаж в сегменті B2C;
- опрацювання та комплектування замовлень;
- після продажне обслуговування.

Конкурентів для порівняння ми вже обрали в розділі другому при визначенні розміру ринкової частки, а саме: АБВ-мебель, Golden Plaza, JYSK.

Таблиця 3.1

Конкурентний бенчмаркінг процесу продажів B2C

Студії меблів «Лофт Дизайн»

Успішні практики	Студія меблів «Лофт Дизайн»	АБВ-мебель	Golden Plaza	JYSK
Онлайн-реклама	2	3	4	2
Оформлення інтернет-магазину	3	1	3	4
Email-розсилка	2	3	4	5
Кваліфікація персоналу	3	5	3	4
Програма лояльності	3	1	2	0
Стимулювання збуту (знижки)	2	4	3	5
Онлайн-підтримка (чат-бот)	0	0	5	0

Ми вважаємо, що ці компанії мають ряд переваг в організації бізнес-процесів ніж Студія меблів «Лофт Дизайн». Задача при проведенні бенчмаркінгу – зрозуміти чому процеси у конкурентів

функціонують краще, ніж у Студії меблів. Отримана інформація буде використана розробки і впровадження поліпшених процесів, що поєднують в собі кращі риси процесів організацій конкурентів.

Для проведення конкурентного бенчмаркінгу процесу продажів в сегменті B2C визначимо ключові показники для порівняння та виконаємо оцінку показників за методом експертних оцінок по п'ятибальній системі (табл. 3.1).

За результатами аналізу виявлено практики конкурентів, які можна адаптувати для Студії меблів «Лофт Дизайн»: запуск рекламних кампаній в соціальних мережах, удосконалення оформлення інтернет магазину, запуск Email-розсилок, навчання персоналу залученого в процес продажу, розробка системи знижок та розробка чат-боту.

Онлайн-реклама – оскільки один з цільових сегментів є «Молодь креативних професій», то орієнтуючись на практику Golden Plaza, прийнято рішення запуснути таргетовану рекламу в соціальних мережах Instagram та Tik Tok.

Таблиця 3.2

Розрахунок бюджету проекту із запуску рекламних кампаній в соціальних мережах для Студії меблів «Лофт Дизайн»

Стаття витрат	Період, міс.	Ціна, грн./міс.	Вартість, грн.
Оплата послуг SMM менеджера	6	4000	24000
Оплата послуг таргетолога	6	4000	24000
Рекламний бюджет на рекламу в Instagram	6	4200	25200

Рекламний бюджет на рекламу в Tik Tok	6	4200	25200
Всього	6	16400	98400

Для впровадження практики необхідно залучити SMM фахівця на аутсорс для створення контенту та таргетолога для налаштування рекламних кампаній. Розрахуємо бюджет проекту із запуску рекламних кампаній в соціальних мережах (табл. 3.2)

Отже, проект із запуску реклами в соціальних мережах розрахований на 6 місяців, бюджет запланований на реалізацію становить 98,4 тис. грн. Ціль додаткові 30 замовлень щомісяця.

Проведемо більш детальне дослідження кваліфікації персоналу задіяного в продажах для досліджуваних компаній.

Перелік критеріїв для оцінки кваліфікації визначено експертним методом і їх ранжування проведено у відповідності до суб'єктивної оцінки експертів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Бенчмаркінг рівня кваліфікації персоналу конкурентів Студії меблів
«Лофт Дизайн»

Критерії	Студія меблів «Лофт Дизайн»	АБВ-мебель	Golden Plaza	YYSK
Знання пропонованої продукції	3,5	5,0	3,0	4,0
Вміння зацікавити відвідувача	2,0	3,0	3,5	4,0
Активність при здійсненні купівлі	3,5	4,0	3,5	3,0
Реакція на нестандартні ситуації	3,5	4,0	4,0	5,0
Впевненість в перевагах компанії	3,0	3,5	5,0	4,0

Утримання клієнта після візиту	3,5	5,0	2,0	3,0
Підсумкова оцінка експерта	3,2	4,1	3,5	3,8

Отже, порівняння критеріїв кваліфікації персоналу конкурентів показує сфери в яких персонал Студії меблів «Лофт Дизайн» має набагато нижчі показники. Для підвищення рівня класифікації рекомендуємо Студії меблів «Лофт Дизайн» провести наступні заходи:

- організувати навчання для підвищення рівня знань щодо продукції, яку пропонує компанія;
- провести навчання з SoftSkills, щоб персонал міг зацікавити відвідувачів;
- компанія має більше працювати зі своїм персоналом, щоб підвищити прихильність до компанії та впевненість у ній;
- розробити заходи, що допоможуть утримати клієнта після візиту.

Отже, порівняння власної компанії з компаніями конкурентами є стимулом до вдосконалення власних процесів та переймання кращих практик.

3.2. Реінжиніринг маркетингових бізнес-процесів торгового підприємства

Реінжиніринг бізнес-процесів — це підхід до вирішення проблем і набір методів, спрямованих на визначення проблеми з точки зору вартості та впливу. Хоча реінжиніринг бізнес-процесів не є унікальним для процесу моделювання, реінжиніринг бізнес-процесів пропонує надійний набір підходів, інструментів, методів і потенційних рішень, які часто ставлять проблему в перспективу та використовують показники для досягнення вимірних і комунікабельних результатів. Найефективніше це досягається шляхом зосередження та аналізу бізнес-функцій та/або можливостей для розуміння поточного стану операцій та розробки майбутнього стану, який задовольняє потреби кінцевої групи клієнтів.

Реінжиніринг процесу – найбільш радикальний з усіх чотирьох підходів до поліпшення бізнес-процесів. Його також часто називають інновацією процесу, оскільки його успіх в основному ґрунтується на інноваціях і творчих здібностях команди з поліпшення процесу. У деяких організаціях цей підхід називають «Аналіз загальної картини» або «Розробка нового процесу». Такий підхід забезпечує свіжий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації. Все починається з чистого аркуша паперу, також якщо б ви тільки починали розробляти цей процес.

Реінжиніринг процесу, якщо його проводити правильно, знижує витрати і тривалість циклу на 60–90% і рівень помилок на 40–70%. Даний підхід дуже корисний у тих випадках, коли процес на цей момент настільки застарів, що не варто навіть намагатися його зберегти.

Більшість структур або моделей реінжиніринг бізнес-процесів мають послідовність кроків. Схема трансформації традиційної моделі, яку плануємо використати для реінжинірингу процесу в Студії меблів «Лофт Дизайн» наведена на рисунку 3.2.



Рис. 3.2 – Схема трансформації традиційної моделі Студії меблів «Лофт Дизайн»

Зосередимося на аналізі бізнес-процесу комплектації замовлення на складі Студії меблів «Лофт Дизайн».

