

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СКЛЯР ДМИТРО ВІКТОРОВИЧ

УДК: 339.004

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ
КОМЕРЦІЇ**

Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Д. В. Скляр

Науковий керівник: Сментина Наталія Валентинівна, доктор економічних наук,
професор

Одеса – 2022

АНОТАЦІЯ

Скляр Д. В. Управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (07 – Управління та адміністрування). – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2022.

У дисертації удосконалено теоретико-методичні засади та розроблено науково-практичні рекомендації стосовно управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.

Досліджено сутність та погляди на тлумачення категорій «управління бізнес-процесами» і «електронна комерція», різновиди й складові бізнес-процесів на підприємстві. За результатами узагальнення наукових точок зору щодо сутності бізнес-процесів на підприємствах, дослідження їх структури та ознак класифікації, удосконалено експлікацію категорії «управління бізнес-процесами» з позиції процесного підходу, як стратегію та пов'язаний з нею інструментарій управління і вдосконалення функціонування підприємства або ланцюжка створення вартості шляхом постійного моніторингу та оптимізації бізнес-процесів у замкнутому циклі моделювання, впровадження і оцінки.

Проаналізовано наукові підходи до розуміння сутності базових понять, що характеризують управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції як об'єкт дослідження роботи. Запропоновано у контексті процесного підходу розглядати поняття «електронна комерція» як організацію основних бізнес-процесів, пов'язаних з торговельною діяльністю підприємства за допомогою Інтернет-технологій та платформ (наприклад, укладення контрактів, контакти з підрядниками, розвиток персоналу тощо). У цьому контексті управління бізнесами у сфері електронної комерції являє собою явище практичного застосування концепту «управління бізнес-процесами» стосовно «електронної комерції» як

специфічної сфери діяльності, що обумовлює потребу повноцінного врахування специфіки даної діяльності.

Визначено змістовні характеристики та відображено взаємозв'язки ключових елементів системи управління бізнес-процесами в електронній комерції, які, на відміну від існуючих, враховують специфіку організації і управління бізнес-процесами на підприємствах електронної комерції та застосування в процесі такого управління конкретних бізнес-моделей і управлінського інструментарію. Охарактеризовано процес та визначено вектори трансформації теорії, методології і практики управління бізнес-процесами електронної комерції за умов існуючих на поточний момент тенденцій та обмежень, що полягає у посиленні впливу на розвиток підприємств факторів, заснованих на знаннях і передових інформаційних технологіях.

Аналіз тенденцій, що характеризують процеси розвитку бізнес-середовища, дозволяє зробити висновок про суттєве посилення ролі та значення інформаційних технологій як у формуванні попиту на продукцію під впливом потреб споживачів, що постійно змінюються, так і у створенні способів якнайповнішого задоволення таких потреб, у тому числі через підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах. Увагу в роботі приділено актуалізації значення електронної комерції як середовища, що створюється та розвивається з метою полегшення (прискорення, підвищення зручності для покупця і продавця тощо) обміну продукцією. З цієї точки зору електронна комерція стає рушійною силою розвитку сучасної торгівлі й підприємств, що використовують її потенціал, а через її активний розвиток та специфічні можливості їй значною мірою поступаються традиційні організаційні форми роздрібно́ї торгівлі.

Визначено перелік принципів управління бізнес-процесами в електронній комерції, шляхом розвитку і доповнення існуючих та фіксації положень, що більш повно відображають закономірності, взаємообумовленості і взаємозв'язки складових частин процесу управління у даній специфічній сфері. Відзначено, що запропоновані в роботі принципи, а також процедури, що виконуються в межах їх практичної реалізації, цілком узгоджуються зі світовим, й, зокрема, європейським

досвідом розвитку ринку та нормативно-правовою базою, що регулює відносини економічних суб'єктів і споживачів у аналізованій сфері.

Сформовано перелік напрямів реформування законодавства у сфері електронної комерції, що дозволяють підвищити ефективність діяльності в певних аспектах практики електронної комерції. Визначено перелік принципів функціонування підприємств електронної комерції в Україні з огляду на юридичні аспекти такого функціонування, які базуються на світовому досвіді правового регулювання сфери електронної комерції та враховують специфіку національного законодавства України.

Визначено, що електронна комерція під впливом суспільно-економічних та технологічних тенденцій стає потужним важелем економічного розвитку у промислово-розвинутих країнах, а також інструментом ефективного функціонування і розвитку підприємств. У роботі окреслено особливості практики функціонування економічних суб'єктів сфери електронної комерції в умовах сьогодення на глобальному рівні (з урахуванням досвіду як закордонних, так і українських економічних суб'єктів, що працюють в цій сфері). Дані особливості обумовлюють динаміку та характер трансформації світової практики управління бізнес-процесами в електронній комерції. Відзначено, що структурована стратегія розвитку підприємства електронної комерції, послідовно реалізована в рамках певної моделі через механізм, алгоритм дій, в значній мірі позитивно впливає на успішність застосування на практиці інструментарію управління розвитком на рівні підприємства.

За результатами оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції встановлено, що для платформ електронної комерції важливими є проблеми стратегічної орієнтованості підприємств на розвиток, залучення для цього інвестицій та диверсифікація ринків збуту, засвоєння нових ринків і використання новітніх методів управління, як і новітніх інформаційних технологій, а також – ефективна робота з людськими ресурсами. Визначено, що ефективність реалізації потенціалу електронної комерції залежить від ефективності використання специфічних бізнес-моделей та інструментарію, який

охарактеризовано і структуровано у роботі. Розкрито інструментарій та специфіку оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.

Проведено експертне оцінювання ефективності управління бізнес-процесами українських підприємств сфери електронної комерції, результати якого показали, що в Україні в цілому задовільно здійснюється діяльність цих підприємств стосовно питань координації процесів, пристосування до змін середовища (що є важливим за умов постійних змін у середовищі, зокрема, пов'язаних з пандемічними обмеженнями та сплеском на ринку онлайн-продажів) і постійного вдосконалення, обумовленого, значною мірою, потребою адаптації до змін у середовищі.

Проведене оцінювання зрілості бізнес-процесів за трьома підприємствами-лідерами ринку (*OLX*, *Rozetka* та *Prom.ua*) дозволило, з одного боку, порівняти ступінь ефективності бізнес-процесів на цих підприємствах у розрізі шести критеріїв зрілості, а з іншого – визначити драйвери розвитку даних підприємств, що дозволяють їм утримувати лідерські позиції на ринку, та виявити проблемні місця, що заважають досягти повноцінної зрілості бізнес-процесів. Порівняння результатів оцінювання зрілості бізнес-процесів за досліджуваними платформами електронної комерції показало більш виражену стратегічну орієнтованість бізнес-процесів у маркетплейсу *Rozetka*, який, водночас, найбільше за конкурентів орієнтується на впровадження новітніх інформаційних технологій та дещо краще ніж інші платформи працює з людськими ресурсами (водночас, у всіх підприємств даний фактор є слабким місцем зрілості бізнес-процесів). *Prom.ua* будує свої конкурентні переваги у сфері організації та управління бізнес-процесами на якості поточного управління і застосуванні ефективних методів управління, проектування, аналізу й моніторингу процесів, де він є кращим за конкурентів – лідерів ринку. Натомість *OLX*, що є лідером ринку за загальною кількістю відвідувань споживачів, не показує більшої, ніж у двох інших аналізованих маркетплейсів, вираженості за певним критерієм.

Визначено, що стратегія є не лише способом структуризації і систематизації процесів, а й сприяє стратегічно важливим організаційним змінам, які полягають у зближенні управлінських функцій до потреб підприємства та підвищення ефективності бізнес-процесів у довгостроковій перспективі. Запропоновано модель формування та реалізації стратегічної поведінки українських підприємств сфери електронної комерції, реалізація якої передбачає вибір для конкретного підприємства одного з дванадцяти блоків-варіантів реалізації стратегії відповідно до запропонованих автором критеріїв. Можливість використання даної моделі підтверджено на прикладі трьох найбільших українських підприємств електронної комерції (*OLX*, *Rozetka* та *Prom.ua*).

Розроблено поліфункціональну модель розвитку підприємств електронної комерції, що враховує специфіку даної сфери діяльності. Дана модель ґрунтується на визначенні факторів внутрішньої і зовнішньої конкурентоспроможності та передбачає концентрацію уваги на ключовому інноваційному продукті підприємства – середовищі реалізації товарів і послуг через інтернет та супутні технічні й технологічні рішення. Показано, що взаємодія між суб'єктом і об'єктом у системі управління розвитком конкретного підприємства електронної комерції України, реалізована через дану модель, виступає елементом організації гнучкого адаптивного процесу, який являє собою усвідомлену інтегровану діяльність людей, що приймають рішення, впливають на розвиток підприємства та впровадження на його базі інновацій, реалізацію ним організаційних, логістичних, маркетингових рішень. Визначено пріоритети побудови поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції, якими є: підвищення ефективності діяльності підприємства через задіяння комплексу управлінських рішень стосовно покращення бізнес-процесів, що дають синергетичний ефект у вигляді оптимізації реалізації функцій підприємства; створення додаткової цінності через розвиток і її перетворення в прибуток; здійснення перебудови бізнес-процесів, що дозволяє трансформувати інновації в економічну цінність; формування інформаційно-аналітичної бази прийняття ефективних управлінських рішень.

Запропоновано механізм управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, в межах якого комплексно реалізуються на практиці принципи управління бізнес-процесами, втілюється модель розвитку підприємств електронної комерції та досягаються сформовані пріоритети розвитку підприємства через послідовне удосконалення управління бізнес-процесами на мікрорівні. Надано рекомендації стосовно ефективного впровадження даного механізму для досягнення окреслених в роботі пріоритетів розвитку за допомогою удосконалення управління бізнес-процесами на рівні конкретного підприємства.

Ключові слова: електронна комерція, бізнес-процес, управління бізнес-процесами, принципи, модель, механізм, оцінювання ефективності, процесний підхід, стратегічний підхід.

ABSTRACT

D. Skliar Business process management in the field of electronic commerce. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities» (07 Management and Administration). – Odesa National University of Economics, Odesa, 2022.

The dissertation improves the theoretical and methodological principles and develops scientific and practical recommendations for business process management in the field of e-commerce.

It studies the essence and views on the interpretation of business process management and e-commerce categories and the varieties and components of business processes at the enterprise. Based on the results of the generalization of scientific points of view concerning the essence of business processes at enterprises, the study of their structure and signs of classification, the category explication of business process management was improved in terms of the process approach as a strategy and related tools to manage and improve the functioning of enterprises or value chain by constantly monitoring and optimizing business processes in a closed cycle of modeling, implementation, and evaluation.

We analyzed the scientific approaches to understanding the essence of basic concepts that characterize business process management in the field of e-commerce as an object of study. It is proposed to consider the concept of e-commerce in terms of the process approach as the organization of the main business processes related to business activities through Internet technologies and platforms (e.g., contracting, communication with contractors, staff development, etc.). In this context, business management in the field of e-commerce is a phenomenon of the practical application of the business process management concept in relation to e-commerce as a specific field of activity, which requires full consideration of the specifics of this activity.

The meaningful characteristics and interrelations of key elements of the business process management system in e-commerce are defined, which, in contrast to the existing

ones, account for the specifics of organization and management of business processes in e-commerce enterprises and the application of specific business models and management tools. The process and the vectors of transformation of the theory, methodology, and practice of e-commerce business process management under the current trends and limitations are characterized and identified, which is to strengthen the impact on enterprise development factors based on knowledge and advanced information technology.

The analysis of trends that characterize the development processes of the business environment allows us to draw a conclusion about the significant strengthening of the role and importance of information technology in the formation of demand for products under the influence of ever-changing consumer needs and in creating ways to meet such needs including through improving the efficiency of business process management in enterprises. The work focuses on the actualization of the importance of e-commerce as an environment that is created and developed in order to facilitate (accelerate, increase convenience for consumers and sellers, etc.) the exchange of products. From this perspective, e-commerce is becoming a driving force in modern trade and enterprise development that use its potential. And due to its active development and specific capabilities, it is much superior to traditional organizational forms of retail.

We made a list of principles of business processes management in e-commerce by developing and supplementing the existing framework of principles and fixing provisions that more fully reflect the regularities, interdependencies, and interrelationships of the management process components in this specific area. It is noted that the principles proposed in the work, as well as the procedures performed within their practical implementation, are fully consistent with the experience of global and, in particular, European market development and regulatory framework governing relations between economic entities and consumers in the sphere analyzed.

We listed directions to reform the e-commerce legislation, which can improve the performance in certain aspects of e-commerce practices mentioned in the work. The list of functioning principles of e-commerce enterprises in Ukraine is determined considering the legal aspects of such functioning, which are based on the global experience of legal

regulation of e-commerce and take into account the specifics of national legislation of Ukraine.

It is established that under the influence of social, economic, and technological trends e-commerce is becoming a powerful lever of economic development in industrialized countries and a tool for the effective operation and development of enterprises. The work outlines the peculiarities of economic entities' operation in the field of e-commerce in today's global environment (taking into account the experience of both foreign and Ukrainian economic entities working in this field). These features determine the transformation dynamics and nature of global practices in e-commerce business process management. It is noted that the structured strategy of e-commerce enterprise development, which is consistently implemented within a particular model through the mechanism and algorithm of actions, has a significant positive impact on the success of the application of the development management tools at the enterprise level.

According to the results of the effectiveness evaluation of business process management in the field of e-commerce, the problems of strategic orientation of enterprises for development, attracting investments and diversification of markets, development of new markets, applying the latest management methods, as well as the latest information technologies, and effective work with human resources are important for e-commerce platforms. It is determined that the effectiveness of e-commerce potential depends on the effectiveness of specific business models and tools described and structured in the work. It characterizes the tools and specifics of the effectiveness evaluation of business process management in the field of e-commerce.

We assessed the effectiveness of business process management of Ukrainian e-commerce enterprises. The results showed that in Ukraine, the overall performance of these enterprises is satisfactory in terms of process coordination, adaptation to environmental change (in particular, related to pandemic constraints and surge in the online sales market), and continuous improvement, largely due to the need to adapt to changes in the environment.

The assessment of business process maturity of three market leaders (*OLX*, *Rozetka*, and *Prom.ua*) allowed, on the one hand, to compare the degree of efficiency of

business processes at these enterprises in terms of six maturity criteria, and on the other – to identify the drivers of data development enterprises that allow them to maintain leadership positions in the market and identify problem areas that prevent the achievement of full business process maturity. The comparison of the business processes maturity assessment results on the studied e-commerce platforms showed a more pronounced strategic orientation of business processes in the *Rozetka* marketplace, which, at the same time, focuses on the introduction of new information technologies and somewhat better than other platforms deals with human resources (at the same time, in all enterprises this factor is a weak point of business process maturity). *Prom.ua* builds its competitive advantages in the business processes management and organization with the quality of current management and application of the effective methods of design, analysis, management, and process monitoring, where it stands out from its competitors – market leaders. At the same time, *OLX*, which is the market leader in the total number of consumer visits, does not outweigh the other two analyzed marketplaces by a certain criterion.

It is determined that the strategy is not only a way to structure and organize processes but contributes to strategic organizational changes, which are to bring management functions closer to the needs of the enterprise and increase the efficiency of business processes in the long run. We proposed the model of creation and implementation of strategic behavior of Ukrainian e-commerce enterprises. Its implementation involves the choice for a particular enterprise of one of the twelve blocks of options to apply the strategy in accordance with the author's criteria. The possibility of using this model is confirmed by the example of the three largest Ukrainian e-commerce enterprises: *OLX*, *Rozetka*, and *Prom.ua*.

A multifunctional model of e-commerce enterprise development has been developed, which takes into account the specifics of this business area. This model is based on determining the factors of internal and external competitiveness and assumes a focus on the key innovative product of the enterprise – the environment for selling goods and services on the Internet and related technical and technological solutions. It shows that the interaction between the subject and the object in the management system of a

particular e-commerce enterprise in Ukraine, implemented through this model, is an element of a flexible adaptive process, which is a conscious integrated activity of decision-makers influencing enterprise development and implementation of innovations on its basis as well as the implementation of organizational, logistical, and marketing solutions. We determined the priorities of building a multifunctional model of e-commerce enterprises. They are to improve the efficiency of the enterprise through the use of complex management solutions to improve business processes that produce synergistic effects by optimizing the implementation of enterprise functions; to create added value through development and its transformation into profit; to restructure business processes, which allows to transform innovations into economic value; to form information and analytical basis for making effective management decisions.

We offered the mechanism of business process management in the field of e-commerce, which comprehensively implements the principles of business process management in practice, implements the model of e-commerce development, and achieves the priorities set for the development of the enterprise through consistent improvement of business process management at the micro-level. We provided the recommendations for the effective implementation of this mechanism to achieve the priorities for development outlined in the work by improving the business processes management at the level of a particular enterprise.

Keywords: e-commerce, business process, business process management, principles, model, mechanism, management performance assessment, process approach, strategic approach.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Монографії

1. Nataliya Smentyna, Dmytro Skliar. The transformation of business process management in e-commerce in the context of current business development trends. *Transformation of the Economy, Finance and Management in a Pandemic: the Development of Digital Technologies*. – Collective monograph. – Poland: “Publishing House “Baltija Publishing”, 2021. P. 242-255. (0,85 д. а.). *Особистий внесок здобувача: визначені основні напрями трансформації управління бізнес-процесами в електронній комерції в умовах впливу сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища* (0,43 д. а.).

1.2. Статті в наукових фахових виданнях України

2. Скляр Д. В. Електронна комерція у нормативно-правовому полі держави. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 46/1. С. 118-123. (0,62 д. а.).

3. Скляр Д. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 89-95. (0,75 д. а.).

4. Скляр Д. В. Світова практика управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 41. С. 41-46. (0,89 д. а.).

5. Каражия Е. А., Скляр Д. В. Детермінанти змін та розвитку в управлінні бізнес-процесами в електронній комерції. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 3(88). С. 40-49. (1,05 д. а.). *Особистий внесок здобувача: запропоновано перелік принципів управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції*. (0,53 д. а.).

6. Скляр Д. В. Вплив галузових тенденцій на управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. № 2 (77). С. 137–150. (1,04 д. а.).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Скляр Д. В. Сучасні особливості організації бізнес-процесів на підприємстві. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VI міжнародної наук.-практ. конф. (Одеса, 4-5 жовтня 2018 р.). Одеса: «Принт бистро», 2018. С. 165-171. (0,27 д. а.).

8. Скляр Д. В. Тенденції розвитку електронної комерції в Україні. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. (Херсон, 16-18 жовтня 2019 р.) / Упоряд. Т. Казакова. Херсон, вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2019. С. 261-263. (0,13 д. а.).

9. Скляр Д. В. Тенденції розвитку ринку інтернет-реклами України. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 31 жовтня 2019 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2019. С. 684-686. (0,13 д. а.).

10. Скляр Д. В. Електронна комерція як об'єкт управління в Україні та світі. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Одеса, 26 березня 2020 р.). Одеса: ОНЕУ, 2020. С. 67-71. (0,2 д. а.).

11. Скляр Д. В. Теоретико-методологічні основи управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 25-26 вересня 2020 р.). Одеса: «Принт бистро», 2020. С. 84-86. (0,19 д. а.).

12. Скляр Д. В. Тенденції розвитку та оптимізації бізнес-процесів у глобальній електронній комерції. *Наукові проблеми господарювання на макро-*,

мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів ХІХ Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Одеського національного економічного університету (Одеса, 17-18 травня 2021 р.) / М-во освіти і науки України, Ін-т модернізації змісту освіти, ОНЕУ. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 410-412. (0,18 д. а.).

13. Склад Д. В. Критерії ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 21 жовтня 2021 р.). Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 62–63. (0,14 д. а.).

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	26
1.1. Бізнес-процеси підприємства: сутність, різновиди та складові.....	26
1.2. Управління бізнес-процесами на підприємстві: етапи, основні завдання та особливості	40
1.3. Теоретико-методологічний базис управління бізнес-процесами на підприємствах сфери електронної комерції	Error! Bookmark not defined.
Висновки за розділом 1	73
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	77
2.1. Нормативно-правове регулювання середовища розвитку бізнес-процесів у сфері електронної комерції.....	77
2.2. Аналіз тенденцій розвитку і особливостей практики управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в Україні та світі	103
2.3. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.....	124
Висновки за розділом 2.....	146
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	150
3.1. Стратегічний підхід до управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.....	150
3.2. Поліфункціональна модель розвитку підприємств електронної комерції.....	167
3.3. Розробка та реалізація механізму управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.....	184
Висновки за розділом 3.....	199
ВИСНОВКИ.....	203
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	207
ДОДАТКИ	224

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні підприємства електронної комерції, діючи в умовах постійно зростаючої конкуренції та динамічного технологічного розвитку, змушені безперервно удосконалювати систему управління, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і здатність до сталого функціонування й розвитку. Одним із важливих напрямів удосконалення управлінського інструментарію суб'єктів господарювання є підвищення ефективності управління бізнес-процесами, що передбачає об'єктивне оцінювання можливостей і обмежень стосовно реалізації конкретних процесів (з огляду на їх специфіку й специфіку сфери, де вони реалізуються) та прийняття управлінських рішень (з огляду на результати такого оцінювання). Наслідком цих дій має стати підвищення ефективності діяльності конкретного суб'єкта підприємництва через збільшення швидкості, передбачуваності, керованості, контрольованості, результативності та мінімізації витрат ресурсів для забезпечення стабільного функціонування бізнес-процесів у сфері електронної комерції.

Удосконалення бізнес-процесів у сфері електронної комерції базується на використанні теоретико-методологічної бази процесного підходу як основи підвищення ефективності управління підприємством, що обумовлює потребу розгляду управління бізнес-процесами в електронній комерції як сфери наукових знань та предмету уваги з боку широкого кола дослідників.

Питання теорії та практики управління бізнес-процесами на підприємстві, основні концепції і технології використання процесного підходу у площині управління відображені в роботах таких українських дослідників: В.В. Апопій, І.Є. Андрющенко, Ю.Б. Валуєв, О.В. Веселовська, О.Л. Гарін, Г.А. Говда, М.О. Данилюк, Н.Б. Ільченко, О.М. Кібік, А.В. Козаченко, І.Ю. Ладико, В.В. Нетепчук, В.А. Павлова, О.А. Паршина, А.А. Пилипенко, Н.В. Сментина, Л.А. Траченко, Л.І. Чорнобай, Л.М. Шимановська-Діанич та ін., а також у дослідженнях зарубіжних науковців, таких як: Х. Біннер, Т. Дайвенпорт, Г. Кокінз, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер, Ч. Хорнгрен, Д. Чампі, Дж. Шорт та ін. Серед

досліджень науковців проблематики управління електронною комерцією та її розвитку необхідно відзначити наукові публікації таких авторів: У. Балик, А. Береза, О. Бочкова, І. Гамова, Т. Дубовик, Д. Євтушенко, О. Креденець, С. Маловичко, Н. Меджибовська, І. Міщук, В. Плєскач, В. Скіцько, Є. Стрельчук, Н. Тягунова, О. Хамула, В. Цимбалюк, О. Юдін, О. Яценко та ін. Водночас, за результатами аналізу існуючих наукових праць та досліджень науково-практичного характеру можна стверджувати, що вплив динамічних технологічних та управлінських змін у сфері електронної комерції обумовлює потребу постійного оновлення з боку наукового середовища і практиків теоретико-методологічних підходів до управління бізнес-процесами та управлінського інструментарію у даній специфічній сфері. З огляду на це, наявні дослідження можуть слугувати базою для формування нових науково-практичних рішень щодо удосконалення бізнес-процесів у сфері електронної комерції, актуалізації та приведення у відповідність до викликів часу управлінського інструментарію, зокрема, в контексті стратегічних аспектів, моделей і механізмів комплексного та ефективного управління бізнес-процесами на рівні підприємства сфери електронної комерції, що і зумовлює необхідність проведення подальших наукових досліджень у цій площині.

З огляду на зазначене вище, постає важливе наукове завдання стосовно обґрунтування напрямів, моделей та механізмів управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, що і зумовило мету, задачі, об'єкт і предмет дослідження, його науково-практичну значущість та перспективи впровадження результатів роботи у практиці конкретної сфери діяльності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану комплексної науково-дослідної теми кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету, зокрема є складовою науково-дослідної роботи «Економіко-правові аспекти забезпечення сталого розвитку в багаторівневій системі управління» (№ ДР 0119U101764, 2019-2023 рр.), де автором досліджено особливості розвитку електронної комерції України, сформульовано перелік принципів, що базуються на світовому досвіді правового регулювання сфери електронної комерції, узагальнено

принципи української практики розвитку підприємств електронній комерції, пропонуються напрями реформування законодавства у сфері електронної комерції (довідка про зв'язок № 01-17/74 від 01.02.2022).

Тему дисертації затверджено Вченою радою Одеського національного економічного університету в листопаді 2018 року (протокол № 4 від 29 листопада 2018 року).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій стосовно управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. Реалізація поставленої мети визначила необхідність вирішення таких задач:

- узагальнити наукові підходи до економічної сутності категорій «управління бізнес-процесами» та «електронна комерція», різновидів і складових бізнес-процесів на підприємстві;
- охарактеризувати етапи, основні завдання та виявити особливості управління бізнес-процесами на підприємстві;
- дослідити теоретико-методологічні підходи до управління бізнес-процесами в електронній комерції;
- охарактеризувати поточний стан нормативно-правового регулювання середовища розвитку бізнес-процесів у сфері електронної комерції;
- проаналізувати тенденції розвитку і особливості практики управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в Україні та світі;
- визначити інструментарій оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції;
- сформулювати напрями та розробити рекомендації стосовно застосування стратегічного підходу до управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції;
- розробити поліфункціональну модель розвитку підприємств електронної комерції з урахуванням специфіки даної сфери діяльності;
- сформулювати механізм управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції та надати рекомендації стосовно його ефективного впровадження.

Об'єкт дослідження – управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.

Предмет дослідження – теоретичні, науково-методичні та практичні засади управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дисертаційної роботи складають об'єктивні економічні закони розвитку суспільного виробництва, сучасні теорії і методичні підходи до управління бізнес-процесами на підприємствах. Для вирішення поставлених завдань використано такі загальнонаукові методи та прийоми: метод спостереження, історично-описовий, метод теоретичного узагальнення і системний підхід – при дослідженні ролі управління бізнес-процесами в організації ефективної системи управління сучасного підприємства електронної комерції та визначенні специфіки його застосування на підприємствах електронної комерції (п. 1.1.; п. 1.3; п. 2.3), а також при аналізі нормативно-правового регулювання середовища розвитку бізнес-процесів у сфері електронної комерції (п. 2.1); методи статистичного та економічного аналізу – при аналізі тенденцій розвитку і особливостей практики управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в Україні та світі (п. 2.2); аналізу та синтезу – при виявленні передумов використання стратегічного підходу в процесі управління бізнес-процесами (п. 3.1); методи встановлення причинно-наслідкових зв'язків, концептуалізації і моделювання – для виявлення специфіки управління бізнес-процесами (п. 1.2), проблем управління бізнес-процесами в електронній комерції та шляхів їх вирішення (п. 3.2 та 3.3).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистична і фінансова звітність підприємств електронної комерції, що працюють в Україні та на глобальному рівні, статистичні й аналітичні дані Держстату України і Міністерства інфраструктури України, статистично-аналітичні огляди галузевих організацій, монографії та наукові статті, матеріали наукових конференцій, що відображають фундаментальні і прикладні розробки вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні електронні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці організаційно-методичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції на рівні підприємства. Найбільш важливі наукові результати, отримані у процесі дослідження та їх наукова новизна полягають у такому:

вперше:

– обґрунтовано науково-теоретичний підхід до формування та реалізації стратегічної поведінки підприємств сфери електронної комерції, в основу якого покладено такі критерії: рівень ризиків відносно діяльності підприємства електронної комерції в бізнес-середовищі країни; підхід підприємства електронної комерції до оригінальності інновацій; характер розвитку підприємства (внутрішній або зовнішній). Цей підхід комплексно враховує специфіку діяльності підприємства, стратегічних пріоритетів його розвитку та умов бізнес-середовища, в якому це підприємство функціонує. Реалізація тривимірної моделі в межах цього підходу передбачає вибір для конкретного підприємства одного з дванадцяти блоків-варіантів стратегії, що може застосовуватись на практиці для забезпечення умов сталого функціонування та розвитку підприємства електронної комерції;

удосконалено:

– теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції шляхом формування інтегративної поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції, що, на відміну від існуючих підходів до стимулювання їх розвитку у сучасному бізнес-середовищі, передбачає визначення факторів внутрішньої і зовнішньої конкурентоспроможності та концентрацію уваги на ключовому інноваційному продукті підприємства електронної комерції – середовищі реалізації товарів і послуг через інтернет та супутніх технічних й технологічних рішеннях;

– науково-методичний підхід до систематизації та структурування процесу управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції шляхом розробки механізму управління бізнес-процесами у даній сфері, в межах якого, на відміну від подібних механізмів, комплексно реалізуються на практиці принципи

управління бізнес-процесами, втілюється модель розвитку підприємств електронної комерції та досягаються сформовані пріоритети розвитку підприємства через послідовне удосконалення управління бізнес-процесами на мікрорівні;

– пріоритети розвитку нормативно-правової бази функціонування підприємств електронної комерції в Україні, що, на відміну від існуючих, передбачають реалізацію конкретних напрямків реформування законодавства за певними аспектами функціонування електронної комерції, зокрема, доповнено принципи функціонування підприємств електронної комерції в Україні такими, які враховують юридичні аспекти з огляду на світовий досвід правового регулювання цієї сфери, специфіку законодавства України, що створює можливості ефективного функціонування підприємств електронної комерції;

– принципи управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції за допомогою структурування і доповнення існуючих такими, що відображають закономірності, взаємообумовленості і взаємозв'язки складових частин процесу управління у сфері електронної комерції;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат визначення терміну «електронна комерція», враховуючи процесний підхід та пропонується розуміти під ним організацію основних бізнес-процесів, пов'язаних з торговельною діяльністю підприємства за допомогою Інтернет-технологій та платформ. Поняття «управління бізнес-процесами» визначено як стратегію та пов'язаний з нею інструментарій управління та вдосконалення функціонування підприємства або ланцюга створення вартості шляхом постійного моніторингу та оптимізації бізнес-процесів;

– змістовні характеристики та взаємозв'язки ключових елементів системи управління бізнес-процесами на підприємствах електронної комерції, які, на відміну від існуючих, враховують специфіку, особливості та принципи управління бізнес-процесами даної сфери і передбачають застосування відповідного управлінського інструментарію, що втілюються в конкретні бізнес-моделі;

– наукові підходи до управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції України, що, на відміну від існуючих, враховують сучасні світові тенденції та орієнтовані на автоматизацію операційних процесів, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами і поширення інтеграції штучного інтелекту;

– методологічний інструментарій оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції, що, на відміну від існуючого, дозволяє визначити стратегічно важливі зміни в підходах до управління бізнес-процесами та адаптувати управлінські функції до потреб стратегічного розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Сукупність результатів проведеного дослідження сприятиме подальшому розвитку практики управління бізнес-процесами підприємств сфери електронної комерції, зокрема доведено до рівня можливості практичного застосування та опрацьовано на прикладі конкретних підприємств:

ТОВ «ДІДЖІТАЛ ПРОДЖЕКТС ГРУП» (довідка № 3 від 23.12.2021) – Товариством використано в практичній діяльності наукові положення та висновки проведеного у роботі дослідження, які дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства, застосовуючи процесно-орієнтоване управління бізнес-процесами, а саме: систему прийняття рішень, систему реалізації рішень та систему контролю за реалізацією рішень;

ТОВ «Нетпик» (довідка № 75 від 30.12.2021) – спеціалістами економічного відділу використано в практичній діяльності при складанні планової документації та розробці стратегічних програм наукові положення щодо задіяння комплексу управлінських рішень для покращення бізнес-процесів та оптимізації реалізації функцій підприємства, здійснення перебудови бізнес-процесів, що дозволяє трансформувати інновації в економічну цінність, формування інформаційно-аналітичної бази прийняття ефективних управлінських рішень;

ТОВ «АЙТІ СОФТВЕР СОЛЮШЕНС» (довідка № 3 від 11.01.2022) – при прийнятті управлінських рішень та при формуванні стратегії розвитку підприємства буде застосована методологія стратегічного підходу в управлінні

підприємством у сфері електронної комерції як способу структуризації та систематизації процесів;

ТОВ «Інвеб» (довідка № 5-В від 14.01.2022) – використано в практичній діяльності такі принципи: удосконалення взаємовідносин з постачальниками на основі автоматизації бізнес-процесів; автоматизація операційних процесів, пов'язаних з електронною комерцією; системне підвищення ефективності взаємодії з клієнтами; поширення інтеграції штучного інтелекту в діяльність підприємств електронної комерції; удосконалення процедур моніторингу та аналізу бізнес-процесів.

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Одеського національного економічного університету і застосовуються під час викладання дисциплін «Економіка та організація торгівлі», «Планування ділового розвитку підприємства» та «Організація бізнесу в різних сферах» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (довідка про впровадження № 01-17/75 від 01.02.2022).

Особистий внесок здобувача. Результати, представлені у дисертаційній роботі, отримано автором самостійно та є його власним науковим доробком. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях: VI міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи», (м. Одеса, 4-5 жовтня 2018 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Глобальні та регіональні аспекти інноваційного розвитку економіки» (м. Одеса, 28 березня 2019 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 16-18 жовтня 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Інноваційний розвиток та

безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства» (м. Луцьк, 31 жовтня 2019 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки» (м. Одеса, 26 березня 2020 р.); VII міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 25-26 вересня 2020 р.); XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (м. Одеса, 17-18 травня 2021 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки» (м. Одеса, 21 жовтня 2021 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 13 наукових праць, серед яких: 1 розділ у зарубіжній колективній монографії; 5 статей в наукових фахових виданнях України, що індексуються у міжнародних науково-метричних базах; 7 публікацій у збірниках міжнародних, науково-практичних конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць – 6,44 д. а., з них особисто автору належить 5,49 д. а.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел зі 180 найменувань (на 17 сторінках) та 5 додатків (на 7 сторінках). Повний обсяг роботи становить 230 сторінок. Основна частина дисертації викладена на 181 сторінці і містить 16 таблиць та 29 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Бізнес-процеси підприємства: сутність, різновиди та складові

У сучасному середовищі функціонування суб'єктів господарювання бізнес-можливості визначаються їх здатністю застосувати певні інструменти (знання, досвід, ресурси, технології тощо) для досягнення конкретного результату. Бізнес-можливості характеризують потенціал організаційного рівня, закладений в людях, процесах та / або технологіях, відображаючи те, що бізнес робить зараз і що йому потрібно робити для вирішення поточних та майбутніх проблем (реалізуючи певну бізнес-модель) [12].

У загальному розумінні бізнес-модель – це метод ведення бізнесу, за допомогою якого підприємство може підтримувати себе, тобто приносити дохід [144]. У бізнес-моделі чітко прописано, як підприємство заробляє гроші, і визначається його розташування у ланцюжку створення вартості продукції, затребуваної ринком.

Одним з найскладніших завдань управління підприємством є створення бізнес-моделі, яка найкраще інтегруватиме організаційну позицію, зовнішню адаптацію та інтегральну взаємодію. Цей управлінський процес є логічним продовженням моделювання конкурентних переваг певного підприємства, таким чином, що організаційне навчання найкраще інтегрує використані, а не загальні організаційні знання [60]. У цьому випадку гнучкість організаційних систем визначатиме потенціал поведінкових процесів, а зміни, орієнтовані на інновації, забезпечуватимуть ефективне стратегічне позиціонування відносно існуючої та потенційної конкуренції.

Бізнес-модель – це метод, прийнятий підприємством для використання та збільшення ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання, з метою надання своїм клієнтам продуктів (товарів, робіт, послуг), які є конкурентоспроможними в умовах поточної кон'юнктури ринку. Вона визначає способи здійснення операцій для досягнення запланованих цілей підприємства [124], може описувати робочий процес або інтеграцію між бізнес-процесами.

Така модель повинна мати чітко визначений план отримання прибутку, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі й повинна включати фактори, що визначають наявність у підприємства постійної конкурентної переваги, яка означає досягнення кращих результатів порівняно з конкурентами [1].

Бізнес-модель підприємства також посиляється на співвідношення дохід-витрати-прибуток як частину стратегії підприємства і стосується фактичних та прогнозованих потоків доходу, отриманих завдяки реалізації підприємством конкурентоспроможної продукції [20].

Оскільки конкурентне середовище змінюється, бізнес-моделі вимагають постійної уваги з боку керівництва та власників підприємства. Вони повинні адаптуватись до умов конкурентного середовища, що постійно еволюціонує [20]. Саме мінливість навколишнього середовища створила потребу в реалізації ефективних бізнес-моделей, які можуть еволюціонувати та ефективно адаптувати бізнес-процеси до мінливих умов та мінливих бізнес-стратегій [7].

Таким чином, і бізнес-можливості, і бізнес-модель концептуально визначають ідею стосовно того, «що» робить бізнес, а не «як» він це робить. Останнє («як») характеризується бізнес-процесами, що є, з одного боку, вторинними відносно бізнес-можливостей та бізнес-моделі підприємства, з іншого – характеризуються певним набором специфічних властивостей, інструментальним змістом, типологізацією та науково-практичною проблематикою, що певним чином визначають актуальність їх дослідження як важливої складової забезпечення ефективного функціонування сучасних підприємств у висококонкурентних умовах та за мінливого середовища, а також способу успішної реалізації цими підприємствами власних бізнес-можливостей відповідно до бізнес-моделі.

Оскільки ефективність діяльності підприємства залежить від здатності його бізнес-процесів досягти своїх основних цілей [55], якість бізнес-процесів є ключовою умовою досягнення цілей високопродуктивних підприємств [34].

Бізнес-процеси є невід'ємним атрибутом технічної, соціальної чи організаційної системи підприємства [102]. У науковій літературі розгляд бізнес-процесів як важливого для функціонування підприємства явища почався з праксеологічної школи (кінець XIX-перша половина XX століття) [134], на основі чого були сформульовані визначення бізнес-процесу з точки зору обґрунтування оптимального вибору напрямку дій у господарюванні [138]. Ефективний бізнес-процес з позиції прибічників даного підходу визначається набором послідовних оптимальних дій, які забезпечують ефективну організацію людської діяльності у процесі виробництва (надання послуг).

Теоретичне підґрунтя понятійного апарату проблематики, що розглядається, засноване на понятті бізнес-процесів, яке було сформоване на класичних організаційних методах, що формувались на початку XX століття в межах наукової школи управління, зокрема аспектів організації виробничих процесів [32].

Надалі бізнес-процеси тлумачились науковцями як описані та упорядковані послідовності елементарних видів діяльності [140], а їх дослідження та впорядкування дозволяло забезпечити певною мірою оптимізацію виробництва з точки зору раціоналізації ресурсів, включаючи робочий час, виключення з робочого процесу непотрібних видів діяльності, підвищення якості роботи та ефективності. Цьому сприяло поширення функціональної організаційної структури у практиці управління підприємствами.

Наступні етапи розвитку сутності бізнес-процесів як економічної категорії та формування на цій теоретичній базі специфічної методології передбачали [97; 168; 170]:

- становлення, наукове обґрунтування та поширення на практиці процесного підходу;
- формування та розвиток управління процесами як окремого напрямку управлінської діяльності;

- створення та поширення динамічного управління процесами як практики постійного вдосконалення процесів в умовах мінливого бізнес-середовища;

- формування та поширення концепту інтегрованого управління процесами, що розглядає даний напрямок як невід’ємну складову системних вдосконалень на підприємстві, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Зазначені еволюційні зміни є відповіддю на зростаючу турбулентність навколишнього середовища та ускладнення організації діяльності підприємств, що стало наслідком орієнтації на:

- постійне підвищення ефективності діяльності як запоруки конкурентоспроможності підприємств;

- ускладнення бізнес-процесів;

- індивідуалізацію потреб та очікувань клієнтів;

- скорочення життєвих циклів продукції;

- зростання значення нематеріального активів у створенні конкурентних переваг.

Наслідком цього стало формування управлінських тенденцій, які сприяють децентралізації, орієнтації на споживача, переорієнтації організаційної структури з вертикальної на горизонтальну, що мало наслідком підвищення ефективності функціонування підприємств в мінливих умовах висококонкурентного бізнес-середовища та покращення їх здатності до адаптації за цих умов [42].