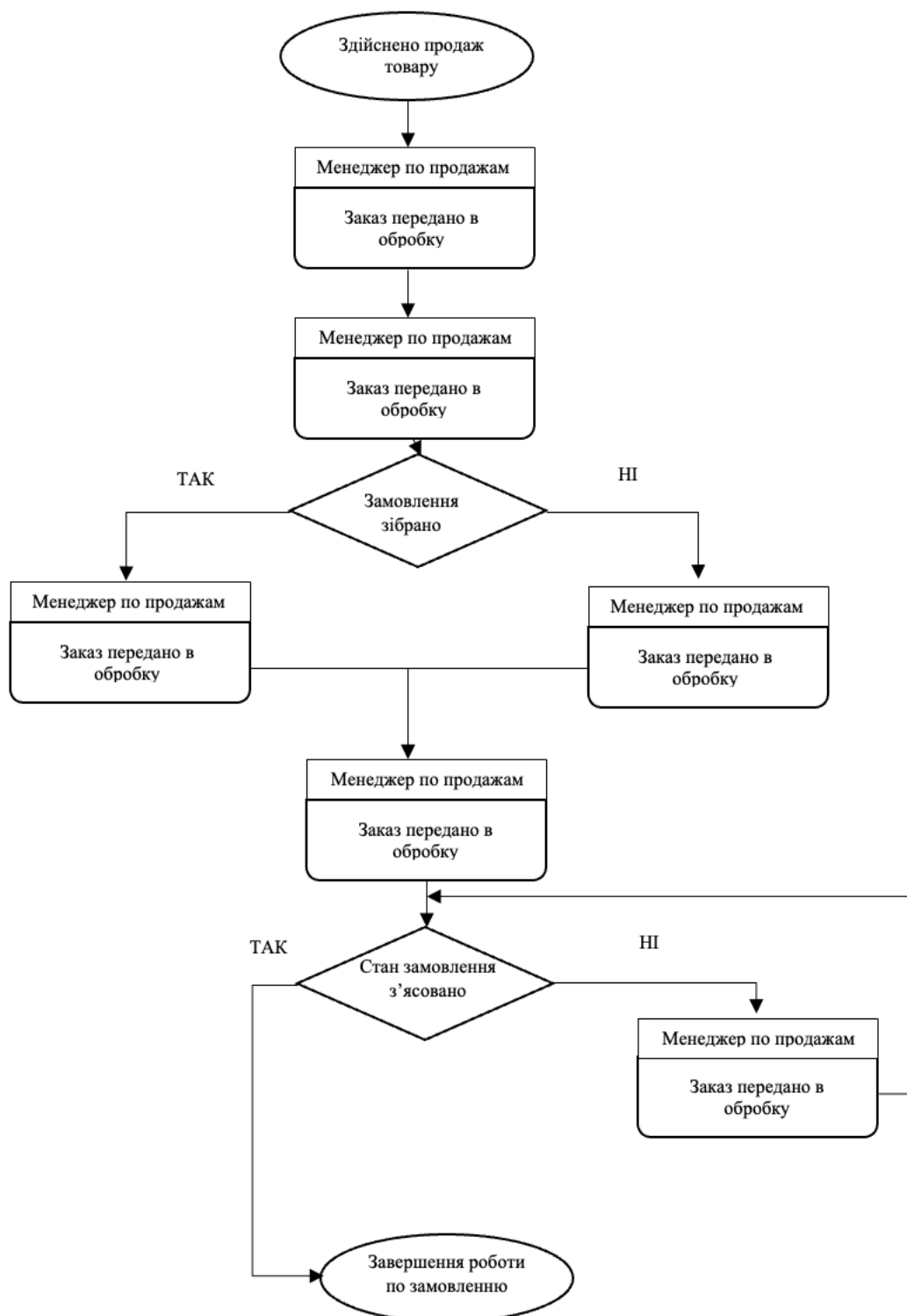


Рис. 3.3 – Діаграма бізнес-процеса відстеження збору замовлення в Студії меблів «Лофт Дизайн»

Бізнес-процес, який налагоджено в Студії меблів «Лофт Дизайн» наведено на рисунку 3.3.

Головною проблемою є зниження прибутку спричинене втратою частки ринку внаслідок відмов клієнтів від співпраці з Студією меблів «Лофт Дизайн». Відмови від купівлі товарів компанії спричинені неякісним обслуговуванням. Бажання клієнта в роботі з компанією «щоб все було ідеально, щоб товар був добре упакований і доставка була вчасно».

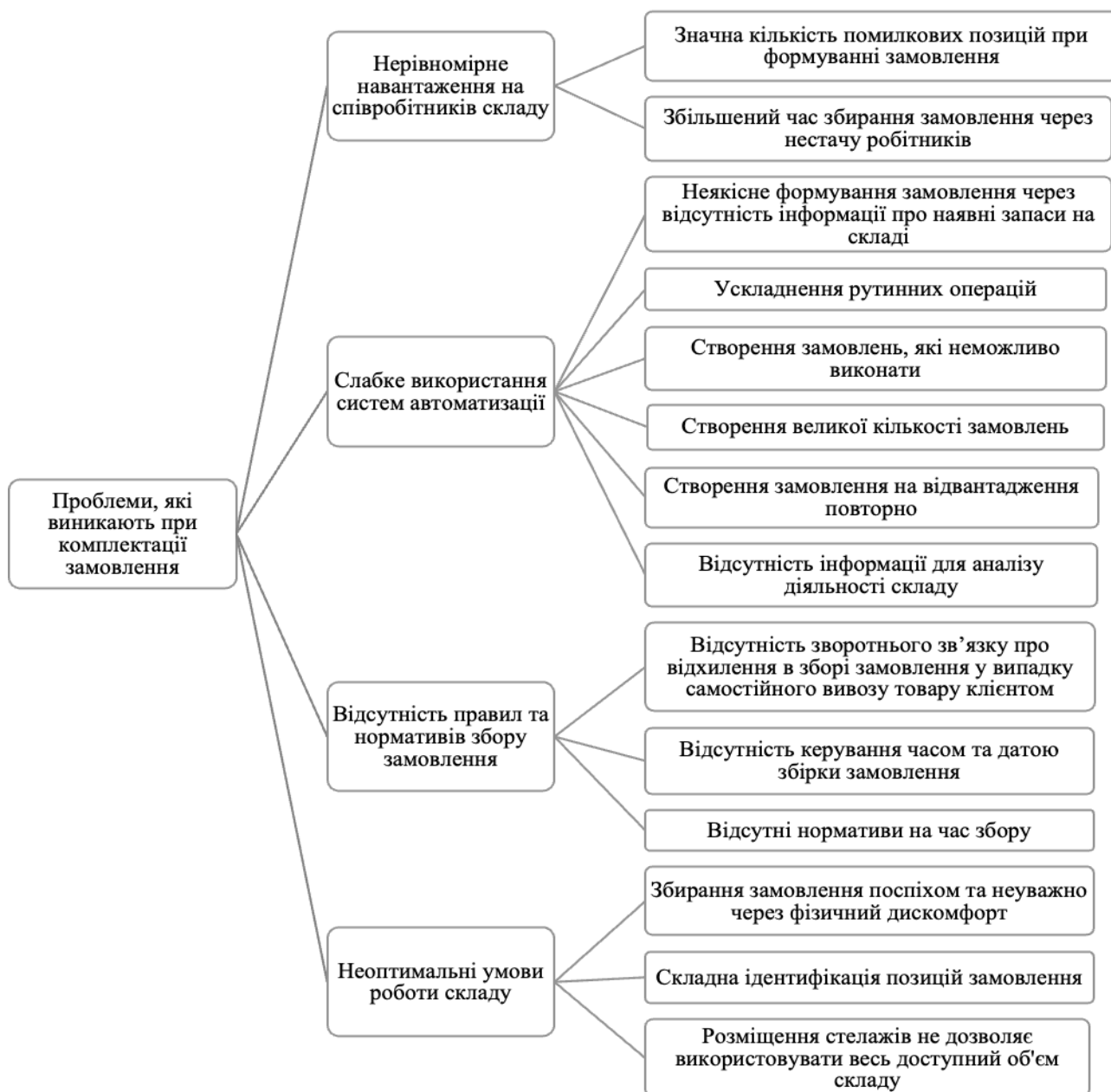


Рис. 3.4 – Дерево проблем при комплектуванні замовлення Студією меблів «Лофт Дизайн»

Періодично компанія виконує свої зобов'язання на нижчому рівні якості – повільна доставка, невірна збірка замовлення на складі. Бувають випадки коли клієнт оплачує простій транспорту або зайві кілометри чи, взагалі, товар на поставляється повністю в необхідній кількості.

На першому етапі опишемо проблеми, які виникають при комплектації замовлення. Використаємо підхід формування дерева проблем.

Дерево проблем при комплектуванні замовлення наведено на рисунку 3.4.

Пікове навантаження на роботу складу Студії меблів «Лофт Дизайн» припадає на кінець місяця – від неділі до 2-3 днів. План відвантаження формується вручну без використання інформаційних систем, хоча така можливість є. Інформаційні системи не накопичують статистичних даних по роботі працівників складу. Прізвище комплектувальника вноситься після збору замовлення, час на збір не фіксується, причини помилок також не фіксуються. Відсутність опалення на складі впливає на якість роботи працівників.

Проведемо оцінку проблем за впливом на якість послуг замовлення Студії меблів «Лофт Дизайн». Для цього методом експертних оцінок складемо рейтинг проблем комплектації замовлень на складі по п'ятибальній системі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рейтинг проблем комплектації замовлень на складі Студії меблів «Лофт
Дизайн»

Проблема	Рейтинг
Нерівномірне навантаження на співробітників складу	5
Відсутність правил та нормативів збору замовлення	4
Слабке використання систем автоматизації	3
Неоптимальні умови роботи складу	2

За результатом рейтингової оцінки визначено, що нерівномірне навантаження на працівників складу має найвищий рівень впливу на якість збору замовлень. Найнижчий вплив, який можна легко виправити, спричиняють неоптимальні умови роботи складу.

На основі проведеної рейтингової оцінки запропонуємо рішення проблем комплектації замовлення (рис. 3.5).

Нерівномірне навантаження на співробітників склад	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивувати співробітників, які відповідають за продажі на рівномірний розподіл замовлень протягом місяця • Мотивувати клієнтів • З'ясувати чому товар від постачальників надходить переважно в кінці місяця
Слабке використання систем автоматизації	<ul style="list-style-type: none"> • Розробити систему резервування, яка не допускає формування некоректних замовлень • Інтегрувати інформаційні системи, пов'язати бази даних • Впровадити алгоритм відображення заблокованих позицій з відповідною поміткою • Формувати план відвантаження з інформаційної системи • Змінити бізнес-процес роботи працівників відділу продажів
Відсутність правил та нормативів збору замовлення	<ul style="list-style-type: none"> • Оновити інформаційну систему, забезпечивши відображення стану формування замовлення • Змінити бізнес-процес працівників складу • Інтегрувати бізнес-процес управління часом та датою збору замовлення
Неоптимальні умови роботи складу	<ul style="list-style-type: none"> • Надати теплий одяг • Передбачити можливість обігріву • Доплачувати за роботу в тяжких умовах • Реконструювати склад • Змінити процес приймання товарів на склад, забезпечивши його рівномірне завантаження без пікових навантажень

Рис. 3.5 – Рекомендації для вирішення проблем комплектації замовлень на складі Студії меблів «Лофт Дизайн»

Рекомендації, які розроблені для вирішення проблем комплектації замовлень передбачають наступні напрямки дій:

- робота з персоналом, розробка мотиваційних заходів;
- автоматизація складових бізнес-процесу;
- навчання персоналу;
- покращення умов роботи працівників.

Розглянемо більш детально комплекс дій, які допоможуть Студії меблів «Лофт Дизайн» в реінжинірингу процесу комплектації замовлень на складі, який включає чотири елементи:

1. План відвантаження формується вручну, шляхом перенесення вже внесених даних (контрагент, транспортна компанія, замовлення) у документ MS Excel. Об'єктивних причин такої організації бізнес-процесу не встановлено. За

такої організації бізнес-процесу збільшено навантаження на менеджерів з продажу, менеджера з документообігу складу, додано можливість виникнення помилки, пов'язаної з перенесенням даних та помилки пов'язаної з повнотою формування плану відвантаження, що призводить до збільшення кількості помилок при складанні замовлень.

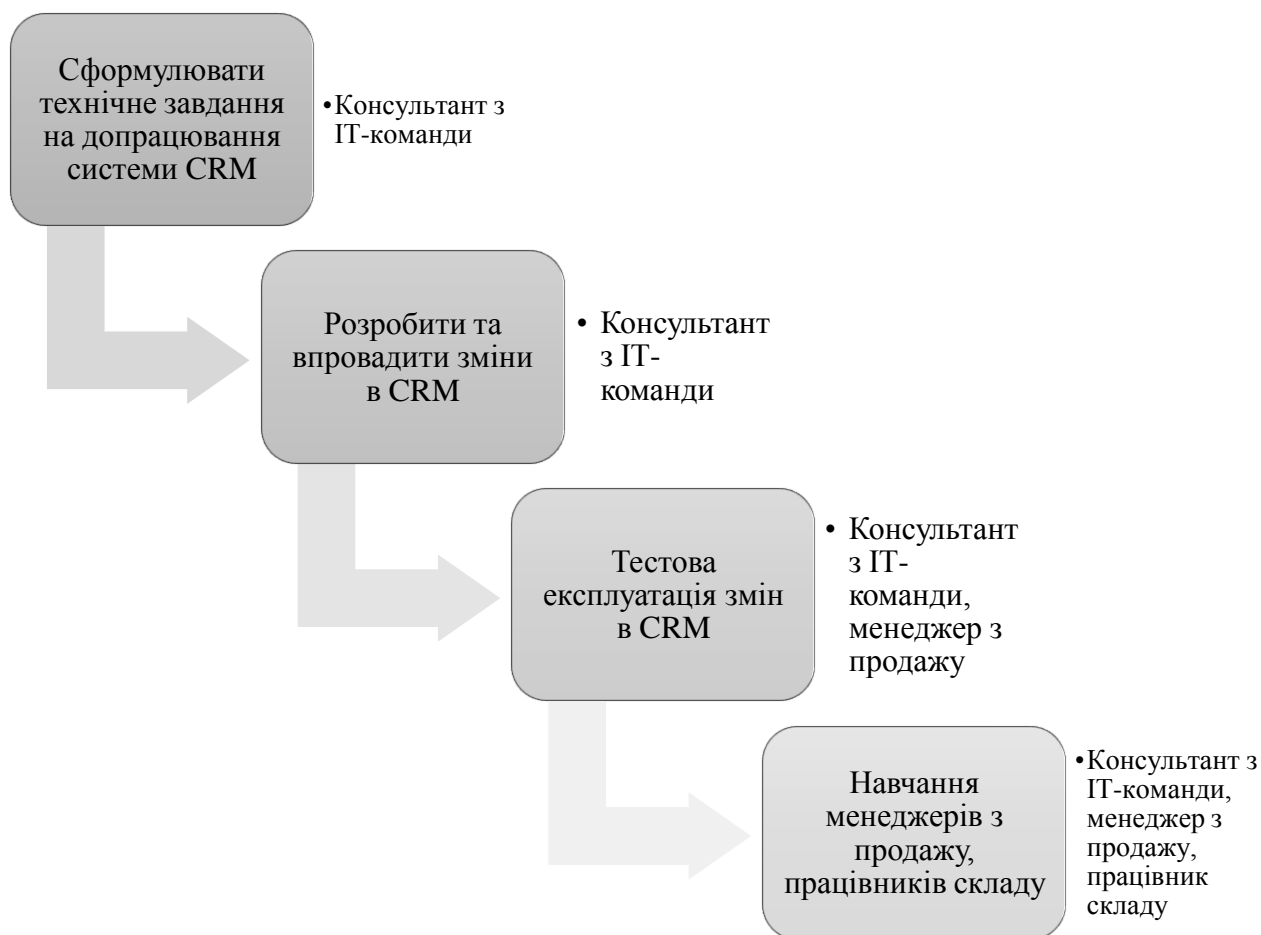


Рис. 3.6 – Заходи оптимізації бізнес-процесу формування плану відвантаження Студії меблів «Лофт Дизайн»

Оптимізація бізнес-процесу формування плану відвантаження Студії меблів «Лофт Дизайн» – план відвантаження має формуватися на основі даних, які вносяться менеджерами з продажу при оформленні замовлення в інформаційній системі. Прогнозований вплив на оптимізацію показників

бізнес-процесу говорить про зниження помилок при формуванні замовлення на 7-10%. Заходи та відповідальні відображені на рисунку 3.6.