Важливим аспектом еволюції бізнес-процесів є зв’язок даного феномену з концептом «вдосконалення», як процесом зміни об’єкту, оціненим позитивно з точки зору конкретного критерію або набору критеріїв. Іншими словами, процес переходу об’єкта (бізнес-процесу) з менш бажаних станів, які вважаються менш ефективними, у більш бажані стани, які вважаються кращими, ефективнішими з точки зору конкретного критерію, або набору критеріїв. У літературі з цього питання спостерігається у цілому тотожність поглядів на базове розуміння цього терміну [168]. У функціональному відношенні це дія або сукупність дій, спрямованих на досягнення ідеального, досконалого стану [136].

Доречно погодитись з тим, що бізнес-процеси, які реалізуються у сучасних суб'єктів господарювання, нерозривно пов'язані з діяльністю підприємства, яке за сучасних умов змушено вдаватись до постійного вдосконалення задля забезпечення конкурентоспроможності, що, у свою чергу, обумовлює необхідність зосередитися на методах вдосконалення бізнес-процесів [100].

Вдосконалення бізнес-процесів спрямоване на підвищення ефективності діяльності підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності, тому має стратегічно важливе значення, водночас цей процес реалізується на операційному рівні. Тому вирішальним є забезпечення того, щоб цілі вдосконалення бізнес-процесів відповідали стратегічним цілям підприємства.

У літературі, де розкривається проблематика сутності та структури бізнес-процесів все ще тривають термінологічні дискусії. Так, ряд дослідників вважає, що бізнес-процес складається з набору видів діяльності, які виконуються узгоджено в рамках організаційно-технічного середовища [27].

Інші вважають, що бізнес-процес – це повний, динамічно скоординований набір видів діяльності, або логічно пов'язаних завдань, які необхідно виконувати для отримання цінності для споживачів, або для досягнення інших стратегічних цілей [29; 61].

Значна кількість науковців та практиків не бачать відмінностей між термінами «бізнес-процес» і «процес» або принципово відмовляються від вживання терміну «бізнес-процес». Так, термін «процес» використовується в міжнародному стандарті ISO 9000:2015. Це можна пояснити специфічністю вживання даного терміну як запозиченого з англomовного поняття «*business process*», що не досить коректно відображає його сутність через переклад кожного слова окремо (*business* – «діяльність» і *process* – «процес»), що для деяких науковців стало вирішальним аргументом несприйняття терміну «бізнес-процес» через те, що процесів без діяльності підприємств не існує [153].

Доречно зазначити, що аналіз існуючих наукових розробок дозволив виявити тенденцію використання понять «бізнес-процес» і «процес» у якості синонімів [172; 102; 129]. Це пов'язано з тим, що слово «*business*» в понятті «*business process*»

в англomовних джерелах та бізнес-практиці має атрибутивний вжиток (як визначення) і більш коректно перекладається як «діловий» або «практичний».

Дослідники підкреслюють, що під терміном «*business process*» маються на увазі процеси, які відбуваються в організації й пов'язані з її господарською (бізнес) діяльністю [148].

Використання поняття «бізнес-процес» також є досить зручним для диференціювання процесів, що протікають на підприємстві, але не приносять прямої чи відносної (але вимірної) фінансової вигоди, натомість є важливими для діяльності підприємства.

Дане визначення відрізняє бізнес-процеси від усіх інших наявністю безпосереднього зв'язку з господарською діяльністю, сутність якої розглянута вище, а також наявністю відносного постійного циклу операцій, включених до бізнес-процесів.

Орієнтованість бізнес-процесу на отримання певної фінансової вигоди є важливим його атрибутом, оскільки головною метою виділення бізнес-процесів є оцінка їх ефективності [106].

Натомість, поняття бізнес-процесу є досить широким, що дозволяє віднести до бізнес-процесів більшість процесів підприємства.

Дослідники Хаммер М. та Чампі Дж., що є одними з найбільш авторитетних науковців, які приділяють увагу питанням сутності бізнес-процесів та ефективного управління ними, визначають бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [172].

Інші вчені формулюють визначення бізнес-процесу як набір логічно взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певного виходу бізнес-діяльності [10].

Також існує погляд на бізнес-процеси як на згруповані і взаємодіючі функції господарської діяльності, результатом реалізації яких є продукт або групи продуктів, орієнтовані на конкретного споживача [120].

Дещо схоже визначення (яке базується на розгляді бізнес-процесу як набору функцій) визначає аналізоване поняття як сукупність взаємопов'язаних функцій (операцій), що виконуються для задоволення потреби клієнтів у продукції різними підрозділами підприємства і керованих організаційно з одного підрозділу [116].

При аналізі сутності бізнес-процесу необхідно враховувати, що існує декілька різних типів споживачів (клієнтів) процесу [149] (внутрішні, зовнішні), з огляду на те, що розуміння деякими авторами під терміном «клієнт» тільки зовнішнього споживача спотворює сутність поняття «бізнес-процес».

Внутрішній споживач бізнес-процесу знаходиться на підприємстві і в ході своєї діяльності використовує результати (виходи) попереднього бізнес-процесу. Відмінність вторинних виходів процесу від первинних полягає в тому, що вони не є його головною метою. Вторинні виходи зазвичай служать входом для інших процесів [136].

Зовнішній споживач знаходиться за межами підприємства і використовує або споживає результат діяльності підприємства (вихід) [150].

У стандарті ISO 9000:2015, що є досить авторитетним та поширеним джерелом у середовищі практиків управління бізнес-процесами, бізнес-процес визначений як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи» [153].

Таким чином, на думку автора даної дисертаційної роботи, що ґрунтується на узагальненні наукового доробку сучасних авторів, *бізнес-процес являє собою цілеспрямоване впорядкування діяльності у часі та просторі з чітко визначеними вхідними параметрами, що перетворюються на вихідні параметри (продукт, який представляє цінність для споживача), та характеризується:*

- *специфічною структурою, за допомогою якої підприємство робить те, що необхідно для забезпечення цінності власної продукції для споживачів;*
- *відносно постійним циклом взаємопов'язаних операцій, що безпосередньо стосуються здійснення діяльності, спрямованої на досягнення певної фінансової вигоди.*

Графічно інтерпретацію поняття «бізнес-процес» з урахуванням наведених вище визначень даної категорії представлено на рис. 1.1.

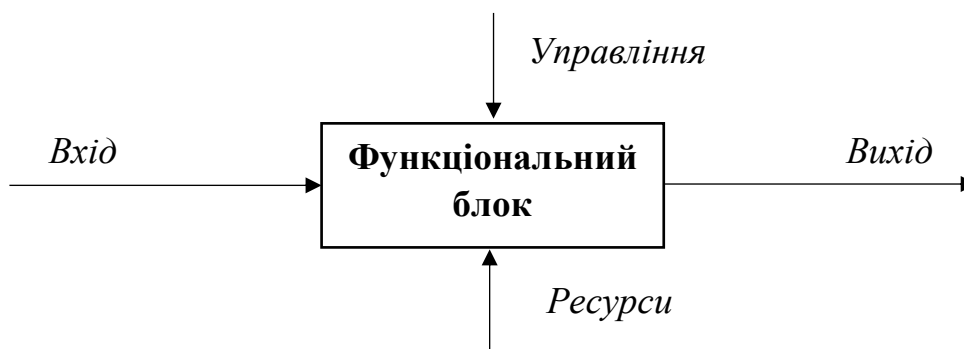


Рис. 1.1. – Базова модель бізнес-процесу

Джерело: складено за [55; 173].

На рис. 1.1. «Вихід» описує те, що створюється у результаті діяльності, її конкретну мету (цінність для клієнта, цінність для зацікавлених осіб), зокрема – товари, роботи, послуги; «Вхід» характеризує те, що перетворюється або витрачається в процесі діяльності (сировину, матеріали, замовлення тощо); «Управління» характеризує цілеспрямований характер діяльності і включає всі допустимі дії, пов'язані із впливом суб'єкта управління (менеджмент та фахівці підприємства) на бізнес-процес як об'єкт управління (накази, розпорядження, завдання на виконання робіт тощо); «Ресурси» характеризують ресурси, використовувані для досягнення поставленої мети (обладнання, персонал тощо), їх відмінність від «Входу» полягає в тому, що вони використовуються у виробничому циклі багаторазово; «Функціональний блок» – власне діяльність підприємства або його підрозділу, спрямована на перетворення «Входу» на «Вихід», відповідно до поставленої у блоці «Управління» цілі, з використанням для цього наявних «Ресурсів».

Розкриваючи більш предметно сутність «Функціонального блоку» на рис. 1.1 вважаємо за доцільне охарактеризувати функціональну основу реалізації бізнес-процесів на підприємстві. Функція – напрям реалізації бізнес-процесу, що представляє собою сукупність однорідних операцій, які виконуються на постійній основі [108].

Так, бізнес-процеси на підприємствах диференціюються за функціями, що відповідають певним видам діяльності, на реалізації яких зосереджується підприємство, виконуючи той чи інший бізнес-процес. Такими функціями є [87; 177]:

- менеджмент – діяльність, пов'язана з безпосереднім управлінням підприємством через інструментарій менеджменту;
- маркетинг – сукупність процесів створення, просування і надання продукту покупцям і управління взаємовідносинами з ними з вигодою для підприємства;
- логістика – процеси пов'язані з транспортуванням, зберіганням та обробкою матеріального потоку, що передбачає діяльність від постачання матеріалів, до виробництва та розподілу готової продукції, управління ланцюгом поставок;
- регулювання – метою процесів регулювання є коригування способу виробництва та спроможності робочої сили виробляти передбачувану кількість продукції;
- інформаційне забезпечення – відповідає за управління інформаційними потоками на підприємстві, зберігання та поширення інформації;
- контроль – дозволяє контролювати якість продукції, її експлуатаційні характеристики з метою забезпечення відповідності параметрів продукції вимогам замовлення.

На думку дослідників [173], будь-який бізнес-процес починається з ідеї, яка переростає у систему діяльності та у функціонуючу бізнес-структуру. Він починається з дослідження ринку (передусім, потреб та купівельної спроможності клієнтів) і закінчується, коли ринок (клієнти) задовольняються продукцією.

Процеси можуть бути структурованими та повторюваними, або неструктурованими та змінними.

Конкретний бізнес-процес може бути диференційований на декілька підпроцесів, які спрямовані на забезпечення основного бізнес-процесу.

У науковій літературі виокремлюються такі основні типи бізнес-процесів:

1. *Бізнес-процеси управління, які керують функціонуванням системи. Прикладом цього типу може бути корпоративне управління або стратегічне управління.*

2. *Операційні бізнес-процеси, які забезпечують основний бізнес підприємства та створюють основний потік доходу (наприклад, виробництво, маркетинг, продаж).*

3. *Підтримуючі бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес. Наприклад, бухгалтерський облік, управління людськими ресурсами, технічна підтримка.*

4. *Бізнес-процеси розвитку, що в багатьох наукових джерелах не виокремлюються в якості основних, проте, на думку автора даної роботи, за сучасних умов мають бути віднесені до таких через свою важливість в якості інструментальної бази активізації розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах постійно зростаючої конкуренції та динамічних технологічних змін.*

Інша класифікація передбачає виокремлення таких трьох типів бізнес-процесів [23]:

1. Первинні.
2. Вторинні.
3. Процеси управління.

Первинні процеси – це основні процеси на підприємстві, які легко ідентифікувати через їх міжфункціональну природу та той факт, що це процеси, які безпосередньо приносять цінність споживачам. Ці процеси виникають внаслідок здійснення основної діяльності бізнесу (яка лежить в основі функціонування бізнес-моделі підприємства).

Гірі Раммлер класифікував первинні або основні процеси на три категорії [23; 35]:

– процеси, пов'язані з проєктуванням та розробкою продукції (наприклад, розробка продукту, створення прототипів, проведення техніко-економічних обґрунтувань);

- процеси, пов'язані з виробництвом продукції (наприклад, виробничий процес, закупівля сировини);

- процеси, пов'язані з реалізацією або доставкою продукції споживачам (наприклад, продаж, дистрибуція, транспортно-складська логістика).

Вторинні процеси – це процеси, спеціально створені для підтримки первинних процесів, саме тому їх також називають «процесами підтримки». На відміну від первинних процесів, вони безпосередньо не приносять цінності і, як правило, обмежуються функціональними сферами.

Найпоширенішими прикладами бізнес-процесів підтримки є:

- управління людськими ресурсами;
- розвиток технологій;
- управління інформаційними технологіями;
- закупівля витратних матеріалів;
- управління об'єктами.

Третій різновид процесів, що розглядаються – процеси управління. Усі підприємства прагнуть досягти ефективності та результативності, а завдання управління, аналізу та моніторингу лягає на плечі керівництва, відповідального за виконання процесів управління. Дані процеси мають ознаки як первинних, так і вторинних процесів, головним чином орієнтуючись на потребу досягнення операційних та фінансових цілей підприємства. Вони також реалізуються для забезпечення відповідності первинного та вторинного процесів нормативно-правовим настановам.

Подібно до процесів підтримки, процеси управління також безпосередньо не надають цінності, але тим не менш життєво важливі для підприємства.

Наведені типи бізнес-процесів класифікуються таким чином (рис. 1.2).

Деякі дослідники зазначають [56], що типове підприємство повинне мати менше ніж 15 ключових процесів, які залежатимуть, серед іншого, від типу бізнес-діяльності, галузі або цілей підприємства. Процеси повинні бути менш складними та збіжними.

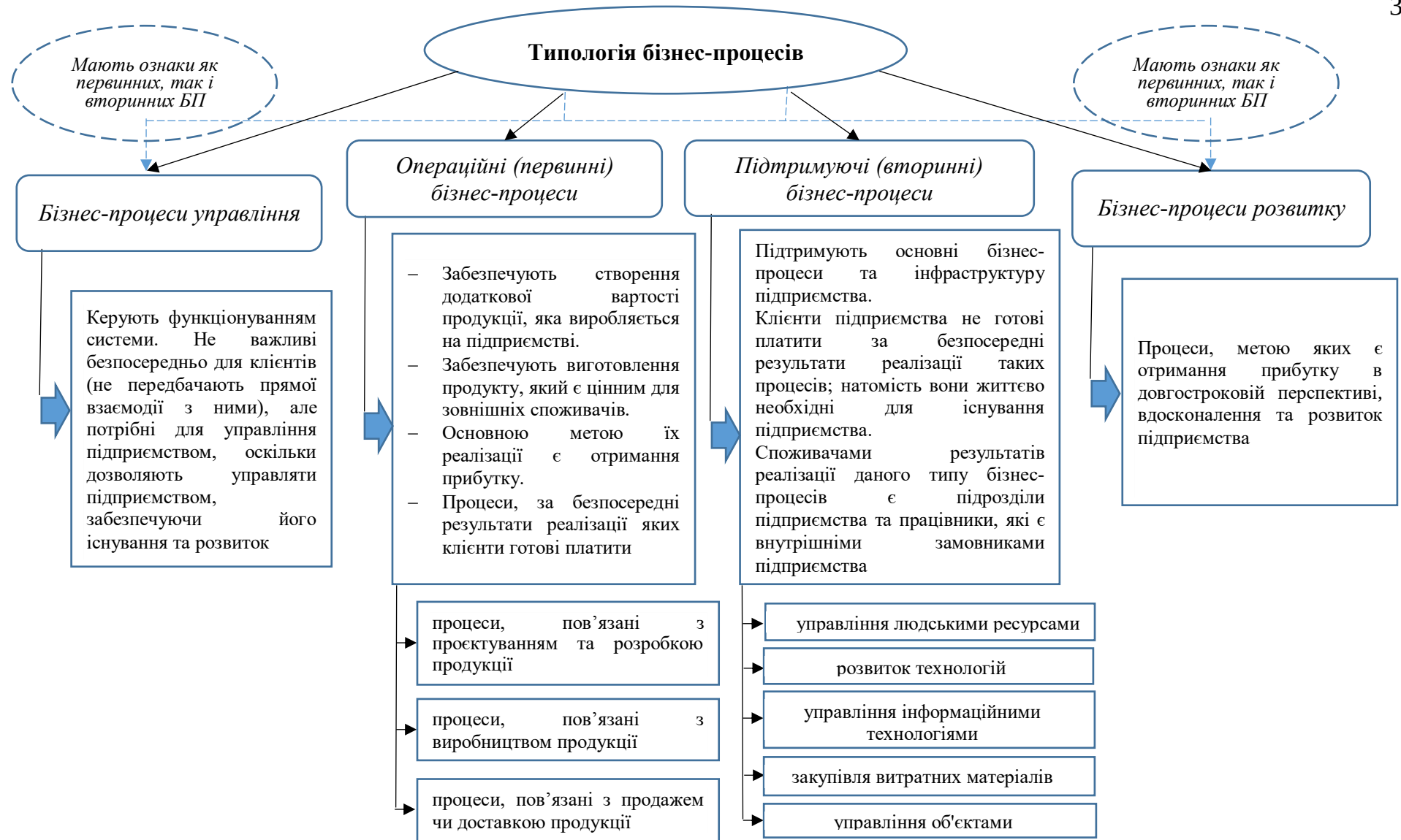


Рис. 1.2. Типологія та специфічність бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: складено автором за матеріалами [102; 116; 177]

Дії, що мають найбільший вплив на інші послідовності подій, вважаються важливими. Бізнес-процеси, на які впливають інші послідовності подій, називаються більш сприйнятливими, тобто менш важливими. Першочергова увага до якісного обґрунтування та розвитку важливих процесів дозволяє більш ефективно управляти ресурсами, що особливо важливо в умовах криз.

Підприємство, таким чином, розподіляє фінансові та людські ресурси до найефективніших видів діяльності. Визначення ступеня значущості є складним завданням, особливо коли особа, що здійснює процедуру оцінювання бізнес-процесів вже має певні, іноді підсвідомі очікування щодо того, який бізнес-процес повинен бути головним. У цьому контексті варто навести класифікацію бізнес-процесів відповідно до їх важливості:

- необхідні – форму яких неможливо змінити жодним чином і які необхідні для надання цінності споживачам;
- важливі – забезпечують надання певної цінності одержувачам, але існує можливість покращити управління ними;
- недоречні – призначені для усунення.

Визначення сутності та структури бізнес-процесів передуює формуванню ефективних взаємозв'язків між ними, що можуть формуватися, наприклад, на функціональній основі через створення та реалізацію поліфункціональних моделей розвитку бізнес-процесів на підприємствах. На цьому етапі важливо оптимізувати весь шлях процесу, від точки входу – початку процесу, послідовних подій та до закінчення процесу, що є очікуваним результатом.

Запорукою успіху сучасного підприємства є визначення ключових складових бізнес-процесів за допомогою структурованого підходу, узгодження їх результатів для досягнення бізнес-цілей, розробка відповідних заходів та розподіл достатніх ресурсів для їх вдосконалення. На рис. 1.3. показано типову схему-модель взаємозв'язку бізнес-процесів на підприємствах.

Ефективна реалізація бізнес-процесів також вимагає дотримання певних принципів, що визначають обмеження та параметри формування, реалізації та розвитку бізнес-процесів в сучасному економічному середовищі.

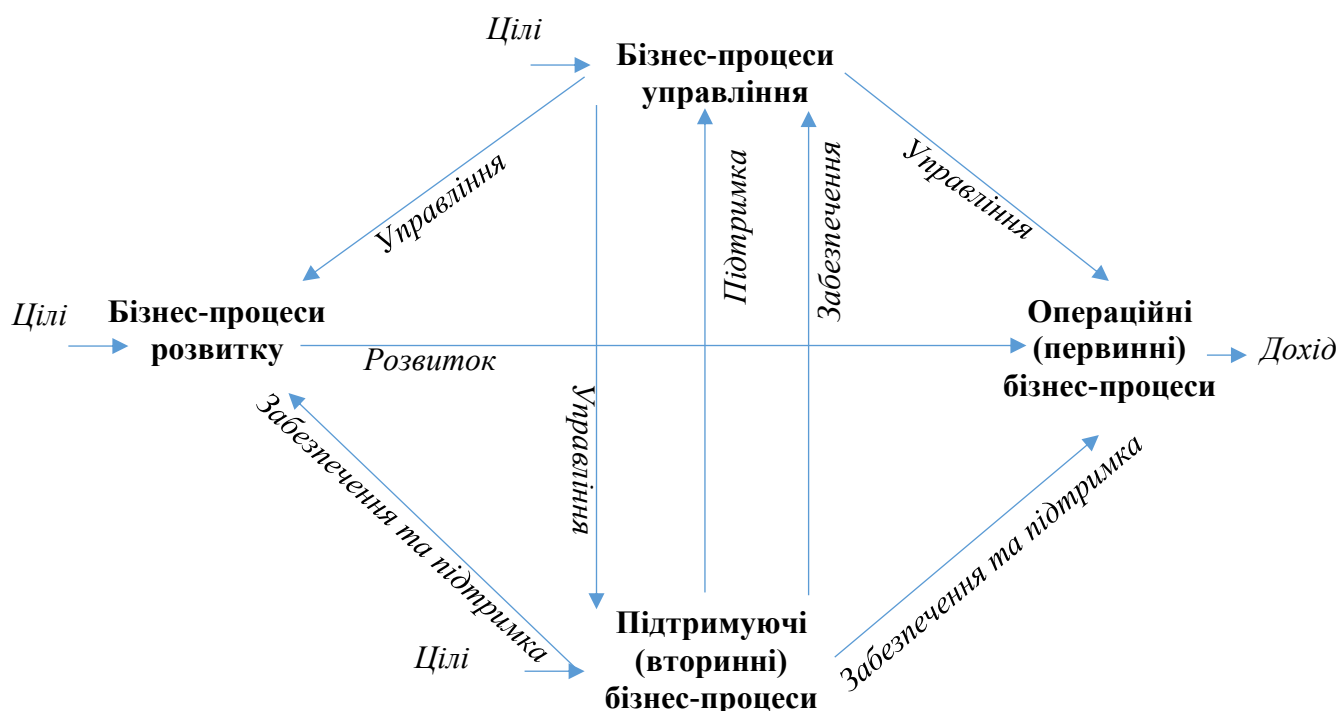


Рис. 1.3. Взаємозв'язок бізнес-процесів на підприємствах

Джерело: складено за [102; 177].

У ході реалізації бізнес-процесів важливим є постійний моніторинг показників – кількісних та / або якісних параметрів, що характеризують бізнес-процес і його результати. У контексті ефективності бізнес-процесу, показники ефективності представляються як параметри бізнес-процесу, що характеризують взаємовідносини між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

Імпульсом для внесення змін у бізнес-процеси можуть бути сприйняті проблеми, які загрожують досягненню цілей підприємства та завдань управління бізнес-процесами. Однак на практиці підприємства також здійснюють комплекс планових заходів з удосконалення, не орієнтуючись лише на потребу вирішення виявлених проблем, а намагаючись діяти проактивно.

Таким чином, бізнес-процес можна розглядати як цілеспрямоване впорядкування діяльності у часі та просторі з чітко визначеними вхідними параметрами, що перетворюються на вихідні параметри (продукт, який представляє цінність для споживача), та характеризується специфічною структурою та відносно постійним циклом взаємопов'язаних операцій. Базуючись

на розглянутій в даному параграфі роботі теоретичній та принципологічній базі, доцільно приділити увагу проблематиці його характеристики в якості об'єкту управління, що дає можливість більш повно розкрити взаємозв'язок функціональних параметрів даного явища, представити їх у взаємозв'язку з питаннями досягнення конкретних практичних цілей через вплив на бізнес-процеси, їх вдосконалення, оптимізацію та реінжиніринг.

1.2. Управління бізнес-процесами на підприємстві: етапи, основні завдання та особливості

Концепції управління бізнес-процесами почали з'являтися на початку ХХ століття, коли підприємства почали вирішувати завдання планування робочих місць. Протягом минулого століття ці концепції продовжували розвиватися як реакція на потребу розширення, реструктуризації підприємства та їх прагнення вдосконалити свою діяльність.

Із розширенням використання технологій у бізнес-середовищі, приблизно з кінця ХХ століття, управління бізнес-процесами як сукупність концепцій, науковий напрямок було розширено, включаючи як ручні (керовані людиною) процеси, так і ті, що інтегровані з технологіями [119]. Просунуті можливості організації робочих процесів та штучний інтелект поставили управління бізнес-процесами в центр уваги на початку ХХІ століття, коли підприємства активізували цифрову трансформацію своїх бізнес-процесів [177]. Це призвело до збільшення зосередженості на управлінні взаємодією людей та споживчому досвіді, оскільки люди в сучасному бізнес-середовищі досить активно взаємодіють із технологічними бізнес-процесами.

Приблизно з 2008 року (у період та після Світової економічної кризи) бізнес-середовище, в якому працюють підприємства, стало набагато більш мінливим, турбулентним та конкурентним. Причинами цього є технологічні досягнення

початку XX століття, більший доступ до інформації, міграція співробітників між підприємствами та більші вимоги до якості та ефективності з боку споживачів. Управління бізнес-процесами як набір інструментів, які підприємства використовують для досягнення необхідних рівнів оптимізації та продуктивності, отримало додатковий поштовх до розвитку. На додаток до орієнтації на підвищення ефективності, сучасне управління бізнес-процесами зорієнтоване на управління ризиками та підвищення організаційної гнучкості [173; 177].

Управління бізнес-процесами стало практичним проявом реалізації процесного підходу на підприємстві. Процесний підхід базується на конкретних економічних пріоритетах, найважливіший з яких полягає у забезпеченні доданої вартості для споживачів, зосереджуючись на їх потребах та вимогах [83].

У широкому розумінні управління бізнес-процесами означає всебічне, постійне та систематичне використання відповідних концепцій, методів та засобів впливу на бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, з метою повного досягнення цілей підприємства та задоволення потреб її зовнішніх та внутрішніх споживачів.

У вузькому розумінні управління бізнес-процесами планує зміни для вдосконалення процесів, що відбуваються на підприємстві, та забезпечує контроль ступеня їх реалізації.

Управління процесами – це також управлінська дисципліна, що підтримується інформаційними технологіями, розглядаючи процеси як активи, які потрібно проєктувати, вдосконалювати та оцінювати [106].

Інститут управління бізнес-процесами визначив управління бізнес-процесами як [76] «... визначення, вдосконалення та управління наскрізними бізнес-процесами підприємства для досягнення трьох результатів, які мають вирішальне значення для підприємства, що базується на результатах діяльності:

- 1) чіткість стратегічного напрямку;
- 2) узгодження ресурсів підприємства;
- 3) підвищення організованості у поточній діяльності».

Коаліція управління робочим процесом [73], та деякі дослідники [47; 64] використовують таке визначення: «Управління бізнес-процесами – це дисципліна, яка включає будь-яку комбінацію моделювання, автоматизації, виконання, контролю, вимірювання та оптимізації потоків ділової активності, на підтримку цілей підприємства, що охоплюють співробітників, клієнтів та партнерів у межах підприємства та за його межами».

Професійна асоціація управління бізнес-процесами [63] визначає управління бізнес-процесами як: «... підхід до ідентифікації, проєктування, виконання, документування, вимірювання, моніторингу та контролю як автоматизованих, так і неавтоматизованих бізнес-процесів для досягнення послідовних, цільових результатів, що відповідають стратегічним цілям організації».

Дане управління на думку зазначених дослідників передбачає цілеспрямоване спільне і все більш технологічне визначення, вдосконалення, інновацій та управління наскрізними бізнес-процесами, що веде до досягнення очікуваних бізнес-результатів, створює цінність та дозволяє підприємству досягти своїх бізнес-цілей швидше та/або за використання менших обсягів ресурсів.

У словнику «Gartner Glossary» управління бізнес-процесами визначено як [22] «... засіб для поліпшення результатів діяльності та оперативної ефективності процесів, що охоплюють організаційні межі, об'єднуючи людей, інформаційні потоки, системи та інші активи для створення та надання цінності споживачам та складовим».

Кожен елемент діяльності підприємства повинен підлягати ефективному управлінню. З цієї точки зору управління бізнес-процесами можна визначити як комплексний підхід до реалізації ефективних та результативних бізнес-процесів на підприємстві.

Управління процесами включає можливість виявлення, проєктування, впровадження, виконання, взаємодії, експлуатації, оптимізації та аналізу бізнес-процесів вже на рівні бізнес-дизайну (моделювання, проєктування, моделювання та переробка бізнес-процесів), а не лише технічне впровадження [116].

Управління бізнес-процесами, на думку автора, можна визначити як стратегію і пов'язаний з нею інструментарій управління та вдосконалення функціонування підприємства або ланцюжка створення вартості шляхом постійного моніторингу та оптимізації бізнес-процесів у замкнутому циклі моделювання, впровадження і оцінки.

Дослідники виокремлюють три основні рівні розуміння управління процесами [119]:

- як сукупність методів, засобів та технологій для проєктування, аналізу та управління процесами;
- як підхід до підвищення ефективності, що поєднує інформаційні технології з методологією процесів, таких як: бізнес-цілі, стратегії та ланцюжки створення вартості;
- як структурований підхід до розуміння, аналізу, підтримки та постійного вдосконалення таких основних процесів, як виробництво, маркетинг, комунікація та інші основні елементи діяльності підприємства.

Ключові відмінності між управлінням процесами та управлінням проєктами – це повторюваність та передбачуваність. Якщо структура і послідовність робіт унікальні – це управління проєктом. В управлінні бізнес-процесом послідовність робіт може варіюватися в залежності від конкретної ситуації: існують вхідні параметри, умови, правила бізнесу тощо. Ключовим моментом є передбачуваність.

Як підхід, управління бізнес-процесами розглядає процеси як важливі активи підприємства, які потрібно розуміти, розробляти, якими доцільно ефективно керувати. Управління бізнес-процесами впорядковує бізнес-діяльність за допомогою автоматизації робочих процесів для досягнення кращих результатів [97].

На основі аналізу робіт з управління бізнес-процесами [55; 102; 109; 177], автором даної роботи узагальнено та сформульовано перелік принципів управління бізнес-процесами, який включає:

- всепроникність, що означає необхідність розуміння та впровадження принципів управління процесами на всіх рівнях управління підприємством;

- відповідальність, що означає, що всі процеси повинні мати чітко визначену особу, яка відповідальна за їх стале та відповідне параметрам функціонування, яка керує командою процесів і відповідає за впровадження та постійне вдосконалення бізнес-процесів (на практиці така особа часто має назву «власника процесу»);

- документованість, що означає необхідність визначення стандартних документів (таких як внутрішні критерії ефективності процесів, способи документообігу), які відповідають очікуванням учасників бізнес-процесу;

- вимірюваність, що означає необхідність оцінки процесів з використанням заходів, організованих відповідно до категорій якості, вартості та часу;

- контрольованість, що означає відповідальність за моніторинг та контроль бізнес-процесів (виявлення прогалин та їх усунення), яка покладена на організатора процесу.

Управління бізнес-процесами на підприємстві – це підхід до управління, зорієнтований на оптимізацію способів реалізації бізнес-процесів на підприємствах, з огляду на це, як вважають дослідники [5], бізнес-процеси повинні базуватися на способі ведення підприємством бізнес-діяльності, яка повинна отримувати дохід, щоб вижити та розвиватись.

Сам бізнес-процес включає етапи, необхідні для послідовного досягнення мети. Тобто, підхід до управління бізнес-процесами є ітеративним, що потребує регулярного проектування, моделювання, контролю та оптимізації процесів.

Результати тестування та моніторингу бізнес-процесів сприяють постійному вдосконаленню робочих процесів на підприємстві та, зрештою, постійному підвищенню ефективності його діяльності в цілому.

Отже, діяльність з управління бізнес-процесами можна доволіно згрупувати за такими категоріями (рис. 1.4, таблиця 1.1) [3]:

- проектування;
- моделювання;
- реалізація;
- моніторинг;
- оптимізація.

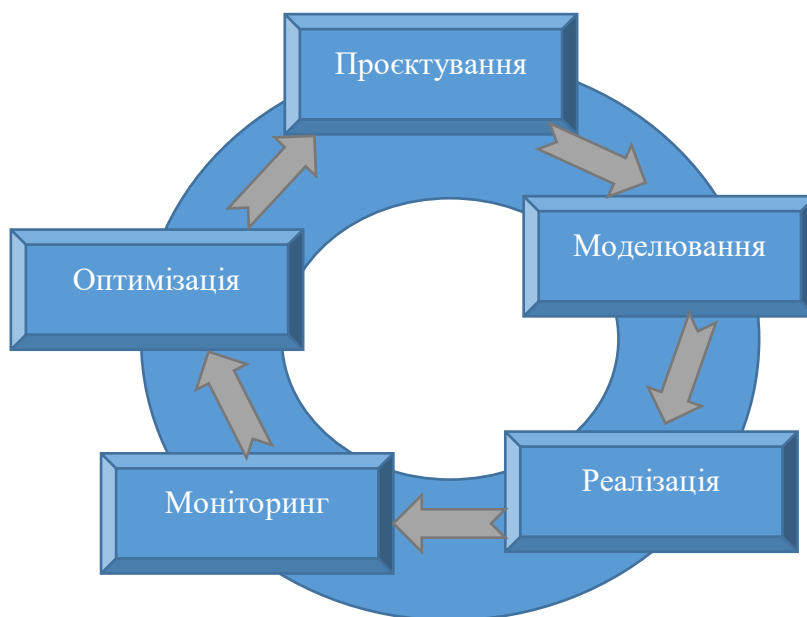


Рис. 1.4. Основні етапи управління бізнес-процесами (життєвий цикл) на підприємстві

Джерело: складено автором за матеріалами [55; 177]

Таблиця 1.1

Зміст етапів управління бізнес-процесами на підприємстві

Етап	Характеристика
1	2
1. Планування бізнес-процесів	Охоплює як ідентифікацію існуючих процесів, так і проектування «майбутніх» процесів. Зони фокусу включають представлення потоку процесу, факторів, що знаходяться в ньому, попереджень та сповіщень, ескалації, стандартних операційних процедур, угод про рівень обслуговування та механізмів передачі завдань. Незалежно від того, розглядаються існуючі процеси чи плановані, метою цього кроку є забезпечення правильної та ефективної реалізації нової конфігурації бізнес-процесів. Вдосконалення можуть стосуватися робочих процесів, спрямованих від людини до людини, від людини до системи або від системи до системи, і може бути націлене на вирішення регулятивних, ринкових (конкурентних) проблем, з якими стикається бізнес

1	2
2. Аналіз бізнес-процесів	Актуалізується потреба розуміння специфіки та потенціалу існуючих бізнес-процесів, оскільки саме вони є об'єктом управління бізнес-процесами. Використовує методологію кількісного та якісного аналізу. Аналіз надає уявлення про сильні та слабкі сторони бізнес-процесів
3. Моделювання бізнес-процесів	Передбачає побудову теоретичної (уявної) конструкції з комбінацією реальних та прогнозованих змінних, які визначають, як процес може діяти за різних обставин
4. Реалізація бізнес-процесів	Полягає у впровадженні відкритого та змодельованого бізнес-процесу. Здійснюється вручну або автоматично або з поєднанням ручних та автоматизованих бізнес-інструментів. Ручні бізнес-процеси керуються людиною, а автоматизовані – програмним забезпеченням. Автоматизація бізнес-процесів охоплює методи та програмне забезпечення
5. Моніторинг бізнес-процесів	Охоплює відстеження окремих процесів, щоб можна було отримати достовірну та обґрунтовану інформацію про їх стан і надати статистичні дані про ефективність процесів. Ступінь та спосіб організації моніторингу залежить від того, яку інформацію бізнес хоче оцінити та проаналізувати та як бізнес хоче, щоб її відстежували (в реальному часі, майже в режимі реального часу або за вимогою)
6. Оптимізація бізнес-процесів	Передбачає отримання інформації про ефективність процесів від фази моделювання або моніторингу; виявлення потенційних або фактичних проблем функціонування та потенційних можливостей для економії ресурсів або інших покращень. Інструменти оптимізації бізнес-процесів здатні виявляти важливості та вирішувати поточні проблеми реалізації бізнес-процесів, створюючи більшу цінність для бізнесу. Коли процес стає занадто складним або неефективним, а оптимізація не приносить бажаного результату стосовно результативності, ефективності та продуктивності, приймається рішення стосовно перероблення всього життєвого циклу бізнес-процесу, для чого застосовується методологія реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: складено автором за матеріалами [55; 170; 177]

Охарактеризуємо більш предметно кожен з етапів циклу управління бізнес-процесами на підприємстві.

Управління бізнес-процесами починається з розробки плану, який чітко відображає стратегію та напрямки ініціатив управління бізнес-процесами на підприємстві. Для того, щоб бути корисною для управління, стратегія повинна будуватись з урахуванням специфіки процесів, що реалізуються на підприємстві, а план повинен бути розроблений та структурований таким чином, щоб забезпечити формування в результаті реалізації бізнес-процесів продуктів, корисних для споживачів.

Ефективне планування бізнес-процесів передбачає:

- розуміння стратегій та цілей діяльності підприємства в цілому. Вони слугуватимуть орієнтиром у встановленні цілей та стратегій управління бізнес-процесами, оскільки мають бути узгоджені між собою;
- ідентифікацію та облік поточних процесів, що вимагає поглибленого вивчення існуючої архітектури бізнес-процесів на підприємстві.

На наступному етапі (аналіз) актуалізується потреба розуміння специфіки та потенціал існуючих бізнес-процесів, оскільки саме вони є об'єктом управління бізнес-процесами. Очевидно, що неможливо ефективно керувати об'єктом, сутність та специфіка якого не зрозуміла суб'єктові управління. Тому мета цього етапу – з'ясувати, чи узгоджуються в даний час бізнес-процеси з цілями та завданнями підприємства.

На етапі аналізу застосовуються певна методологія. Найпоширенішим і, як правило, першим кроком, який здійснюється, є збір даних та інформації про бізнес-процеси з внутрішньої документації підприємства, стратегічних планів та моделей процесів. Аналіз надає уявлення про сильні та слабкі сторони бізнес-процесів та розуміння того, як вони впливають на загальну ефективність діяльності підприємства.

Методи аналізу бізнес-процесів у науковій літературі поділяються на дві базові групи [55; 170; 177]:

1. Якісний аналіз, що проводиться з метою виявлення проблем, надмірного використання або втрат ресурсів, понесених в процесі діяльності, та їх усунення, а також для виявлення та розуміння всіх проблем, які виникають, та визначення їх пріоритетів. Найбільш часто використовуваними на практиці методами такого аналізу є такі:

– *Аналіз доданої вартості*: кожен етап процесів класифікується за тим, додають чи не додають вони вартості бізнесу. Процеси вважаються такими, що додають вартості (продукту або бізнесу в цілому), якщо вони приносять користь для споживача, що позначається готовністю останнього заплатити за цей конкретний крок. Прикладом є процес складання виробу. Водночас, після завершення виробничого процесу, але перед доставкою споживачам, готовий виріб зобов'язаний пройти фізичну перевірку третьою стороною. Це не додає вартості для замовника, але додає вартості бізнесу, оскільки це вимога для постійного функціонування бізнесу в цілому. Витрати на переробку у випадку, якщо продукція була дефектною через недбалість працівника, а також витрати на затримку відвантаження або доставки, з іншого боку, не додають цінності для замовника, тому вважаються такими, що не додали вартості ні продукції ні бізнесу.

– *Аналіз основних причин* – використовує діаграми причинно-наслідкових зв'язків, висвітлюючи фактори та шукаючи відповіді на запитання про причини отримання певних результатів стосовно процесів. Це робить методiku ефективною для того, щоб дійти до суті проблем у діяльності та виправити їх.

– *Аналіз Парето* – в основному використовує гістограми Парето – стовпчасті діаграми, які показують вплив усіх відповідних проблем на результати діяльності підприємства. Вищі або високі стовпчики на діаграмах вказують на фактори та проблеми, що потребують особливої уваги, а значить, їм необхідно надавати пріоритет в процесі моделювання та реалізації бізнес-процесів.

2. Кількісний аналіз. Методи кількісного аналізу зосереджені навколо даних та статистики. До них часто належать, зокрема:

– *Кількісний аналіз потоку* – використовується кілька методів аналізу, залежно від процесу, що аналізується. Аналіз потоку зазвичай використовується

для аналізу вимог до потужності, рівня помилок на рівні процесу, а також витрат. Аналіз часу здійснення виробничого циклу також є прикладом аналізу потоку, коли для оцінки ефективності та результативності обчислюється середня тривалість або час циклу для всього процесу, або певного кроку в процесі.

– *Аналіз черг* – на відміну від аналізу потоку, аналіз черг враховує час очікування. Змінюється час обслуговування, затримки та час переробки, враховуючи той факт, що цих проблем з ємністю не уникнути, і тому вони повинні відігравати певну роль у проектуванні та реорганізації процесів.