2. Обмежене використання інформаційних систем для управління діяльністю працівників складу.

Існуюча організація бізнес-процесу не дозволяє накопичувати статистичні дані щодо якості роботи працівників складу. Не враховуються час складання замовлення, причини помилок. Відсутність статистичних даних не дозволяє розробляти запобіжні заходи, спрямовані на виключення помилок та підвищення ефективності використання працівників складу. Таким чином, внесення даних про збирача замовлення після виконання ним всіх операцій є непотрібним дублюванням, що збільшує трудовитрати і знижує швидкість складання замовлення.

Потрібно провести оптимізацію бізнес-процесів управління складом, засновану на наступних критеріях:

- замовлення повинні розподілятися між працівниками складу автоматизовано, в залежності від категорії замовлення, його об'єму, територіальної віддаленості позицій замовлення на складі та досвіду працівника;
- в системі повинні фіксуватися початок та закінчення комплектування замовлення працівником;
- в систему мають вноситися данні про помилкові дії, що призвели до появи скарг від клієнтів.

Потрібно змінити порядок комплектації, забезпечивши обов'язкове та своєчасне внесення інформації в систему. Прогнозований вплив на оптимізацію показників бізнес-процесу – зростання швидкості збору замовлення на 12-15%. Заходи та відповідальні відображені на рисунку 3.7.



Рис. 3.7 – Етапи оптимізації використання інформаційних систем для управління діяльністю працівників складу Студії меблів «Лофт Дизайн»

3. Відслідковування комплектації замовлення в Студії меблів «Лофт Дизайн».

Відсутній норматив складання замовлення. Час складання замовлення не контролюється. Відповідно не аналізуються витрати часу приймача-комірника на складання замовлення, причини зменшення швидкості. За такої організації бізнес-процесу менеджерам з продажу доводиться відстежувати замовлення телефоном. Процес відстеження складання замовлення телефоном призводить до розтрати робочого часу менеджера з продажу, при цьому результат

гарантується виключно наполегливістю цього менеджера. Менеджер може просто забути проконтролювати замовлення тощо. У разі перевищення терміну складання замовлення менеджер може не знати про це, відповідно не вживаються дії, що коректують, а це призводить до зменшення швидкості складання замовлення. в організації бізнес-процесу порушено принцип орієнтації на запити клієнта. Приїхав за замовленням клієнт (випадок самостійного вивезення товару), не отримавши його в очікуваний час, оплачує простий транспорт або «порожній» пробіг, збільшуючи свої витрати.

Допрацювати інформаційну систему, доповнивши її можливістю відображати данні про стан комплектації замовлення. Прогнозований вплив на оптимізацію показників бізнес-процесу – зростання швидкості збору замовлення на 3-5%.

4. Порядок розподілу замовлень.

При існуючій організації бізнес-процесу в Студії меблів «Лофт Дизайн» замовлення на складання розподіляються на підставі суб'єктивної думки оператора складу, сформованого на підставі плану відвантажень, дзвінків менеджерів із продажу та їх коментарів до замовлень. Формування кількох планів відвантаження декількома співробітниками призводить до «розмазування» відповідальності та відсутності можливості спланувати роботу складу.

Отже, при діагностиці діяльності Студії меблів «Лофт Дизайн» виявлено проблему зниження прибутку спричинену втратою частки ринку внаслідок відмов клієнтів від співпраці компанією. Відмови від купівлі товарів компанії спричинені неякісним обслуговуванням. Періодично компанія виконує свої зобов'язання на нижчому рівні якості – повільна доставка, невірна збірка замовлення на складі. Внаслідок аналізу бізнес-процесу комплектації замовлення на складі виявлено проблеми, які впливають на його неефективність: нерівномірне навантаження на співробітників складу, відсутність правил та нормативів збору замовлення, слабе використання систем автоматизації та неоптимальні умови роботи складу. Запропоновані кроки для вирішення:

робота з персоналом, розробка мотиваційних заходів; автоматизація складових бізнес-процесу; навчання персоналу; покращення умов роботи працівників.

3.3. Розробка програми автоматизації маркетингового бізнес-процесу торгового підприємства

Кожен продукт має свій життєвий цикл, він починається від виходу на ринок і закінчується після досягнення стадії зрілості. Існують певні речі, якими дізналися після інтенсивного дослідження ринку через первинне та вторинне дослідження.

Сучасний спосіб ведення бізнес-процесів вимагає великих технічних знань, і люди забуваються при проектуванні процесів. Це уповільнює процеси. Рішення для автоматизації процесів мають бути швидкими. Це не повинно залежати від знань користувача. Швидка автоматизація процесів стане найбільш актуальною для Студії меблів «Лофт Дизайн». Це змінить спосіб функціонування бізнес-процесів.

Проблеми в реалізації бізнес-процесів в Студії меблів «Лофт Дизайн»:

1. Міжфункціональні проблеми. Якщо в одному процесі беруть участь дві або більше бізнес-функції, є випадки коли це приводило до суперечки. Якщо розбіжності не вирішувалися вчасно, це може переростало в конфлікт, який заважав робочому процесу бізнесу.

Рекомендовано: перегляд процесів, оцінка збалансованості повноваження та відповідальності у всьому бізнесі, та їх впливу на робочий процес.

2. Розподіл роботи. Відсутність оперативності в розподілі роботи уповільнює процеси. Ці вузькі місця з'являлися, коли один працівник був перевантажений великою кількістю завдань, а інший був без роботи. Це також викликало стрес і розчарування.

Рекомендовано: відслідковувати витрати часу на виконання завдань та врахувати їх при розробці бізнес-процесів та розподілі завдань між працівниками.

3. Недоступність. Ручна діяльність у процесі має сильну залежність від доступності людини. Виникали ситуації,

коли процес не просувався, тому що людина була зайнята, неосвічена, у відпустці або не вмотивована працювати.

Рекомендовано: провести оцінку персоналу на виявлення рівня мотивації та рівня навиків у межах своїх обов'язків

Ці проблеми з часом можуть стати серйозними і сповільнити розвиток Студії меблів «Лофт Дизайн». З усіма цими проблемами можна впоратися, якщо мати під рукою відповідні інструменти. Інструменти автоматизації процесів допомагають створювати та ефективно впроваджувати процеси.

Причини, що вплинули на рішення Студії меблів «Лофт Дизайн» розробити програму автоматизації маркетингових бізнес-процесів:

- зниження витрат на маркетингову діяльність;
- підвищення ефективності продажів;
- покращення існуючих процесів з формування замовлень та планування логістики;
- впровадження нових процесів з просування продукції.