Висновки на цьому етапі, як правило, вказують на одне з двох: або бізнес-процеси узгоджуються з цілями та завданнями підприємства, або вони їм не відповідають. Отримані дані будуть використані на наступній фазі циклу управління бізнес-процесами – етапі моделювання. Так, залежно від результатів аналізу бізнес-процесів може виникнути потреба у розробці нових процесів або реорганізації існуючих. На цьому етапі головним завданням є визначення того, чи є процес ефективним у поточному стані, чи його необхідно переробити в кращий, більш відповідний цілям та завданням підприємства в цілому та управління бізнес-процесами зокрема.

Ця фаза характеризується такими особливостями:

– *Розуміння намірів підприємства щодо бізнес-процесу*, наприклад, чого підприємство планує досягнути та як воно збирається використовувати для цього наявні бізнес-процеси.

– *Документація роботи, яка буде виконана за допомогою моделювання бізнес-процесів*, зокрема: характер діяльності; час, тривалість і частота виконання робіт; місце виконання робіт; працівники, які в основному та побічно беруть участь у роботі; методології, інструменти та методи, що використовуються при реалізації бізнес-процесу; послідовність дій у межах процесу.

– *Визначення та розуміння факторів навколишнього середовища*, які впливають на реалізацію бізнес-процесів, оскільки вони, ймовірно, впливатимуть на дизайн (або редизайн, залежно від ситуації) цих процесів.

Моделювання бізнес-процесів – це, в основному, діяльність із представлення процесів підприємства в структурній формі. Воно виконує дві основні цілі: документацію та аналіз, відіграючи важливу роль у процесі оцінювання результатів діяльності підрозділів підприємства у цілому та у пошуку можливостей для втілення продуктивних змін щодо розширення та зростання бізнесу. Може представляти результати у формі опису, схеми або ілюстрації, якщо це надає наскрізну перспективу всіх процесів підприємства, незалежно від того, чи є вони основними, допоміжними або управлінськими.

Стосовно редизайну бізнес-процесів у ході їх моделювання, існує два підходи:

- *Постійне (безперервне) вдосконалення процесу.* У цьому підході мається на увазі прийняття поточних процесів за основу. Тому основна увага приділяється виявленню проблем або питань, які раніше не були поміченими, та пошуку шляхів їх вирішення. Цей підхід передбачає пошук таких рішень поступово.

- *Реінжиніринг бізнес-процесів.* На відміну від безперервного вдосконалення процесу, реінжиніринг розглядає всю структуру процесу і має на меті переробити її повністю, з метою її впорядкування або підвищення ефективності та продуктивності. Це, безумовно, більш широкий та трудомісткий підхід.

На етапі реалізації бізнес-процесів відбувається впровадження процесу, що здійснюється системно, або несистемно:

- *Системна реалізація* передбачає використання специфічного програмного забезпечення та технологій для реалізації проєкту впровадження та забезпечення подальшого функціонування процесу.

- *Несистемна реалізація* характеризує ситуацію, коли технологічні інструменти управління бізнес-процесами не використовуються, або використовуються ситуативно та без узгодження порядку та взаємозв'язку інструментарію з певними ситуаціями та планами у їх зміні.

Вибір між тим, реалізовуватиметься бізнес-процес системно, чи несистемно, значною мірою залежатиме від характеру бізнес-процесу та, менш значною – від ресурсів підприємства.

Після реалізації процес вимагає відстеження, вимірювання та контролю, що передбачається здійснювати на постійній основі. Необхідність реалізації таких дій обумовлена потребою:

- отримання інформації для того, щоб з'ясувати, чи потрібно вносити зміни або коригування в архітектуру бізнес-процесів або навіть у ресурси та інструменти, що використовуються для його реалізації;

- вимірювання ефективності бізнес-процесів, щоб визначити, чи їх реалізація у поточному вигляді насправді веде до досягнення цілей та завдань підприємства.

Аналітика бізнес-процесів складає основу вхідних даних на цьому етапі. Історична аналітика використовується для цілей управління процесами, а моніторинг ділової діяльності зазвичай здійснюється за допомогою інформаційних панелей та сповіщень на основі правил, особливо на підприємствах, які мають власну ІТ-інфраструктуру, яку вони можуть використовувати для цілей управління бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень якості та продуктивності діяльності [34]. Завдяки моніторингу та контролю виконання процесів, підприємство зможе впроваджувати інновації та вдосконалювати свої процеси, передусім, шляхом *оптимізації, редизайну та реінжинірингу*. В основному, результати діяльності з аналізу та проєктування (і перепроєктування) будуть застосовані для налаштування процесу, в цьому сенсі етап оптимізації бізнес-процесів націлений на вдосконалення трьох аспектів:

- продуктивності процесів,
- управління процесами;
- організації діяльності у цілому.

Таким чином, реалізуючи цикл управління бізнес-процесами, орієнтуючись на досягнення своїх цілей та завдань, підприємства розробляють, впроваджують та

використовують бізнес-процеси, якими вони, в свою чергу, керують з метою оптимізації та стандартизації, використовуючи підхід, відомий як управління бізнес-процесами. Отже, можна говорити про те, що управління бізнес-процесами на підприємстві – це комплексний та системний підхід, спрямований на досягнення цілей підприємства, який концентрується на ефективній організації, реалізації та оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності і результативності діяльності підприємства в цілому.

Даний підхід передбачає розробку, опис, реалізацію, вимірювання, моніторинг та контроль автоматизованих та неавтоматизованих бізнес-процесів для досягнення послідовних, цільових результатів, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

Тобто, це системний підхід до вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві, що підвищує результативність та ефективність бізнес-процесів, а також покращує загальну здатність підприємства адаптуватися до постійно мінливого ділового середовища та зберігати свою конкурентоспроможність [6].

Важливою передумовою успішного управління процесами є процесно-орієнтоване мислення. Це означає, що основна увага зосереджується не на розподілі завдань на базі відділу, а на окремих співробітниках, оскільки саме вони виконують відповідні етапи процесу.

Загальною метою управління бізнес-процесами є досягнення запланованих результатів відповідно до вимог клієнта та інших зацікавлених сторін [141]. Зазначена мета системно реалізується на підприємстві через постійне підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства шляхом вдосконалення та інновацій [53].

Основні завдання, що забезпечують досягнення поставленої мети управління бізнес-процесами можуть бути такі [168; 177]:

- скорочення часу реалізації бізнес-процесів;
- зниження технологічних витрат, пов'язаних з реалізацією бізнес-процесів;
- підвищення якості бізнес-процесів і, як наслідок, якості кінцевої продукції;

- підвищення продуктивності праці працівників, задіяних у реалізації бізнес-процесів;
- посилення конкурентних переваг підприємства за рахунок удосконалення бізнес-процесів.

Водночас, формулюючи завдання управління бізнес-процесами на підприємствах доцільно зважати на те, що підприємства у сучасному бізнес-середовищі націлені головним чином на:

- отримання прибутку;
- підвищення рівня задоволеності споживачів;
- підвищення ефективності та продуктивності діяльності.

Отже, завдання управління бізнес-процесами мають узгоджуватись з даними орієнтирами, що передбачає, передусім, потребу розробки та оптимізації бізнес-процесів, які б забезпечували:

- зростання ефективності діяльності підприємства в цілому;
- зростання продуктивності праці співробітників підприємства;
- підвищення прозорості та зрозумілості інформації, пов'язаної з бізнес-процесами та управлінням ними.

З огляду на те, на які з вищенаведених загальних цілей орієнтується управління бізнес-процесами, воно має формувати власну систему завдань та інструментів за такими напрямками, сформульованими автором:

1) Ефективно-орієнтоване управління бізнес-процесами (увага приділяється оптимізації бізнес-процесів, зменшенню витрат ресурсів, збільшенню віддачі, відмови від неефективних бізнес-процесів та операцій тощо).

2) Людино-орієнтоване управління бізнес-процесами (увага приділяється продуктивності праці співробітників, задіяних у виконанні процесів та інструментарію забезпечення її стимулювання та зростання).

3) Документо-орієнтоване управління бізнес-процесами (з огляду на те, що документ (наприклад, контракт чи угода) лежить в основі бізнес-процесу, подібне управління дає змогу маршрутизувати, формувати, перевіряти та модифікувати документацію під час реалізації завдань у процесі роботи).

Більшість сучасних систем управління бізнес-процесами зможуть включати елементи кожного з даних напрямків, забезпечуючи контроль над хаотичними та громіздкими бізнес-процесами; формуючи порядок дій, аналізуючи та вдосконалюючи бізнес-процеси; виконуючи щоденні операції ефективніше, й досягаючи більш амбітних організаційних цілей.

Отже, специфіка управління бізнес-процесами як сучасного підходу до вдосконалення діяльності підприємства полягає, з одного боку, у використанні його унікальних можливостей, що диференціюють його від інших підходів та надають переваги у вирішенні конкретних завдань розвитку підприємства.

Зокрема, управління бізнес-процесами на підприємстві:

- сприяє вдосконаленню та управлінню процесами, що забезпечує оптимізацію бізнес-результатів, веде до зниження витрат, збільшення доходів та зростання рівня задоволеності споживачів;
- дозволяє підприємствам узгоджувати свої процеси з потребами своїх клієнтів;
- допомагає приймати рішення стосовно таких питань, як розгортання, вимірювання та моніторинг ресурсів підприємства;
- сприяє формуванню якісної інформаційної бази системи управління фінансами підприємства;
- дозволяє підприємству відстежувати свій прогрес у досягненні своїх цілей.

Таким чином, управління бізнес-процесами на сучасних підприємствах – це не просто сукупність заходів ручного аналізу та контролю. Інструментарій управління бізнес-процесами на рівні підприємства містить базовий набір аналітичних інструментів, адаптованих до архітектури підприємства, розробки додатків, автоматизацією процесів та інструментами розробки рішень, щоб допомогти підприємству контролювати та керувати багатьма аспектами діяльності та сприяти систематичним та послідовним вдосконаленням.

Досягнення цілей сучасного підприємства вимагає здатності ефективно оцінювати ефективність бізнес-процесів, розуміння того, чому події та ситуації відбуваються певним чином, а також прийняття управлінських рішень в режимі

реального часу щодо оптимізації бізнес-процесів. Важливим є оцінювання ефективності управління бізнес-процесами та розробка на рівні суб'єкта господарювання моделі розвитку бізнес-процесів за пріоритетними напрямками його діяльності, відповідно до стратегії управління бізнес-процесами на підприємстві. Водночас, необхідно керувати як діяльністю, що здійснюється людиною, так і системами, які цю діяльність підтримують, забезпечуючи оптимальне поєднання аспектів орієнтації на ефективність, людино-орієнтованості та документо-орієнтованості, що характеризують напрямок та зміст управління бізнес-процесами на сучасному підприємстві.

1.3. Теоретико-методологічний базис управління бізнес-процесами на підприємствах сфери електронної комерції

Динамічні зміни у світовій економіці, технологіях, потребах та очікуваннях споживачів змушують сучасні підприємства постійно вдосконалювати способи організації та інструментарій управління бізнес-процесами. Під впливом цих змін теорія, методологія та практика управління бізнес-процесами трансформуються та створюють нові можливості для вдосконалення бізнес-процесів на конкретних підприємствах та за певними напрямками, що є важливими для розвитку сучасного бізнесу.

Наявні тенденції розвитку сучасного бізнес-середовища, що відображають характер зовнішніх обставин, змушуючи сучасні підприємства трансформувати, оптимізувати та реструктурувати бізнес-процеси, тісно пов'язані з проблематикою забезпечення конкурентоспроможності підприємств [171]. Конкуренція між підприємствами є невід'ємною рисою ринкової економіки [141]. Вона може впливати на розвиток підприємств на багатьох рівнях і проявлятися в різних методах і формах діяльності, а також мати різну інтенсивність. Одним з таких рівнів, що мають активно реагувати на загострення конкуренції в сучасному бізнес-

середовищі з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є рівень управління бізнес-процесами.

Аналіз сучасних наукових розробок у сфері управління бізнес-процесами дозволив авторові даної роботи виокремити тенденції, що характеризують процеси розвитку бізнес-середовища, впливають на пріоритети та інструментарій управління бізнес-процесами сучасних підприємств. Дані тенденції представлено на рис. 1.5.

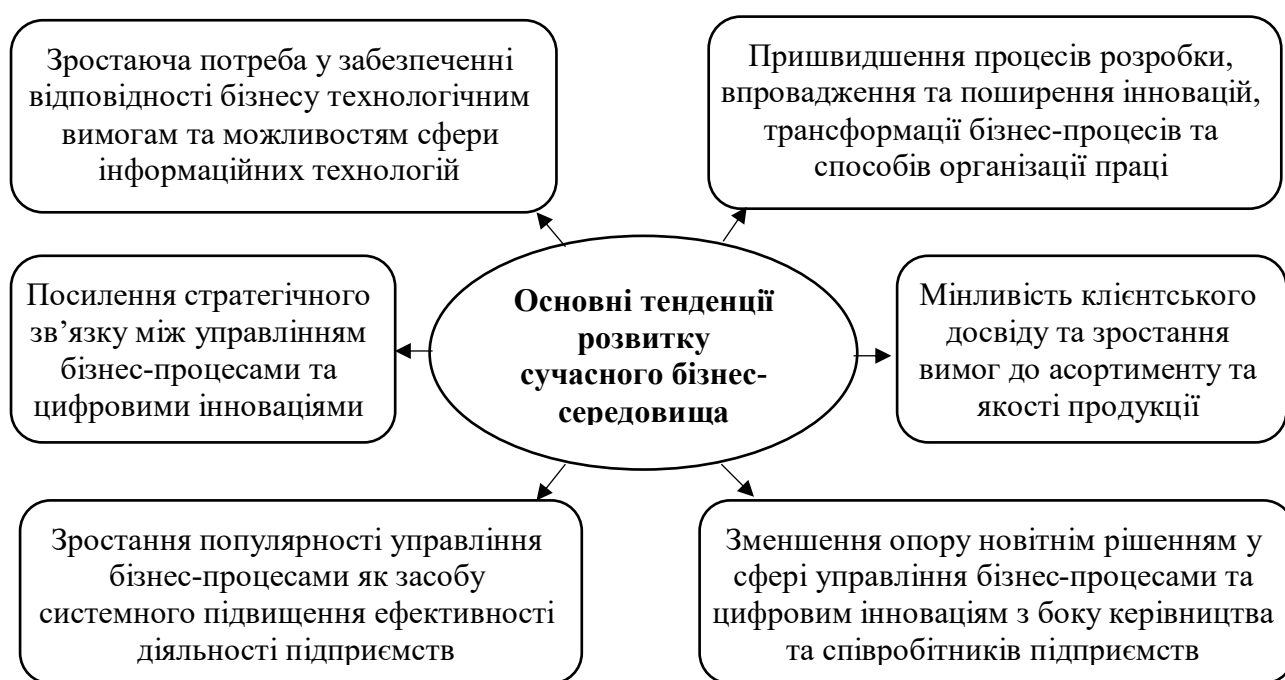


Рис.1.5. Основні тенденції розвитку сучасного бізнес-середовища

Джерело: складено автором за матеріалами [95; 123; 171]

Тенденція мінливості клієнтського досвіду та зростання вимог до асортименту та якості продукції характеризується тим, що цифрові технології постійно змінюють досвід кінцевих споживачів. Й саме реагування ринку та створення пропозиції продукції, що може бути затребуваною ринком споживання є основою розробки нового та виняткового досвіду споживачів. Застосування аналітики великих даних може допомогти сучасним підприємствам ідентифікувати та диференціювати профілі клієнтів на основі більш швидкого отримання

інформації, ніж раніше, поліпшити стосунки з клієнтами, стимулювати залучення споживачів та визначити / передбачити їх поведінку [121].

Обробка значних обсягів даних, машинне навчання та штучний інтелект продовжують покращувати взаємодію з клієнтами. У той час як обробка даних відноситься до виявлення закономірностей у великих наборах даних із використанням даних споживачів у режимі реального часу [103], машинне навчання передбачає дослідження та формування алгоритмів та моделей, які інформаційні системи застосовують для виконання завдань без інструкцій людини, з машинами, які поведуться в певних ситуаціях розумно, як люди. Штучний інтелект також використовує дані для прийняття рішень та прогнозування [45].

Одним із прикладів ефективного реагування на вплив означеної тенденції на діяльність підприємств є використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для зберігання та обміну інформацією щодо клієнтів у режимі реального часу [105].

Важливою тенденцією розвитку сучасного бізнес-середовища також є зменшення опору новітнім рішенням у сфері управління бізнес-процесами та цифровим інноваціям з боку керівництва та співробітників підприємств. Така тенденція сформувалась внаслідок зниження опору проти змін шляхом адаптації корпоративної культури на сучасних підприємствах, у яких все більш популярною є орієнтованість на безперервне навчання та постійні удосконалення, впровадження інноваційних ініціатив, які можуть створюватись будь-яким зі співробітників підприємств, формування у співробітників обґрунтованого уявлення про свою значимість для розвитку інноваційних процесів на підприємстві з відповідною мотиваційною підтримкою (матеріальне та моральне стимулювання) на рівні керівництва підприємства [84].

У якості ефективних методів управління змінами в даному контексті показали себе картографування культури, аналіз поля сили, метрики та блок-схеми. Нові навчальні програми з ІТ та управління бізнес-процесами підтверджують, що управління змінами залишається корисним для усунення факторів, які перешкоджають розвитку бізнес-процесів. Зміна парадигми від

експлуататорського управління процесами до дослідницького розглядається як таке, що необхідно врахувати в майбутніх програмах розвитку персоналу підприємств [86].

Суб'єктивні елементи, такі як задоволеність роботою, результативність та залучення до роботи, можуть бути визначені за допомогою технологій у середовищі управління бізнес-процесами [103; 124]. На додаток до впливу цифрових інновацій на управління бізнес-процесами, інші фактори, такі як соціальна культура та культура праці, також відіграють значну роль у динамізації розвитку бізнес-процесів. Наприклад, освічене суспільство з відкритою культурою менш стійке до змін, отже, більш відкрите до руйнівних змін. Подібним чином цифрові інновації також впливають на соціальну культуру.

Отже, проблемне поле та інструментарій управління бізнес-процесами змінюється не лише технологічними факторами, але й культурними змінами, вплив яких посилюється.

Зростання популярності управління бізнес-процесами як засобу системного підвищення ефективності діяльності підприємств обумовлене тим, що за сучасних умов управління бізнес-процесами все більше відходить від традиційного (експлуатаційного) підходу до проактивного та інноваційного, нові технології дають можливість управлінню бізнес-процесами змінитись та стати більш привабливим з точки зору використання на практиці нових способів моделювання та моніторингу процесів.

Дослідницькі інструменти, розроблені для управління бізнес-процесами, працюючи в неструктурованому середовищі, використовують знання для сприяння залученню співробітників до вдосконалення процесів. Наприклад, дослідження показали, що впровадження бізнес-аналітики в управління бізнес-процесами підвищує ефективність корпоративного управління [172]. Тим не менше, хоча інновації цифрових процесів допомагають просунути аналітику процесів та формують контур нового покоління управління бізнес-процесами та організаційних можливостей за рахунок нових технологій, існує думка, що такі технології зменшать втручання людини в управління бізнес-процесами [10].

Посилення стратегічного зв'язку між управлінням бізнес-процесами та цифровими інноваціями обумовлене тим, що поточна технологічна революція відповідає за зміну парадигми у бік стратегічно-орієнтованого управління бізнес-процесами як частини комплексу стратегій підприємства [166]. Хоча багато підприємств вже застосовують традиційні (експлуатаційні) методи управління бізнес-процесами, дослідницький варіант може сприяти розвитку культури співпраці (наприклад, у соціальних мережах) та підприємництва співпраці (наприклад, в електронній комерції) для вивчення нових способів ведення бізнесу.

Тим не менш, існує гостра потреба в дотриманні балансу між експлуатаційними та дослідницькими бізнес-процесами для досягнення запланованих результатів [171]. Це, зокрема, стосується стратегій управління великими даними, які описують наскільки великі дані можуть бути пов'язані з цифровими інноваціями та управлінням бізнес-процесами.

Зростаюча потреба у забезпеченні відповідності бізнесу технологічним вимогам та можливостям сфери інформаційних технологій пов'язана з високим потенціалом використання ІТ-можливостей для досягнення успіху підприємств в умовах сучасного висококонкурентного ринкового середовища. Забезпечення відповідності бізнесу технологічним вимогам та можливостям ІТ-сфери стосується необхідності узгодження стратегії бізнесу та ІТ-стратегії підприємства. Таке узгодження залишається необхідною умовою успішного управління бізнес-процесами сучасних підприємств, для яких ІТ-архітектура часто є фундаментом прогресивних змін.

Поєднання архітектури ІТ-процесів з усією архітектурою підприємства допомагає досягти більш швидкого часу обробки, кращого досвіду взаємодії із клієнтами, реалізації технологічних перетворень, досягнення гнучкості ІТ та розвитку підприємства. Більше того, забезпечення відповідності бізнесу технологічним вимогам та можливостям сфери інформаційних технологій підтримує стратегії залучення клієнтів і дозволяє рухатись до впровадження прогресивних рішень на базі бізнес- та ІТ-рішень (наприклад, впровадження та розвиток на підприємствах практики електронної комерції) [179].

Пришвидження процесів розробки, впровадження та поширення інновацій, трансформації бізнес-процесів та способів організації праці базуються, зокрема, на застосуванні для підвищення якості бізнес-процесів відповідних стандартів (наприклад, серія ISO 9000), поєднанні стандартизації в сучасному бізнес-середовищі з усвідомленням потенціалу інформаційних технологій. Водночас, цифрові технології дають можливість впроваджувати інновації шляхом обміну інформацією зовні (тобто поза підприємством).

Аналіз наведених тенденцій, які характеризують процеси розвитку бізнес-середовища, дозволяє зробити висновок про суттєве посилення ролі та значення інформаційних технологій як у формуванні попиту на продукцію під впливом потреб споживачів, що постійно змінюються, так і у створенні способів якнайповнішого задоволення таких потреб, у тому числі через підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах.

Сучасні інформаційні технології активно змінюють бізнес-середовище та споживчі вподобання. Зміни стосуються різних сфер: роботи, навчання, покупок, соціальних відносин, бізнесу. Споживачі під впливом цих змін все більше цінують зручність, швидкість, простоту здійснення операцій, а технологічний розвиток, що прогресує, полегшує задоволення цих потреб.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дозволив реалізувати найважливіше нововведення з точки зору впровадження інноваційних економічних форм підприємництва – розвиток електронних послуг. Ці технології дозволили надавати послугу без потреби прямого контакту між постачальником послуг та клієнтом, що призводить до зменшення ролі географічної відстані в бізнес-процесах та соціальній взаємодії.

Електронні послуги використовуються у багатьох сферах економічного життя, у т.ч. у електронному адмініструванні (електронний уряд), електронній комерції, онлайн-освіті, наданні дистанційних медичних послуг, електронний банкінг, електронний маркетинг, онлайн-страхування, онлайн облік та контроль тощо [134].

В цьому контексті важливо виокремити пріоритетні бізнес-сфери, де особливо актуальним є розвиток теоретико-методологічних підходів та практичного інструментарію управління бізнес-процесами за існуючих тенденцій та умов. Однією з таких сфер є сфера електронної комерції [99; 115], посилення ролі якої в глобальній економіці є природним наслідком постійного розвитку та розповсюдження інформаційних технологій, включаючи динамічний розвиток глобальних мереж.

Зараз електронна комерція стає явищем зростаючого економічного значення, що певною мірою змінює суть, принципи та підходи до ведення бізнесу. Так, за даними статистичного порталу «Statista» [4], у 2019 році обсяг продажів на світовому ринку електронної комерції досяг 3,5 трильйони дол. США і склав 14% від загальної частки роздрібних продажів у світі. На кінець 2019 року прогнозувалось, що до кінця 2020 року глобальні продажі електронної комерції досягнуть 4,2 трильйони дол. США і складуть 16% від загального об'єму роздрібних продажів (рис. 1.6).

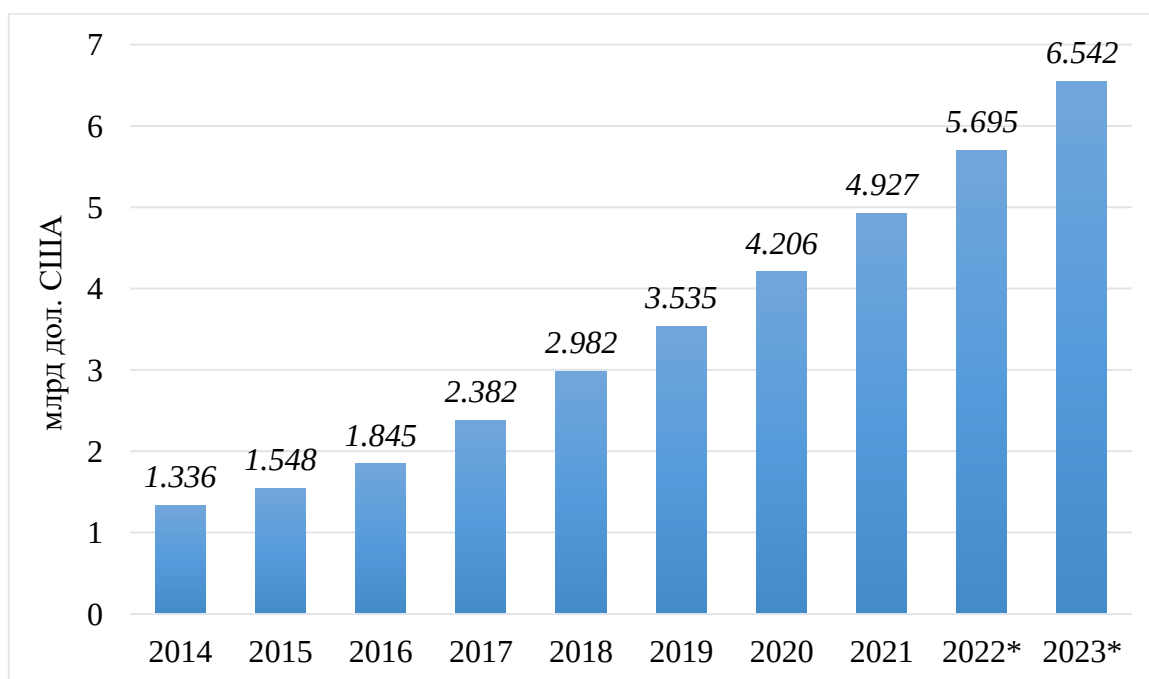


Рис. 1.6. Роздрібні продажі підприємств електронної комерції у світі у 2014-2023 роках (2022-2023-прогноз), в млрд дол. США

Джерело: за даними статистичного порталу «Statista» [4]

Водночас, дані прогнози цілком можуть бути перевершені через активізацію користування онлайн-торгівлею під час пандемії коронавірусу та карантинних обмежень, пов'язаних із нею.

Трансформація бізнес-процесів сучасних підприємств в умовах активного розвитку електронної комерції на глобальному рівні, зміни характеру та пріоритетів діяльності підприємств є наслідком значного комплексу технологічних змін, що, на нашу думку, певною мірою характеризують те, як бізнес:

- відноситься до клієнтів та взаємодіє з ними;
- використовує для цього сучасні технології та можливості, які вони відкривають;
- реалізує бізнес-процеси та оптимізує їх.

Електронна комерція формує грошовий обіг у світовому масштабі на рівні 4,1 трлн дол. США [51], з яких 717 млрд дол. США припадає на країни Європи та 4 млрд – на Україну. Водночас, вона забезпечує 12-14% середньорічного приросту ринку, а у Східній Європі – до 30-ти відсотків. Згідно з прогнозами експертів до 2040 року частка електронної комерції в роздрібних продажах сягатиме 95% [146].

Отже, виходячи з поточних тенденцій розвитку, які більш детально будуть проаналізовані в наступному розділі даної дисертаційної роботи, можна передбачати, що наступне десятиліття електронна комерція продовжить висхідний тренд розвитку. Підтверджує вказане авторське зауваження те, що у всьому світі прогнози росту електронної торгівлі знаходяться на висхідній траєкторії. Прогнозувалося, що до 2021 року кількість цифрових покупців у світі сягне 2,14 млрд [18], при цьому витрати їх бюджету становили би 36% в середньому онлайн [43].

Електронна комерція є сферою, де активно впроваджуються та поширюються інновації, отже, вона є не лише формою інноваційного підприємництва, але й середовищем для тестування та впровадження інновацій, що сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів на підприємствах та успішності діяльності підприємств у цілому.

Функціонування електронної комерції як новітнього феномену світової економіки стало предметом уваги науковців особливо в останнє десятиліття [52; 98]. Значною мірою це пов'язано з потребою вирішення за допомогою нових наукових рішень, які розробляються у цій сфері, конкретних проблем сучасної практики, що дозволить оцінити та підвищити ефективність, а також доповнити інструментарій електронної комерції новими управлінськими підходами.

Дослідження теоретико-методологічної бази управління бізнес-процесами в електронній комерції базується на понятійному апараті предмету дослідження. У цьому контексті варто відзначити, що на даний момент не існує загальновизнаного визначення електронної комерції.

Електронний бізнес або електронна комерція традиційно інтерпретуються як продаж продукції через Інтернет [122, с. 31-33].

У більш широкому значенні можна говорити про те, що електронна комерція стосується купівлі та продажу продукції через мережу Інтернет [126, с. 26-30].

Електронна комерція – це програмна платформа, де покупці і продавці взаємодіють через веб-сервіси [50]. Такі системи відрізняються від інших веб-додатків тим, що основною умовою їх успіху є повна участь кінцевого користувача практично на кожному етапі процесу покупки продукції [128, с. 95-97].

Важливим на думку автора є усвідомлення значення електронної комерції як середовища, що створюється та розвивається з метою полегшення (прискорення, підвищення зручності для покупця та продавця тощо) обміну продукцією. З цієї точки зору електронна комерція стає рушійною силою розвитку сучасної торгівлі й через її активний розвиток їй значною мірою поступаються традиційні організаційні форми роздрібної торгівлі.

Електронна комерція використовує переваги економії при використанні єдиного центру обробки даних для зменшення кількості помилок системи і часу обробки, високого ступеня персоналізації продукту для задоволення потреб клієнтів і взаємодії клієнтів з базами даних при відносно низьких трансакційних та логістичних витратах [175, с. 115-116].

Розвиток систем електронної комерції та посилення взаємозв'язків між цим бізнесом та споживачами за останні десятиліття обумовили потребу дослідження чинників, що визначають ефективність сприйняття таких систем користувачами та ефективність управління ними [118].

Розуміння обставин, через які управління інноваційними економічними формами підприємництва підвищують ефективність діяльності підприємств, що спеціалізується на електронній комерції, базується на виявленні та врахуванні причинно-наслідкових зв'язків, які можуть привести до певних результатів і змін.

В основі електронної комерції лежать [135; 180]:

- заміна офіційних та неформальних паперових документів електронними документами та організація їх електронного обігу;
- організація міжособистісної взаємодії за допомогою електронних засобів масової інформації замість очних зустрічей.

На думку автора даної роботи термін «електронна комерція» також можна визначати як *організацію основних бізнес-процесів, пов'язаних з торговельною діяльністю підприємства за допомогою Інтернет-технологій та платформ (наприклад, укладення контрактів, контакти з підрядниками, розвиток персоналу тощо).* Електронна комерція в цьому контексті стимулює зміни в структурі та функціонуванні традиційних підприємств і *означає появу на ринку нових бізнес-моделей, що або засновані, або активно використовують в своїй діяльності сучасні технологічні рішення в сфері обміну інформацією між виробниками, дистриб'юторами, посередниками та одержувачами ринкової продукції, здійснення інтернет-платежів, взаємодії з клієнтами тощо.*

Електронна комерція в функціональному аспекті реалізує свої можливості через програми, пов'язані з проведенням операцій купівлі-продажу через Інтернет. Вона пов'язана з існуванням Інтернет-магазинів та розрахунками пов'язаних з ними платежів, продажів, розподілу.

Усі учасники бізнес-процесів в електронній комерції співпрацюють між собою у спільній мережі, розпоряджаються певними засобами, що дозволяють доставляти продукцію та розраховуються після укладення угоди. Операції між

постачальником та замовником відбуваються через мережу Інтернет. Вітрина магазину в цьому випадку – це екран комп'ютера, перед яким сидить замовник (покупець). Мета постачальника – заохотити замовника побачити продукцію і, як наслідок, придбати її. Раніше для цього використовувались вітрини та прилавки магазинів, каталоги, які у світі електронного бізнесу дозволяють представляти продукцію в режимі онлайн. Саме онлайн-каталоги продукції стають важливою складовою електронної комерції, будучи електронним еквівалентом полиць магазинів, продукції та спеціальних пропозицій.

Існує шість основних типів електронної комерції [49; 98; 175]:

1) Бізнес-бізнес (B2B): відноситься до усіх електронних транзакцій продукції і продажів, які проводяться між двома підприємствами. Цей тип електронної комерції зазвичай характеризує взаємодію між виробниками продукту і оптовими торговцями, які рекламують продукт споживачам для купівлі. Іноді це дозволяє оптовикам випереджати своїх конкурентів [98].

2) Бізнес-споживач (B2C): спеціалізується на електронній торгівлі між бізнесом і споживачами. Ця категорія електронної комерції також дозволяє підприємствам розвивати взаємовідносини з кінцевими споживачами своєї продукції, що дозволяє виробляти та доводити до споживача продукцію більш персоналізовано [167]. Для кінцевих споживачів такий спосіб взаємодії є цікавим через те, що він дозволяє їм робити покупки напряму за найвигіднішими цінами, ознайомлюватись із відгуками клієнтів і знаходити в мережі Інтернет продукцію, з якою вони б не зіткнулися у світі роздрібної торгівлі.

3) Споживач-споживач (C2C): охоплює усі електронні транзакції, які відбуваються між споживачами. Як правило, ці транзакції здійснюються онлайн-платформами (такими як *PayPal*), але часто, особливо в останні роки, здійснюються з використанням соціальних мереж (*Facebook*, *Instagram* тощо) і веб-сайтів [122].

4) Споживач-бізнес (C2B): передбачає, що споживач робить доступними для купівлі підприємствами свої продукти [167]. Такий тип електронної комерції є досить поширеним в середовищі пошуку фахівців для бізнесу. Прикладом цього

може бути графічний дизайнер, що створює логотип підприємства, або фотограф, який робить фотографії для веб-сайту електронної комерції.

5) Бізнес-адміністрація (або уряд) (*B2A або B2G*): відноситься до усіх транзакцій між підприємствами та органами публічної влади та управління. Це сфера, яка включає безліч послуг, особливо в таких галузях, як соціальне забезпечення, зайнятість і юридичні послуги [122].

6) Споживач-адміністрація (уряд) (*C2A або C2G*): охоплює усі електронні транзакції між приватними особами і органами публічної влади та державного управління. Приклади цього включають податки (подання податкових декларацій) і охорона здоров'я (планування зустрічі за допомогою онлайн-сервісу) [28].

Зважаючи на специфіку даної роботи, в процесі вирішення поставлених у ній задач буде зосереджено увагу передусім на проблематиці управління бізнес-процесами підприємств, тобто, на дослідженні тих типів електронної комерції, де ініціатором процесу взаємодії з клієнтами виступає підприємство (формує пропозицію продукції на ринку): бізнес-бізнес (*B2B*); бізнес-споживач (*B2C*) та бізнес-адміністрація (*B2G*).

Для того, щоб стабільно функціонувати та розвиватись в умовах ринку, сучасні підприємства повинні будувати та створювати свої конкурентні переваги на основі все нових і нових оригінальних елементів. Для конкурентоспроможності підприємства надзвичайно важливо, щоб джерела їх переваг були відносно довговічними та давали переваги, які важко наслідувати конкурентам, особливо в часи, коли динаміка економічного розвитку спричиняє швидке розповсюдження (поширення, наслідування, перехоплення) всіх інноваційних, персоналізованих рішень [167].

Динамічно мінливі умови конкуренції означають, що здобуття та підтримка конкурентних переваг необхідно розглядати як безперервний процес, заснований на постійно нових рішеннях. Натомість, конкурентну перевагу в електронній комерції важко отримати і настільки ж важко утримувати. Інтернет-економіка вимагає від підприємств постійно шукати та використовувати нові можливості на відміну від використання та підтримки старих [104].

Підприємства, здатні швидко здійснити ці зміни, матимуть явну конкурентну перевагу, і для цього бізнес-модель електронного підприємства повинна в першу чергу враховувати такі елементи створення конкурентних переваг [52; 104; 175]:

- придбання та утримання лояльності споживачів;
- створення, впровадження та поширення інновацій;
- скорочення часу реакції на зміни у бізнес-середовищі;
- мінімізація витрат;
- оптимізація ресурсів;
- управління ризиками.

Одним з найефективніших способів досягнення стійкої конкурентної переваги підприємств на ринку є організація бізнес-процесів навколо певного перспективного напрямку діяльності. В цьому контексті напрям електронної комерції порівняно з іншими створює конкурентні переваги завдяки таким особливостям:

1) Великі обсяги потенційного ринку споживання. Інтернет не обмежений географічно і дозволяє співпрацювати з людьми, які проживають навіть в іншій країні (за умови забезпечення відповідної управлінської, маркетингової та логістичної підтримки).

2) Потреба у відносно невеликих фінансових витратах на організацію бізнесу порівняно з традиційною діяльністю (зокрема, торгівлею в стаціонарних приміщеннях, торгівельних центрах). Наприклад, створюючи стаціонарний магазин, потрібно орендувати відповідне приміщення на додаток до складських приміщень, натомість для інтернет-магазину достатньо складу, а в деяких випадках (при використанні складських приміщень постачальника продукції у випадку посередницької моделі), не потрібні навіть складські приміщення. Так само це стосується й скорочення необхідної кількості працівників, необхідних для функціонування бізнесу.

3) Здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов. Під час ведення Інтернет-бізнесу можна швидко змінити профіль бізнесу, переорієнтуватись на

інші споживчі групи продукції, або змінити поточну бізнес-модель підприємства. Набагато складніше реалізовувати такі зміни у випадку традиційної торгівлі.

4) Гнучкість, яка дозволяє шукати нові форми співпраці з іншими бізнес-суб'єктами, що працюють в мережі (постачальники, посередники, партнери, підрядники тощо), і дозволяє працювати там, де в даний момент знаходиться засновник бізнесу. Електронна комерція, таким чином, надає набагато більше свободи та можливостей у бізнес-діяльності, ніж традиційний, стаціонарний бізнес.

Організація бізнес-процесів у електронній комерції, як правило, не вимагає утримання офісних, складських або транспортних приміщень, тому зрозуміло, що витрати на підприємстві, яке такі процеси впроваджує, мають потенціал зниження. Імпульсом до розвитку таких бізнес-процесів на підприємстві може бути відсутність необхідності залучення великого власного капіталу, пов'язаного з початком бізнесу.

Зміст управління бізнес-процесами в електронній комерції на рівні підприємства полягає у формуванні та реалізації бізнес-моделі, що дає відповідь на питання про те, як підприємство отримуватиме дохід, використовуючи ключові конкурентні можливості, які надає електронна комерція та як ефективно формуватиме, реалізовуватиме та покращуватиме пов'язані з даним видом діяльності бізнес-процеси. Така бізнес-модель дає можливість не лише управляти бізнес-процесами на підприємстві з огляду на переваги електронної комерції як сфери бізнесу, але й формувати конкурентні переваги підприємства в цілому та його продукції [8, с. 40-45].

З огляду на швидкий розвиток електронної комерції, в останні два десятиліття з'явилась значна кількість варіантів побудови бізнес-моделей у даній сфері. Якщо на початку історії формування електронної комерції традиційним способом ведення бізнесу в цій сфері були онлайн-вітрини магазинів, або отримання від традиційних магазинів онлайн-замовлень, то на даний момент набули поширення все більш технологічні моделі, пов'язані зі створенням віртуальних ринків або мереж взаємодії між виробниками, продавцями та споживачами через інтернет-платформи та мережі [58, с. 15-22; 50, с. 530].

Навіть попри те, що інтернет-технології сприяли зростанню електронного бізнесу, все ще існує багато можливостей зробити діяльність підприємств в сфері електронної комерції більш ефективною за допомогою удосконалення системи управління бізнес-процесами [75]. Узгодження технологій та типів електронної комерції з корпоративними рішеннями спрямоване на те, щоб продемонструвати і посилити ефективність бізнес-процесів у цій сфері.

Під час формування інструментарію управління бізнес-процесами в електронній комерції передусім важливо визначити:

- чи буде підприємство економічним суб'єктом, що працює лише онлайн (в мережі Інтернет);
- чи підприємство також діятиме на ринку в традиційній формі як торговельне підприємство.

З огляду на це, можливо використовувати одну з трьох базових бізнес-моделей управління бізнес-процесами в електронній комерції [58, с. 15-22; 50, с. 530]:

1) трансформація традиційного *offline*-бізнесу підприємства в *online* з урахуванням нових можливостей, що з'являються в сфері електронної комерції. При цьому підприємство як і раніше залишається і в *offline*-бізнесі, таким чином, створюється підприємство «змішаного» типу;

2) створення дочірнього підприємства, яке знаходиться в ексклюзивних відносинах з материнським і реалізує функції ведення бізнесу материнського підприємства в сфері електронної комерції;

3) придбання існуючого Інтернет-проекту для розвитку бізнесу підприємства в сфері електронної комерції.

Залежно від того, як генерується дохід або як відбувається обмін між покупцем і продавцем, можна застосовувати такі способи організації діяльності підприємства в сфері електронної комерції (табл. 1.2).

Способи організації діяльності підприємства в сфері електронної комерції

Спосіб	Характеристики
Інтернет-магазин з власними продуктами	Має ті ж характеристики, що і фізичний магазин, але в онлайн-версії
Dropshipping	Клієнтом сприймається як звичайний інтернет-магазин. Різниця в тому, що продукт відправляє не продавець інтернет-магазину, а третя сторона
Партнерська електронна комерція	В цьому випадку магазин не лише не відправляє продукцію, але і не здійснює купівлю через його платформу. Ці підприємства переспрямовують потоки клієнтів в різні магазини в обмін на комісію, яку вони отримують після завершення купівлі
Членство (підписка)	Призначене для покупок, що повторюються. Зростання продажів досягається через використання періодичних підписок (щотижня, щомісячно, раз в два місяці тощо). Зараз популярними є так звані «коробки сюрпризи» – ящики, які надсилаються кожен місяць з різними продуктами, наприклад, щомісячні ящики з різним пивом. Замість того, щоб продавати продукт тільки один раз, магазини пропонують можливість отримати його із заданою періодичністю
Торговий майданчик	Онлайн-універмаг. Це веб-сайт, де різні продавці пропонують свою продукцію з одного або декількох секторів. Американський <i>Amazon</i> , так само як і українські <i>Rozetka.ua</i> , <i>F.ua</i> також є прикладом торгового майданчику, хоча він також працює як звичайний інтернет-магазин, кожен може продавати за допомогою платформи в обмін на комісію
Послуги	Навчання, консультування, наставництво або будь-який інший обмін часу на гроші – ще один життєздатний варіант, щоб почати та розвинути бізнес в сфері електронної комерції

Джерело: складено на основі [125; 126; 137]

Характерними особливостями організації бізнес-процесів в електронній комерції є [8; 126]:

- відкрита розподілена структура;
- гнучкість;
- мобільність;
- пріоритет горизонтальних зв'язків;
- відносна автономність і вузька спеціалізація;
- високий статус засобів інтеграції.

Одна з найважливіших переваг такої організації – суттєво менша, ніж у підприємств традиційних сфер, особливо – виробництва, потреба залучення стартового капіталу, оскільки більшість необхідних ресурсів можна залучити на контрактній основі і оплачувати по мірі споживання (плата за хостинг, інтернет, користування автоматизованими системами управління тощо). Інша перевага – істотне скорочення часу, необхідного для підготовки до реалізації чергового проєкту [167, с.60].

Для вирішення бізнес-задач, пов'язаних з ефективним плануванням фінансової і господарської діяльності; підвищенням прозорості бізнесу; зниженням ризиків та збільшенням прибутків за рахунок оперативного ухвалення рішень і підвищення їх точності; розмежуванням доступу до інформації відповідно до посад співробітників, і реалізації функцій безпеки; скороченням загальних витрат робочого часу за рахунок виключення дублювання даних різними службами і організації безперешкодного обміну даними між відділами підприємства та прискорення обміну інформацією, використовуються системи управління підприємствами в сфері електронної комерції, такі як ERP –системи.

Використання таких систем з їх новітніми інноваційними рішеннями надає значні можливості для управління бізнес-процесами в електронній комерції, включаючи зменшення кількості помилок, велику швидкість і ефективність доступу до інформації. У свою чергу, допомагаючи підприємствам швидше орієнтуватись у мінливому бізнес-середовищі, підвищувати ефективність управлінських рішень за рахунок оперативного інформування про проблему і її точної ідентифікації.

ІТ-платформи (веб-сайт, мобільні додатки, соцмережі тощо) електронної комерції, об'єднані підприємством в єдину систему, здатні об'єднати усі аспекти комерційної діяльності підприємства і ефективно вирішити проблему інтеграції із вже існуючими системами управління бізнес-процесами, які безпосередньо пов'язані з найважливішими управлінськими функціями. Ключовими елементами системи управління бізнес-процесами в електронній комерції мають бути:

1. Управління контентом, що в ефективній системі має бути загальним для всіх ІТ-платформ (веб-сайт, мобільні додатки, соцмережі тощо) підприємства, особливо коли через них здійснюється взаємодія з діловими партнерами та клієнтами.

2. Управління замовленнями, яке має забезпечувати користувачам ІТ-платформ можливість перевіряти стан замовлення і отримувати усю інформацію щодо нього, але управління замовленням здійснюється безпосередньо через відповідний додаток електронної комерції.

3. Управління каталогом, яке б забезпечувало своєчасне та достовірне розміщення інформації.

4. Інтерактивна система продажів, здатна здійснювати управління продажами через спеціалізовані ІТ-платформи (веб-сайт, мобільні додатки, соцмережі тощо), а не бути одним з аспектів корпоративного порталу.

5. Аналітика електронного бізнесу, що забезпечуватиме для внутрішніх користувачів можливість ознайомитися з аналітичними звітами, а якість аналітики повинна забезпечувати потреби підприємства в прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, досвід споживачів може кардинально змінитися завдяки втручанням нових технологій, й, водночас, саме високі технології дозволяють ефективно реагувати на зміни цього досвіду, адаптуючи, оптимізуючи та трансформуючи бізнес-процеси на підприємстві, і ця тенденція найближчим часом буде лише активізуватись.

Підприємства, які налагодили ефективні бізнес-процеси в сфері електронної комерції, займають лідируючі ринкові позиції, швидко реагують на зміни в своєму середовищі, з більшою ймовірністю виявляють і оцінюють нові можливості, ідеї, перспективи для їх бізнесу. Автор даної роботи вважає доцільним використовувати досвід таких підприємств та підкреслити важливість здійснення постійних змін в управлінні бізнес-процесами в електронній комерції для сучасних підприємств, що дозволить отримати додаткові можливості для успіху за поточних умов та тенденцій бізнес-середовища і глобальної кон'юнктури ринків.

Варто, натомість, зважати на те, що електронна комерція все ще є досить новим явищем в загальній картині роздрібної торгівлі, яке розвивається, трансформується, адаптується до технологічних змін у глобальному бізнес-середовищі та нарощує свій потенціал. Даний потенціал, в значній мірі, залежить від переваг, які надає та надаватиме електронна комерція для покупців продукції у майбутньому та від того, як ці переваги використовуватимуться в процесі управління бізнес-процесами підприємств, пов'язаними безпосередньо чи опосередковано з електронною комерцією і певними управлінськими функціями, зокрема: менеджментом, маркетингом, логістикою, що повинні ефективно, синергічно поєднуватись та передбачати задіяння для свого виконання адаптованого для умов електронної комерції інструментарію.

Висновки за розділом 1

У першому розділі дисертаційної роботи, в процесі викладення теоретико-методологічних основ управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, було досліджено сутність, охарактеризовано різновиди та складові бізнес-процесів на підприємстві; розкрито етапи, основні завдання та особливості управління бізнес-процесами на підприємстві; представлено теоретико-методологічні підходи до управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції. В результаті сформульовано такі авторські висновки та узагальнення:

1. Бізнес-процеси, з одного боку, є вторинними відносно бізнес-можливостей та бізнес-моделі підприємства, з іншого – характеризуються певним набором специфічних властивостей, інструментальним змістом, типологізацією та науково-практичною проблематикою, що певним чином визначають їх сутність, у першу чергу, як важливої складової забезпечення ефективного функціонування сучасних підприємств у висококонкурентних умовах та за мінливого середовища, по-друге, як способу успішної реалізації підприємствами власних бізнес-можливостей відповідно до окресленої конкретної бізнес-моделі. У розділі визначено етапи розвитку сутності бізнес-процесів як економічної категорії та формування на цій теоретичній основі специфічної методології, що стали наслідком певних

еволюційних змін, охарактеризованих у роботі та відповіддю на зростаючу турбулентність навколишнього середовища й ускладнення організації діяльності підприємств.

2. Управління бізнес-процесами дозволяє підприємству узгоджувати свої бізнес-процеси з власною бізнес-стратегією, бізнес-можливостями, бізнес-моделлю, що призводить до підвищення ефективності роботи підприємства в цілому за рахунок вдосконалення конкретних видів діяльності, в межах певного підрозділу, на підприємстві, або між підприємствами. Використання в управлінні бізнес-процесами сучасної методології управління дозволяє реалізувати управлінські функції та процеси; визначати відповідну міру для визначення успіху; аналізувати моделі для визначення оптимального шляху поліпшення процесів; обрати та впроваджувати вдосконалення; контролювати реалізацію змін у бізнес-процесах на підприємстві, що забезпечує можливість моделювання цих змін на основі реальних даних (а не лише на основі передбачень та очікувань). У цьому контексті управління бізнес-процесами виступає як метод систематичного дослідження існуючих бізнес-процесів на підприємстві та впровадження вдосконалень, спрямованих на підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства.

3. Управління бізнес-процесами, на думку автора, можна визначити як стратегію і пов'язаний з нею інструментарій управління та вдосконалення функціонування підприємства або ланцюжка створення вартості шляхом постійного моніторингу та оптимізації бізнес-процесів у замкнутому циклі моделювання, впровадження і оцінки. Це комплексний та системний підхід, спрямований на досягнення цілей підприємства, що концентрується на ефективній організації, реалізації та оптимізації бізнес-процесів для підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому. Даний підхід передбачає розробку, опис, реалізацію, вимірювання, моніторинг та контроль автоматизованих та неавтоматизованих бізнес-процесів для досягнення послідовних, цільових результатів, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

4. Загальною метою управління бізнес-процесами є отримання запланованих результатів відповідно до вимог клієнта та інших зацікавлених сторін. Досягнення даної мети пов'язане з завданнями скорочення часу реалізації, зниження технологічних витрат, підвищення якості бізнес-процесів і, як наслідок, якості кінцевої продукції, підвищення продуктивності праці працівників, задіяних у реалізації бізнес-процесів, посилення конкурентних переваг підприємства за рахунок удосконалення бізнес-процесів. З огляду на те, на які з загальних цілей орієнтується управління бізнес-процесами, воно має формувати власну систему завдань та інструментів, які можуть бути орієнтованими на ефективність управління бізнес-процесами; людино-орієнтованими або документо-орієнтованими.

5. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дозволив реалізувати найважливіше нововведення з точки зору впровадження інноваційних економічних форм підприємництва – розвиток електронних послуг. Однією з пріоритетних бізнес-сфер, де особливо актуальним є розвиток теоретико-методологічних підходів та практичного інструментарію управління бізнес-процесами за існуючих тенденцій та умов є сфера електронної комерції, посилення ролі якої в глобальній економіці є природним наслідком постійного розвитку та розповсюдження інформаційних технологій, включаючи динамічний розвиток глобальних мереж.

6. Електронна комерція являє собою організацію основних бізнес-процесів, пов'язаних з торговельною діяльністю підприємства за допомогою Інтернет-технологій та платформ (наприклад, укладення контрактів, контакти з підрядниками, розвиток персоналу тощо). Вона стимулює зміни в структурі та функціонуванні традиційних підприємств і означає появу на ринку нових бізнес-моделей, що або засновані, або активно використовують в своїй діяльності сучасні технологічні рішення в сфері обміну інформацією між виробниками, дистриб'юторами, посередниками та одержувачами ринкової продукції, здійснення інтернет-платежів, взаємодії з клієнтами тощо.

7. Охарактеризовано зміст управління бізнес-процесами в електронній комерції на рівні підприємства, що полягає у формуванні та реалізації бізнес-

моделі, яка дає відповідь на питання про те, як підприємство отримуватиме дохід, використовуючи ключові конкурентні можливості, які надає електронна комерція та як ефективно формуватиме, реалізовуватиме та покращуватиме пов'язані з даним видом діяльності бізнес-процеси. Така бізнес-модель дає можливість не лише управляти бізнес-процесами на підприємстві з огляду на переваги електронної комерції як сфери бізнесу, але й формувати конкурентні переваги підприємства в цілому та його продукції.

8. У роботі проаналізовано способи досягнення конкурентних переваг підприємства за рахунок використання потенціалу електронної комерції. Визначено три базові бізнес-моделі управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції. Охарактеризовано особливості організації бізнес-процесів та розкрито зміст ключових елементів системи управління бізнес-процесами в електронній комерції. Важливим на думку автора є усвідомлення значення електронної комерції як середовища, що створюється та розвивається з метою полегшення (прискорення, підвищення зручності для покупця та продавця тощо) обміну продукцією. З цієї точки зору електронна комерція стає рушійною силою розвитку сучасної торгівлі й підприємств, що використовують її потенціал, а через її активний розвиток та специфічні можливості їй значною мірою поступаються традиційні організаційні форми роздрібної торгівлі.

За результатами першого розділу автором опубліковано наукові праці: [157; 160; 164].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

2.1. Нормативно-правове регулювання середовища розвитку бізнес-процесів у сфері електронної комерції

Проблематика регулювання сфери електронної комерції, особливо на глобальному рівні, у середовищі науковців та практиків трактується досить неоднозначно [26]. Хоча більшість лібертаріанців розглядають Інтернет як середовище, яке повинне залишатись вільним від впливу уряду, поряд з можливостями Інтернету для лібералізації торгівлі, демократизації та розкриття творчих сил суспільства, з'являються й нові можливості для значних зловживань, такі як вторгнення у приватне життя й шахрайство, та, водночас, юридичні проблеми, пов'язані з угодами, торгівлею, організацією бізнес-процесів у сфері електронної комерції. Зазначені проблеми вимагають наукового обґрунтування, яке б дозволило досягти балансу між інтересами й потребами споживачів та економічних суб'єктів сфери електронної комерції, і певною мірою, додати у діяльність з використанням інтернет-середовища правової визначеності та обґрунтованості.

Першовідкривачі Інтернету сподівалися утримати інтернет-середовище відносно вільним від державного контролю. Так, Тім Бернерс-Лі, керівник «Консорціуму Всесвітньої Павутини» (W3C), якого вважають одним з винахідників мережі Інтернет, прагнув тримати мережу якомога більш відкритою, забезпечуючи найширший спектр інформації та можливості вибору [70]. Впроваджені за ініціативи W3C стандарти та протоколи мали величезний вплив на досягнення цієї мети, але даний консорціум був приватною некомерційною організацією, а не

урядовим регуляторним органом, тому його рішення не відобразились суттєво на нормативно-правовому полі функціонування електронної комерції.

У процесі подальшого поширення Інтернету та розвитку електронної комерції як динамічної та перспективної бізнес-сфери, значна кількість науковців та практиків вбачали необхідність у створенні єдиного органу, який міг би виступати глобальним регулятором інтернет-середовища [115]. Однак природа та можливий набір функціоналу такого регуляторного органу можуть бути дещо суперечливим. Виникало багато запитань щодо того, яку владу він повинен мати або міг би мати, як він повинен виконувати нормативні акти та як він буде структурований.

Деякі пропонували або W3C, або Інтернет-корпорації з присвоєння імен та номерів (ICANN) взяти на себе більш широку регуляторну функцію. Інші ймовірні перспективи включали більш усталені урядові форуми, такі як Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [44] та Світова організація торгівлі (СОТ), проте критики попереджали, що цим органам бракує тієї відкритості, підзвітності та прийняття рішень на основі консенсусу, які необхідні для ведення переговорів про конкуруючі глобальні інтереси [26].

Одночасно зростали заклики до створення міжнародного органу, що регулює електронну комерцію, не накладати нові правила зверху, а стежити за тим, щоб зростаюча кількість національних нормативних актів не перешкоджала глобальній електронній комерції [26]. Ці настрої поділяли галузеві групи, вважаючи, що найкращим способом сприяти розвитку електронної комерції є впровадження якомога меншого регулювання «зверху» та надання можливості галузям самим вирішувати проблеми, які виникають та координувати роботу з іншими галузями для досягнення спільного позитивного результату.

Асоціація індустрії програмного забезпечення та інформації (SIIA) була однією з галузевих груп, що активно пропагувала та впроваджувала заходи саморегулювання, а не покладалася на урядові органи, які запроваджували регулювання ззовні [26]. Група створила перелік вимог до організацій-членів щодо дотримання чітких стандартів поведінки для захисту приватності споживачів, та

проводила освітні та політичні форуми для вирішення важливих для її учасників питань.

Натомість, проблема нормативно-правового регулювання середовища розвитку бізнес-процесів у сфері електронної комерції стає все гострішою, оскільки все більше людей використовують Інтернет для здійснення комерційних та роздрібних операцій. Так, нормативною проблемою було й залишається те, як запровадити національні норми у безмежному Інтернет-середовищі. У той час, як Інтернет дедалі більше робив кордони зайвими, і весь потенціал Інтернету, особливо для торгівлі, базувався на цій характеристиці, більшість регуляторних актів стосовно електронної комерції в основному використовували існуючі норми фізичного світу відносно інтернет-середовища і не враховували в повній мірі того, що основні частини електронних транзакцій можуть знаходитися за межами національних кордонів. Це спричинило зростаючі заклики міжнародних регуляторних органів контролювати розвиток інтернет-середовища [39].

Вивчення економічних та нормативно-правових зв'язків електронної комерції відображено в працях українських та зарубіжних дослідників. Дослідження правового аспекту регулювання електронної торгівлі здійснювали такі науковці, як Р. Байцар, В. Батрименко, А. Зеліско, Ю. Крегул, С. Михайлик, Л. Нескороджена, А. Нікіфоров та ін. Започатковані дослідження зосереджені на питаннях міжнародного регулювання електронної комерції та на принципах здійснення e-commerce з урахуванням міжнародного досвіду.

Натомість, питання становлення українського нормативно-правового поля електронної комерції в контексті загальносвітових тенденцій та позитивного досвіду розвинутих країн світу потребує більш детального аналізу в контексті того, що із появою якісно нових соціально-правових відносин виникає потреба в їх нормативній регламентації для уникнення проблем у процесі реалізації прав та обов'язків суб'єктів таких правовідносин.

Отже, специфіка торгівлі через Інтернет з точки зору нормативного регулювання полягає в тому, що вона є багатоюрисдикційною. Тобто доступ до інформації на сайті отримують люди з багатьох країн світу та також є можливість

здійснювати торгівлю одразу в декількох країнах [38]. Водночас, як правило, закони, що стосуються комерційних операцій та захисту споживачів у сфері електронної комерції, ґрунтуються на національній законодавчій базі. Хоча уряди країн світу можуть і намагаються регулювати нормативно те, що з'являється в Інтернеті, фактом є те, що таке регулювання є складним та потребує аналізу та наукового обґрунтування.

Першим кроком у напрямку розвитку міжнародного права щодо врегулювання відносин у сфері електронної комерції став прийнятий Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН у 1996 р. Типовий закон «Про електронну торгівлю» (так званий Типовий закон ЮНСІТРАЛ). Цей документ має рамковий, рекомендаційний характер і призначений для використання державами як основа для розробки національного законодавства [142].

Типовий закон ЮНСІТРАЛ про електронну торгівлю – це модельний акт, за допомогою якого країни можуть у національному законодавстві вирішити основні проблеми, пов'язані з правовим регулюванням Інтернет-договорів. Його прийняття заклало правові основи діяльності у сфері електронної торгівлі. В законі подано визначення основним поняттям (електронний документ, електронний документообіг, електронний підпис, автор електронного документа, інформаційна система), що дало можливість визнавати юридичну і доказову силу за документами в електронній формі. Також законом визначено вимоги, які висуваються до електронного підпису як засобу підтвердження достовірності та цілісності електронного документу [142].

Зважаючи на існування важливої проблеми функціонування електронної комерції – невизнання державними органами і судами юридичної сили документів та повідомлень, які існують лише в електронній формі, саме типовий закон ЮНСІТРАЛ встановлює найважливіший правовий принцип електронної комерції: «Сторони, які уклали угоду, не мають права ставити під сумнів дійсність і обов'язковість останньої тільки на тій підставі, що вона укладена і підписана електронним способом» [117].

Основними міжнародними нормативно-правовими актами, що регулюють сферу електронної комерції є такі [142]:

- Типовий закон «Про електронну торгівлю» (ЮНСІТРАЛ, 1996 р.);
- Конвенція ООН про використання електронних повідомлень у міжнародних договорах (2005 р.);
- Декларація про свободу обміну інформацією в Інтернеті (2003 р.);
- Європейська декларація про права людини та верховенство права в інформаційному суспільстві (2005 р.);
- Хартія глобального інформаційного суспільства (2000 р.);
- Будапештська конвенція про кіберзлочинність (2001 р.);
- Декларація принципів побудови інформаційного суспільства (2003 р.).

З юридичної точки зору постає питання про те, як місцева або національна юрисдикція може регулювати операції, що виникають на міжнародному рівні або навіть стосуються кількох держав. Намагаючись врегулювати дану проблему, США та ООН ініціювали розробку законодавства, що регулюватиме певні аспекти електронної торгівлі.

Як для бізнесу, так і для споживачів важливо мати загальне уявлення про законодавчу базу, що існує та застосовується до операцій через Інтернет. Так, у світі існує лише незначна кількість законодавчих вимог, що висуваються до створення веб-сторінки. Першою вимогою є забезпечення прав на використання обраного доменного імені, для чого потрібно зареєструвати ім'я у адміністратора домену. На глобальному рівні існує ряд служб реєстрації доменних імен, акредитованих Інтернет-корпорацією з присвоєння імен та номерів (ICANN). ICANN – це некомерційна корпорація, якій уряд США делегував відповідальність за координацію технічних функцій Інтернету, включаючи управління системою доменних імен в Інтернеті. Дане підприємство також надає арбітражні ресурси для вирішення конфліктів щодо веб-імен та доменних імен.

На даному етапі електронну комерцію у США регулює низка федеральних, державних та міжнародних законів, які розглядають складні питання контрактів і податків, безпеки та конфіденційності [13]. У США, де розміщено найбільші

підприємства електронної комерції й де дана сфера займає вагому частку роздрібних продажів, за останнє десятиліття ухвалено низку законів, які стосуються безпосередньо інтернет-торгівлі. Одним з таких законів є, зокрема, федеральний закон «Про захист авторських прав у цифрову епоху», що запровадив жорсткі цивільні та кримінальні покарання за піратство та інше несанкціоноване використання програмного забезпечення. Так, даний закон передбачає:

- оплату «веб-трансляторами» ліцензійних зборів звукозаписним підприємствам;
- заборону виготовлення, розповсюдження або продажу пристроїв, що використовуються для незаконного копіювання програмного забезпечення;
- покарання для постачальників послуг Інтернету, що порушують авторські права при передачі даних через Інтернет, від них очікується видалення матеріалів, які порушують ці правила, за попередженням;
- кримінальне покарання за ухилення від антипіратських заходів, вбудованих у комерційне програмне забезпечення.

Якщо ліцензіар або власник програмного забезпечення чи інтелектуальної власності подає цивільний позов, він може отримати судовий наказ на грошове відшкодування. Надалі власник або ліцензіар може компенсувати як фактичний збиток, який включає суму, втрачену внаслідок порушення, так і будь-який прибуток, що відноситься до порушення.

Крім того, уряд США може притягнути до кримінальної відповідальності за порушення авторських прав. У разі визнання винного покарання може включати до п'яти років ув'язнення та штраф до 500 тис. дол. США. Вдруге злочинці ризикують 10 роками ув'язнення та штрафом у розмірі 1 млн дол. США [13].

Значна кількість транзакцій, що здійснюється в Інтернеті, стосуються продажу або оренди споживчої продукції. Ці операції регулюються в США законодавством окремих штатів та федеральними законами про захист прав споживачів (наприклад, законом «Про гарантію Магнусона-Мосса»). Ці закони також надають споживачам засоби правового захисту, які зазвичай не доступні згідно із загальним законодавством або Єдиним комерційним кодексом (UCC). На

додаток до загальних законів про захист прав споживачів, багато штатів прийняли або перебувають у процесі прийняття спеціальних законів, спрямованих на захист прав споживачів під час здійснення ними електронних транзакцій [13].

Закон США «Про електронні підписи в глобальній та національній комерції» регулює процес підтвердження контрактів, укладених за допомогою процедур електронного підпису і спрямований на захист прав споживачів, вимагаючи від них надати відповідну згоду на електронну транзакцію. Даний Закон встановлює дійсність певних операцій, що стосуються міждержавної чи зовнішньої торгівлі, або впливають на них. Він передбачає, що підпис, контракт чи інший запис, який стосується таких операцій, не може бути позбавлений юридичної сили, дійсності чи придатності до виконання лише тому, що він знаходиться в електронній формі. Контракту, який стосується міждержавних або іноземних операцій, не може бути відмовлено в юридичній дії, дійсності чи забезпеченні виконання лише тому, що при його формуванні використовувався електронний підпис.

Певна регулювальна база в деяких штатах США також сформувалась внаслідок потреби реагування на проблему «спаму» в інтернеті. Так, відповідно до законодавства, затвердженого у вересні 1998 року в Каліфорнії, незапрошені комерційні повідомлення електронної пошти повинні містити інструкції щодо відмови та контактну інформацію. Прохання про відмову також має бути виконано. Деякі повідомлення також повинні бути позначені як реклама. Постачальник послуг може також подати до суду на відправника небажаної комерційної електронної пошти за порушення політики постачальника, якщо відправник фактично повідомляє про цю політику та якщо спам надсилається через установи постачальника, розташовані у Каліфорнії [13].

На даний момент у США розглядається до прийняття Єдиний закон про комп'ютерні інформаційні операції (UCITA), що має на меті додати визначеність відносно нормативно-правового середовища розвитку електронної комерції, впровадити єдиний набір правил для управління такими сферами електронної комерції, як ліцензування програмного забезпечення, доступ до Інтернету та інші операції з комп'ютерною інформацією. Натомість, на даному етапі виникли

суперечки стосовно потенціалу послаблення захисту прав споживачів, і замість того, щоб стати федеральним законом, даний закон було прийнято лише у двох штатах – Вірджинії та Меріленді [13].

Наразі, відповідно до законодавства США, підприємства електронної комерції можуть збирати такі відомості про клієнтів:

- номери кредитних карток;
- особисту контактну інформацію;
- номери соціального страхування;
- номери рахунків.

Хоча захист особистої інформації є надзвичайно важливим, також необхідно не порушувати права жодного тексту, фільмів, зображень чи будь-якої іншої форми художньої творчості. Усі вищезазначені форми захищені у США «Законом про захист авторських прав у цифрову епоху» [65].

Підприємства електронної комерції, зареєстровані в США, можуть планувати розвиток на регіональному або національному рівні. Однак, коли бізнес досягає певних цілей і зростає, цілком ймовірно, що клієнтами підприємства електронної комерції можуть бути жителі інших штатів та країн. Відповідно до законодавства США, якщо власнику бізнесу в Інтернеті доводиться відправляти продукцію за кордон, він повинен дотримуватись норм податкового та митного законодавства та враховувати процедурні питання захисту споживачів в інших країнах.

Ці регуляторні аспекти можуть змінюватися залежно від країни призначення та постачальника послуг доставки. Так, якщо підприємство реалізує свою продукцію та послуги через Інтернет клієнту в державі, де воно не має відчутного сліду, таке підприємство не повинне сплачувати відповідний податок з продажу для цього місця [59]. Так само як і не кожен штат в США має податок з продажу (Аляска; Делавар; Гаваї; Монтана; Нью-Гемпшир; Орегон). Більшість штатів також мають звільнення від оподаткування певних предметів, таких як продукти харчування та одяг [13].

Країни з більш закритою економічною системою ніж США, такі як Китай, є досить неоднозначними у своїх реакціях на проблеми та виклики, що постають

перед електронною комерцією та інтернет-середовищем у цілому [26]. Хоча китайський уряд заохочував електронну комерцію та інвестував в інфраструктуру, щоб зробити Китай конкурентоспроможним на ринку, що динамічно розвивається, він продовжував жорстко контролювати розвиток внутрішньокитайської електронної комерції, впроваджуючи жорстку законодавчу базу. Після підключення до Інтернету у 1994 році Китай поступово запровадив нові закони, що регулюють доступ до Інтернету та реєстрацію доменних імен. Однак наприкінці, 1990-х – на початку 2000-х років регулювання стало дещо забагато. Наприклад, Китай підтримував суворий контроль над внутрішніми технологіями шифрування за допомогою санкціонованого державою дозволу на шифрування [26].

У грудні 1999 року Міністерство інформаційної індустрії Китаю (МІІ) оприлюднило керівні принципи розвитку китайської електронної комерції, в основному, прагнучи окреслити правову базу, в якій Китай може стати конкурентоспроможним у міжнародній електронній комерції.

У деяких випадках регулювання глобальної електронної комерції необхідно розглядати в більш широкому нормативному контексті. Так, міжнародне врегулювання суперечок між різними підприємствами чи між підприємствами та споживачами, привертає все більше уваги з боку регуляторів з початку 2000-х, особливо в Європі, де Брюссельська конвенція та Римська конвенція почали створювати простір для вирішення суперечок та забезпечення справедливої міжнародної комерційної практики. Брюссельська конвенція дозволила споживачам, які беруть участь у суперечливих операціях, подавати позов або у власній країні, або в країні, в якій зареєстровано підприємство. Тим часом Римська конвенція мала на меті координувати закони різних країн, щоб ті, хто подав позов, не могли обирати суди однієї країни над іншими з якимись особливими перевагами.

Європейський союз, зокрема, його керівний орган – Європейська комісія [142], є менш ліберальним та більш агресивним ніж Сполучені Штати стосовно врегулювання електронної комерції. Залишити електронну комерцію відкритою для саморегулювання, на думку адміністраторів та аналітиків ЄС, рівносильно створенню більшої плутанини і, можливо, навіть перешкодить розвитку

електронної комерції в Європі. Це, в свою чергу, може зменшити глобальну конкурентоспроможність ЄС.

Керуючись даною принциповою позицією, у 2000 р. Європейська Рада та Європейська Комісія розробили «План дій eEurope», який, в межах ширших цілей щодо стимулювання більш широкого використання Інтернету та електронної комерції, закликав створити всеосяжне правове середовище для прийняття законодавчих актів та впровадження настанов щодо європейської електронної комерції [142]. ЄС зосереджений передусім на формуванні ефективної системи електронної комерції та запобіганні несправедливій дискримінації щодо споживачів та підприємств, які отримують доступ до вмісту або купують продукцію в Інтернеті в межах ЄС.

Серед нормативно-правових актів, що регулюють в Європейському Союзі сферу електронної комерції доцільно виокремити «Положення про електронну комерцію» (Директива ЄС), 2002 року [17], яке встановлює правові норми, яких повинні дотримуватися інтернет-магазини та провайдери послуг при взаємодії зі споживачами у 27 країнах-членах Європейського Союзу. Зазначена директива є фундаментальною правовою базою для онлайн-послуг в ЄС. Вона спрямована на усунення перешкод для транскордонних онлайн-послуг.

Послуги, на які поширюється дія директиви, включають платне та безкоштовне надання інформаційних послуг в Інтернеті та онлайн-продаж продуктів та послуг, таких як реклама, професійні послуги, розваги та надання Інтернету та телефонії [17].

Директива встановлює гармонізовані правила щодо таких питань [14; 17]:

- вимоги до прозорості та інформації для постачальників онлайн-послуг;
- комерційні комунікації;
- електронні контракти та обмеження відповідальності посередницьких постачальників послуг.

Це також посилює адміністративну співпрацю між державами-членами та роль саморегулювання.

Відповідно до зазначеної Директиви роздрібні продавці / постачальники послуг повинні надавати споживачам таку інформацію під час ведення бізнесу за допомогою електронних засобів [14]:

- технічні етапи, що стосуються розміщення замовлення;
- умови, на яких укладається контракт (з можливістю відтворення та збереження даної інформації);
- ціни, які повинні бути чіткими, із зазначенням, чи враховано податок або вартість доставки;
- назва постачальника послуг, його електронна адреса (контактною форми недостатньо) та географічна адреса;
- підтвердження замовлення електронними засобами та інформація про те, як виправити помилки, внесені в процесі замовлення;
- якщо це підприємство, його реєстраційний номер та місце реєстрації;
- інформація про членство, включаючи реєстраційний номер будь-якої торгової або професійної асоціації, членом якої є постачальник послуг.

Директива встановлює основні вимоги щодо обов'язкової інформації про споживача, кроки, яких необхідно дотримуватися при укладанні онлайн-контрактів, та правила щодо комерційних комунікацій. Це охоплює рекламу в Інтернеті, небажані комерційні повідомлення тощо.

Положення про внутрішній ринок є ключовим принципом Директиви про електронну комерцію. Вказаний принцип гарантує, що на постачальників онлайн-послуг поширюється законодавство держави-члена, в якій вони перебувають, а не законодавство держав-членів, де ця послуга доступна [14; 17]. Директива звільняє посередників від відповідальності за вміст, яким вони керують, якщо вони відповідають певним умовам. Постачальники послуг, що розміщують незаконну послугу, повинні якомога швидше її видалити або відключити доступ до неї, як тільки вони усвідомлюють її незаконну природу. Звільнення від відповідальності поширюється лише на послуги, які відіграють нейтральну, лише технічну та пасивну роль щодо розміщуваного вмісту [14].

Держави-члени не можуть нав'язувати посередникам будь-які загальні зобов'язання щодо моніторингу вмісту. Хоча Директива про електронну комерцію залишається наріжним каменем цифрового регулювання, з часу її прийняття більше 20 років тому багато що змінилося, тому наразі узгоджується Закон про цифрові послуги (DSA) [66], запропонований Єврокомісією, який базується на Директиві про електронну комерцію.

У травні 2015 року Комісія ЄС опублікувала повідомлення «Про стратегію єдиного цифрового ринку», в якому викладено свої пропозиції щодо більшої гармонізації цифрового бізнесу в межах ЄС, включаючи пропозиції, що мають полегшити споживачам придбання продукції з інших держав-членів [14; 66].

План ЄС щодо боротьби з незаконним та шкідливим вмістом спонукав підприємства, галузі та користувачів Інтернету розробляти та застосовувати власні норми безпеки, впроваджувати системи фільтрації вмісту, формувати обізнаність про відповідальний веб-серфінг та вміст в Інтернеті та сприяти гармонії з міжнародними стандартами.

Цікавим є британський досвід регулювання сфери електронної комерції [11], що характеризує дещо інший за європейський, американський та китайський підхід до проблеми нормативного забезпечення функціонування та розвитку даної сфери бізнес-діяльності.

Британське законодавство, що регулює ведення бізнесу в Інтернеті, викладено в ряді нормативно-правових актів, деякі з яких є специфічними для інтернет-торгівлі, тоді як інші застосовуються до всієї підприємницької діяльності. Значною мірою британська практика розвивалась під впливом нормативно-правової бази ЄС, у складі якого донедавна перебувало Об'єднане Королівство. Натомість мало й певні відмінності, що характеризують вплив англо-саксонської правозастосувальної практики й на сферу електронної комерції.

Особливе значення для функціонування та розвитку середовища електронної комерції в даній країні мають такі правила [11]:

1. Положення про електронну комерцію 2002 року, що накладає на операторів комерційних веб-сайтів низку зобов'язань, зокрема зобов'язання надавати користувачам певну інформацію про оператора та його послуги;

2. Закон про права споживачів 2015 року (CRA), що консолідує низку попередніх законодавств Великобританії про права споживачів та оновлює деякі сфери, включаючи передбачені законодавством умови у споживчих контрактах та засоби захисту від порушень, доступні для споживача;

3. Положення про споживчі контракти 2013, що покладає додаткові зобов'язання на операторів веб-сайтів, які мають справу зі споживачами, а також запроваджує права скасування угод щодо покупок для споживачів;

4. Положення про захист прав споживачів від недобросовісної торгівлі 2008 року (CPR), що забороняють різні несправедливі торгові практики, такі як введення в оману як через певні дії, так і через бездіяльність, і включає «чорний список» заборонених комерційних практик;

5. Положення про надання послуг від 2009 р., яке передбачає, що при наданні послуг торговці не повинні дискримінувати резидентів ЄЄЗ за ознаками національності або місця проживання, якщо це не обґрунтовано об'єктивними критеріями (наприклад, якщо надання послуг передбачає додаткові витрати);

6. GDPR та Закон про захист даних 2018 (DPA) містять положення щодо використання персональних даних, зокрема щодо користувачів веб-сайтів;

7. Положення про конфіденційність та електронні комунікації від 2003 року, що регулює прямий маркетинг через засоби електронного зв'язку.

Існує кілька національних органів Об'єднаного Королівства, які видають кодекси поведінки та керівництва, що не мають сили закону, але можуть або впливати на тлумачення закону, або бути зобов'язуючими для підприємств, які погодились дотримуватися систем саморегулювання [11]:

- Офіс уповноваженого з питань інформації (ICO), що є незалежним регуляторним органом, який контролює дотримання GDPR та DPA;

- Комітет з рекламної практики (CAP), який також публікує «Кодекси», які регулюють трансляцію (включаючи Інтернет) реклами у Великобританії.

Нові британські підприємства, які планують працювати в сфері електронної комерції, повинні оформити юридичну особу, за допомогою якої буде діяти бізнес (наприклад, товариство з обмеженою відповідальністю) з оригінальною назвою, організувати присутність в Інтернеті та придбати доменне ім'я.

З точки зору норм британського законодавства, щоб онлайн-контракт був обов'язковим, має бути пропозиція, прийняття, намір створити правові відносини та визначеність умов [11].

Умови контракту повинні бути доведені до відома замовника до завершення контракту. Англійські суди не дали чітких вказівок щодо того, як повинні бути включені онлайн-умови, але найефективніший спосіб – створити веб-сайт таким чином, щоб клієнт не міг виконати своє замовлення, поки не прокрутять повну інформацію про умови на екрані і натиснуть кнопку «Я приймаю» (або подібну).

Якщо замовлення розміщуються в Інтернеті, Положення про електронну комерцію вимагають від продавця надання певної конкретної інформації, зокрема різні технічні кроки, які необхідно виконати для укладення контракту. Торговець також повинен викласти умови угоди таким чином, щоб клієнт міг зберігати та відтворювати їх. Замовнику повинна бути надана можливість переглянути та виправити помилки введення перед завершенням покупки. Продавець повинен підтвердити отримання замовлення електронними засобами без зайвої затримки (надіславши електронне повідомлення про підтвердження замовлення) [11].

Здебільшого засоби захисту від порушення електронного договору такі ж, як засоби захисту стосовно будь-якого іншого типу договору. Однак, коли порушується конкретна нормативна вимога, можуть бути доступні додаткові засоби правового захисту, наприклад:

- порушення зобов'язання в Регламенті електронної комерції щодо надання клієнту можливості виправити помилки при введенні може надати клієнту право розірвати контракт;

- порушення зобов'язання надати право на анулювання згідно з Положеннями про договори клієнта продовжить термін, протягом якого споживач може скористатися цим правом;

– продавці, які реалізують цифровий вміст в Інтернеті, повинні, зокрема, враховувати додаткові вимоги та засоби правового захисту, які передбачені Законом про права споживачів 2015 року та Положеннями про споживчі контракти.

Позитивним моментом британської практики регулювання сфери електронної комерції є те, що британський бізнес, пов'язаний з електронною комерцією, повинен відповідати як нормам, які застосовуються до контрактів між бізнесом (які, як правило, не можна укладати під контракти при роботі зі споживачами), так і додатковому регулюванню споживачів, зокрема Закону про права споживачів 2015 (CRA), що дозволяє в цілому [11]:

– реалізовувати право споживача скасувати договір, укладений в Інтернеті, протягом 14 днів, починаючи з моменту отримання споживачем продукції, а щодо послуг, – укладення договору. Якщо існує право на анулювання, торговець повинен надати споживачеві форму ануляції, що містить конкретну інформацію, та забезпечити повернення коштів відповідно до вимог Положення про споживчий договір;

– вимагати від торговця отримання явної згоди споживача перед накладанням будь-яких зборів на додаток до винагороди, узгодженої за основні зобов'язання торговця (попередньо позначені поля не можна використовувати для отримання цієї згоди);

– задіяти режим, характерний для цифрового контенту: продавці зобов'язані надати додаткову інформацію до укладення договору щодо функціональності цифрового контенту (наприклад, регіональні обмеження та інші технічні заходи захисту) та будь-яку відповідну інформацію про його сумісність з іншим обладнанням чи програмним забезпеченням. Якщо вміст завантажується, продавець повинен або отримати явну згоду споживача відмовитись від права скасування, або не дозволити споживачеві завантажувати вміст до кінця 14-денного періоду анулювання. Якщо вміст подається на компакт-диску або іншому матеріальному носії, період скасування, як правило, закінчується через 14 днів після дня, коли носій потрапив у володіння споживача.