Перш ніж приступити до впровадження бізнес-процесів, Студія меблів «Лофт Дизайн» чітко визначила перелік

процесів, які потрібно автоматизувати, як ці процеси зараз працюють, а також вплив і позитивні результати, які вони можуть очікувати для бізнесу та кінцевого користувача.

Перелік процесів, які вимагають автоматизації:

- просування продукції;
- продаж продукції;
- робота складу;
- послуги з доставки товару.

Впровадження нових бізнес-процесів передбачає спільну роботу кількох зацікавлених сторін в організації. Комерційний директор та завідувачі відділів в Студії меблів «Лофт Дизайн» повністю підтримують впровадження автоматизації бізнес-процесів. Крім того, для розробки систем прийнято рішення запросити зовнішню ІТ-команду для розробки автоматизованих систем.

Оцінка переваг та недоліків впровадження автоматизації бізнес процесів (АБП) наведена в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Оцінка переваг та недоліків
впровадження автоматизації бізнес-
процесів в Студії меблів «Лофт Дизайн»

Переваги АБП	Недоліки АБП
<ul style="list-style-type: none"> - скорочення часу на виконання завдань; - зниження вірогідності виникнення помилок; - зниження витрат на організацію маркетингової діяльності; - можливість вимірювати результати процесів та їх ефективність; - розвиток на основі результатів аналізу. 	<ul style="list-style-type: none"> - великі витрати на розробку автоматизованої системи; - персоналу потрібне додаткове навчання; - резистентність персоналу до змін; - можливість появи багів в роботі системи.

Як бачимо з оцінки переваг впровадження АБП більше і вони

сприятимуть розвитку Студії меблів «Лофт Дизайн». Дані, які проходять через системи компаній, будуть відігравати безпосередню роль у оперативних та тактичних рішеннях.

Продажі та маркетинг – це сфера, яка виграє від автоматизованих процесів і систем. Незважаючи на велику кількість програмного забезпечення та систем, призначених для автоматизації роботи в цих операційних областях, не існує достатньо об'єднаних стратегій і систем, щоб це сталося в повній мірі, у спосіб, який додає реальну цінність. Саме тому, Студії меблів «Лофт Дизайн» вирішила розробити власну автоматизовану систему.

В нашому дослідженні ми розглянемо автоматизацію процесу Email-маркетингу.

З практичної точки зору використання автоматизації Email-маркетингу передбачає:

- збір адрес електронної пошти (автоматизація електронної пошти) та мобільних номерів (SMS);

- надсилання персоналізованих електронних листів або повідомлень

конкретним людям на основі зібраної інформації про їхні потреби та те, де вони знаходяться в процесі прийняття рішень;



Рис. 3.8 – Процес автоматизації

маркетингу в Студії меблів «Лофт Дизайн»

- надсилання пропозицій або інших повідомлень, призначених для мотивації клієнтів до певної поведінки, наприклад, зробити покупку або перекупити продукти.

Графік, представлений на рисунку 3.8, показує процес автоматизації маркетингу в Студії меблів «Лофт Дизайн».



Рис. 3.9 – Воронка конверсії клієнта Студії меблів «Лофт Дизайн»

Подорож клієнта не є лінійною і часто відбувається стохастично і протягом цього руху, вимагає багаторазового дотику від бренду, щоб утримувати його у центрі уваги, мотивувати покупку та рухати клієнта по його шляху. Отже, Студія меблів «Лофт Дизайн», планує розробити програми підтримки лідів повідомленнями, пов'язаними з товарами, які цікавлять

покупців. На рисунку 3.9 відображено воронку конверсії через яку проходить клієнт С т у д і ї меблів «Лофт Дизайн».

Клієнти, які повертаються збільшують прибуток підприємства та зменшують витрати на залучення, в той час як приваблення нових клієнтів коштує в 10 разів дорожче ніж утримання вже існуючих.

Розглянемо бізнес-процес замовлення товару з сайту інтрнет-магазину С т у д і ї меблів «Лофт Дизайн», який був автоматизований (рис. 3.10).

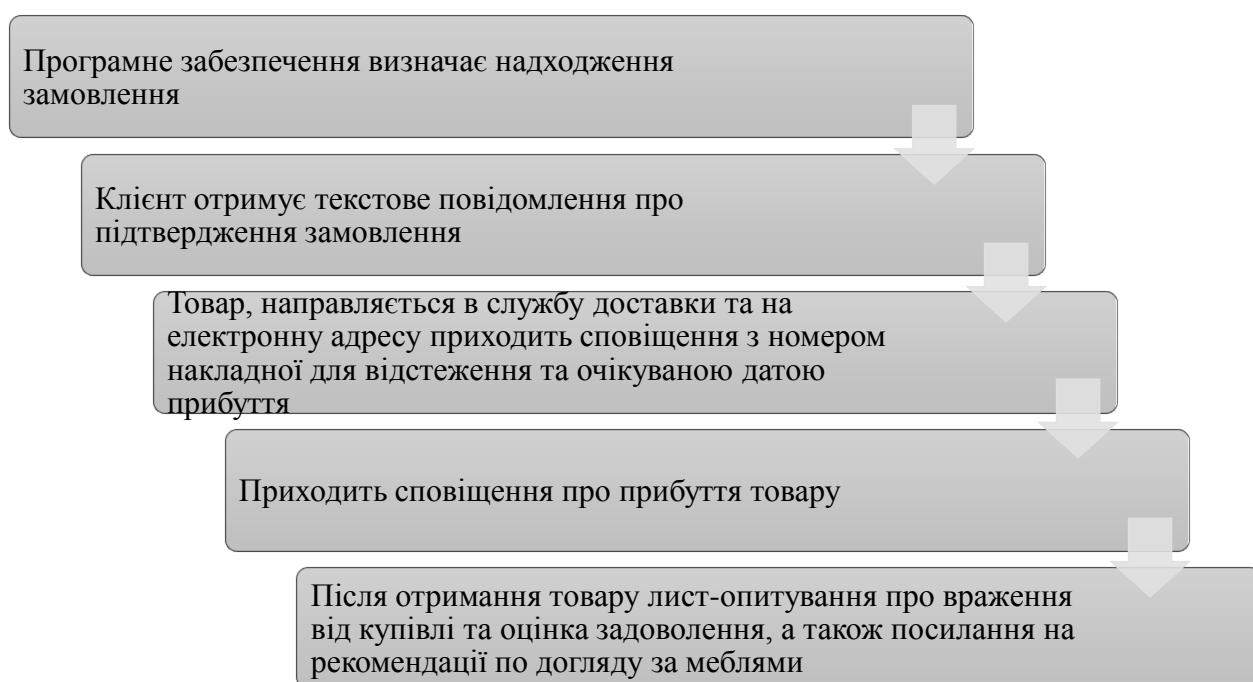


Рис. 3.10 – Етапи автоматизованого процесу супроводу замовлення з інтернет магазину С т у д і ї меблів «Лофт Дизайн»

Проведемо оцінку ефективності заходів автоматизації маркетингових процесів С т у д і ї меблів «Лофт Дизайн». Дані для розрахунків наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка показників ефективності заходів автоматизації маркетингових процесів С т у д і ї меблів «Лофт Дизайн»

Показник	До впровадження автоматизації Грудень 2020	Після впровадження автоматизації Грудень 2022	Відхилення, +/-
Повторна купівля клієнтів, %	35%	40%	+5%
Прибуток від продажу, тис. грн.	42,33	57,14	+35%
Витрати на маркетинг, тис. грн.	26,96	24,26	-10%
Час на обробку замовлення, год.	1 год.	0,25 год.	-0,75 год.