Важливим аспектом застосування регуляторної практики стосовно електронної комерції є оподаткування. Так, відповідно до загальної практики, споживачі й підприємства, які беруть участь у міжнародних угодах електронної комерції, повинні дотримуватись норм податкового законодавства країн, де вони ведуть свій бізнес, дотримуючись їх внутрішніх податкових правил.

Окрім того, більшість країн реалізують конкретні податкові заходи щодо покупок в Інтернеті, створюючи окремі категорії нормативних актів. Наприклад, країни Європи оподатковують операції в Інтернеті передусім через податки на додану вартість, які діють як податки на споживання і можуть досягати до 20 відсотків, тоді як США підтримували мораторій на податки на електронну комерцію через Інтернет-податкову свободу.

У 2000 році ця розбіжність спричинила запеклі дискусії між двома регіонами після того, як Європейська Комісія запропонувала вимагати від підприємств, які надають певні електронні послуги, включаючи програмне забезпечення, в ЄС стягувати податки на додану вартість із цих споживачів з ЄС. Крім того, європейські члени групи передових промислових країн «Великої сімки», на відміну від США, активно підтримували й підтримують ідею формування системи, яка вимагає реєстрації електронного бізнесу в національних податкових органах у країнах, де вони хочуть продавати цифрові продукти для завантаження, наприклад, такі як музичні файли та програмне забезпечення [26].

Опір США таким пропозиціям мав і практичний елемент, оскільки саме американські покупці явно домінували на ринку цифрових транзакцій, і, отже, найбільше б постраждали від впровадження таких правил. Зі свого боку, наприкінці 90-х років Світова організація торгівлі запровадила власний мораторій на оподаткування електронної комерції [142].

В інших частинах світу, таких як Китай, підозри уряду щодо потенційно підривних іноземних матеріалів змусили їх обмежити доступ до веб-контенту, що виходить за межі внутрішньокитайської мережі. Подібні випадки висвітлювали напруженість, яка виникає внаслідок розчинення Інтернет-кордонів, що дехто розглядає як фактор, який сприяє розпаду національного суверенітету [155].

Отже, розвиток Інтернет-торгівлі викликає значні зміни у правовій інфраструктурі бізнесу, не є виключенням у цьому процесі й національна нормативно-правова база розвитку бізнес-процесів у сфері електронної комерції. Як і в інших країнах, в Україні використання потенціалу Інтернету в роздрібній торгівлі значно скорочує витрати на збут продукції або надання послуг, проте з поширенням використання e-commerce актуалізується проблематика організації та відповідного нормативно-правового регулювання цієї діяльності. Це обумовлює потребу розкриття специфіки становлення та розвитку нормативно-правової бази у даній сфері, аналізу проблематики імплементації принципів та норм європейської нормотворчої та правозастосувальної практики у національне правове поле, дослідження основних складових сучасної системи правового регулювання в Україні бізнес-процесів у сфері електронної комерції.

При цьому необхідно зважати на особливість правовідносин, які мають бути врегульованими в сфері електронної комерції, – вони здебільшого мають екстериторіальний характер, тому одностороннє застосування державою правових норм, які регулюють подібні відносини, без урахування досвіду міжнародної практики і законодавства інших країн є неефективним [155].

Загальними нормами, якими регулюється здійснення підприємницької діяльності в Україні є норми Цивільного та Господарського кодексів, Закону України «Про захист прав споживачів» тощо [117]. Натомість, дані норми все частіше виявляються нездатними адекватно регулювати суспільно-економічні відносини, які виникають у процесі здійснення діяльності, пов'язаної з електронною комерцією, що, разом з потребою імплементації європейського законодавства до української нормативно-правової бази в ході євроінтеграційного процесу, гальмують як розвиток електронної комерції в Україні, так і ефективне використання потенціалу національних підприємств на міжнародному ринку, який можна реалізувати через інструментарій електронної комерції [132].

У національній нормативно-правовій базі України, що стосується сфери електронної комерції, можна виділити дві основні складові: загальне та спеціальне законодавство.

До загального законодавства відносять Господарський та Цивільний кодекси України та інші закони, що регулюють право на господарську діяльність, створення суб'єкта господарювання, правовий режим майна таких суб'єктів, облік та звітність, відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом, господарські зобов'язання, господарсько-правову відповідальність тощо.

Спеціальне законодавство врегульовує особливості, пов'язані з використанням Інтернету, та вчинення правочинів, а саме: укладання договорів, умови договору, що здійснюється через мережі електрозв'язку, порядок використання електронних документів, їхні оригінали, підтвердження отримання електронних документів, використання електронного цифрового підпису тощо [107].

До спеціального законодавства можна віднести закони України «Про інформацію», «Про телекомунікації», «Про платіжні системи та переказ грошей в Україні», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронний цифровий підпис» та «Про електронну комерцію» [107].

Найважливішим, рамковим нормативним актом для аналізованої сфери можна вважати Закон України «Про електронну комерцію», прийнятий у 2015 році [145]. Даний закон визначає організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції в Україні, встановлює порядок здійснення електронних правочинів із застосуванням інформаційно-телекомунікаційних систем та визначає права й обов'язки учасників відносин у сфері електронної комерції, описує порядок укладання угод у цій сфері [117]. Головна його мета – створення організаційно-правових засад здійснення електронної комерції в Україні та врегулювання відносин, що виникають під час укладання й виконання угод, учинених в електронній формі із застосуванням інформаційно-телекомунікаційних систем.

Закон «Про електронну комерцію» є базовим для розуміння принципів електронної комерції, порядку укладання електронних угод та інших важливих умов діяльності у даній бізнес-сфері. При цьому основна його мета – визнати правочинність електронних угод нарівні з угодами, укладеними в письмовій формі.

Необхідно відзначити, що питання правовідносин у сфері електронної торгівлі на момент прийняття аналізованого закону вже були закріплені у Цивільному кодексі України та декількох законах України: «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронний цифровий підпис» та ін. Проте прийняття Закону «Про електронну комерцію» узагальнює правовий інструментарій та комплексно врегульовує питання укладання, підписання та визнання електронних угод.

Так, ст. 11 Закону «Про електронну комерцію» (далі – Закон) фактично перефразовує ст. 207 Цивільного кодексу: електронний договір, укладений шляхом обміну електронними повідомленнями, підписаний у визначеному цим Законом порядку, вважається таким, що за правовими наслідками прирівнюється до договору, укладеного у письмовій формі.

Водночас, критично оцінюючи норми даного Закону необхідно відзначити, що ст. 5 містить дещо заплутану презумпцію дійсності електронного правочину, згідно з якою, правочин не може бути визнано недійсним у зв'язку з його вчиненням в електронній формі, якщо інше не передбачено Законом. Натомість, Закон не передбачає підстав для визнання правочину недійсним у зв'язку з його вчиненням в електронній формі.

Доцільно відзначити, що Закон врегулював процес укладання електронних договорів на принципово новому рівні, що є безумовно важливим аспектом розвитку національної нормативно-правової бази в сфері електронної комерції.

Аналогічно Цивільному кодексу Закон використовує концепції оферти та акцепту, що є логічним, оскільки електронний договір, насамперед, є договором. Відповідно до п. 4 ст. 11 Закону, пропозиція укласти електронний договір (оферту) може бути зроблена шляхом її розміщення в мережі Інтернет, в інших інформаційно-телекомунікаційних системах або шляхом надсилання електронного повідомлення, метою якого є пряме чи опосередковане просування продукції або ділової репутації особи, яка провадить господарську або незалежну професійну діяльність. Закон також прямо передбачає, що оферта може включати всі необхідні умови шляхом переспрямовування споживача до іншого електронного документу.

Відповідно до ст. 12 Закону, електронні правочини, щодо яких сторони домовилися про підписання, мають бути підписані за допомогою електронного підпису або електронного цифрового підпису, електронного підпису одноразовим ідентифікатором (тобто алфавітно-цифровою послідовністю, яку отримує покупець під час реєстрації в інформаційно-телекомунікаційній системі Інтернет магазину), аналогу власноручного підпису (факсимільного відтворення підпису або іншого аналога власноручного підпису) за письмовою згодою сторін, у якій мають міститися зразки відповідних аналогів власноручних підписів [133].

За порушення норм, що застосовуються в сфері електронної комерції може застосовуватися кримінальна, адміністративна, цивільно-правова та господарсько-правова відповідальність залежно від змісту порушення та правовідносин, у межах яких вона застосовується.

Наприклад, у разі вчинення шахрайства у сфері електронної комерції особу можуть притягнути до кримінальної відповідальності, а якщо йдеться про порушення положень електронної угоди, то застосовуватиметься цивільно-правова відповідальність.

Отже, на відміну від законодавства багатьох країн (США та держав-членів ЄС), яке було проаналізовано раніше в даній роботі, законодавство України містить незначну кількість норм, покликаних регулювати безпосередньо електронну комерцію. Хоча такий підхід має позитивні наслідки (нижчий рівень зарегульованості та вищий рівень свободи підприємництва, технологічно нейтральний режим регулювання тощо), відсутність спеціальних норм дедалі дається взнаки.

У контексті цього, ратифікація Угоди про асоціацію з Європейським Союзом 16 вересня 2014 р. поклала на Україну низку зобов'язань правового характеру, зокрема забезпечувати поступову адаптацію законодавства України до законодавства ЄС відповідно до напрямів, визначених в даній Угоді. Одним із таких напрямів є електронна комерція [78, с. 114].

Закріплення основ державного регулювання електронної торгівлі у законодавстві України, подальший розвиток її правового регулювання в

спеціальних законах, а також формування базових принципів розвитку електронної комерції – це актуальні питання, які потребують вирішення найближчим часом, адже створення режиму максимального правового сприяння розвитку електронної комерції – фундамент успішної конкуренції національних економічних суб'єктів на світовому ринку.

На думку автора, зважаючи на те, що електронна комерція є потужним важелем економічного зростання, який потребує належного правового регулювання, для того щоб вона досягла поставлених перед нею цілей (створення єдиного внутрішнього ринку у сфері, свободи руху послуг інформаційного суспільства, встановлення правової визначеності в електронній торгівлі за умови дотримання балансу прав споживачів, виробників і суспільно важливих інтересів), вона має базуватися на принципах, які зроблять електронну торгівлю більш доступною та зрозумілою для великого загалу, нормативно врегульованою.

З огляду на це, серед основоположних напрямів реформування законодавства у сфері електронної комерції, на думку автора дисертації, необхідно виокремити такі (рис. 2.1).

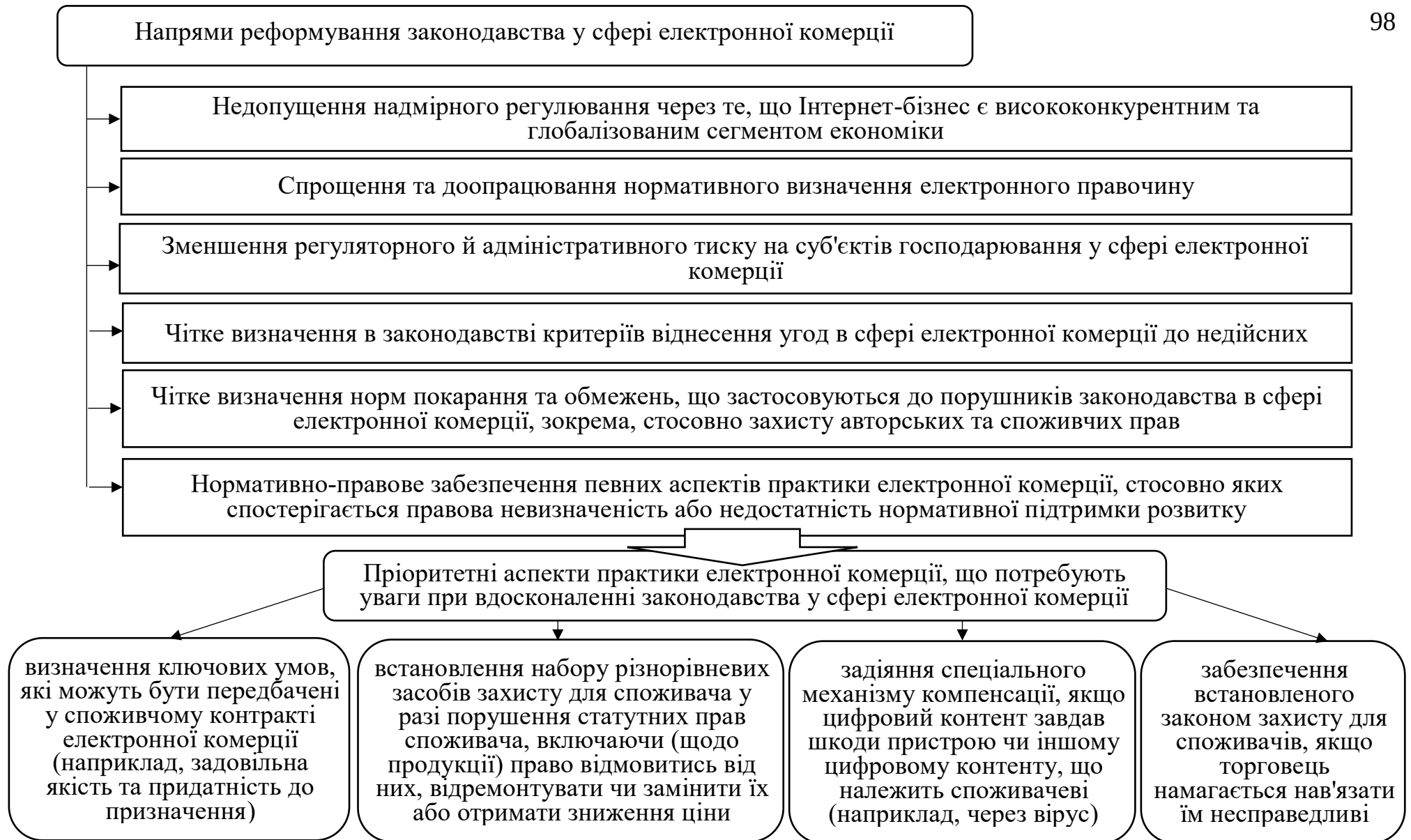


Рис. 2.1. Напрями реформування законодавства у сфері електронної комерції

Джерело: запропоновано автором

Автором даної роботи сформульовано перелік принципів (рис. 2.2), що базуються на світовому досвіді правового регулювання сфери електронної комерції, зокрема, встановлений типовим законом ЮНСІТРАЛ (прийнятим Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН у 1996 р.) принцип юридичної рівності і обов'язковості до виконання угод, укладених у паперовий та електронний спосіб, а також встановлений Директивою ЄС про електронну комерцію принцип поширення на постачальників онлайн-послуг законодавства держави, в якій вони перебувають, а не законодавство держав, де ця послуга доступна.



Рис. 2.2. Базові принципи функціонування підприємств електронної комерції в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [11, 117, 142, 145]

Водночас, даний перелік принципів враховує специфіку національного законодавства України та обумовлює можливості організації та ефективного функціонування підприємств електронної торгівлі в країні. В таблиці 2.1 представлено пояснення щодо змісту кожного з запропонованих принципів.

Таблиця 2.1

Характеристика базових принципів функціонування підприємств електронної комерції в Україні

Принцип	Характеристика
1	2
Принцип юридичної та господарської повноцінності угод в електронній комерції, що укладаються в електронний спосіб	Сторони, які уклали угоду, не мають права ставити під сумнів її дійсність і обов'язковість тільки на тій підставі, що вона укладена і підписана електронним способом
Принцип підпорядкування діяльності підприємства електронної комерції законодавству країни, в якій це підприємство перебуває	На постачальників послуг (підприємств, що реалізують товари) електронної комерції поширюється законодавство держави, в якій вони перебувають, а не законодавство держав, де ця послуга (товар) доступна для реалізації через мережу збуту продавця
Принцип пріоритетності дотримання прав споживачів	Передбачає реалізацію права споживача скасувати договір, укладений в Інтернеті, протягом 14 днів, починаючи з моменту отримання споживачем продукції, а щодо послуг, – укладення договору. Дає можливість вимагати від продавця отримання явної згоди споживача перед накладанням будь-яких зборів на додаток до узгодженої вартості товарів (послуг). У будь-яких суперечках між споживачем пріоритетним має бути дотримання норм законодавства про захист прав споживачів, виходячи з обставин конкретної ситуації, навіть за умови, якщо угода зі споживачем передбачає інше. Тобто, норми законодавства про захист прав споживачів у суперечках мають вищу силу, ніж умови договорів купівлі-продажу

1	2
Принцип забезпечення можливості реалізації операцій лише з тими суб'єктами електронної комерції, яким довіряють споживачі	Умови контракту в сфері електронної комерції повинні бути доведені до відома замовника до завершення контракту. У традиційній комерційній діяльності довірчими елементами є різного роду документи, підписані відповідальними особами, яким довіряє комерсант, так само і в електронній комерції теж використовується механізм пересилання документів з цифровими підписами, що підтверджують добровільність дій та довіру до підприємства на етапі укладання з ним угоди споживачами
Принцип забезпечення точності, своєчасності передачі та достовірності інформації як основи ефективної взаємодії між підприємством електронної комерції та споживачем	Будь-яка інформація має комерційну цінність, якщо вона є достовірною, передана у потрібний час та в необхідному для прийняття рішень обсязі. Механізмом, що забезпечує достовірність передачі інформації (документів) в електронній комерції є Електронний обмін даними (<i>Electronic Data Interchange</i>) – серія стандартів та конвенцій щодо передачі структурованої цифрової інформації між організаціями, заснована на певних регламентах та форматах переданих повідомлень. За допомогою даного механізму підприємства електронної комерції можуть використовувати електронні мережі для бізнес-взаємодії та взаємодії зі споживачами
Принцип забезпечення прав інтелектуальної власності	Важливо звернути увагу на врегулювання проблем, пов'язаних із інтелектуальною власністю, включаючи авторське право, торгові марки та патентні права. Статтею 229 Кримінального кодексу України передбачається покарання за незаконне використання знаків для товарів і послуг, фірмового найменування
Принцип виконання формальних процедур реєстрації для підприємств електронної комерції	Відповідно до Закону України «Про електронну комерцію» передбачається, що його дія поширюється на суб'єктів підприємницької діяльності. Тому, щоб укласти електронні договори, реалізовувати товари через Інтернет, необхідно є реєстрація продавця як суб'єкта підприємництва. Отже, онлайн-магазини є суб'єктами господарювання та підпадають під дію загальних положень нормативно-правових актів і несуть відповідальність в разі їх недотримання. Змінами до Кодексу про адміністративні правопорушення (ст.164) встановлено: якщо магазин здійснює діяльність без реєстрації підприємництва, на нього накладається штраф 17-34 тис. грн, а за повторне порушення – до 51 тис. грн з конфіскацією товару і отриманих за нього грошей.

1	2
	Також в разі ведення діяльності, без оформлення ФОП або юридичної особи, щодо продавця можуть бути застосовані норми Кримінального кодексу, що передбачають відповідальність за злочини у сфері господарської діяльності (ст.205 – за фіктивне підприємництво; ст.205. – за внесення недостовірних даних до реєстраційних документів; ст. 206 – за протидію законній господарській діяльності; ст.212 – за несплату податків)
Принцип виконання процедур оформлення працівників, що працюють на підприємствах електронної комерції	У ст. 265 КЗпП встановлено, що юрособи та ФОП, які використовують найману працю, можуть бути оштрафовані в разі фактичного допуску працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту), оформлення працівника на неповний робочий день або неповний робочий час. При цьому порушникам доведеться заплатити 30-кратний розмір мінімальної заробітної за кожного неоформленого працівника
Принцип повноцінності надання інформації про підприємство електронної комерції, як суб'єкт господарської діяльності	Закон України «Про електронну комерцію» визначає основні вимоги до діяльності інтернет-магазину, на сайті якого необхідно надавати таку інформацію: назва юрособи або ім'я фізособи-підприємця; адреса (місце реєстрації суб'єкта економічної діяльності); адреса електронної пошти; ідентифікаційний код (юрособи або ФОП). Якщо діяльність передбачає наявність ліцензії, то повинні бути розміщені дані про ліцензії. Також повинна надаватись детальна інформація про ціну товару і вартість його доставки

Джерело: розроблено автором на основі [11, 117, 142, 145]

За результатами аналізу досвіду та специфіки нормативно-правового регулювання середовища розвитку бізнес-процесів у сфері електронної комерції в світі та в Україні можна констатувати, що як на міжнародному рівні, так і на рівні України, правова база електронної комерції все ще знаходиться на стадії формування, що обумовлено досить активною динамікою розвитку інтернет-середовища та електронної торгівлі, часто непередбачуваною реакцією ринку та суспільства на певні технологічні нововведення, які впроваджуються у даній сфері.

Так, нормативно-правова регуляторна база в електронній комерції, навіть у провідних країнах світу, обмежується переважно типовими рамковими законами, які вказують напрями розроблення правового регулювання, а не встановлюють обов'язкові правові норми.

Таким чином, через виняткову значимість відносин у сфері електронної комерції для становлення конкурентоздатної ринкової економіки, Україна, як і будь-яка цивілізована держава, має сприяти їх розвитку. Для цього необхідно реалізовувати базові принципи функціонування підприємств електронної комерції, а також надавати зрозумілі та рівні юридичні гарантії, ефективний судовий захист та сприяння на рівні держави для всіх учасників ринку. Зважаючи на євроінтеграційні устремління України, доцільно орієнтуватись на інтернаціоналізацію економічних процесів та гармонізацію національного законодавства з міжнародними нормами, у тому числі у сфері електронної комерції.

У цьому контексті, запропоновані в роботі принципи, а також процедури, які виконуються в межах їх практичної реалізації, цілком узгоджуються зі світовим та європейським досвідом розвитку ринку та нормативно-правовою базою, що регулює відносини економічних суб'єктів та споживачів у аналізованій сфері. Такі узгодження додадуть можливостей для більш ефективної взаємодії українського та закордонного бізнесу в даній сфері, що забезпечить додаткові конкурентні переваги та можливість працювати на більш містких (європейському та інших закордонних) ринках для українських підприємств, які в цій сфері працюють.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку і особливостей практики управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в Україні та світі

Розвиток електронної комерції за сучасних умов суттєво залежить від трендів світової та локальних економік, які формують як споживчі настрої, так і зміни в технологіях організації взаємодії між продавцем і покупцем. Це певною мірою

обумовлює трансформацію принципів та підходів до управління бізнес-процесами у даній сфері, як під впливом зовнішніх по відношенню до електронної комерції як окремої бізнес-сфери тенденцій, так і з огляду на зміни, що відбуваються в управлінській практиці [159].

Зокрема, доцільно відзначити різке зростання обсягів торгівлі підприємств електронної комерції на тлі обмежень, спричинених COVID-19, що збільшило частку роздрібних продажів в Інтернеті від загального обсягу роздрібних продажів з 16% до 19% у 2020 році, згідно з підрахунками у звіті ЮНКТАД, опублікованому 3 травня 2021 року [25]. Так, роздрібна торгівля через засоби електронної комерції помітно пожвавилась в більшості розвинутих країн світу та країнах, які розвиваються, найвищу динаміку зростання показала Республіка Корея (25,9% зростання у 2020 році, порівняно з 20,8% роком раніше).

Аналіз від *Finance Online* [19] показує, що електронна комерція має сталу динаміку розвитку не лише у секторі *B2C*, продажі також збільшуються в секторі *B2B* і навіть можуть перевищити розмір прибутку *B2C* до кінця 2021 року.

За даними ресурсу *Statista* [15], електронні роздрібні продажі у 2020 році становили 14% усіх роздрібних продажів по всьому світу, і ці показники, як очікується, будуть продовжувати зростати і складатимуть 22% до 2023 року. Очікується, що роздрібна торгівля мобільною електронною комерцією досягне до 2021 року 3,5 трлн дол. США.

Статистика показує, що в кінці 2020 року сектор електронної комерції обслуговував більше 2,5 млрд онлайн-споживачів. Якщо поглянути на перспективу, з населенням у світі 7,7 млрд людей, це в цілому означає, що 25% світового населення здійснює електронні комерційні транзакції [16].

Все більшого значення у світовій економіці набувають цифрові платформи, які тісно пов'язані з платформами електронної комерції. Так, деякі глобальні цифрові платформи досягли дуже сильних ринкових позицій у певних сферах. Зокрема, *Google* займає близько 90% ринку пошуку в Інтернеті. *Facebook* займає дві третини світового ринку соціальних медіа і є найкращою платформою соціальних медіа у понад 90% світових економік. *Amazon* займає приблизно 40% світової роздрібної діяльності в

Інтернеті, а його *Amazon Web Services* припадає на аналогічну частку світового ринку хмарних інфраструктурних послуг [68].

У Китаї *WeChat* (що належить *Tencent*) має понад 1 млрд активних користувачів, і разом з *Alipay* (*Alibaba*) його платіжне рішення захопило практично весь китайський ринок мобільних платежів. Тим часом, за оцінками, *Alibaba* має близько 60% китайського ринку електронної комерції [68].

Завдяки такому розвитку місцеві підприємства в країнах, що розвиваються, можуть скористатися можливостями глобальних платформ, наприклад, платформи електронної комерції можуть надавати експортні можливості малим підприємствам, дозволяючи їм вийти за межі невеликих внутрішніх ринків. Використання існуючих платформ платежів та електронної комерції може дозволити їм збільшити продажі, особливо якщо вони обслуговують певні нішеві ринки [72].

У табл. 2.2 показано дані, які свідчать про зростання частки інтернет-торгівлі в загальних роздрібних продажах по деяких країнах світу [25]. Інтернет продажі наразі включають продажі від бізнесу до бізнесу (*B2B*) та бізнесу до споживача (*B2C*), і є за обсягами еквівалентними 30% світового валового внутрішнього продукту (ВВП) у минулому році.

Таблиця 2.2

Інтернет-роздрібні продажі, вибрані країни, 2018-2020

Країна	Інтернет-роздрібні продажі (млрд дол. США)			Роздрібні продажі (млрд дол. США)			Інтернет-продажі у % від роздрібних продажів		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Австралія	13,5	14,4	22,9	239	229	242	5,6	6,3	9,4
Канада	13,9	16,5	28,1	467	462	452	3,0	3,6	6,2
Китай	1060,4	1233,6	1414,3	5755	5957	5681	18,4	20,7	24,9
Республіка Корея	76,8	84,3	104,4	423	406	403	18,2	20,8	25,9
Сінгапур	1,6	1,9	3,2	34	32	27	4,7	5,9	11,7
Об'єднане Королівство	84,0	89,0	130,6	565	564	560	14,9	15,8	23,3
США	519,6	598,0	791,7	5269	5452	5638	9,9	11,0	14,0

Джерело: дані ЮНКТАД [62]

За даними ЮНКТАД Європа залишається на сьогоднішній день регіоном, що має найвищий потенціал для розвитку електронної комерції (див. табл. 2.3), згідно з Індексом електронної комерції від бізнесу до споживача (B2C) ЮНКТАД 2020.

Таблиця 2.3

10 найкращих економік за рейтингом електронної комерції UNCTAD
B2C 2020

№	Економіка	Частка осіб, які користуються Інтернетом (2019 або пізніше)	Частка осіб віком 15+ (2017 рік)	Безпечні Інтернет-сервери (нормалізовано, 2019)	Оцінка надійності зв'язку (2019 або пізніше)	Значення індексу 2020)	Зміна значення індексу (дані 2018-19)	Рейтинг 2019 року
1	Швейцарія	97	98	92	97	95,9	0,6	2
2	Нідерланди	96	100	94	93	95,8	0,1	1
3	Данія	97	100	100	81	94,5	0,1	6
4	Сінгапур	89	98	94	97	94,4	-0,3	3
5	Об'єднане Королівство	96	96	84	98	93,6	0,1	4
6	Німеччина	93	99	90	91	93,4	-0,1	9
7	Фінляндія	95	100	88	91	93,4	-0,1	5
8	Ірландія	88	95	92	98	93,4	0,7	7
9	Норвегія	98	100	84	88	92,6	-0,1	8
10	Китай, Гонконгський ПАР	92	95	88	92	91,8	0,3	14

Джерело: дані ЮНКТАД [62]

Індекс оцінює 152 країни за готовність до покупок в Інтернеті на загальну суму 4,4 трлн дол. США. Країни оцінюються за такими критеріями:

- доступ до захищених Інтернет-серверів;
- надійність поштових послуг та інфраструктури;
- частка населення, яка користується Інтернетом і має рахунок у фінансовій установі чи постачальника мобільних грошових послуг.

Дані показують, що за розглянутим індексом вперше рейтинг країн очолює Швейцарія, випередивши Нідерланди, які були лідером у 2019 році. Єдиними неєвропейськими країнами серед 10 найкращих є Сінгапур, який посів четверте місце, та Гонконг (Китай) на 10-му місці.

Два найбільші ринки електронної комерції B2C у світі, Китай та США, посідають відповідно 55-е та 12-те місця в індексі. Хоча обидві країни очолюють кілька абсолютних показників, вони відстають у відносному порівнянні. Наприклад, рівень проникнення Інтернету в США нижчий, ніж у будь-якій з економік, які входять до топ-10, тоді як Китай посідає 87 місце у світі за цим показником. Що стосується поширення покупок в Інтернеті, Сполучені Штати посідають 12 місце, тоді як Китай – 33 місце.

Хоча зараз більшість населення розвинених країн здійснює покупки в Інтернеті, подібна ситуація не є характерною для більшості країн, що розвиваються [68]. Наприклад, в Африці на південь від Сахари, Кенія, Маврикій, Намібія та Південна Африка є єдиними країнами, де ця частка перевищує 8%. А в більшості інших країн Африки на південь від Сахари це менше 5%.

Активізація онлайн-продажів через пандемію коронавірусу і впровадження внаслідок неї карантинних обмежень по-різному проявилася в країнах з різним рівнем розвитку інтернет-торгівлі [131]. Так, за оцінками *Digital Commerce 360*, в 2020 році ринок електронної комерції в США виріс на 44%, що є найбільшим річним приростом у цьому столітті, склавши 861,12 млрд дол. США. Частка товарообігу електронної комерції в загальному обсязі доходів ритейлерів у 2020 році склала 21,3% порівняно з 15,8% в 2019 році і 14,3% в 2018 році. Експерти оцінюють зростання онлайн-покупок через вплив фактору COVID-19 в 2020 році у США сумою 174,87 млрд дол. США [131]. При цьому загальний обсяг роздрібних продажів в США збільшився за 2020 рік на 6,9%, до 4,04 трлн дол. США.

У Південній Кореї в 2020 році виручка місцевих ритейлерів зросла на 5,5% порівняно з 2019 роком. При цьому продажі інтернет-магазинів збільшилися на 18,4%, а виручка офлайн-магазинів знизилася на 3,6% [131].

Обсяг товарообігу сфери електронної торгівлі Німеччини у 2020 році зріс на 14,6% (за попередні три роки середнє зростання – 11,3%), й склав 83,3 млрд євро. Ринок онлайн-торгівлі Польщі за аналізований рік розвивався найдинамічніше у Європі, досягши обсягу в 22 млрд євро [131].

Також досить активно розвивалась електронна торгівля в Греції, де товарообіг даної сфери бізнесу потроївся в 2020 році порівняно з 2018 роком і досяг 15 млрд євро.

Важливою тенденцією, що характеризує процеси глобального розвитку електронної комерції є сприяння створенню нових робочих місць. Кількість робочих місць в електронній комерції у світі виросла на 334%, додавши 178 000 робочих місць з 2002 року. Натомість, іншим проявом цієї тенденції є те, що робочі місця в роздрібній офлайн торгівлі скорочуються: за останні п'ять років кількість робочих місць, пов'язаних з електронною торгівлею, зросла вдвічі, значно випередивши інші види роздрібно торгівлі за темпами зростання [92].

Наведена статистика свідчить про зростаюче значення електронної комерції в роздрібних продажах розвинутих країн світу.

Важливим також є відслідкувати стан середовища розвитку електронної комерції країн, що розвиваються (табл. 2.4).

Дані табл. 2.4 свідчать про створення досить сприятливих для розвитку умов в країнах Східної, Південної та Південно-Східної Азії.

Таблиця 2.4

10 найкращих економік, що розвиваються, за індексом електронної комерції

B2C UNCTAD 2020

Економіка	Частка осіб, які користуються Інтернетом (2019 або пізніше)	Частка осіб віком 15+(2017 рік)	Безпечні Інтернет-сервери (нормалізовано, 2019)	Оцінка надійності зв'язку (2019 або пізніше)	Значення індексу (2020)	Зміна значення індексу (дані 2018-19)	Рейтинг 2019 року
Сінгапур	89	98	94	97	94.4	-0,3	3
Китай, Гонконгський ПАР	92	95	88	92	91,8	0,3	14
Корея, Республіка	96	95	68	100	89,8	0,0	19
Малайзія	84	85	71	85	81.3	1.5	31
Об'єднані Арабські Емірати	99	88	61	64	78.2	0,0	28
Таїланд	67	82	59	97	76,0	0,5	48
Іран (Ісламська Республіка)	70	94	57	79	75,0	-1,5	45
Саудівська Аравія	96	72	43	78	72.3	0,0	49
Катар	100	66	50	73	72.1	0,0	47
Оман	92	74	43	73	70,6	0,0	60

Джерело: дані ЮНКТАД [25]

У табл. 2.5 показано лідерів рейтингу за індексом електронної комерції *B2C UNCTAD 2020* серед країн з транзитивною економікою, та країн, згрупованих за регіонами світу.

Дані табл. 2.5 окрім відображення лідерства певних країн (Сінгапура, ОАЕ, Маврикія та Коста-Ріки) у регіональному розрізі представляють позиції України як країни з відносно позитивними перспективами розвитку електронної комерції (5-те місце в регіоні), що, натомість, поступається лідерам рейтингу. Отже, наша країна може орієнтуватись на потребу досягнення умов розвитку українського електронного бізнесу спираючись не лише на загальноєвропейський досвід, але й на досвід сусідніх країн.

Таблиця 2.5

10 найкращих за регіонами світу та країн з транзитивною економікою за індексом електронної комерції *B2C UNCTAD 2020*

Східна, Південна та Південно-Східна Азія	Західна Азія	Африка	Латинська Америка та Кариби	Перехідні економіки
Сінгапур	Об'єднані Арабські Емірати	Маврикій	Коста-Ріка	Білорусь
Китай, Гонконгський ПАР	Саудівська Аравія	Південно Африканська Республіка	Чилі	Російська Федерація
Корея, Республіка	Катар	Туніс	Бразилія	Сербія
Малайзія	Оман	Алжир	Домініканська республіка	Грузія
Таїланд	Туреччина	Гана	Колумбія	Україна
Іран (Ісламська Республіка)	Кувейт	Лівія	Уругвай	Північна Македонія
Китай	Ліван	Кенія	Ямайка	Республіка Молдова
Монголія	Бахрейн	Нігерія	Тринідад і Тобаго	Казахстан
В'єтнам	Йорданія	Марокко	Перу	Азербайджан
Індія	Ірак	Сенегал	Аргентина	Боснія і Герцеговина

Джерело: дані ЮНКТАД [25]

Як показали оцінки готовності до електронної торгівлі, проведені ЮНКТАД, у 27-ми найменш розвинених країнах світу існують суттєві проблеми у ряді сфер діяльності, що забезпечують сталість функціонування та розвиток електронної

торгівлі, починаючи від слабкої інфраструктури ІКТ та платежів, закінчуючи нерозвиненою законодавчою базою.

Вказані дані підтверджують поточні тенденції [2; 21], що обумовлені в значній мірі активністю конкретних гравців ринку електронної комерції – підприємств, які застосовують певний управлінський інструментарій.

Згідно з даними ринку електронної комерції, заснована в США *Amazon* є однією з провідних платформ електронної комерції у всьому світі. Азіатські конкуренти, такі як *Rakuten* або *Alibaba*, також постійно розширюють свою частку на ринку електронної комерції B2C. Веб-сайт інтернет-аукціону *eBay* – найпопулярніший приклад електронної комерції C2C, що надає інтернет-підприємцям платформу для продажу своєї продукції. У 2019 році роздрібні продажі фізичної продукції в Інтернеті склали 365,2 млрд дол. США і, як передбачається, до 2024 року сягатимуть 600 млрд дол. США. Роздрібна електронна торгівля продукцією та аксесуарами в США передбачає отримання 194,4 млрд дол. США доходу до 2024 року [51].

Дані ЮНКТАД про діяльність 13 провідних підприємств зі сфери електронної комерції, з яких 11 – з Китаю та США [25], свідчать про значне підвищення товарообігу протягом останніх двох років за більшістю підприємств (табл. 2.6). Попри це, деякі підприємства, які, зокрема, були тісно пов'язані з туристичною сферою та готельним бізнесом, показали суттєве зниження товарообігу на тлі карантинних обмежень. Наприклад, *Expedia* впала з 5-го місця в 2019 році до 11-го в 2020 році, *Booking Holdings* з 6-го на 12-е, а *Airbnb*, яка запустила свою первинну публічну пропозицію в 2020 році, з 11-го на 13-е.

Незважаючи на зменшення товарообігу на підприємствах, які працюють у сфері гостинності та туризму, загальний товарообіг 13-ти найбільших підприємств сфери електронної комерції зріс на 20,5% у 2020 році порівняно з 2019 роком (що вище, ніж зростання за 2018-2019 рік (17,9%)). Особливо великі прибутки отримали *Shopify* (зростання на 95,6%) та *Walmart* (72,4%). Загалом, товарообіг 13-ти найбільших підприємств сфери склав у 2020 році 2,9 трлн дол. США.

Таблица 2.6

Найбільші за обсягами товарообігу у 2020 році підприємства електронної комерції

Рейтинг за обсягом товарообігу		Підприємство	Спеціалізація підприємства	Розміщення головного офісу	Загальний товарообіг (млрд дол. США)			Зміна загального товарообігу(%)	
2020 рік	2019 рік				2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018-19	2019-20
1	1	<i>Alibaba</i>	Оптова торгівля товарами (B2B)	Китай	866	954	1145	10.2	20.1
2	2	<i>Amazon</i>	Роздрібна торгівля товарами (B2C)	США	344	417	575	21,0	38,0
3	3	<i>JD.com</i>	Роздрібна торгівля товарами (B2C)	Китай	253	302	379	19.1	25.4
4	4	<i>Pinduoduo</i>	Оптова торгівля товарами (B2B)	Китай	71	146	242	104.4	65,9
5	9	<i>Shopify</i>	Послуги для бізнесу (B2B)	Канада	41	61	120	48.7	95,6
6	7	<i>eBay</i>	Роздрібна торгівля товарами (C2C)	США	90	86	100	-4,8	17,0
7	10	<i>Meituan</i>	Послуги для споживачів (B2C)	Китай	43	57	71	33,0	24.6
8	12	<i>Walmart</i>	Роздрібна торгівля товарами (B2C)	США	25	37	64	47,0	72.4
9	8	<i>Uber</i>	Послуги для споживачів (B2C)	США	50	65	58	30.5	-10,9
10	13	<i>Rakuten</i>	Послуги для споживачів (B2C)	Японія	30	34	42	13.6	24.2
11	5	<i>Expedia</i>	Послуги для споживачів (B2C)	США	100	108	37	8.2	-65,9
12	6	<i>Booking</i>	Послуги для споживачів (B2C)	США	93	96	35	4.0	-63,3
13	11	<i>Airbnb</i>	Послуги для споживачів (B2C)	США	29	38	24	29.3	-37,1
			Усього за підприємствами у списку		2035	2399	2890	17.9	20.5

Джерело: ЮНКТАД [25] на основі звітів підприємств

Аналіз обсягів та тенденцій зміни загального товарообігу підприємств, представлених у таблиці 2.6, згрупованих за сферами діяльності, показав, що переважно найбільші підприємства сфери електронної комерції у світі спеціалізуються на оптовій торгівлі товарами, орієнтуючись на модель *B2B* (рис. 2.3). У цілому ж зростання товарообігу за даною спеціалізацією за 2018-2020 рік склало більш ніж 48%.

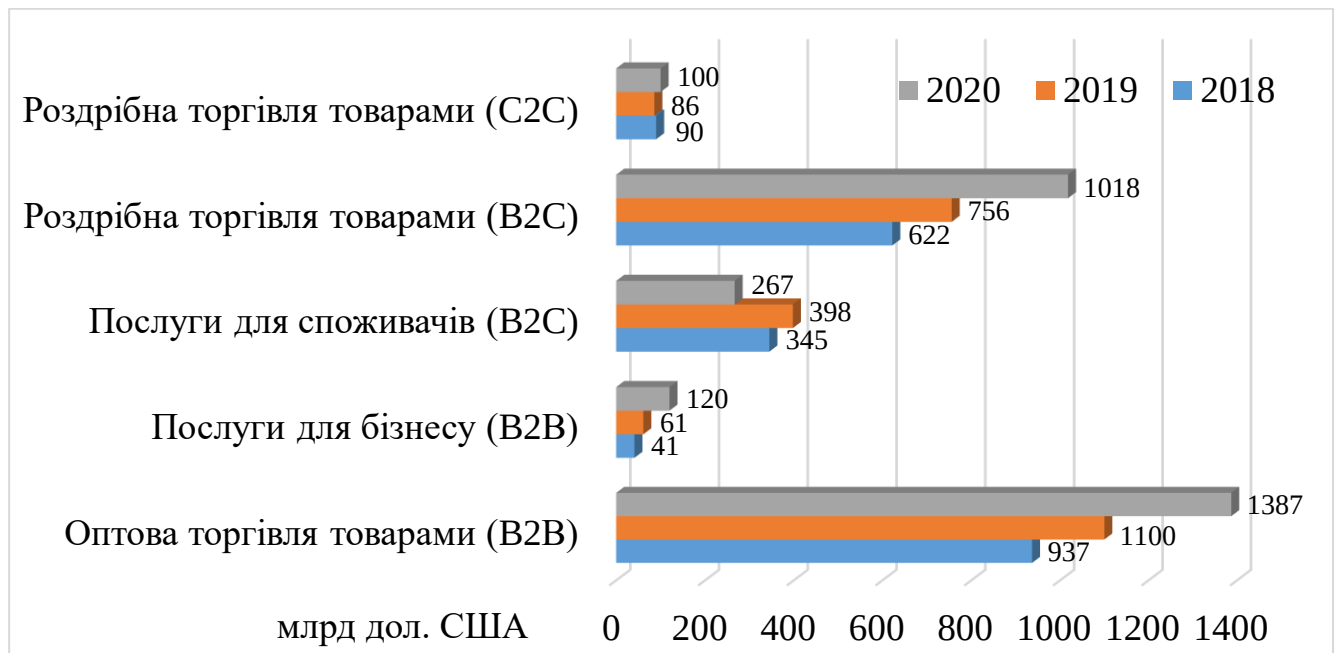


Рис. 2.3. Загальний товарообіг згрупований за спеціалізацією 13-ти найбільших підприємств електронної комерції у 2018-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних таблиці 2.6

Необхідно також відзначити, що динаміка зростання товарообігу за спеціалізаціями була за аналізований період різноспрямованою та суттєво відрізнялась за величиною. Так, якщо така динаміка за домінуючою спеціалізацією («Оптова торгівля товарами (B2B)», 48%) була близькою до середньої за тринадцятьма аналізованими підприємствами (42%), то «Послуги для бізнесу (B2B)» показали зростання товарообігу на майже 193%, «Роздрібна торгівля товарами (B2C)» на 64%, «Роздрібна торгівля товарами (C2C)» – на 11%, у той час як стосовно «Послуг для споживачів (B2C)» спостерігалось падіння товарообігу на майже 23%, що можна пояснити падінням продажів у сегменті туризму та готельному бізнесі під час пандемії коронавірусу у 2020 році.

Вказані зміни відобразились на структурі згрупованого за спеціалізацією загального товарообігу 13-ти найбільших підприємств сфери електронної комерції. Так, якщо у 2018 році «Послуг для споживачів (B2C)» займали майже 17% сумарного товарообігу (рис. 2.4), то у 2020 році ця частка складала вже 9,23% (рис. 2.6).

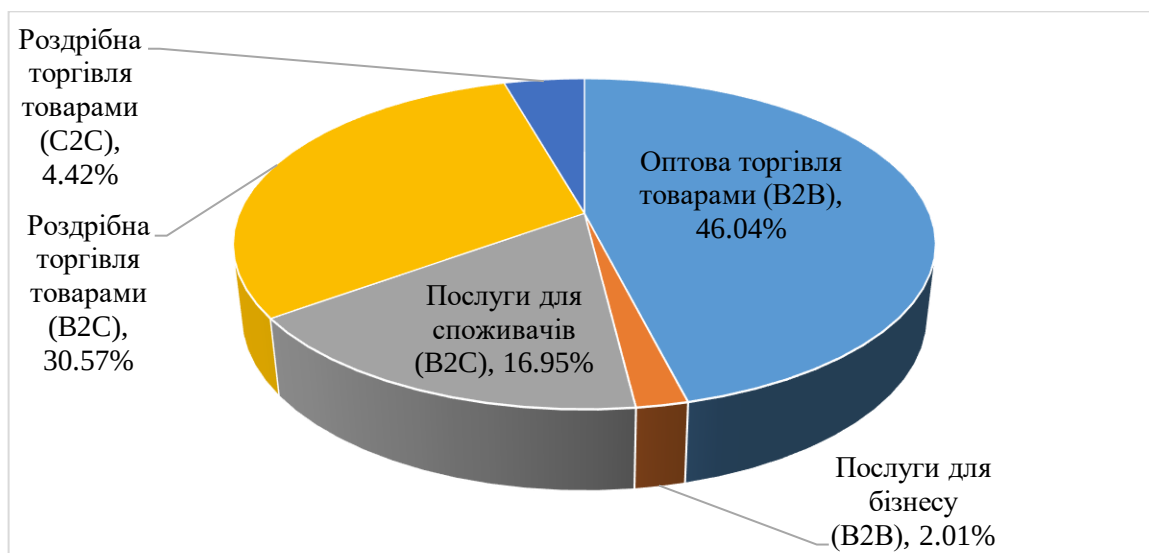


Рис. 2.4. Структура згрупованого за спеціалізацією загального товарообігу 13-ти найбільших підприємств електронної комерції у 2018 році

Джерело: сформовано автором на основі аналізу даних таблиці 2.6

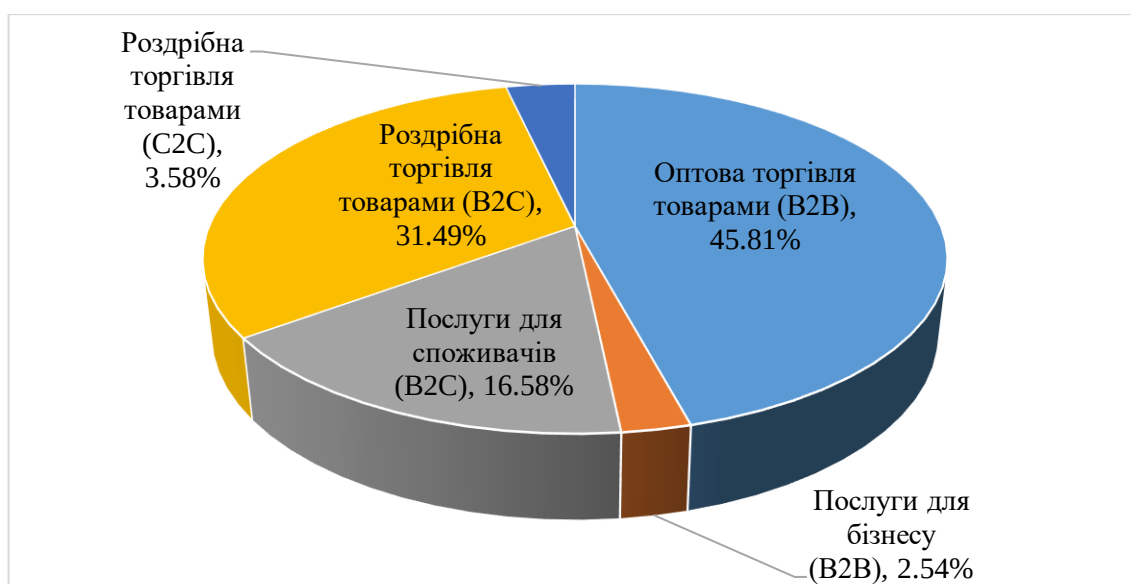


Рис. 2.5. Структура згрупованого за спеціалізацією загального товарообігу 13-ти найбільших підприємств електронної комерції у 2019 році

Джерело: сформовано автором на основі аналізу даних таблиці 2.6

Водночас за цей період певною мірою посилились позиції у структурі спеціалізації «Послуги для споживачів» (зростання більш ніж удвічі), інші спеціалізації, також збільшили свою частку у структурі (рис. 2.4-2.6), окрім «Роздрібної торгівлі товарами (C2C)» (зменшила частку з 4,42% до 3,46%).

Важливо також відзначити, що найбільш відчутні зміни у структурі товарообігу аналізованих груп підприємств відбулись у 2020 році порівняно з минулим роком, що обумовлено впливом обмежень на тлі пандемії коронавірусу COVID-19.

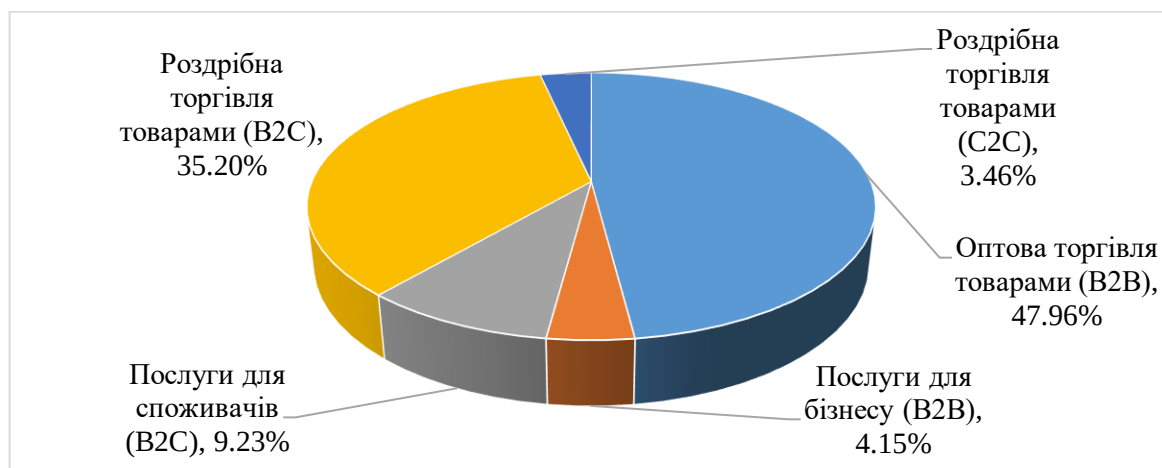


Рис. 2.6. Структура згрупованого за спеціалізацією загального товарообігу 13-ти найбільших підприємств електронної комерції у 2020 році

Джерело: сформовано автором на основі аналізу даних таблиці 2.6

Варто також відзначити (рис. 2.7), що за аналізований період певною мірою посилила свої позиції у структурі товарообігу найбільших підприємств електронної комерції світу бізнес-модель, заснована на B2B (з 48,06% до 52,11%), передусім за рахунок більш швидкого приросту загального товарообігу ніж середній приріст по іншим моделям, які використовують аналізовані підприємства.

Характеризуючи тенденції розвитку сфери електронної комерції в Україні, варто відзначити, що у 2020 році в Україні було придбано через інтернет продукції на суму 107 млрд грн, що на 41% більше, ніж в 2019-му. Зросла також і кількість онлайн-оплат – мінімум на 50%. Таке зростання перевершило прогнози експертів майже втричі. На даний момент майже 9% усіх покупок в Україні відбувається онлайн (на маркетплейсах, в онлайн-магазинах і соцмережах).

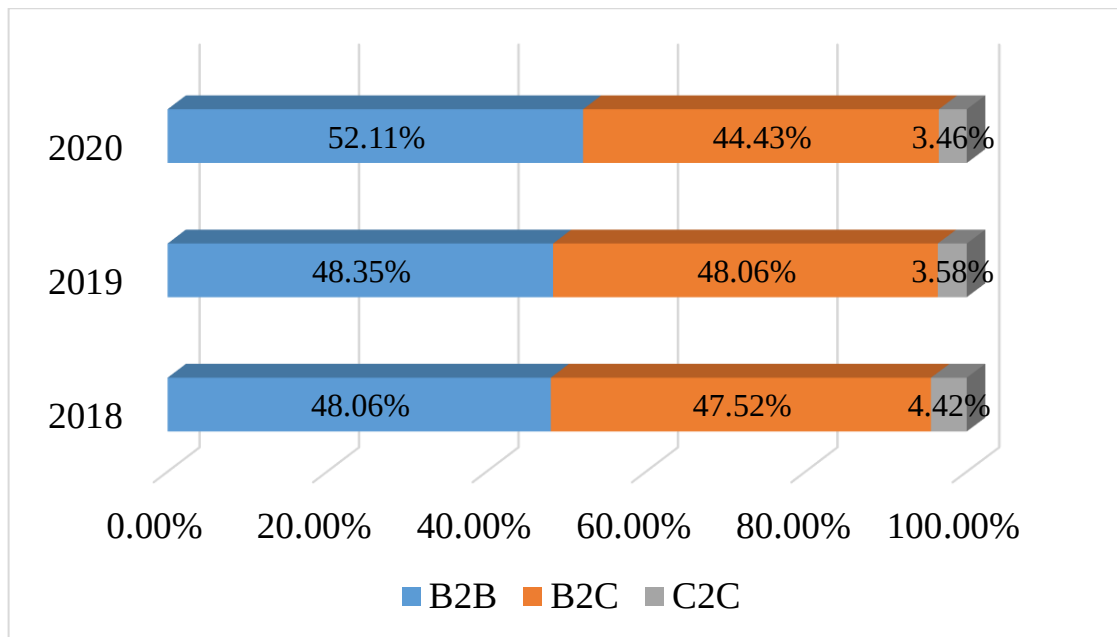


Рис. 2.7. Динаміка структури товарообігу, згрупованого за типами електронної комерції 13-ти найбільших підприємств даної сфери

Джерело: сформовано автором на основі аналізу даних таблиці 2.6

У контексті наведених даних щодо значного (майже втричі) перевищення динаміки розвитку онлайн-продажів в Україні відносно середнього по світу у 2020 році на тлі пандемічних обмежень, основним викликом для сталості функціонування бізнес-процесів українських підприємств електронної торгівлі стає зростаюча база покупців в інтернеті, отже – зростаюче навантаження на технічні системи та персонал: на початок 2021 року 55% українців в містах 50 000+ є онлайн-покупцями. Переважно (75%) ці покупці мають вік 25-54 роки [151].

Головний додатковий приріст в онлайн-торгівлі за 2020 рік забезпечили продажі дитячого харчування (36%), будівельних матеріалів (33%), автотоварів (32%), електронних компонентів і систем (30%) та косметики (30%). Водночас за часткою у загальному обсязі продажів традиційно зберігає лідерство категорія «Одяг та взуття» (близько 70% продажів).

Найбільш відвідуваними платформами електронної комерції в Україні у 2020 році були (за сумарною місячною кількістю візитів на сайт) *OLX*, *Rozetka* та *Prom.ua* (рис. 2.8).

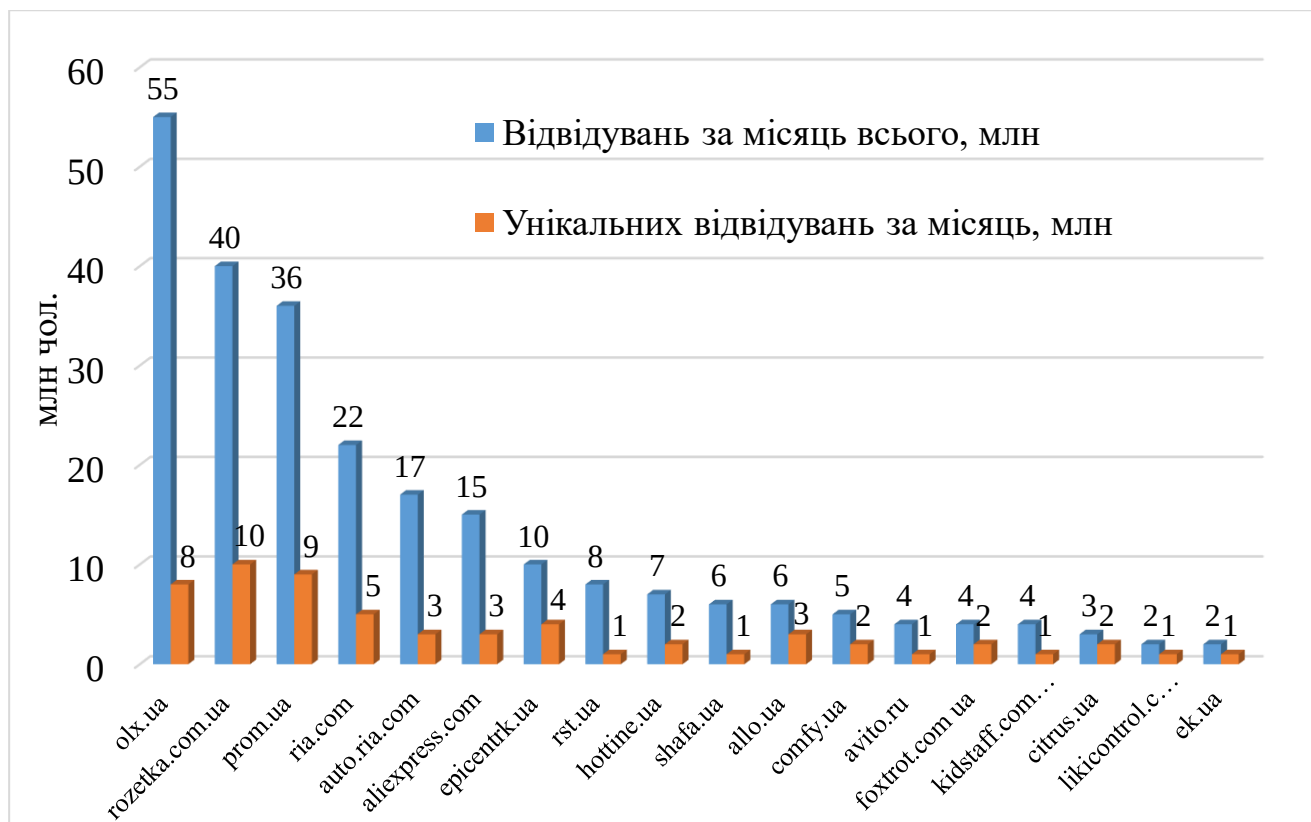


Рис. 2.8. Відвідування онлайн-платформ електронної комерції в Україні в 2020 році

Джерело: складено за даними [151]

Стосовно базових бізнес-моделей, які використовують національні підприємства електронної комерції, то переважно серед лідерів рейтингу поширена модель, що базується на реалізації товарів від бізнесу споживачам (B2C) у формі маркетплейсу, де продавцем виступає як організатор інтернет-платформи, так і інші підприємства, які цією платформою користуються на комерційній основі. Зокрема, такими B2C маркетплейсами є лідери рейтингу *Rozetka* та *Prom.ua*, а також *allo.ua*, глобальний ринковий гравець *aliexpress.com*. Водночас такі платформи як *OLX*, *auto.ria.com*, *rst.ua*, *shafa.ua*, *kidstaff.com* являють собою сервіси, що організують взаємодію між продавцями, які є переважно фізичними особами та споживачами товарів і послуг. Інтернет-магазинами, які реалізують продукцію виключно власного асортименту є *epicentrk.ua*, *comfy.ua*, *foxtrot.com*. *Hotline.ua*, *likicontrol.ua*, *ek.ua* є агрегаторами інформації про товари та послуги на ринку, а також про продавців, які їх реалізують.

Управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції не можна ототожнювати лише з інформаційними технологіями, що підтримують процеси. Це забезпечує значну підтримку та певні конкурентні переваги електронної комерції відносно, зокрема, традиційної торгівлі та традиційних сервісів, але не є головним фактором, який визначає ефективне управління бізнес-процесами. Важливіше розуміти, як будується на практиці цінність, конфігурація бізнес-процесів, а також компетентність людей, що беруть участь у виконанні та управлінні процесами.

Водночас, форма та зміст діяльності підприємства електронної комерції, яке орієнтується на бізнес-процес як об'єкт особливої уваги з боку управління, не є фіксованою і все ще формується, трансформується, удосконалюється [54].

Таким чином, до особливостей практики функціонування економічних суб'єктів сфери електронної комерції на поточному етапі на глобальному рівні (з урахуванням досвіду як закордонних, так і українських економічних суб'єктів, які працюють в цій сфері), на думку автора, варто віднести такі, що представлені на рис. 2.9.

Дані особливості обумовлюють динаміку та характер трансформації світової практики управління бізнес-процесами в електронній комерції. Отже, електронна комерція є сферою, де активно впроваджуються та поширюються інновації. Відтак, вона не лише є формою інноваційного підприємництва, але й стає все більшою мірою середовищем для тестування та впровадження інновацій, що сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів на підприємствах та успішності діяльності підприємств у цілому.

Характеризуючи національну практику управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції варто відзначити, що її розвиток в цілому повторює загальносвітові тенденції, водночас, з певною нерівномірністю та значним відривом лідерів ринку та основної маси гравців.

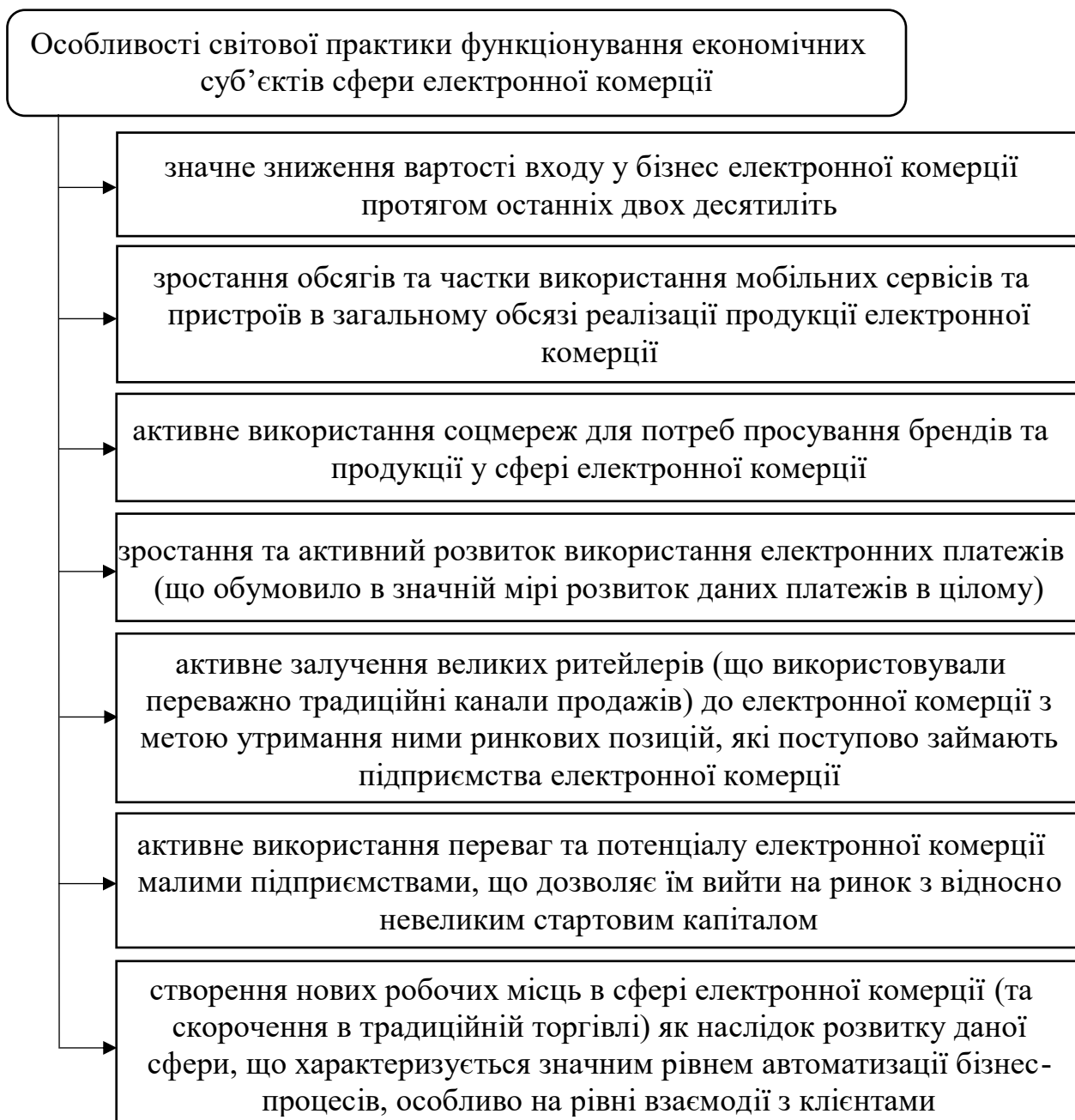


Рис. 2.9. Ключові особливості практики функціонування економічних суб'єктів сфери електронної комерції у світі

Джерело: складено автором на основі аналізу світової практики управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції [45; 52; 104]

Цікавим є певна непропорційність розподілу унікальних відвідувачів платформ та відвідувань за місяць у цілому. Так, якщо за сумарною відвідуваністю лідером є *OLX*, то за кількістю унікальних відвідувачів – *Rozetka*, тоді як *OLX* лише

на третьому місці. Водночас, за обома показниками трійка лідерів у цілому зберігається – *OLX, Rozetka* та *Prom.ua*.

Натомість, аналізуючи діяльність підприємств електронної комерції в Україні, доцільно орієнтуватись на дані лідерів рейтингу за кількістю відвідувачів, що показують провідні позитивні тенденції розвитку та в цілому позитивну практику на рівні країни, яка дозволяє утримувати стабільні ринкові позиції.

Розвиток підприємств електронної комерції та посилення взаємозв'язків між ними та споживачами обумовили потребу дослідження особливостей, що визначають ефективність сприйняття користувачами цих підприємств та продукції, яку вони реалізують.

Значною мірою саме уподобання споживачів визначають ринкові позиції певних підприємств сфери електронної комерції, що спеціалізуються на певних продуктових групах. Й саме ця спеціалізація певною мірою обумовлює конфігурацію бізнес-процесів на підприємстві, можливий відхід від стандартної для електронної комерції моделі як в деталях, на яких базуються порівняльні конкурентні переваги підприємств, так і в принципових позиціях (спосіб взаємодії, терміни доставки, гарантії, асортимент продукції, супутні послуги тощо).

Ще однією особливістю розвитку національної електронної комерції, що позначається на організації бізнес-процесів, є поширення продажів за допомогою соціальних мереж. Натомість, на відміну від поширення практики у розвинених країнах щодо створення магазинів і вітрин в соцмережах, в Україні переважно використовують *Instagram*-зображення продукції з комунікацією та процедурою прийняття-підтвердження-обробки замовлень через месенджери. Так, саме *Instagram* став основним торговельним майданчиком для невеликих локальних брендів (12% жінок і 2,8% чоловіків купують через цю соцмережу одяг, взуття та аксесуари). На другому місці серед соцмереж – *Facebook* (5,1% жінок та 3,2% чоловіків). При цьому найбільше продукції і чоловіки і жінки в Україні купують в традиційних (офлайн) магазинах (відповідно 62,8% та 66,3%), а серед майданчиків домінуючим є онлайн-магазини (40,4% жінок та 41,7% чоловіків).

З огляду на поширення торговельної активності в соцмережах, дослідники виділяють певні тренди у функціонуванні онлайн-магазинів: споживачі звикли до споживання відеоконтенту, і навіть на сторінках сайту хочуть розглядати продукцію «в динаміці», тому можливість додати відео на сайт продукту істотно покращує сприйняття споживача; водночас, користувачі соцмереж звикли бачити рекламу від блогерів, яка відображає особистий досвід взаємодії з брендом і реальні фото / відео продукції, тому наявність фото одягу на звичайних людях, а не на професійних моделях підсилює авторитетність відгуків при покупці [151].

Наступною тенденцією трансформації бізнес-процесів у сфері електронної комерції в Україні (як і в світі) є те, що все більше онлайн-продавців використовують мобільні додатки та адаптують мобільні верстки сайтів для гарного сприйняття споживачами, керуючись тенденцією поширеного користування мобільними пристроями.

Як показують статистичні дослідження, головними бар'єрами, які перешкоджають придбанню продукції онлайн є небезпека доступу шахраїв до особистих даних, неможливість переконатися в якості продукції і неможливість приміряти її [40]. Розуміючи ці бар'єри та прагнучи не втрачати ринок, натомість, розвивати його, провідні підприємства даної сфери розвивають процеси, пов'язані зі створенням безпечних угод, залучаючи, в тому числі, банки та платіжних операторів, створюють можливості для офлайн взаємодії з продукцією, або забезпечують можливість для її зручного повернення у випадку, якщо вона за певних причин не підійшла споживачеві.

Так, *Rozetka* відкриває власні магазини-склади та пункти видачі продукції, у яких можна при отриманні продукції приміряти її та/або протестувати. Маркетплейс *Kasta* відкрив більш ніж п'ятдесят відділень у приміщеннях «Укрпошти». Значна кількість подібних заходів, окрім мінімізації ризиків купівлі небажаної продукції, сприяє зниженню вартості доставки, що у середньому складає 5-15% вартості покупки та досить часто є вагомим аргументом для прийняття рішення про покупку.

З огляду на це, автор дисертаційної роботи вважає за доцільне сформулювати напрями, певні вектори, орієнтири, за якими має будуватись модель, до якої менеджмент сучасних українських підприємств, що використовують електронну комерцію, має прямувати для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, сталого розвитку та ефективності. Ефективна реалізація даної моделі можлива завдяки максимальному використанню потенціалу бізнес-процесів в електронній комерції як об'єкту управління.

На рис. 2.10. узагальнено напрями удосконалення української практики управління бізнес-процесами в електронній комерції.



Рис. 2.10. Напрями удосконалення практики управління бізнес-процесами в електронній комерції в Україні

Джерело: складено автором

Дані напрямки сформовано на основі аналізу провідного закордонного досвіду управління підприємствами електронної комерції, з урахуванням особливостей світової практики функціонування економічних суб'єктів сфери електронної комерції, яка в цілому визначає напрям та характер розвитку українських підприємств, що використовують або планують використовувати

електронну комерцію як модель для підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентних позицій на ринку.

Так, за сучасних умов, під впливом тенденцій розвитку бізнес-середовища, підприємства, які не мають стандартизованого, оптимізованого процесу взаємодії з постачальниками, ризикують втратити стабільність постачання продукції / сировини / матеріалів. З огляду на це, підтримка мережі надійних постачальників повинна базуватись на включенні постачальників в один консолідований бізнес-процес, керований програмним забезпеченням. Саме тому перспективним напрямом удосконалення практики управління бізнес-процесами в електронній комерції варто вважати удосконалення взаємовідносин з постачальниками на основі автоматизації бізнес-процесів.

Поряд з автоматизацією взаємодії з постачальниками, важливою є й автоматизація операційних процесів, пов'язаних з електронною комерцією. Це обумовлено тим, що майже 80% процесів у сфері електронної комерції реалізується за допомогою програмного забезпечення в сфері операційного управління та планування ресурсів. Це програмне забезпечення здатне не лише автоматизувати покупки, але й враховувати особливі умови, які потрібно перевіряти (промокод, знижки, подарунки на певну дату тощо).

Автоматизація операційних процесів дозволяє враховувати спеціальні умови, які потрібно застосовувати для визначення додаткових зборів, податків та спеціальних платежів, забезпечуючи ефективне ціноутворення (що дає можливість отримувати планований прибуток), зменшуючи вплив людського фактору на процес та мінімізуючи таким чином помилки. Досвід великих підприємств, які працюють у сфері електронної комерції, зокрема таких як *Amazon*, показав також важливість оптимізації процесів повернення та скасування замовлень.

Не менш важливим напрямом удосконалення практики управління бізнес-процесами слід вважати постійне підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, що стало основою ефективності сучасної електронної комерції. Бізнес-процеси мають передбачати можливість оперативної роботи з базами, що містять дані клієнтів, з метою не лише вирішення проблем, які виникають, але й покращення

клієнтського досвіду. Завдяки автоматизації та роботі з даними з'являється можливість виявляти та аналізувати зв'язок між певними демографічними показниками, характеристиками споживачів, їх діями та здійсненими покупками й способами їх презентації споживачам.

Наступним напрямом удосконалення практики управління бізнес-процесами є інтеграція штучного інтелекту в діяльність підприємств електронної комерції. Даний напрямок характеризує все більш активне використання технологій штучного інтелекту для досягнення більшої ефективності (використання менших обсягів ресурсів для отримання більшої вигоди) у практиці як підприємств електронної комерції, так і підприємств інших сфер діяльності, що активно використовують сучасні технології для розробки, просування, впровадження та реалізації власної продукції (послуг).

Ще одним напрямом є удосконалення процедур моніторингу та аналізу бізнес-процесів. З огляду на те, що розвиток практики управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції передбачає увагу до основних аспектів діяльності підприємства, починаючи від виробництва і закінчуючи реалізацією кінцевого продукту, процедури моніторингу та аналізу також потребують удосконалення. Дані удосконалення варто орієнтувати на підвищення оперативності та точності аналітичних звітів, автоматизацію роботи з даними, формування оціночно-аналітичної бази, здатної полегшити обґрунтування управлінських рішень та підвищити їх ефективність.

Таким чином, для формування та утримання конкурентоспроможності українських підприємств, які використовують електронну комерцію як провідну модель для розвитку та підвищення ефективності діяльності у ринкових умовах, важливо, щоб джерела конкурентних переваг були відносно довговічними та важко наслідуваними конкурентами, особливо в часи, коли динаміка економічного розвитку спричиняє швидке розповсюдження (поширення, наслідування, перехоплення) всіх інноваційних, персоналізованих рішень. Важливим джерелом таких конкурентних переваг у сучасній економіці є методи, підходи, моделі та

механізми управління, що забезпечують ефективну організацію діяльності та взаємодію між підприємством та споживачами. З огляду на це, доцільно:

- враховуючи поточні глобальні тенденції та світовий досвід;
- зважаючи на позитивні аспекти практики управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в Україні та світі;
- орієнтуючись на необхідність врахування особливостей практики управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції,

спрямовувати розвиток підприємств даної сфери на реалізацію визначеного у даній дисертаційній роботі переліку напрямів удосконалення практики управління бізнес-процесами в електронній комерції в Україні.

Ефективне втілення даних напрямів на практиці сприятиме максимальній реалізації потенціалу бізнес-процесів в електронній комерції як об'єкту управління, забезпеченню ефективності управління даними бізнес-процесами, досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах впливу динамічного зовнішнього оточення.

2.3. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції

Динамічний розвиток систем електронної комерції та інтернет-технологій, поряд зі зростанням ринку споживання, орієнтованого на онлайн-покупки, веде до активізації діяльності підприємств, що працюють у сфері електронного бізнесу, які змушені шукати новітні, інноваційні рішення, які допомогли б створити конкурентну перевагу та зберегти її якнайдовше.

Ефективне управління бізнес-процесами в даній сфері варто розглядати в контексті трьох основних практичних напрямків:

- комерційна діяльність та виробництво, що є ядром кожного бізнесу та містить такі види діяльності, як платіжні дані та управління каталогами;

– керування даними: всі дані магазину індексуються, зберігаються, отримуються та відображаються користувачам;

– робочі процеси, що містять як внутрішні, так і зовнішні процеси, які забезпечують безпосередній зв'язок та контроль між працівниками підприємства, між підприємством та постачальниками, а також підприємством та його клієнтами.

На практиці дані напрямки діяльності реалізуються через різні моделі робочого циклу, які можна застосувати залежно від бізнес-вимог, але цілі цих моделей в цілому однакові: налаштування кожного бізнес-процесу таким чином, щоб він був ефективним, а клієнти були задоволені результатами.

Практика ефективного управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції передбачає планування та контроль базових аспектів: від управління даними, пов'язаними з кількістю продуктів на веб-сайті, і контролю того, що всі транзакції зроблені безпечно, до визначення обов'язків співробітників і забезпечення того, щоб інформація вчасно доставлялась для прийняття рішень.

Розуміння обставин, через які ефективно управління бізнес-процесами підвищує результативність діяльності підприємств, що спеціалізується на електронній комерції, базується на виявленні та врахуванні причинно-наслідкових зв'язків, які можуть привести до певних результатів і змін [41; 147].

З огляду на це, доцільно представити ключові дослідницькі проблеми, вирішення яких дозволяє комплексно розкрити проблематику оцінювання ефективності управління інноваційними економічними формами підприємництва. Такими проблемами, на нашу думку, є такі:

1. Проблема виявлення суттєвих зв'язків між діяльністю в сфері електронної комерції, стратегією розвитку й створенням цінності для бізнесу.

2. Проблема кількісної та якісної оцінки впливу певних інструментів управління бізнес-процесами на ефективність підприємства даної сфери.

Вирішення першої проблеми пропонується зосередити на окресленні цілого комплексу проблемних питань, від відповіді на які залежить в подальшому повноцінність та характер оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.

Стосовно другої проблеми, у практиці оцінювання ефективності існують методики [176], які доцільно застосовувати при оцінюванні управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. Водночас, існує багато факторів, що впливають на цю ефективність та значна кількість аналітичних показників для оцінки цих факторів, і формальний аналіз витрат / вигід є лише одним з аспектів оцінювання. Представлена проблема оцінки функціонування підприємств електронної комерції зводиться до пошуку методів та прийомів для здійснення максимально об'єктивної оцінки окремих сфер діяльності, виявлення проблем та вжиття коригуючих дій.

Значна частина оцінювання ефективності інтернет-торгівлі зосереджена, натомість, на сприйнятті та інтерпретації результатів маркетингового та організаційного характеру [90; 118]. Так, бізнес-модель, що лежить в основі системи електронної комерції, найчастіше передбачає використання веб-сайту, який служить каналом зв'язку для двобічної передачі інформації, платформою для проведення транзакцій, інтерфейсом для обслуговування клієнтів [178] і дозволяє реалізовувати маркетингові заходи [167]. Хоча мета такої бізнес-моделі полягає в тому, щоб продавати свої продукти / послуги і максимізувати прибуток, дозволяючи здійснювати онлайн-транзакції з іншою стороною, підприємствам, які використовують такі технології, необхідно мати уявлення про те, яка частка бізнесу буде в мережі, якою є цільова аудиторія, і, що найважливіше, – як вибудувати шлях до досягнення максимальної споживчої цінності продукції підприємства.

Необхідною умовою для отримання підприємствам конкурентної переваги на вимогливому ринку електронної комерції є ідентифікація проблем та подальша орієнтація на прийняття ефективних управлінських рішень стосовно проблемних місць. Для того, щоб мати змогу належним чином здійснити таку ідентифікацію, важливо визначити специфіку ключових сфер управління бізнес-процесами [50].

Все більше підприємств розширюють свою діяльність за допомогою нових каналів збуту, пов'язаних із електронною комерцією. Так, індустрія електронної комерції вже генерує понад 5% європейського ВВП [2; 21]. Інтернет є середовищем

з найвищим ступенем адаптації – порівняно з телебаченням, радіо чи телефоном, йому було потрібно найменше часу, щоб отримати 50 млн користувачів [77].

На думку дослідників [151] завдяки COVID-фактору (пандемії та пов'язаної з нею низки карантинних обмежень), відбувалось вибухове зростання ринку електронної комерції в Україні у 2020 році. Так, замість прогнозованих + 15%, продажі у цій сфері зросли на 41%, що майже вдвічі більше за середній рівень в регіоні «Центральна і Східна Європа» (21,5%) та майже втричі – за середньосвітовий (16,5%) (Додаток А).

Дослідження показують, що 44% користувачів Інтернету вважають ключовим фактором вибору продукції у конкретного підприємства електронної комерції вартість доставки, 38% – ціну продукції, 31% – кращу гарантію [24].

Отже, з огляду на поточні ринкові тенденції, одним із ключових факторів успіху підприємств електронної комерції є адекватна оцінка ефективності управління бізнес-процесами у цій сфері, що дозволяє об'єктивно оцінити можливості та обмеження стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища підприємницької структури та сформулювати (або скоригувати) управлінські рішення, наслідком чого має стати підвищення в подальшому ефективності діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

Ключовими аспектами ефективності роботи підприємства електронної комерції є продуктивність, економія витрат і взаємовідносини між покупцем та продавцем [118]. Проблеми продуктивності такого підприємства можна оцінити з точки зору ефективності часу і економії витрат завдяки скороченню числа співробітників, що займаються обробкою транзакцій, збільшення обсягу замовлень, точності платежів, достовірної та своєчасної інформації та можливості відслідковувати поставки від замовлення до доставки.