Отже, за результатами порівняльного аналізу можемо відзначити, що автоматизація процесів маркетингу позитивно вплинула на ефективність діяльності Студії меблів «Лофт Дизайн». Для порівняння були обрані відповідні періоди грудень 2022 року та грудень 2020 року. Так, в аналізованому періоді порівняно з базовим відбулося зростання кількості клієнтів, які роблять повторні покупки в інтернет-магазині на 5%. Також відбулося зростання прибутку від продажів на 35% в грудні 2022 р. порівняно з аналогічним періодом 2020 р. Автоматизація сприяла зниженню витрат на маркетинг на 10% та скороченню часу на обробку замовлення на 0,75 год.

Висновки до третього розділу

За результатами бенчмаркінгу виявлено практики конкурентів, які можна адаптувати для Студії меблів «Лофт Дизайн»: запуск рекламних кампаній в соціальних мережах, удосконалення оформлення інтернет магазину, запуск Email-розсилок, навчання персоналу залученого в процес продажу, розробка системи знижок та розробка чат-боту.

Рекомендовано запуснути таргетовану рекламу в соціальних мережах Instagram та Tik Tok для цільової аудиторії «Молодь креативних професій». Проект із запуску реклами в соціальних мережах розрахований на 6 місяців,

бюджет запланований на реалізацію становить 98,4 тис. грн. Ціль додаткові 30 замовлень щомісяця.

Бенчмаркінг критеріїв кваліфікації персоналу конкурентів показує сфери в яких персонал Студії меблів «Лофт Дизайн» має набагато нижчі показники. Для підвищення рівня класифікації рекомендуємо Студії меблів «Лофт Дизайн» провести наступні заходи: організувати навчання для підвищення рівня знань щодо продукції, яку пропонує компанія; провести навчання з SoftSkills, щоб персонал міг зацікавити відвідувачів; компанія має більше працювати зі своїм персоналом, щоб підвищити прихильність до компанії та впевненість у ній; розробити заходи, що допоможуть утримати клієнта після візиту.

Можемо виділити наступні проблеми в реалізації бізнес-процесів в Студії меблів «Лофт Дизайн»: міжфункціональні проблеми – рекомендовано: перегляд процесів, оцінка збалансованості повноваження та відповідальності у всьому бізнесі, та їх впливу на робочий процес; розподіл роботи – рекомендовано: відслідковувати витрати часу на виконання завдань та врахувати їх при розробці бізнес-процесів та розподілі завдань між працівниками; недоступність – рекомендовано: провести оцінку персоналу на виявлення рівня мотивації та рівня навиків у межах своїх обов'язків.

За результатами порівняльного аналізу можемо відзначити, що автоматизація процесів маркетингу позитивно вплинула на ефективність

діяльності С т у д і ї меблів «Лофт Дизайн». Для порівняння були обрані відповідні періоди грудень 2022 року та грудень 2020 року. Так, в аналізованому періоді порівняно з базовим відбулося зростання кількості клієнтів, які роблять повторні покупки в інтернет-магазині на 5%. Також відбулося зростання прибутку від продажів на 35% в грудні 2022 р. порівняно з аналогічним періодом 2020 р. Автоматизація сприяла зниженню витрат на маркетинг на 10% та скороченню часу на обробку замовлення на 0,75 год.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Компанії використовують переваги управління бізнес-процесами, щоб покращити та згладити свій робочий процес та підвищити продуктивність. Бізнес-процеси – це набір пов’язаних завдань, які необхідно виконати у визначений термін для досягнення результату запланованих робіт.

Процеси, як основні, так і допоміжні, вимагають планування, координації, моніторингу та контролю. Процеси управління також включають вимірювання загальних результатів і вирішення можливостей і загроз, які можуть допомогти або зашкодити бізнесу.

Систематизувавши приклади конкретних маркетингових зусиль, нами був узагальнено комплекс маркетингових бізнес-процесів, які функціонують на підприємстві: процес цільового маркетингу; процес контент-маркетингу; процес маркетингу продукту; процес вхідного маркетингу.

2. Бенчмаркінг – це не тільки конкурентний аналіз. Це більше, ніж просто маркетингове дослідження, оскільки воно ретельно вивчає процеси бізнесу досліджуваної компанії та процесів конкурентів для розробки найкращих практик. Порівняльний аналіз є частиною постійного процесу. Це методичний і безперервний процес постійного вдосконалення. Регулярне тестування контрольних показників із конкурентами, галуззю та процесами компанії дозволить відповідати мінливим вимогам і працювати на випередження. Зберігаючи свої контрольні показники гнучкими, організація може переконатися, що вона дотримується найкращих практик, які підвищують продуктивність.

3. Бізнес-модель – це формалізований (графічний, табличний, текстовий, символічний) опис бізнес-процесів, що відображає фактичну або передбачувану діяльність підприємства.

Моделювання бізнес-процесів виконується наступними методами:

блок-схема (схема робочого процесу);
діаграма потоку даних (схема потоку
даних); діаграма рольової діяльності
(схема ролей); IDEF (Integrated Definition for Function
Modeling) – це цілий набір методів для опису
різних аспектів бізнес-процесів;
кольорові мережі Петрі; Unified Modeling Language
(UML) – об'єктно-орієнтований метод
моделювання процесів.

Проектування бізнес-процесів – це
техніка, яка використовується для
створення нового робочого процесу з
нуля.

Ефективні бізнес-процеси повинні
бути масштабованими та
відтворюваними. Якщо в організації
відсутні структуровані процеси,
співробітники будуть вдаватися до
рутинної діяльності на основі свого
досвіду в галузі. Це призведе до
непослідовності та неефективності,
або ще гірше.

4. Студія меблів «Лофт Дизайн» визначила ряд цілей стратегічної
діяльності на найближчі три роки: оптимізація складових собівартості та
підвищення рентабельності бізнесу; удосконалення маркетингових бізнес-
процесів; навчання персоналу та підвищення рівня клієнторієнтованості;

розробка програм автоматизації бізнес-процесів на підприємстві; оптимізація собівартості виробничої та маркетингової діяльності.

В аналізованому періоді необоротні фонди зазнали зростання на 28,79%, а оборотні фонди – на 15,33% порівняно з базовим роком. Позитивним є скорочення розміру короткострокової дебіторської заборгованості в аналізованому періоді – на 77,96%. Провідне місце в структурі доходів займає виручка від реалізації товарів 79,8%, хоча цей відсоток знизився протягом аналізованого періоду на 12,7в.п.. Загалом виручка від реалізації товарів знизилася на 16,07% в 2020 році до 2018 році. Значного зростання зазнала виручка від реалізації послуг з логістики та виручка від реалізації послуг зі збору меблів в 2,5 та 3,9 разів відповідно. Загалом зростання виручки відбулося на 8,88% в 2020 році порівняно з 2018.

В структурі витрат більшу частину займають витрати на виготовлення продукції 57,1%, цей відсоток зазнав скорочення з 2018 року на 15,88в.п., а у грошовому вираженні витрати на виготовлення скоротилися на 15,87%. Витрати на організацію послуг з організації логістики та послуг зі збору меблів зросли в 2,5 та 5,2 рази відповідно. Стаття, яка займає суттєве місце в структурі витрат – фонд оплати праці (з відрахуваннями до Фонду соціального страхування) зріс в аналізовану періоді на 48,1% порівняно з базовим. Отже, тільки 69,81% витрат забезпечує виробничий процес, решта витрат покривають фонд оплати праці та оплату податку на прибуток. Загалом чистий прибуток в 2020 році збільшився на 29,85% порівняно з 2018 роком.