Водночас, практика показує, що повноцінна комплексна оцінка діяльності підприємства електронної комерції проводяться досить рідко, і в тих випадках, коли вони є, вони містять високу частку суб'єктивних заходів через труднощі, пов'язані з обліком даних та кількісною оцінкою певних напрямків діяльності в сфері електронної комерції [130].

У науковій літературі зустрічається чимало підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств. У їх числі як якісні так і кількісні. Наприклад, В. А. Тігарєва та І. В. Станкевич виокремлюють такі: метод ABC-аналізу, система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), імітаційне моделювання, експрес-метод оцінки бізнес-процесів, методика критичних факторів успіху організації (відома в наукових колах як методика С.М. Ковальова та В.М. Ковальова), методика оцінки економічної ефективності бізнес-процесів підприємства Л.А. Козерод [169, с. 113-114]. Кожен із цих підходів має як свої переваги, так і недоліки, які необхідно ретельно дослідити, зважити та узагальнити з метою вибору найбільш результативного підходу та створення узагальненої системи показників оцінювання бізнес-процесів сучасних підприємств.

Аналізуючи думки дослідників [31, 71, 176] стосовно ефективної реалізації моделей та методів оцінювання ефективності управління бізнес-процесами стосовно практики електронної комерції, на наш погляд варто виділити фактори, які мають принципове значення для ефективного управління бізнес-процесами.

У цьому сенсі М. Хаммер [31] звертає увагу на 5 найважливіших елементів, що визначають успіх в управлінні бізнес-процесами (він називає їх «активаторами процесу»), надалі даний перелік розширив П. Тркман [71] (рис. 2.11).

Відповідно до представленої на рис. 2.11 моделі, автором проведено експертне оцінювання ступеню вираженості елементів, що визначають ефективність управління бізнес-процесами підприємств сфери електронної комерції України.

У межах дослідження здійснено опитування 50-ти керівників та провідних фахівців трьох підприємств електронної комерції, які є лідерами ринку в Україні (OLX, Rozetka та Prom.ua). Опитування передбачало оцінку респондентами за п'ятибальною системою прогресивним способом ступеню вираженості елементів, що визначають ефективність управління бізнес-процесами підприємств сфери електронної комерції України:

1) моделі бізнес-процесів підприємств електронної комерції сформовані та реалізуються;



Рис. 2.11. Основні елементи, що визначають ефективність управління бізнес-процесами

(згідно з М. Хаммером та П. Тркманом)

Джерело: побудовано автором за матеріалами [31; 71]

2) індикатори бізнес-процесів підприємств електронної комерції наявні та використовуються;

3) виконавці бізнес-процесів призначені та повноцінно виконують обов'язки;

4) процесна інфраструктура, підтримана ІТ та HR системами побудована та діє;

5) власники процесів призначені та повноцінно виконують обов'язки;

6) здійснюється пристосування бізнес-процесів до бізнес-середовища;

7) здійснюється постійне вдосконалення для забезпечення стійких вигід від управління процесами;

8) здійснюється координація процесів та інформаційних технологій.

Опитуваним при заповненні анкети було запропоновано виставити власну оцінку ступеню вираженості елементів, що є критеріальною базою визначення ефективності управління бізнес-процесами підприємств сфери електронної комерції України. Форму анкети для опитування представлено в Додатку Б.

При оцінці результатів малої випадкової неповторної вибірки експертів (50 осіб) величина генеральної дисперсії в розрахунках не розглядається [111], що обумовлює можливості використання критерію Стюдента для визначення можливих меж помилки. Орієнтиром прийнятної для економічних досліджень достовірності дослідження є розбіжність у вірогідності (можливі межі похибки вибірки) дослідження на рівні не більшому за $\pm 10\%$, тобто – з достовірністю більше ніж 90%. З вірогідністю 95,4% з коефіцієнтом довіри 2,0 достатнім є залучення до проведення дослідження 50-ти експертів, щоб говорити про достатню репрезентативність та достовірність дослідження [111].

Оцінка елементів, що визначають ефективність управління бізнес-процесами підприємств, проводилась за п'ятибальною системою відповідно до таких ознак:

- 1 бал – характеристика взагалі не відповідає поточному стану;
- 2 бали – характеристика майже не прослідковується;
- 3 бали – характеристика певною мірою відповідає поточному стану;
- 4 бали – характеристика в цілому відповідає поточному стану;
- 5 балів – характеристика в повній мірі відповідає поточному стану.

В табл. 2.7. представлено результати проведеного експертного оцінювання.

Таблиця 2.7

Результати експертного оцінювання ступеню вираженості елементів, що визначають ефективність управління бізнес-процесами підприємств сфери електронної комерції України

Характеристика ефективності управління бізнес-процесами	Кількість оцінок експертів					Середньо-зважена оцінка
	1	2	3	4	5	
1. Моделі бізнес-процесів підприємств електронної комерції сформовані та реалізуються	2	12	12	12	12	3,40
2. Індикатори бізнес-процесів підприємств електронної комерції наявні та використовуються	4	4	14	11	17	3,66
3. Виконавці бізнес-процесів призначені та повноцінно виконують обов'язки	3	7	13	13	14	3,56
4. Процесна інфраструктура, підтримана IT та HR системами побудована та діє	4	5	14	11	16	3,60
5. Власник процесу призначені та повноцінно виконують обов'язки	3	9	10	9	19	3,64
6. Здійснюється пристосування бізнес-процесів до бізнес-середовища	3	5	13	12	17	3,70
7. Здійснюється постійне вдосконалення для забезпечення стійких вигід від управління процесами	2	6	9	10	23	3,92
8. Здійснюється координація процесів та інформаційних технологій	3	4	8	16	19	3,88
Середнє значення						3,67

Джерело: розрахунки автора

Результати проведеного оцінювання показали, що на даний момент найбільшими драйверами ефективності управління бізнес-процесами українських підприємств сфери електронної комерції є такі (рис. 2.12):

- постійне вдосконалення для забезпечення стійких вигід від управління процесами (в середньому 3,92 бали);
- координація процесів та інформаційних технологій (3,88 балів);
- пристосування бізнес-процесів до бізнес-середовища (3,70 балів).

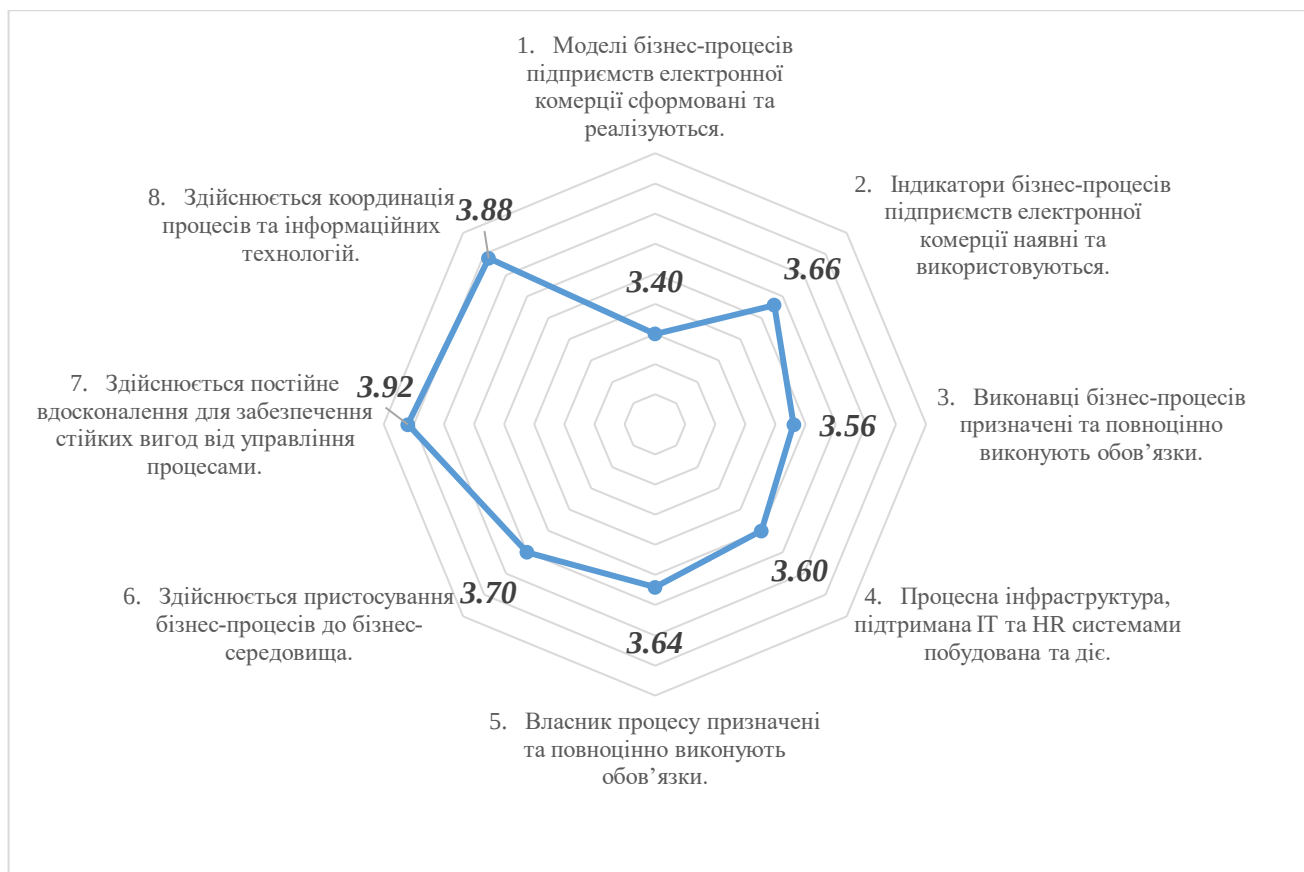


Рис. 2.12. Результати експертного оцінювання ступеню вираженості елементів, що визначають ефективність управління бізнес-процесами підприємств сфери електронної комерції України

Джерело: складено автором

У цілому ж, є підстави характеризувати поточний ступень вираженості елементів, які визначають ефективність управління бізнес-процесами українських підприємств сфери електронної комерції, як достатньо задовільний (середній бал – 3,67), водночас такий, що потребує особливої уваги за певними проблемними сферами, такими, як:

- побудова ефективної моделі бізнес-процесів підприємств електронної комерції (3,4 бали);
- призначення та контроль за виконанням обов'язків виконавцями бізнес-процесів (3,56 балів);
- моделювання та побудова ефективної процесної інфраструктури, підтриманої ІТ та HR системами (3,60 балів).

Таким чином, на думку експертів, що в цілому базується на їх практичному досвіді роботи в найбільших підприємствах сфери електронної комерції України (*OLX, Rozetka та Prom.ua*), в Україні в цілому задовільно здійснюється робота підприємств електронної комерції, яка стосується питань координації процесів, пристосування до змін середовища (що є важливим за умов постійних змін у середовищі, зокрема, пов'язаних з пандемічними обмеженнями та сплеском на ринку онлайн-продажів), та постійного вдосконалення, обумовленого, значною мірою, потребою адаптації до змін у середовищі.

Формуючи додаткове підґрунтя для оцінювання діяльності підприємств сфери електронної комерції, автор вважає за доцільне звернути увагу на звіт ЮНКТАД [25], де відзначено, що підприємства електронної комерції мають відносно слабкі результати порівняно з підприємствами інших цифрових галузей, таких як апаратне забезпечення чи телекомунікаційні послуги.

Наприклад, підприємством, пов'язаним з електронною комерцією з найвищим рейтингом став *eBay*, що знаходиться лише на 49-му місці загального рейтингу. Згідно зі звітом, головним фактором недостатньо ефективної роботи підприємств електронної комерції є те, що ці підприємства переважно є молодими, як правило, засновані лише в останні два десятиліття, тому більше зосереджувались на акціонерах, ніж на взаємодії з широкою групою зацікавлених сторін.

У цьому контексті важливо аналізувати практику управління бізнес-процесами з точки зору їх зрілості. Зрілість процесів в даному випадку розглядається як здатність підприємства ефективно управляти процесами, тобто здатність визначати, вимірювати, кількісно керувати та постійно вдосконалювати процеси. Для підприємств, які впроваджують та поширюють у своїй практиці технології та підходи зі сфери електронної комерції це означає, з одного боку, що вони повністю знаходяться на стадії розвитку процесу управління, з іншого – готові виконувати конкретні завдання в сфері управління процесами. Детермінантами зрілості бізнес-процесів у сфері електронної комерції варто вважати [33]:

1) здатність створювати та вдосконалювати продукт / послугу, що є особливістю підприємства в цілому, а не його окремих працівників;

2) повна ідентифікованість процесів, знання про які ефективно передаються працівникам;

3) спланованість діяльності із розробки та вдосконалення процесів;

4) відстежуваність процесів та можливість їх вдосконалення за допомогою контрольованих експериментів та аналізу співвідношення витрат щодо досягнутого ефекту;

5) розподіл ролей та обов'язків чітко визначено в рамках підприємства та окремих проєктів, які воно реалізує;

6) контроль якості продукції / послуг, а також ступеня задоволеності споживачів;

7) існування об'єктивної кількісної основи для оцінки якості продукції / послуг та методів роботи.

Детермінанти, що відображають незрілість процесу підприємства електронної комерції [33]:

1) процеси функціонують та розвиваються передусім внаслідок імпровізованих та несистемних дій працівників та управлінців;

2) заплановані процеси не реалізуються в повній мірі;

3) керування процесами здійснюється реакційно, тобто реагує передусім на кризи, що виникають;

4) терміни реалізації не дотримуються, а бюджети перевищуються через нестабільність процесів;

5) за умови незмінності обмежень графіків та бюджетів, реалізація процесів здійснюється за рахунок зниження рівня якості та функціональності продукції;

6) відсутність формалізованих та об'єктивних критеріїв оцінки продукції, якості, процесу та раннього виявлення проблем.

Моделі для оцінки зрілості процесів підприємства, які, на нашу думку, є цінною методологічною базою оцінки ефективності діяльності підприємств електронної комерції, зазвичай мають ієрархічну структуру, демонструючи послідовні рівні розвитку управління. Однією з таких моделей є інтеграція моделі зрілості можливостей П. Хармона, яка спочатку була розроблена для програмного

аналізу зрілості, а потім узагальнена для застосування до різних типів процесів [33]. Дана модель характеризує свої окремі рівні таким чином (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика ієрархічних рівнів моделі зрілості бізнес-процесів підприємства

Рівень	Специфіка діяльності підприємств електронної комерції, що перебувають на певному рівні
Рівень 1. Відсутність структурованих процесів	Підприємства не розглядають свою діяльність через принципи процесного підходу. Бізнес-процес не сформовано взагалі
Рівень 2. Деякі процеси організовані (базові або найчастіше повторювані)	На цьому етапі діяльність підприємства не розуміється як сукупність процесів, а концентрується лише на реалізації вибраних процесів. Бізнес-процес не сформовано цілісно
Рівень 3. Більшість процесів організовані	Це стосується не лише основних бізнес-процесів, а й процесів управління та підтримки. В даному випадку вже визначено архітектуру процесів, і якщо виникає проблема, легко і швидко визначаються основні процеси, яким варто приділити увагу
Рівень 4. Процесами управляють	Всі процеси визначено, підприємства мають менеджерів процесів, які збирають дані про ефективність процесів та задоволеність споживачів і використовують ці дані для оптимізації процесів
Рівень 5. Процеси постійно вдосконалюються	Процеси – суть таких підприємств. Вони знають свої процеси та ефективно керують ними. Крім того, вони систематично підходять до постійного вдосконалення бізнес-процесу

Джерело: побудовано автором за матеріалами [33]

Наведена модель у цілому не суперечить, а доповнює іншу, матричну модель зрілості, запропоновану Дж. Вом-Брок та М. Росманном [74]. На думку автора, обидві моделі доцільно використовувати для аналізу зрілості бізнес-процесів на підприємствах електронної комерції.

Матрична модель зрілості базується на припущенні про наявність шести факторів, які впливають на ефективність бізнес-процесу, а саме:

- 1) стратегічний зв'язок;
- 2) управління;
- 3) методи;
- 4) інформаційні технології;
- 5) людські ресурси;
- 6) культура.

Дж. Вом-Брок та М. Росманн у своїй моделі стосовно зазначених вище факторів пропонують застосувати оцінку характеру впливу факторів на результат (бізнес-процес) відповідно до п'яти областей уваги: планування вдосконалень;

зв'язок стратегії з можливостями процесів; архітектура організаційних процесів; заходи процесу; роль клієнтів та інших сторін. На думку дослідників сфера охоплення цих елементів на конкретному підприємстві і визначає міру зрілості бізнес-процесу (рис. 2.13).

	Фактори					
	Стратегічний зв'язок	Управління	Методи	Інформаційні технології	Людські ресурси	Культура
Області уваги	Планування вдосконалень	Прийняття рішень	Проектування та моделювання процесів	Проектування та моделювання процесів	Знання та вміння	Готовність до змін
	Зв'язок стратегії з можливостями процесів	Ролі процесу та відповідальність	Впровадження та виконання процесів	Впровадження та виконання процесів	Управління знаннями	Цінності та переконання
	Архітектура організаційних процесів	Взаємозв'язок заходів із виконанням процесу	Моніторинг та контроль процесів	Моніторинг та контроль процесів	Процес освіти	Ставлення та поведінка
	Заходи процесу	Стандарти процесу	Удосконалення процесів та інновації	Удосконалення процесів та інновації	Процес співпраці	Фокусування уваги менеджерів на процесах
	Роль клієнтів та інших сторін	Управління дотриманням вимог	Процес управління проектами	Процес управління проектами	Лідерство в процесах	Мережі соціальних зв'язків

Рис. 2.13. Матрична модель зрілості бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено за даними [74]

Автор даної дисертаційної роботи вважає за доцільне використати ідеї матричної моделі зрілості бізнес-процесів на підприємстві для оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, диференціюючи дане оцінювання за трьома підприємствами-лідерами ринку (*OLX*, *Rozetka* та *Prom.ua*).

Дане оцінювання дозволить, з одного боку, порівняти ступінь ефективності бізнес-процесів на цих підприємствах у розрізі певних (шести) критеріїв їх зрілості, кожен з яких характеризує ступінь вираженості конкретного фактору відповідно до матричної моделі зрілості. З іншого боку це дасть можливість визначити драйвери розвитку даних підприємств, що дозволяють їм утримувати лідерські позиції на ринку, та виявити проблемні місця, які заважають досягти повноцінної зрілості бізнес-процесів.

У якості критеріїв зрілості бізнес-процесів, що характеризують ступінь вираженості конкретного фактору відповідно до матричної моделі зрілості, автор даної роботи пропонує визначити такі:

1) управління бізнес-процесами сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства (відповідає фактору «стратегічний зв'язок»);

2) управління бізнес-процесами здійснюється в певній організаційній структурі і вимагає, щоб зацікавлені сторони отримували різні завдання, конкретні правила та визначені обов'язки (відповідає фактору «управління»);

3) управління бізнес-процесами підтримується методами проєктування, аналізу, впровадження, виконання та моніторингу процесів (відповідає фактору «методи»). Це стосується вибору відповідних методів, засобів та прийомів, а також адаптація та комбінування їх відповідно до конкретних вимог та умов діяльності підприємства;

4) управління бізнес-процесами використовує технології, особливо інформаційні системи, як основу для проєктування та реалізації процесів (відповідає фактору «інформаційні технології»);

5) враховується кваліфікація працівників у сфері управління бізнес-процесами, а також професіоналізм стосовно конкретного процесу (відповідає фактору «людські ресурси»);

6) управління бізнес-процесами базується на спільній системі цінностей для підтримки вдосконалення процесу та інновацій (відповідає фактору «культура»).

Автором проведено експертне оцінювання ступеню вираженості критеріїв, що визначають зрілість бізнес-процесів окремо за підприємствами сфери електронної комерції-лідерами ринку: *OLX*, *Rozetka* та *Prom.ua*. В межах дослідження було здійснено диференційоване за підприємствами опитування керівників та провідних фахівців цих підприємств, які повинні були надати оцінку за п'ятибальною системою прогресивним способом ступеню наближення діяльності підприємства до критеріїв, які визначають зрілість бізнес-процесів підприємств сфери електронної комерції та увагу до розвитку певного фактору, що впливає на досягнення такої зрілості.

Для визначення можливих меж помилки пропонується, як і в попередньому оцінюванні, використовувати критерій Стюдента. З вірогідністю 95,4% з коефіцієнтом довіри 2,0 достатнім є залучення до проведення дослідження 50-ти експертів, щоб говорити про високу репрезентативність та достовірність дослідження [111].

При заповненні анкети експертам було запропоновано виставити власну оцінку повноти досягнення зрілості бізнес-процесів на їх підприємстві відносно факторів, зміст яких пояснюється за допомогою переліку відповідних областей уваги стосовно управління бізнес-процесами. Форму анкети для проведення опитування представлено в Додатку В. У табл. 2.9. представлено результати проведеного експертного оцінювання платформи електронної комерції OLX.

Таблиця 2.9

Результати експертного оцінювання повноти досягнення зрілості бізнес-процесів платформи електронної комерції OLX

Характеристика ефективності управління бізнес-процесами	Кількість оцінок експертів					Середньо-зважена оцінка
	1	2	3	4	5	
1. Управління бізнес-процесами сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства (відповідає фактору «стратегічний зв'язок»)	1	12	13	11	13	3,46
2. Управління бізнес-процесами здійснюється в певній організаційній структурі і вимагає, щоб зацікавлені сторони отримували різні завдання, конкретні правила та визначені обов'язки (відповідає фактору «управління»)	2	5	13	11	19	3,80
3. Управління бізнес-процесами підтримується методами проєктування, аналізу, впровадження, виконання та моніторингу процесів (відповідає фактору «методи»)	3	7	13	13	14	3,56
4. Управління бізнес-процесами використовує технології, особливо інформаційні системи, як основу для проєктування та реалізації процесів (відповідає фактору «інформаційні технології»)	2	5	13	12	18	3,78
5. Враховується кваліфікація працівників у сфері управління бізнес-процесами, а також професіоналізм стосовно конкретного процесу (відповідає фактору «людські ресурси»)	8	8	9	9	16	3,34
6. Управління бізнес-процесами базується на спільній системі цінностей для підтримки вдосконалення процесу та інновацій (відповідає фактору «культура»)	3	5	13	12	17	3,70
Середнє значення						<u>3,61</u>

Джерело: розрахунки автора

Результати оцінювання показали, що на даний момент *OLX* найбільшою мірою забезпечує зрілість власних бізнес-процесів завдяки (рис. 2.14):

- ефективному управлінню (в середньому 3,8 балів);
- впровадженню та поширенню інформаційних технологій (3,78 балів);
- розвинутій корпоративній культурі (3,70 балів).

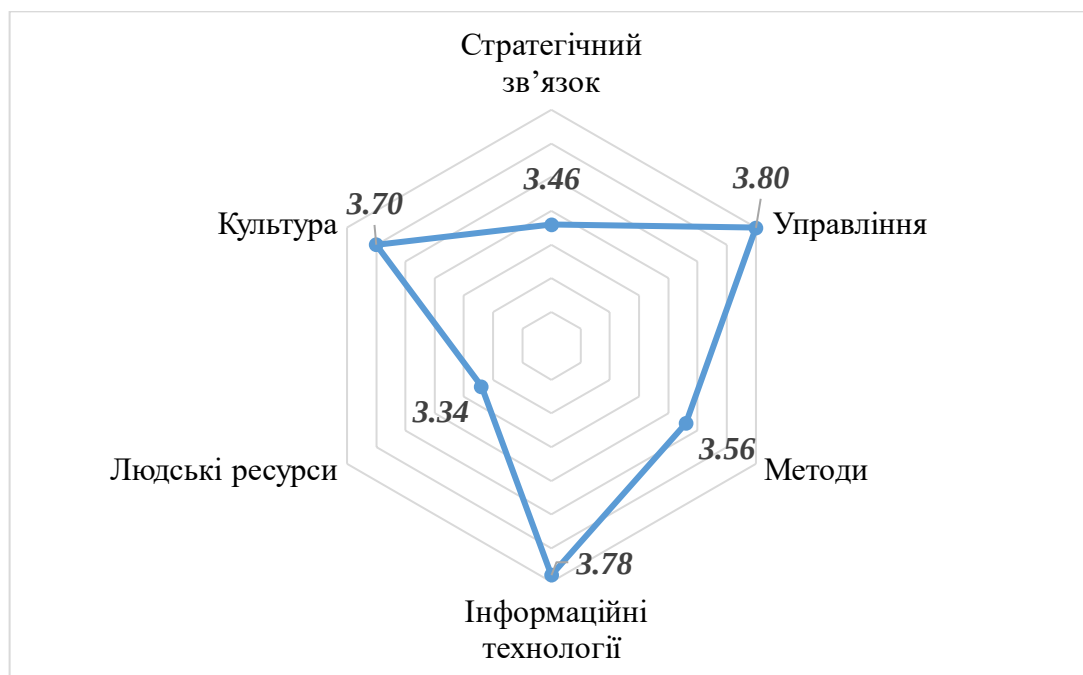


Рис. 2.14. Результати експертного оцінювання повноти досягнення зрілості бізнес-процесів платформи електронної комерції *OLX*

Джерело: складено автором

Водночас, необхідно приділити увагу з метою сприяння досягненню зрілості бізнес-процесів таким сферам, як людські ресурси (3,34 балів); стратегічний зв'язок (3,46 балів) та методам управління (3,56 балів).

У цілому ж зрілість бізнес-процесів даного підприємства електронної комерції можна оцінити як таку, що перебуває на відносно задовільному рівні, проте потребує розвитку (середній рівень 3,61 бали).

У табл. 2.10. представлено результати проведеного експертного оцінювання платформи електронної комерції *Rozetka*.

Таблиця 2.10

Результати експертного оцінювання повноти досягнення зрілості бізнес-процесів платформи електронної комерції *Rozetka*

Характеристика ефективності управління бізнес-процесами	Кількість оцінок експертів					Середньо-зважена оцінка
	1	2	3	4	5	
1. Управління бізнес-процесами сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства (відповідає фактору «стратегічний зв'язок»)	1	8	10	13	18	3,78
2. Управління бізнес-процесами здійснюється в певній організаційній структурі і вимагає, щоб зацікавлені сторони отримували різні завдання, конкретні правила та визначені обов'язки (відповідає фактору «управління»)	4	4	14	11	17	3,66
3. Управління бізнес-процесами підтримується методами проєктування, аналізу, впровадження, виконання та моніторингу процесів (відповідає фактору «методи»)	1	7	13	13	16	3,72
4. Управління бізнес-процесами використовує технології, особливо інформаційні системи, як основу для проєктування та реалізації процесів (відповідає фактору «інформаційні технології»)	1	5	14	12	18	3,82
5. Враховується кваліфікація працівників у сфері управління бізнес-процесами, а також професіоналізм стосовно конкретного процесу (відповідає фактору «людські ресурси»)	6	9	10	10	15	3,38
6. Управління бізнес-процесами базується на спільній системі цінностей для підтримки вдосконалення процесу та інновацій (відповідає фактору «культура»)	5	5	13	12	15	3,54
Середнє значення						<u>3,65</u>

Джерело: розрахунки автора

Результати оцінювання показали, що на даний момент *Rozetka* найбільшою мірою забезпечує зрілість бізнес-процесів завдяки (рис. 2.15):

- впровадженню та поширенню інформаційних технологій (3,82 балів);
- стратегічній орієнтованості при формуванні та реалізації бізнес-процесів (3,78 балів);
- розвинутим методам управління, проєктування, аналізу та моніторингу процесів (3,66 балів).

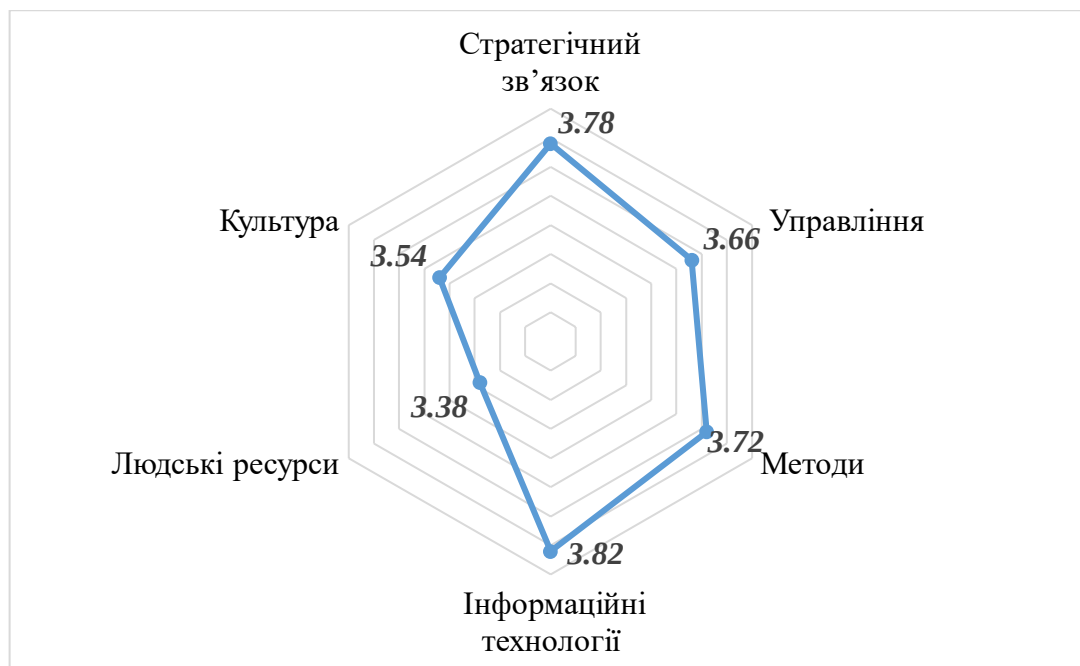


Рис. 2.15. Результати експертного оцінювання повноти досягнення зрілості бізнес-процесів платформи електронної комерції *Rozetka*

Джерело: складено автором

З метою сприяння досягненню зрілості бізнес-процесів варто приділити увагу таким факторам, як людські ресурси (3,38 балів); корпоративна культура (3,54 балів) та поточне управління бізнес-процесами (3,66 балів).

У цілому ж зрілість бізнес-процесів даного підприємства електронної комерції можна оцінити як таку, що перебуває на відносно задовільному рівні, проте потребує розвитку (середній рівень 3,65 балів).

У табл. 2.11. представлено результати проведеного експертного оцінювання платформи електронної комерції *Prom.ua*.

Результати оцінювання показали, що на даний момент *Prom.ua* передусім забезпечує зрілість власних бізнес-процесів завдяки (рис. 2.16):

- ефективному поточному управлінню (3,90 балів);
- розвинутим методам управління, проєктування, аналізу та моніторингу процесів (3,84 балів);
- розвинутій корпоративній культурі (3,70 балів).

Результати експертного оцінювання повноти досягнення зрілості бізнес-процесів
платформи електронної комерції *Prom.ua*

Характеристика ефективності управління бізнес-процесами	Кількість оцінок експертів					Середньо-зважена оцінка
	1	2	3	4	5	
1. Управління бізнес-процесами сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства (відповідає фактору «стратегічний зв'язок»)	4	10	12	12	12	3,36
2. Управління бізнес-процесами здійснюється в певній організаційній структурі і вимагає, щоб зацікавлені сторони отримували різні завдання, конкретні правила та визначені обов'язки (відповідає фактору «управління»)	1	4	14	11	20	3,90
3. Управління бізнес-процесами підтримується методами проектування, аналізу, впровадження, виконання та моніторингу процесів (відповідає фактору «методи»)	3	3	11	15	18	3,84
4. Управління бізнес-процесами використовує технології, особливо інформаційні системи, як основу для проектування та реалізації процесів (відповідає фактору «інформаційні технології»)	4	5	14	11	16	3,60
5. Враховується кваліфікація працівників у сфері управління бізнес-процесами, а також професіоналізм стосовно конкретного процесу (відповідає фактору «людські ресурси»)	7	9	10	9	15	3,32
6. Управління бізнес-процесами базується на спільній системі цінностей для підтримки вдосконалення процесу та інновацій (відповідає фактору «культура»)	3	5	13	12	17	3,70
Середнє значення						<u>3,62</u>

Джерело: розрахунки автора

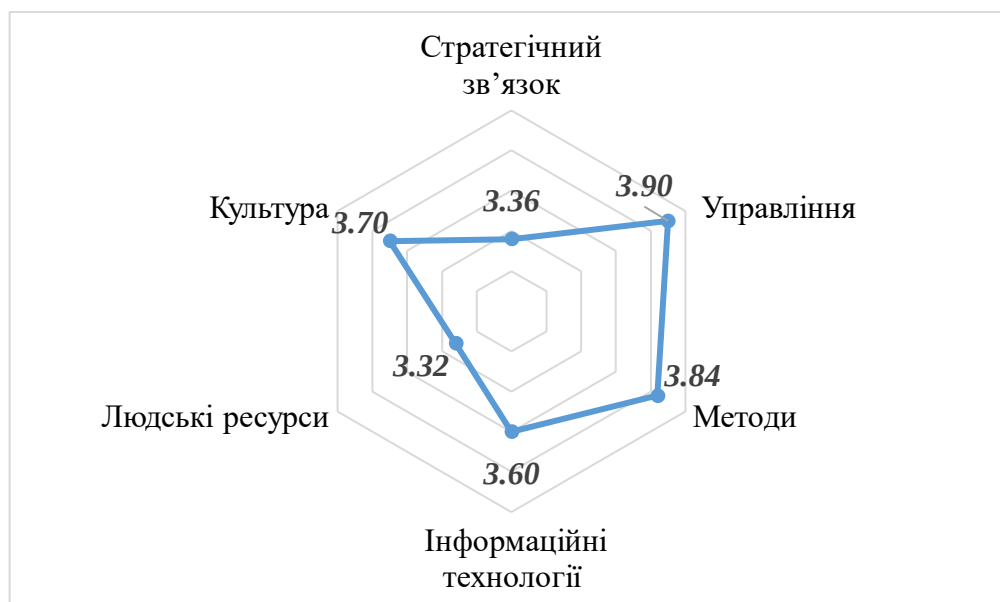


Рис. 2.16. Результати експертного оцінювання повноти досягнення зрілості бізнес-процесів платформи електронної комерції *Prom.ua*

Джерело: складено автором

Для досягнення повної зрілості бізнес-процесів підприємству необхідно приділити увагу таким факторам, як людські ресурси (3,32 бали); стратегічний зв'язок (3,36 балів) та впровадження інформаційних технологій (3,60 балів).

У цілому ж зрілість бізнес-процесів даного підприємства електронної комерції можна оцінити як таку, що перебуває на відносно задовільному рівні, проте потребує розвитку (середній рівень 3,62 бали).

На рис. 2.17 представлено порівняння результатів експертного оцінювання повноти досягнення зрілості бізнес-процесів платформ електронної комерції *OLX*, *Rozetka* та *Prom.ua*.

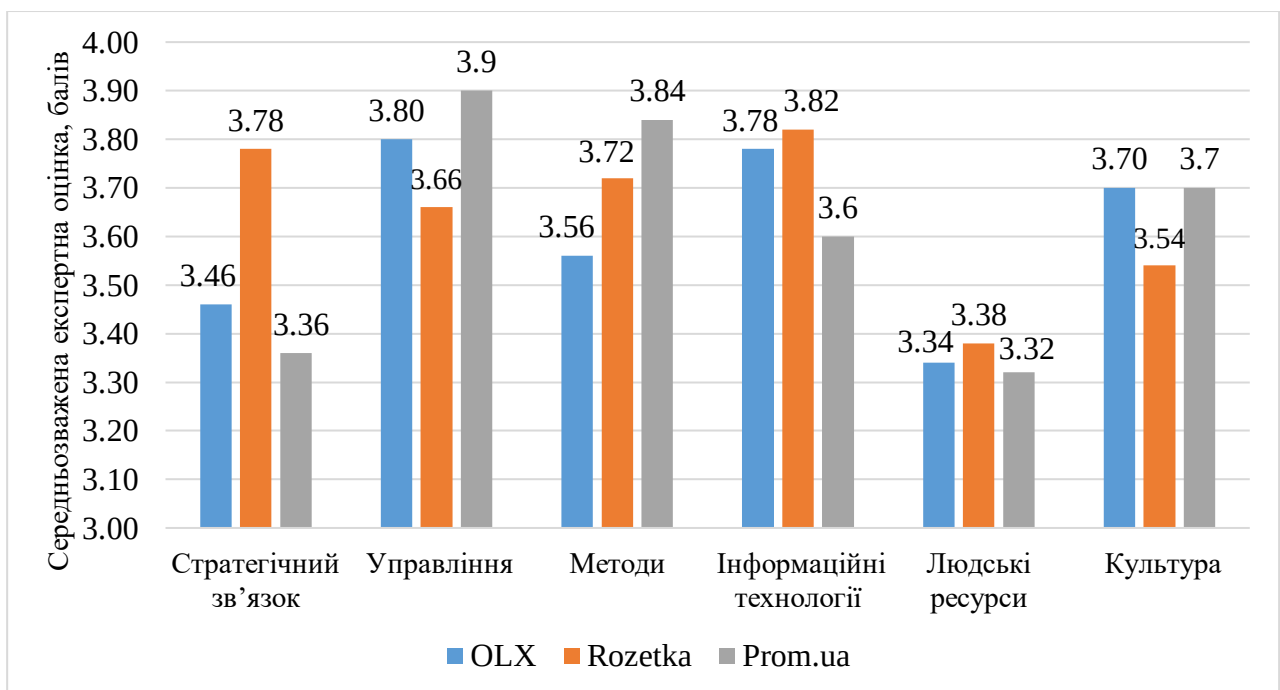


Рис. 2.17 Порівняння результатів експертного оцінювання повноти досягнення зрілості бізнес-процесів аналізованих платформ електронної комерції

Джерело: складено автором

За показаними на рисунку даними варто відзначити суттєво більш виражену стратегічну орієнтацію бізнес-процесів маркетплейса *Rozetka*, який, водночас, найбільше за конкурентів орієнтується на впровадження новітніх інформаційних технологій та дещо краще ніж інші платформи працює з людськими ресурсами (хоча у всіх підприємств даний фактор є слабким місцем зрілості бізнес-процесів).

Prom.ua будує свої конкурентні переваги у сфері організації та управління бізнес-процесами на якості поточного управління та застосуванні ефективних методів управління, проєктування, аналізу та моніторингу процесів, де він є кращим за конкурентів – лідерів ринку. Натомість *OLX*, що є лідером ринку за загальною кількістю відвідувань споживачів, не показує більшої ніж у двох інших аналізованих маркетплейсів вираженості за певним фактором. Особливо необхідно відзначити недостатню увагу з боку керівництва фактору людських ресурсів, що відзначають експерти за всіма аналізованими платформами. Даний фактор суттєво поступається увагою іншим факторам, можливо, через більш виражену увагу в сфері електронної комерції до розвитку технологій. Також платформам *OLX* та *Prom.ua* слід приділити увагу розвитку стратегічної орієнтованості бізнес-процесів.

Ступінь репрезентативності проведеного оцінювання визначалась з застосуванням критерію Стюдента: середньозважена величина оцінки за кожним критерієм порівнювалась із центром розподілу оцінок (різниця між серединою інтервалу (x') і середньозваженою ($\bar{x}$) – $x' - \bar{x}$); отримана величина $x' - \bar{x}$ порівнюється із середньоквадратичним відхиленням, розраховане за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (\bar{x} - \frac{\sum \bar{x}}{14})}{14}}, \quad (2.1)$$

$$\text{У результаті було визначено величину } t = \frac{x' - \bar{x}}{\sigma}, \quad (2.2)$$

яка за модулем не може бути більшою за величину критерію Стюдента (визначається табличним способом для ймовірності 0,95 та кількості ступенів свободи $k=n-1=49$) [111].

У табл. 2.12. представлено результати перевірки виконання вимоги узгодженості відхилення думок опитаних із значенням критерію Стюдента при проведенні експертного дослідження. Це свідчить про те, що експертне оцінювання було проведено якісно, і з достатньою вірогідністю (95%) їх можна використовувати як інформаційну основу управлінських рішень стосовно розвитку бізнес-процесів на підприємствах електронної комерції.