5. Високий вплив на діяльність компанії здійснює залежність від постачальників та споживачів. У зв'язку з ситуацією на ринку, яка виникла внаслідок затяжного карантину через пандемію, багато постачальників скоротили свої поставки, виробними скорочують свої потужності, внаслідок чого виникає дефіцит. Для Студії меблів «Лофт Дизайн» важливо налагодити взаємовідносини з постачальниками та розробити графік поставок з чіткими умовами штрафів за прострочку поставок. Карантин вплинув і на структуру споживання та здійснення покупок споживачами. Відповідно, Студії меблів

«Лофт Дизайн» потрібно прикладати більше маркетингових зусиль для привернення уваги споживачів до свого продукту та стимулювати збут.

6. Провівши SWOT-аналіз можемо відзначити, що уваги потребують звернення клієнтів через неналежне формування замовлень та підхід компанії до упаковки замовлень.

Ключові сегменти клієнтів Студії меблів «Лофт Дизайн»: молодь креативних професій, компанії штатом від 15 працівників, батьки школярів, навчальні заклади. за результатами аналізу можемо відзначити, що найбільший середній чек має сегмент «Компанії зі штатом від 15 працівників» - 63,0 тис. грн. Найменший чек у сегменту «Батьки школярів» - 4,61 тис. грн. В той же час цей сегмент купує частіше, ніж компанії. Найменша дохідність простежується від сегменту «Навчальні заклади різних рівнів освіти» - лише 294,0 тис. грн. Однак, цей сегмент може бути доволі перспективним за умови розробки плану заходів зі стимулювання збуту та прямого маркетингу. Студія меблів «Лофт Дизайн» займає невелику часту на ринку м. Дніпро. В аналізовану періоді частка ринку компанії знизилася на 2%.

7. П р о в е д е н н я к о н к у р е н т н о г о б е н ч м а р к і н г у п р о ц е с у п р о д а ж і в в с е г м е н т і В2С виявлено практики конкурентів, які можна адаптувати для Студії меблів «Лофт Дизайн»: запуск рекламних кампаній в соціальних мережах, удосконалення оформлення інтернет магазину, запуск Email-розсилок, навчання персоналу залученого в процес продажу, розробка системи знижок та розробка чат-боту.

За результатами бенчмаркінгу виявлено практики конкурентів, які можна адаптувати для Студії меблів «Лофт Дизайн»: запуск рекламних кампаній в соціальних мережах, удосконалення оформлення інтернет магазину, запуск Email-розсилок, навчання персоналу залученого в процес продажу, розробка системи знижок та розробка чат-боту.

За результатами проведеного дослідження пропонуємо:

1. Запустити таргетовану рекламу в соціальних мережах Instagram та Tik Tok для цільової аудиторії «Молодь креативних професій». Для впровадження практики необхідно залучити SMM фахівця на аутсорс для створення контенту та таргетолога для налаштування рекламних кампаній. Проект із запуску реклами в соціальних мережах розрахований на 6 місяців, бюджет запланований на реалізацію становить 98,4 тис. грн. Ціль додаткові 30 замовлень щомісяця.

2. Для підвищення рівня класифікації рекомендуємо Студії меблів «Лофт Дизайн» провести наступні заходи: організувати навчання для підвищення рівня знань щодо продукції, яку пропонує компанія; провести навчання з SoftSkills, щоб персонал міг зацікавити відвідувачів; компанія має більше працювати зі своїм персоналом, щоб підвищити прихильність до компанії та впевненість у ній; розробити заходи, що допоможуть утримати клієнта після візиту.

3. Внаслідок аналізу бізнес-процесу комплектації замовлення на складі виявлено проблеми, які впливають на його неефективність: нерівномірне навантаження на співробітників складу, відсутність правил та нормативів збору замовлення, слабе використання систем автоматизації та неоптимальні умови роботи складу. Запропоновані кроки для вирішення: робота з персоналом, розробка мотиваційних заходів; автоматизація складових бізнес-процесу; навчання персоналу; покращення умов роботи працівників.

4. Можемо виділити наступні проблеми в реалізації бізнес-процесів в Студії меблів «Лофт Дизайн»: міжфункціональні проблеми – рекомендовано: перегляд процесів, оцінка збалансованості повноваження та відповідальності у всьому бізнесі, та їх впливу на робочий процес; розподіл роботи –

рекомендовано: відслідковувати витрати часу на виконання завдань та врахувати їх при розробці бізнес-процесів та розподілі завдань між працівниками; недоступність – рекомендовано: провести оцінку персоналу на виявлення рівня мотивації та рівня навиків у межах своїх обов'язків.

5. За результатами порівняльного аналізу можемо відзначити, що автоматизація процесів маркетингу позитивно вплинула на ефективність діяльності Студії меблів «Лофт Дизайн». Для порівняння були обрані відповідні періоди грудень 2022 року та грудень 2020 року. Так, в аналізованому періоді порівняно з базовим відбулося зростання кількості клієнтів, які роблять повторні покупки в інтернет-магазині на 5%. Також відбулося зростання прибутку від продажів на 35% в грудні 2022 р. порівняно з аналогічним періодом 2020 р. Автоматизація сприяла зниженню витрат на маркетинг на 10% та скороченню часу на обробку замовлення на 0,75 год.

6. Оцінка результативності окремих бізнес-процесів з управління продажами в Студії меблів «Лофт Дизайн» дало можливість визначити, що найбільшими резервами для їх оптимізації є: контакти з клієнтами; час на обробку звернень; час на контакт з клієнтом; частка клієнтів, які купують товар. Це відображається в тому, що по даним бізнес-процесам існують значні відхилення від нормативних значень затверджених в стандартах. Отже, ці бізнес-процеси потребують внесення коригувань, оскільки результати Студії меблів «Лофт Дизайн» залежать від їх ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизация управления предприятием / В. В. Баронов, Г. Н. Калянов, Ю. И. Попов и др. М. : Инфра-М, 2000. 239 с.
2. Автоматизация управления предприятием URL : www.insapov.ru/business-process-optimization-echnology.html
3. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування : монографія. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 218 с.
4. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с.
5. Бай С. І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 280 с.
6. Балабанова Л. В., Панчук А. С. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія. Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган- Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 181 с.
7. Бахчеванова Н.В., Макуха С.М. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Х. : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2010. 403 с.
8. Белявцев М. І., Леонова Г. Д., Зайцева А. М. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Донецьк : Норд-Прес, 2010. 279 с.
9. Божко В. М. Маркетинговий потенціал : сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства. Луцьк : Економічний форум. № 1. 2012. С. 210–217.
10. Ветлужський В. О., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. Київ : КиївЦНТЕІ, 2013. С. 32–39.
11. Годін А.М. Маркетинг: підручник для бакалаврів. 11вид., перероб. і доп. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. с. 292.

12. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. 2017. С. 358-390. (Серія: Бакалавр і магістр. Академічний курс).

13. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. - 3тє видання перероблене та доповнене. К.: Центр учбової літератури, 2008. 432 с.

14. Грифін Р. Основи менеджменту: підруч. / наук. ред., В. Яцура, Д. Олесевич. Львів, БаК, 2014. 624 с.

15. Гузенко Г. М., Гайдученко Ю. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». № 3 (14). 2013.

16. Дахно І.І., Альбіщенко Н.В., Жебровський А.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посібник. К: Центр учбової літератури, 2007. 328с.

17. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 1 (6). С. 36–40.

18. Димшиц, М. Н. Споживча лояльність: механізми повторної покупки. М.: Вершина, 2007. С. 200.

19. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія. Київ : Алерта, 2012. 270 с.

20. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. 232 с.

21. Должанський І. З., Ягнюк І. М. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. 213 с.

22. Зінь Е. А., Дука Н. С. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник для внз. К: Кондор, 2009. 432 с.

23. Зоїдзе Д.Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : Метод. рек. до практ. занять та самост. аудит. і позааудит. роботи для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» ден. та заоч. форми навч. – Х. : Вид-во НФаУ, 2014. 65 с.

24. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

25. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.

26. Кізян С.М., Небава М.І., Адлер О.О. Вступ до фаху. Менеджер і команда: теоретичні та практичні аспекти: навч. посіб. К.: Вид. дім "Слово", 2014. 168 с.

27. Ковшова І. О. Використання комплексного підходу під час впровадження маркетингового управління на підприємствах України. Black sea: scientific journal of academic research. 2014. № 9. С. 56–60.

28. Ковшова І. О., Погоріла Т. В. Бізнес-процеси: сутність, класифікація та методи оптимізації. Актуальні проблеми соціально- економічного розвитку, 24–25 трав. 2014 р. Чернівці, 2014. Т.1 С. 34–38.

29. Костакова Л.Д. Структуризація концепцій управління витратами. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 1. С. 12–15.

30. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс : пер. с англ. М.: Издат. дом «Вильямс», 2007. 656с.

31. Крамар В. В. Основы рекламной діяльності. Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. 265 с.

32. Кредісов А.І., Панченко Е., Кредісов В. Менеджмент для керівників. К. Знання, 2015 р. 556 с.

33. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 318 с.

34. Кузьміна, Е. Е. Маркетинг: підручник і практикум для СПО. 2017. С. 14-42. (Серія: Професійна освіта).

35. Куртіна І. О., Добрянська В.В. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві. Молодий вчений. 2014. № 7(10). С.38–40.

36. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. Інноваційна економіка. 2013. № 10.

37. Маркетинг-менеджмент: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / під ред. І. В. Ліпсіца, О. К. Ойнер. 2017. С. 119-133. - (Серія: Бакалавр і магістр. Академічний курс).

38. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства : стратегічний підхід та системні рішення : монографія ; за заг. ред. О. В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. 201 с.

39. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку. Формування глобальної виробничої мережі як інтегральний засіб інституціоналізації інноваційного бізнесу : колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г.М. Житомир: ЖДТУ, 2016. 392 с.

40. Мещерякова, Я. В., Жабина С. Б., Ангел О. В. Маркетинг: учеб.-метод. посібник. 3-е изд., Перераб. і доп. Волгоград: Сфера, 2016. 336 с.

41. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування : пер. з англ. К. Сисоєва. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2012. 412 с.

42. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 11. С. 194-197.

43. Мороз О.В., Пащенко О.В. Теорія сучасного брендингу: монографія. Вінниця, 2013. 204 с.

44. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах. Молодой ученый, 2013. с. 83.

45. Нікіфорова Л.О., Мещерякова Т.К., Ковтун Р. Оптимізація маркетингової діяльності у сфері «business to business». Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький: ХНУ, 2013. № 2

46. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : Навчальний посібник. К.: Кондор, 2016. 462 с.

47. Об особенностях украинского национального маркетингового позиционирования. Маркетинг и реклама. 2015. № 5-6. С. 18-24.

48. Овсак О.П., Воркель М.В. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення. Економіка. Фінанси. Право. 2018. №1. С. 32–35.

49. Окландер М. А. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія. Одеса: Астропринт, 2014. 232 с.

50. Омеляненко Т. В. Ракурси інформаційної стратегії підприємства. Вчені записки : зб. наук. праць. К. : КНЕУ, 2016. Вип. 12. С. 124-130.

51. Отенко І.П., Грачов О.В. Оцінка гнучкості підприємства для виявлення резервів його розвитку. Економіка розвитку. Харків : ХНЕУ, 2010. №3(35). С. 77–80.

52. П'ятницька Г. Т. Стратегія як інструмент управління на ринку та проблемні аспекти її формування. Темат. зб. наук. пр. Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. Михайла Туган Барановського. Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. Вип. 17. Т. I. С. 153–163.

53. Павленко А. Ф., Войчак А. В., Примак Т. О. Маркетинговые коммуникации: современная теория и практика : монография. К. : КНЕУ, 2015. 408 с.

54. Побережна М. П. Вибір комунікаційної стратегії залежно від стадії життєвого циклу комунікаційного розвитку підприємства. Вісник Черкаського університету, серія економічні науки. Вип. 33 (286) 2016. С. 59-67.

55. Половенко Л.П., Степова С.В. Ефективне управління як основа економічного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 3 (177). С. 16–22.

56. Попова Н.В., Белевцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 29. 2010. С. 359 – 363.

57. Примак Т. О. Маркетингова політика комунікацій : Навчальний посібник з грифом Міністерства освіти і науки України. К.: Ельга - Аттіка, 2013. 328 с.

58. Примак Т. О. Оцінка ефективності маркетингових комунікативних кампаній. Маркетинг в Україні. 2015. №5. С. 36-39.

59. Притиченко Т.І., Хряпіна І.С. Маркетингові комунікації підприємства: складові й аналіз інноваційних тенденцій. Вісник ХНЕУ. 2016. № 3. Серія: Економічні науки. С. 97 – 103.

60. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.

61. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес- процессов. М. : Стандарты и качество, 2008. 408 с.

62. Рижкова Г. А. Особливості і перспективи розвитку ринку маркетингових комунікацій в Україні. Економічний Нобелівський вісник. 2014. № 1(7). С. 375–382.

63. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. Decision Making with Dependence and Feedback. М. : ЛКИ, 2008. 360 с.

64. Салига С. Я., Салига К. С., Кирилова Л. І., Скачкова О. В. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємства. Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. 56 с.

65. Самойленко Л. Маркетинговые коммуникации. Интегрированные маркетинговые коммуникации в сети Интернет. Зеркало рекламы. 2014. № 2. С. 38–43.

66. Семеняк І. В. Методологические принципы системности в современной теории маркетинга. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Економічна серія. 2015. № 468 С. 186–189.

67. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 394 с.

68. Скібіцька Л.І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

69. Соколик Р.О. Місце маркетингу при формуванні системи бізнес-процесів підприємства. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2021 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2021. 42-45.

70. Соломон М.Р. Поведение потребителя. Искусство и наука побеждать на рынке ; пер. с англ. В.Е. Момот. СПб. : ООО «Диа-СофтЮП», 2014. 784 с.

71. Сталінська О. В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством : монографія / О. В. Сталінська ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Донецьк : СПД Купріянов, 2012. 320 с.

72. Стратегічне управління конкурентоспроможністю : підходи та практична проблематика : монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. Ужгородський нац. ун-т, Вищ. навч. закл. Укоопспілки, Полтавський ун-т економіки і торгівлі. Полтава : ПУЕТ, 2013. 307 с.

73. Стратегічне управління національним економічним розвитком: монографія: в 2 т / За заг. ред. О.В. Кендюхова. К. : «Знання», 2016. Т.1. 338 с.

74. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

75. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства : Навч. посіб.для студ. вищ. закл. Освіти. 2-е вид. К. : Каравела, 2005. 311 с.