Виконання вимоги узгодженості відхилення думок опитаних із значенням критерію Стюдента при проведенні експертного оцінювання

	Середньо-зважена оцінка	Виконання вимоги узгодженості думок експертів із значенням критерію Стюдента					
		Різниця між середньою інтервалу та середньою	Середньо-кватратичне відхилення	t	$ t $	Значення критерію Стюдента для ймовірності 0,95 при $k=n-1=49$	Виконання вимоги узгодженості
Оцінювання ступеню вираженості елементів, що визначають ефективність управління бізнес-процесами підприємств сфери електронної комерції України							
1. Моделі сформовані та реалізуються.	3,40	-0,40	0,0729	-2,54	2,54	2,01	виконано
2. Індикатори наявні та використовуються.	3,66	-0,66	0,0001	-4,19	4,19	2,01	виконано
3. Виконавці призначені та повноцінно виконують обов'язки.	3,56	-0,56	0,0121	-3,56	3,56	2,01	виконано
4. Процесна інфраструктура побудована та діє.	3,60	-0,60	0,0049	-3,81	3,81	2,01	виконано
5. Власник процесу призначені та виконують обов'язки.	3,64	-0,64	0,0009	-4,06	4,06	2,01	виконано
6. Здійснюється пристосування бізнес-процесів до бізнес-середовища.	3,70	-0,70	0,0009	-4,45	4,45	2,01	виконано
7. Здійснюється постійне вдосконалення.	3,92	-0,92	0,0625	-5,84	5,84	2,01	виконано
8. Здійснюється координація процесів та технологій.	3,88	-0,88	0,0441	-5,59	5,59	2,01	виконано
Середнє значення	<u>3,67</u>		<u>0,1575</u>		<u>4,25</u>		
Оцінювання повноти досягнення зрілості бізнес-процесів платформи електронної комерції OLX							
1. Стратегічний зв'язок	3,46	-0,46	0,0441	-2,92	2,92	2,01	виконано
2. Управління	3,80	-0,80	0,0169	-5,08	5,08	2,01	виконано
3. Методи	3,56	-0,56	0,0121	-3,56	3,56	2,01	виконано
4. Інформаційні технології	3,78	-0,78	0,0121	-4,95	4,95	2,01	виконано
5. Людські ресурси	3,34	-0,34	0,1089	-2,16	2,16	2,01	виконано
6. Культура	3,70	-0,70	0,0009	-4,45	4,45	2,01	виконано
Середнє значення	<u>3,61</u>		<u>0,1803</u>		<u>3,85</u>		
Оцінювання повноти досягнення зрілості бізнес-процесів платформи електронної комерції Rozetka							
1. Стратегічний зв'язок	3,78	-0,78	0,0121	-4,95	4,95	2,01	виконано
2. Управління	3,66	-0,66	0,0001	-4,19	4,19	2,01	виконано
3. Методи	3,72	-0,72	0,0025	-4,57	4,57	2,01	виконано
4. Інформаційні технології	3,82	-0,82	0,0225	-5,21	5,21	2,01	виконано
5. Людські ресурси	3,38	-0,38	0,0841	-2,41	2,41	2,01	виконано
6. Культура	3,54	-0,54	0,0169	-3,43	3,43	2,01	виконано
Середнє значення	<u>3,65</u>		<u>0,1518</u>		<u>4,13</u>		
Оцінювання повноти досягнення зрілості бізнес-процесів платформи електронної комерції Prom.ua							
1. Стратегічний зв'язок	3,36	-0,36	0,0961	-2,29	2,29	2,01	виконано
2. Управління	3,90	-0,90	0,0529	-5,72	5,72	2,01	виконано
3. Методи	3,84	-0,84	0,0289	-5,33	5,33	2,01	виконано
4. Інформаційні технології	3,60	-0,60	0,0049	-3,81	3,81	2,01	виконано
5. Людські ресурси	3,32	-0,32	0,1225	-2,03	2,03	2,01	виконано
6. Культура	3,70	-0,70	0,0009	-4,45	4,45	2,01	виконано
Середнє значення	<u>3,62</u>		<u>0,2259</u>		<u>3,94</u>		

Джерело: розрахунки автора

Таким чином, проведення оцінювання дає можливість оцінити поточний стан та визначити пріоритети та проблемні моменти управління бізнес-процесами підприємств сфери електронної комерції, яким необхідно приділити увагу при формуванні набору управлінських інструментів та побудові стратегії та моделі розвитку підприємств даної бізнес-сфери.

Оцінювання показало, що, у цілому, для платформ електронної комерції важливими є проблеми більшої стратегічної орієнтованості підприємств на розвиток, залучення для цього інвестицій та вжиття заходів щодо диверсифікації ринків збуту, засвоєння нових ринків та використання новітніх методів управління, як і новітніх інформаційних технологій, а також – ефективна робота з людськими ресурсами. Саме на цьому доцільно зосередитись керівництву підприємств електронної комерції України для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку.

Висновки за розділом 2

У другому розділі дисертаційної роботи в процесі дослідження стану управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції охарактеризовано нормативно-правове регулювання середовища розвитку бізнес-процесів у сфері електронної комерції, проаналізовано галузеві тенденції та практику управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в Україні та світі, здійснено оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. У результаті було сформульовано такі авторські висновки та узагальнення:

1. За результатами аналізу досвіду та специфіки нормативно-правового регулювання середовища розвитку бізнес-процесів у сфері електронної комерції в світі та в Україні можна констатувати, що як на міжнародному рівні, на рівні розвинутих країн та регіонів світу, так і на рівні України, правова база електронної комерції все ще знаходиться на стадії формування, що обумовлено досить активною динамікою розвитку інтернет-середовища та електронної торгівлі, часто непередбачуваною реакцією ринку та суспільства на певні технологічні

нововведення, які впроваджуються в даній сфері. Нормативно-правова регуляторна база в електронній комерції переважно, навіть у провідних країнах світу, обмежується типовими рамковими законами, які вказують напрями правового регулювання, а не встановлюють обов'язкові норми. З огляду на це, автором сформовано перелік напрямів реформування законодавства у сфері електронної комерції, що дозволяють підвищити ефективність діяльності в певних, зазначених у роботі аспектах практики електронної комерції.

2. Обґрунтовано перелік базових принципів функціонування підприємств електронної комерції. Відзначено, що запропоновані в роботі принципи, а також процедури, які виконуються в межах їх практичної реалізації, цілком узгоджуються зі світовим, та, зокрема, європейським досвідом розвитку ринку та нормативно-правовою базою, що регулює відносини економічних суб'єктів та споживачів у аналізованій сфері. Такі узгодження додадуть можливостей для більш ефективної взаємодії українського та закордонного бізнесу в даній сфері, що забезпечить додаткові конкурентні переваги та можливість працювати на більш містких (європейському та інших) ринках для українських підприємств, які в цій сфері працюють.

3. Охарактеризовано специфіку та основні тенденції, що характеризують світову практику управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в контексті її впливу на формування передумов розвитку підприємств даної сфери за сучасних умов. Визначено, що діяльність в сфері електронної комерції заснована на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях та суттєво залежить від їх розвитку, що визначає динаміку та варіативність використання провідних технологічних рішень в цій сфері. Визначено, що електронна комерція під впливом суспільно-економічних та технологічних тенденцій стає потужним важелем економічного розвитку у промислово-розвинутих країнах, а також інструментом ефективного функціонування та розвитку підприємств. У роботі окреслено особливості практики функціонування економічних суб'єктів сфери електронної комерції на поточному етапі на глобальному рівні (з урахуванням досвіду як закордонних, так і українських економічних суб'єктів, що працюють в цій сфері).

Дані особливості обумовлюють динаміку та характер трансформації світової практики управління бізнес-процесами в електронній комерції.

4. Розвиток систем електронної комерції та посилення взаємозв'язків між цим бізнесом та споживачами обумовили потребу дослідження чинників, що визначають ефективність сприйняття таких систем користувачами та ефективність управління ними. Аналіз цих чинників дозволив сформулювати напрями удосконалення практики управління бізнес-процесами в електронній комерції, якими є: удосконалення взаємовідносин з постачальниками; автоматизація операційних процесів, пов'язаних з електронною комерцією; системне підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та сприяння покращенню клієнтського досвіду; поширення інтеграції штучного інтелекту в діяльність підприємств електронної комерції; удосконалення процедур моніторингу та аналізу бізнес-процесів.

5. З огляду на поточні ринкові тенденції, одним із ключових факторів успіху підприємств електронної комерції є адекватне оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у цій сфері, що дозволяє об'єктивно оцінити можливості та обмеження стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища підприємницької структури та сформулювати (або скоригувати) управлінські рішення, наслідком чого має стати підвищення в подальшому ефективності діяльності конкретного суб'єкта господарювання. Проведено експертне оцінювання ефективності управління бізнес-процесами українських підприємств сфери електронної комерції, результати якого показали, що в Україні в цілому задовільно здійснюється діяльність цих підприємств стосовно питань координації процесів, пристосування до змін середовища (що є важливим за умов постійних змін у середовищі, зокрема, пов'язаних з пандемічними обмеженнями та сплеском на ринку онлайн-продажів), та постійного вдосконалення, обумовленого, значною мірою, потребою адаптації до змін у середовищі.

6. Проведене оцінювання зрілості бізнес-процесів за трьома підприємствами-лідерами ринку (*OLX*, *Rozetka* та *Prom.ua*) дозволило, з одного боку, порівняти ступінь ефективності бізнес-процесів на цих підприємствах у розрізі шести критеріїв зрілості, а з іншого – визначити драйвери розвитку даних підприємств,

що дозволяють їм утримувати лідерські позиції на ринку, та виявити проблемні місця, які заважають досягти повноцінної зрілості бізнес-процесів. Порівняння результатів оцінювання зрілості бізнес-процесів за досліджуваними платформами електронної комерції показало більш виражену стратегічну орієнтованість бізнес-процесів у маркетплейсу *Rozetka*, який, водночас, найбільше за конкурентів орієнтується на впровадження новітніх інформаційних технологій та дещо краще ніж інші платформи працює з людськими ресурсами (водночас, у всіх підприємств даний фактор є слабким місцем зрілості бізнес-процесів). *Prom.ua* будує свої конкурентні переваги у сфері організації та управління бізнес-процесами на якості поточного управління та застосуванні ефективних методів управління, проектування, аналізу та моніторингу процесів, де він є кращим за конкурентів – лідерів ринку. Натомість *OLX*, що є лідером ринку за загальною кількістю відвідувань споживачів, не показує більшої ніж у двох інших аналізованих маркетплейсів вираженості за певним критерієм.

7. Обґрунтовано, що для того, щоб стабільно функціонувати та розвиватись в умовах ринку, сучасні підприємства електронної комерції повинні будувати та створювати свої конкурентні переваги на основі ефективного управління бізнес-процесами. Для їх конкурентоспроможності важливо, щоб джерела конкурентних переваг були відносно довговічними та давали переваги, які важко наслідувати конкурентам, особливо в часи, коли динаміка економічного розвитку спричиняє швидке розповсюдження (поширення, наслідування, перехоплення) всіх інноваційних, персоналізованих рішень, у тому числі і в управлінні бізнес-процесами. З огляду на це доцільно враховувати поточні тенденції та досвід, зважати на позитивні аспекти практики управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в Україні та світі.

За результатами другого розділу автором опубліковано наукові праці: [155; 156; 158; 159; 161; 162].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

3.1. Стратегічний підхід до управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції

Зміни в умовах господарювання суб'єктів сучасної економіки призвели до того, що традиційні мірила успіху, як, наприклад, присутність на ринку, динаміка зростання доходів, короткотермінові переваги, не гарантують вже безпечного майбутнього і не можуть складати основу стратегічних цілей. Нового значення набуває масштаб діяльності, швидкість і гнучкість пристосування до нових змін, архітектура бізнесу, а також важливий для сфери електронної комерції чинник розвитку технології, інноваційності і знань. Саме тому стратегія підприємств, що працюють у цій сфері, має специфічний характер не тільки через наявність специфіки діяльності в даній сфері (яку було охарактеризовано в попередніх розділах роботи), але й зважаючи на сучасні управлінські тенденції та чинники впливу на формування та розвиток бізнес-процесів на підприємстві.

У концепції відкритого, інтегрованого економічного розвитку передбачається уніфікація рішень системи управління розвитком підприємств (радикальна реструктуризація, зростання обсягів виробництва та реалізації продукції) [48], що обумовлює:

- необхідність реалізації напрямків діяльності, узгоджених із генеральною стратегією;
- орієнтацію системи управління на сучасні концепції, стандарти та методологію розвитку.

З огляду на це, управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції з орієнтацією на формування та реалізацію ефективної стратегії розвитку

підприємства на базі переваг, які надає ця сфера діяльності, може розглядатись як один із доцільних до реалізації варіантів збільшення потенціалу та підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Водночас, на результативність реалізації стратегій підприємств, що працюють в сфері електронної комерції конкретної країни суттєво впливає поточний стан забезпечення умов реалізації даної стратегії в цій країні. Так, на нашу думку, діяльності підприємств сфери електронної комерції України притаманні такі проблеми та обмеження втілення на практиці ефективних стратегій:

- для формування інструментарію стимулювання розвитку та, особливо, інноваційної стратегії підприємств, що працюють в сфері електронної комерції, на даний момент, недостатньо об'єктивної, систематизованої та структурованої інформації про їх діяльність і вплив на неї зовнішнього ринкового середовища;

- завдання, які повинні бути вирішені за допомогою механізмів підтримки та стимулювання інноваційного розвитку підприємств, що працюють в сфері електронної комерції України, не встановлені або сформульовані в поняттях, які не пов'язані з інноваційним розвитком;

- інструментарій стимулювання інноваційного розвитку підприємств, що працюють в сфері електронної комерції України, формується в умовах недостатності матеріальних і фінансових ресурсів, які необхідні для активізації такого розвитку;

- розвиток підприємств, які працюють в сфері електронної комерції, проявляється як неформалізований процес, що залежить від багатьох формальних і неформальних чинників, все ще не існує нормативів, моделей, дієвих методик, на основі яких можна було б отримати висновок про вплив ключових чинників на розвиток цих підприємств;

- впровадження інструментарію стимулювання розвитку підприємств, які працюють в сфері електронної комерції, відбувається без достатнього попереднього науково-дослідницького обґрунтування, що необхідно для ефективної реалізації стратегії розвитку.

Отже, українські підприємства, які активно використовують у своїй діяльності потенціал електронної комерції, діють в певному оточенні, вплив якого необхідно завжди враховувати як при формуванні, так і при реалізації інноваційної стратегії. Водночас, умови даного оточення швидко змінюються, у зв'язку з цим дані підприємства повинні адаптуватись до цих змін та постійно розвиватись, щоб мати можливість надалі утримувати та нарощувати ринкову конкурентоспроможність. Ключовими і найважливішими стратегічними пріоритетами розвитку таких секторів в умовах впливу динамічного зовнішнього середовища є:

- *розвиток технології, як критерій загального рівня розвитку;*
- *інновації, як ключовий інструмент розвитку;*
- *знання, як головний ресурс розвитку.*

Наявність та раціональне застосування вказаних елементів на практиці дозволяє підприємствам України, які працюють у сфері електронної комерції, ефективно використовувати можливості, що з'являються у бурхливому зовнішньому ринковому оточенні. При цьому використання таких можливостей не є ситуативним, натомість – являє собою прагматичну та системну, реалізовану за планом діяльність.

Так, базову ресурсну основу розвитку бізнес-процесів підприємств електронної комерції складає розвиток технології, інновації і знань. Саме тому, на цих підприємствах повинна мати місце переважна більшість фаз ланцюга створення технології. В цьому випадку показник інтенсивності інноваційної діяльності буде більшим ніж тоді, коли підприємства обмежуються лише реалізацією цілей розвитку.

У цьому контексті важливо визначити шляхи отримання нової технології, які можуть формуватись як із внутрішніх джерел, так і зовнішніх, або комбіновано, з обох вказаних джерел. Підбір комбінації джерел отримання технологій залежить від наявних у підприємства електронної комерції ресурсів та можливостей, а також планів розвитку, у співставленні витрат, що вимагаються для створення, запозичення, придбання, модернізації тощо технології з можливими вигодами від

їх впровадження, використання та поширення на даному підприємстві.

З огляду на підхід підприємства до оригінальності інновації відзначається стратегія [114]:

- інноваційного лідерства (*innovation leadership*), метою якої є досягнення та затвердження позиції технологічного лідера шляхом розробки та впровадження нових технологій, а також виведення на ринок нових продуктів;
- інноваційної імітації (*innovation followership*), яка полягає у виведенні продуктів на ринок, спираючись на імітацію і реалізацію рішень на базі досвіду технологічних лідерів.

На думку автора даної роботи, відносно підприємств, які працюють в сфері електронної комерції в країнах, що розвиваються, або країнах з перехідною економікою, особливо актуальним є також виділення стратегій наслідування, які також можна віднести до інноваційної імітації. У цьому випадку обирається зразок до наслідування (з досвіду розвитку секторів економіки власної чи (частіше) іншої країни). Стратегія наслідування зводиться до аналізу вже перевіреної успішної моделі розвитку, але у визначених умовах, що може бути передумовою переходу до реалізації стратегії випередження, яка характеризується креативністю і пов'язується з витрачанням значних ресурсів, з великими інвестиційними видатками.

Змінною, що визначає форму реалізації стратегічного підходу стосовно управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, є характер розвитку підприємства, який обумовлює три можливості для розвитку [89; 94]:

1. Внутрішній розвиток – спирається на власні інвестиції, що розбудовують потенціал підприємства електронної комерції на базі існуючої науково-технологічної та виробничої бази. Найчастіше приймає форму речових інвестицій у виробничі потужності, створюючи можливості збільшення масштабів діяльності підприємства, його частки на ринку і фінансового (вимірюваного ринковою вартістю) потенціалу. Характерною ознакою внутрішнього зростання є факт того, що розбудова відбувається у межах існуючої організаційної структури.

2. Зовнішній розвиток – його проявом є різного роду взаємодія (об'єднання)

з іншими господарськими суб'єктами, яка може мати різноманітний характер, від дуже вільних відносин кооперації до інтеграції власності [165]. У першому випадку ефектом зовнішнього розвитку є в цілому раціоналізація використання потенціалу підприємств в умовах кооперації. У другому – відбувається революційна зміна організаційної форми. У зв'язку з цим до форм зовнішнього зростання можна зарахувати складні форми взаємодії підприємств, такі як: злиття, поглинання, стратегічні альянси, а також прості форми кооперації, як наприклад угоди про співробітництво, об'єднання, товариства тощо.

3. Змішаний розвиток – комбінування внутрішнього та зовнішнього характеру розвитку.

Визначення видів стратегії підприємств, що діють у сфері електронної комерції, таким чином, може відрізнитися залежно від того, який характер розвитку притаманний даній сфері у конкретній країні, або на який він орієнтується у процесі удосконалення. Стратегії управління в цьому контексті можна поділити на дві групи: інтраверсійні та екстраверсійні [96].

До інтраверсійних варто віднести стратегії, орієнтовані передусім на розвиток продукту, покращення його споживчих якостей відповідно до потреб споживачів, що змінюються та зростають, а також стратегії, спрямовані на підвищення продуктивності діяльності та людського капіталу, оптимізацію використання ресурсів.

До екстраверсійних можна зарахувати три найважливіші групи стратегій [89]:

1. Наступальні стратегії – відносяться до продукції, яка має особливі позиції на ринку, що виникають зі значної конкурентної переваги.

2. Оборонні стратегії – стосуються ринкових лідерів, що захищають власні поточні ринкові позиції.

3. Контрнаступальні стратегії – ведуть (у визначений момент часу та за певних умов) до модифікації та розвитку ринкової пропозиції з метою продовження циклу їх життя на ринку, розвитку «гібридів», які мають на меті поєднання елементів попередніх та нових технологій, перехід на вищий рівень реалізації

продукції по відношенню до конкурента, фінансове виснаження конкурентів, а також отримання ключового персоналу конкуруючих підприємств.

У сфері електронної комерції стратегії управління доцільно орієнтувати передусім на наступальний характер розвитку. Тобто, підприємства, що працюють у цій сфері мають бути орієнтовані на потребу здобуття позицій технологічного лідера, але водночас враховувати аспекти засвоєння передового технологічного досвіду та співробітництва.

Наступним аспектом реалізації стратегічного підходу в управлінні бізнес-процесами підприємств у сфері електронної комерції, який розглядатиметься в роботі, є стратегічний підхід до управління ризиками, що є важливим у сучасному динамічному високоризиковому бізнес-середовищі електронної комерції.

Підприємства електронної комерції при формуванні стратегії розвитку також повинні враховувати обмеження, характерні для електронної торгівлі як специфічної бізнес-сфери:

1. Сфера електронної комерції має високий ризик провалу у випадку реалізації недостатньо ефективної стратегії та під впливом зовнішніх обставин, що динамічно змінюються [58, с. 27-30].

2. Витрати на запуск масштабного порталу електронної комерції досить високі. Налаштування та обслуговування технічного обладнання, навчання співробітників, потребують значних витрат ресурсів [28, с. 105-107].

3. Взаємодія через комунікаційні канали електронної комерції може відчуватись споживачем певною мірою безособовою та менш орієнтованою на персональні потреби, ніж у випадку традиційної торгівлі. Їй бракує міжособових стосунків, що важливо для багатьох товарних напрямків, брендів і продуктів. Відсутність персональної взаємодії офлайн може стати обмеженням для багатьох видів послуг і продуктів, таких як дизайн інтер'єру, одяг в «преміум»-сегменті, або ювелірний бізнес [8, с. 40-45].

4. Для електронної комерції залишається проблемою безпека та надійність. Попри значний поступ у цьому напрямку за останні десятиліття, у даній сфері спостерігається безліч порушень безпеки, коли інформація клієнтів була вкрадена

або було завдано фінансових збитків продавцям або покупцям. Викрадення даних кредитних карт, особистих даних тощо (або навіть сам потенціал цього, навіть з дуже малою ймовірністю реалізації) залишаються значною проблемою для клієнтів [126, с. 25; 28, с. 128-130].

З огляду на це, стратегія управління ризиками стосовно бізнес-процесів у сфері електронної комерції являє собою структурований підхід до подолання ризиків, що реалізується як циклічний процес, у якому постійно визначаються, оцінюються та контролюються нові й поточні ризики. Це дає можливість оновлювати й переглядати оцінки в міру появи нових подій, а потім вживати заходів для захисту організації, людей та активів.

Стратегічне управління ризиками у сфері електронної комерції може передбачати різні реакції на ризики стосовно різних типів ризиків та ступеня їх вираженості. Так, стратегічною поведінкою, за допомогою якої підприємство реагує на ризики може бути:

1. Уникнення ризику. Варіант, спрямований на усунення ймовірності того, що ризик стане реальністю або взагалі створить загрозу. Одним із прикладів може бути уникнення використання підприємством електронної комерції технічно ненадійного обладнання, але тільки якщо воно не критично важливе й відмова від його використання не впливає на функціонування процесів, продуктивність або безпеку на підприємстві. Уникнення не обов'язково варто використовувати часто або для довгострокових загроз. Зрештою, цю відповідь необхідно переоцінити, щоб знайти інші стійкі відповіді на ризики, які вирішують основні проблеми.

2. Прийняття ризиків. Якщо ризик малоймовірний, або якщо його вплив мінімальний – то прийняття ризику може бути найкращим варіантом реакції на загрози бізнес-процесам підприємства електронної комерції. Важливу роль в цьому також відіграє час, особливо якщо ризик не викликає занепокоєння або не вплине на стратегічні перспективи підприємства. Одним із прикладів може бути зміна цін постачальників продукції під реалізацію через інтернет-магазин, або зміни умов доставки в майбутньому. Важливо періодично переоцінювати ці типи ризиків, тому що їх вплив на діяльність підприємства та його проекти може змінитися.

3. Пом'якшення ризиків. Є найбільш часто обговорюваною реакцією на ризик, однак не завжди є можливою для практичної реалізації. Це може бути найкращим варіантом, якщо ризик становить реальну загрозу чи проблему, а уникнення чи прийняття є недостатнім. Якщо ризик створює негативний вплив і негативні наслідки його реалізації можуть бути значними для підприємства електронної комерції, співробітників, постачальників або клієнтів, цей ризик необхідно мінімізувати, що передбачає виявлення ризику, оцінку всіх можливих рішень стосовно його мінімізації, розробку плану мінімізації (або усунення), вжиття заходів та моніторинг результатів.

4. Передача ризиків. У ситуації, коли підприємство електронної комерції не здатне уникнути, прийняти чи пом'якшити певні загрози, наприклад, через відсутність досвіду чи підготовки, необхідної для подолання ризиків, доцільно передати ризик на аутсорсинг або іншій стороні.

Таким чином, за результатами висвітлення передумов застосування стратегічного підходу стосовно управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції, автором сформовано критерії обрання варіанту стратегічної поведінки конкретного підприємства даної сфери за певних умов (з огляду на специфіку діяльності підприємства, стратегічних пріоритетів його розвитку та умов бізнес-середовища, в якому це підприємство функціонує):

Z. Рівень ризиків відносно діяльності підприємства електронної комерції в бізнес-середовищі країни:

Z1) стратегічна поведінка підприємства в умовах низького (відносно середнього по сфері електронної комерції країни) рівня ризиків;

Z2) стратегічна поведінка підприємства в умовах середнього по сфері електронної комерції країни рівня ризиків;

Z3) стратегічна поведінка підприємства в умовах високого (відносно середнього по сфері електронної комерції країни) рівня ризиків.

Дані варіанти стратегічної поведінки обумовлюються відхиленням від специфічних умов діяльності підприємств на ринку певної країни та відображають відносні результативність реагування на існуючі ринкові загрози. В даному

контексті враховується потреба формування стратегії управління бізнес-процесами для підприємств в умовах конкретної країни (зокрема, України), що передбачає концентрацію на специфіці управління підприємством, а не на макроекономічному аспекті (національних, політичних, фінансових, валютних ризиках, ринкової турбулентності тощо).

Наступним параметром вибору варіанту стратегічної поведінки підприємства електронної комерції є розглянутий вище в даному розділі дисертаційної роботи *підхід підприємства електронної комерції до оригінальності інновацій, що воно реалізує*, який може полягати у такому:

X1) домінуванні інноваційного лідерства;

X2) домінуванні інноваційної імітації.

У якості третього параметру вибору варіанту стратегічної поведінки підприємства електронної комерції пропонується обрати *характер розвитку підприємства*, що може бути визначеним:

У1) орієнтацією на внутрішні джерела розвитку;

У2) орієнтацією на зовнішні джерела розвитку.

У процесі формування стратегічної поведінки українських підприємств сфери електронної комерції за певних умов розвитку бізнес-середовища та з огляду на специфіку та ефективність процесу управління ризиками, інноваційною діяльністю та логістичним аспектом (що визначає ефективність використання наявних ресурсів та залучення зовнішніх), автором дисертаційної роботи пропонується тривимірна модель, яка охоплює 12 основних блоків-варіантів реалізації стратегії (рис. 3.1).

Характеристику блоків моделі формування та реалізації стратегічної поведінки українських підприємств сфери електронної комерції представлено в табл. 3.1.

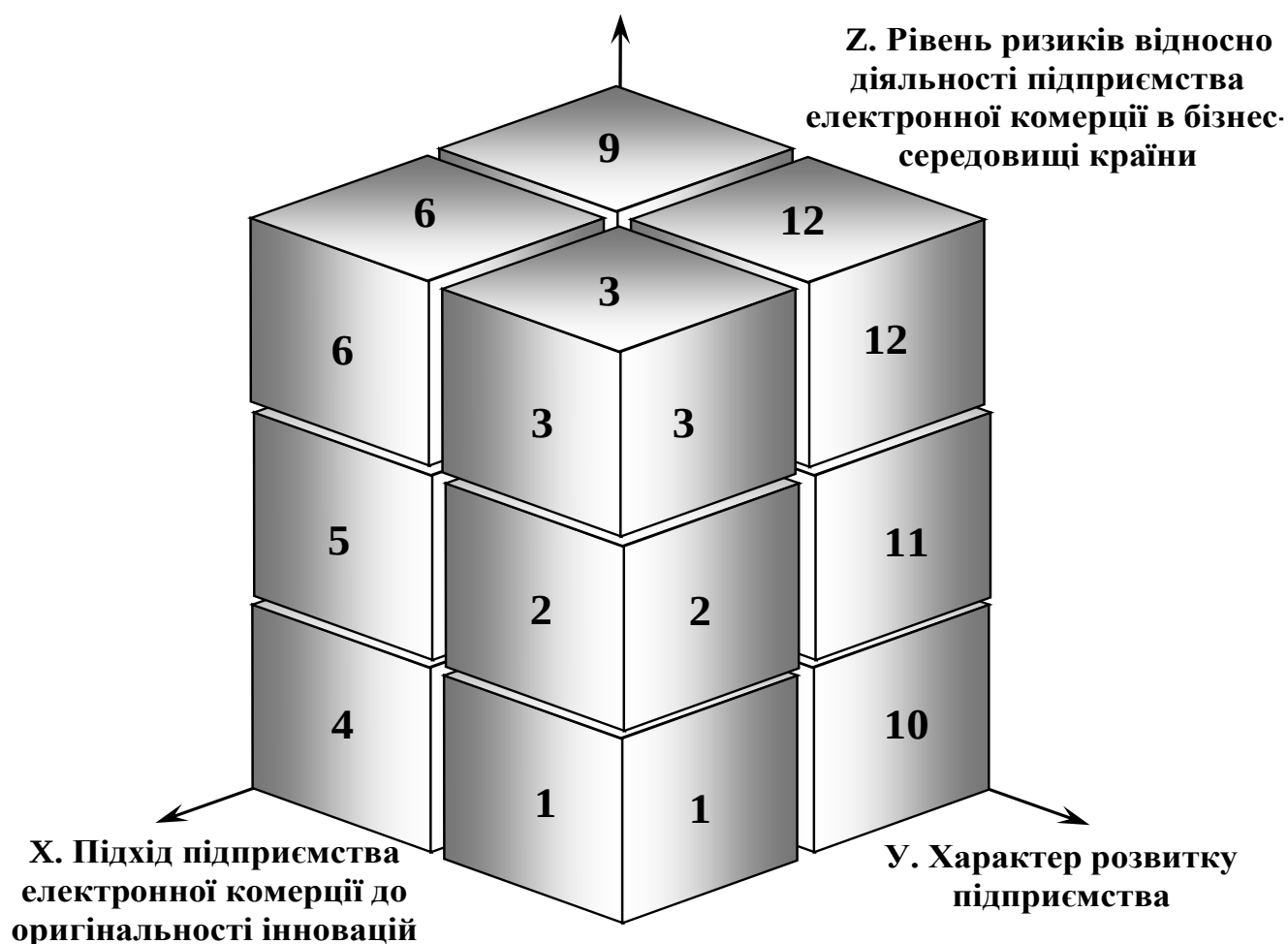


Рис. 3.1. Тривимірна модель реалізації стратегічної поведінки українських підприємств сфери електронної комерції [розробка автора]

Оцінюючи діяльність українських підприємств електронної комерції відповідно до трьох параметрів представленої моделі, необхідно зазначити, що за сучасних умов ці підприємства діють на ринку, який відноситься до нестабільних та таких, що трансформуються та активно розвиваються.

Такий ринок є відносно складним, але прибутковим, внаслідок потенціалу зростання купівельної спроможності споживачів та обсягів послуг, що не мають достатніх ресурсів для розвитку власними силами. У цьому контексті український ринок електронної комерції та економічні суб'єкти, які діють на ньому, мають потенціал розвитку, що приваблює внутрішніх та іноземних інвесторів.

Таблиця 3.1

Характеристика блоків моделі реалізації стратегічної поведінки українських підприємств сфери електронної комерції

Блок 1	Ознаки віднесення підприємства до відповідного блоку 2	Рекомендована стратегічна поведінка підприємства 3
Блок 1	– Низький рівень ризиків. – Домінування інноваційної імітації. – Орієнтація на зовнішні джерела розвитку.	– Уникнення та прийняття ризиків – Стратегія наслідування – Злиття, поглинання, стратегічні альянси, угоди про співробітництво, об'єднання, товариства тощо
Блок 2	– Середній рівень ризиків. – Домінування інноваційної імітації. – Орієнтація на зовнішні джерела розвитку.	– Уникнення та пом'якшення ризику – Стратегія наслідування – Злиття, поглинання, стратегічні альянси, угоди про співробітництво, об'єднання, товариства тощо
Блок 3	– Високий рівень ризиків. – Домінування інноваційної імітації. – Орієнтація на зовнішні джерела розвитку.	– Прийняття та передача ризиків – Стратегія наслідування – Злиття, поглинання, стратегічні альянси, угоди про співробітництво, об'єднання, товариства тощо
Блок 4	– Низький рівень ризиків. – Домінування інноваційної імітації. – Орієнтація на внутрішні джерела розвитку.	– Уникнення та прийняття ризиків – Стратегія наслідування – Інвестування у власні виробничі потужності та розвиток внутрішніх бізнес-процесів
Блок 5	– Середній рівень ризиків. – Домінування інноваційної імітації. – Орієнтація на внутрішні джерела розвитку.	– Уникнення та пом'якшення ризику – Стратегія наслідування – Інвестування у власні виробничі потужності та розвиток внутрішніх бізнес-процесів
Блок 6	– Високий рівень ризиків. – Домінування інноваційної імітації. – Орієнтація на внутрішні джерела розвитку.	– Прийняття та передача ризиків – Стратегія наслідування – Інвестування у власні виробничі потужності та розвиток внутрішніх бізнес-процесів

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Блок 7	– Низький рівень ризиків. – Домінування інноваційного лідерства. – Орієнтація на внутрішні джерела розвитку.	– Уникнення та прийняття ризиків – Стратегія технологічного лідерства – Інвестування у власні виробничі потужності та розвиток внутрішніх бізнес-процесів
Блок 8	– Середній рівень ризиків. – Домінування інноваційного лідерства. – Орієнтація на внутрішні джерела розвитку.	– Уникнення та пом'якшення ризику – Стратегія технологічного лідерства – Інвестування у власні виробничі потужності та розвиток внутрішніх бізнес-процесів
Блок 9	– Високий рівень ризиків. – Домінування інноваційного лідерства. – Орієнтація на внутрішні джерела розвитку.	– Прийняття та передача ризиків – Стратегія технологічного лідерства – Інвестування у власні виробничі потужності та розвиток внутрішніх бізнес-процесів
Блок 10	– Низький рівень ризиків. – Домінування інноваційного лідерства. – Орієнтація на зовнішні джерела розвитку.	– Уникнення та прийняття ризиків – Стратегія технологічного лідерства – Злиття, поглинання, стратегічні альянси, угоди про співробітництво, об'єднання, товариства тощо
Блок 11	– Середній рівень ризиків. – Домінування інноваційного лідерства. – Орієнтація на зовнішні джерела розвитку.	– Уникнення та пом'якшення ризику – Стратегія технологічного лідерства – Злиття, поглинання, стратегічні альянси, угоди про співробітництво, об'єднання, товариства тощо
Блок 12	– Високий рівень ризиків. – Домінування інноваційного лідерства. – Орієнтація на зовнішні джерела розвитку.	– Прийняття та передача ризиків – Стратегія технологічного лідерства – Злиття, поглинання, стратегічні альянси, угоди про співробітництво, об'єднання, товариства тощо

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи діяльність на даному ринку українських підприємств та доцільність реалізації ними певної моделі стратегічної поведінки згідно з запропонованою тривимірною моделлю, необхідно відзначити, що підприємства електронної комерції, які працюють в Україні передусім орієнтуються на максимізацію доходів від діяльності. З точки зору українських компаній це обумовлено потребою швидко діяти в нестабільних умовах національного бізнес-середовища, коли довгострокові плани розвитку можуть бути порушені зовнішнім впливом (недружні поглинання, наприклад). З точки зору іноземного бізнесу, що діє на вітчизняному ринку електронної комерції, саме отримання вищої ніж на розвинутих ринках норми прибутку є стимулом для присутності на цьому ринку.

Водночас, важливим, але вторинним чинником розвитку, який є інструментом забезпечення зростання обсягів доходів підприємств електронної комерції, є збільшення масштабів діяльності (зокрема, через зростання клієнтської бази), що можливо в умовах поки що не повністю насиченого ринку. Ці можливості зростання, як і можливості отримання більших доходів без залучення нових споживачів, обмежуються низькою купівельною спроможністю населення, що обумовлює наявність цінової конкуренції та потребує відповідної стратегічної поведінки.

У цілому ж, з огляду на обґрунтування вибору певної стратегії розвитку, поданої на рис. 3.1. та в табл. 3.1, для аналізованих у другому розділі дисертаційної роботи лідерів ринку (*OLX*, *Rozetka* та *Prom.ua*) автор даної роботи визначив такі варіанти стратегічної поведінки:

1. Для C2C маркетплейсу **OLX**, що є частиною міжнародної бізнес-групи та підпорядковується у цілому стратегії розвитку даної групи, включаючи перерозподіл ресурсів для розвитку та певні стандарти взаємодії зі споживачами, відповідним є **Блок 1** моделі:

- низький рівень ризиків (пом'якшується завдяки можливій підтримці іноземної материнської компанії);
- домінування інноваційної імітації;
- орієнтація на зовнішні джерела розвитку.

Рекомендовані варіанти стратегічної поведінки:

- уникнення та прийняття ризиків;
- наслідування інноваційних ідей та управлінських рішень;
- розгляд потенціалу використання можливостей злиття, поглинання, укладання стратегічних альянсів, угоди про співробітництво, об'єднання, з метою розвитку бізнесу та посилення ринкових позицій.

2. Для національного B2C маркетплейсу **Rozetka**, що орієнтується на використання національного капіталу, активно впроваджує нові рішення (вивід на ринок торгової групи з широким асортиментом під власним брендом RZTK, активне розширення мережі пунктів видачі продукції та власних офлайн-магазинів тощо), відповідним є **Блок 8** моделі:

- середній рівень ризиків (характерний для українського ринку в цілому);
- домінування інноваційного лідерства (компанії необхідно впроваджувати масштабні інноваційні рішення, які потребують налагодженого інноваційного процесу та часто пов'язані зі зміною бізнес-процесів та традиційних форм взаємодії, що визначає можливість отримання нових конкурентних переваг) ;
- орієнтація на внутрішні джерела розвитку (в Україні досить обмежені можливості кредитування великого бізнесу, тому власні джерела розвитку є більш актуальними для великої компанії).

Рекомендовані варіанти стратегічної поведінки:

- уникнення та пом'якшення ризику;
- використання стратегії технологічного лідерства та активне впровадження інновацій власної розробки;
- інвестування у власні виробничі потужності та інновації.

3. Для національного B2C маркетплейсу **Prom.ua**, що діє в складі національної групи компаній EVO, орієнтується передусім на ефективну взаємодію з постачальниками (на відміну від **Rozetka**, що комбінує модель маркетплейсу з інтернет-магазином, в якому сама компанія виступає безпосереднім продавцем товару), надаючи їх платформу для продажу товарів та послуг, відповідним є **Блок 5** моделі:

- середній рівень ризиків (характерний для українського ринку в цілому);
- домінування інноваційної імітації (через домінування використання «шаблонної» моделі пропозиції для партнерів – продавців, для яких пропонується платформа продажу товарів);
- орієнтація на внутрішні джерела розвитку (в Україні досить обмежені можливості кредитування великого бізнесу, тому власні джерела розвитку є більш актуальними для великої компанії).

Рекомендовані варіанти стратегічної поведінки:

- уникнення та пом'якшення ризику;
- стратегія наслідування інноваційних ідей та управлінських рішень зі світового досвіду, що показали ефективність на практиці;
- інвестування у власні виробничі потужності та розвиток внутрішніх бізнес-процесів.

Вибір рекомендованих стратегій для кожного конкретного підприємства електронної комерції, або формування загальної стратегії на основі комплексного поєднання запропонованих стратегій доцільно здійснювати виходячи з можливостей та потенціалу кожної окремої компанії. Водночас, з огляду на специфіку національного ринку електронної комерції, що розвивається, для кожної з перелічених компаній доцільною для реалізації є стратегія розвитку ринку. Водночас, кожна з них має орієнтуватись на стратегію лідерства за цінами у конкурентному середовищі, у якому ціни залишаються ключовим фактором вибору продукту. Та як лідерам ринку для них більш доцільною є оборонна екстраверсійна стратегія відносно наявного ринку споживання.

Надалі стратегія розвитку може бути уточнена, систематизована та диференційована відповідно до потреб розвитку конкретної компанії в досить широкому діапазоні (спеціалізація (вузька, розширена, широка), або диверсифікація (горизонтальна, вертикальна, концентрична, конгломератна)). Через процес впровадження такої стратегії здійснюється також пошук ресурсів, використання яких у відповідних умовах розвитку веде до досягнення стратегічних цілей підприємства.

У цілому ж, реалізація стратегічного підходу до управління підприємствами електронної комерції передбачає втілення на практиці комплексу послідовних системних дій, які реалізуються у кілька етапів та мають у якості результату створення ефективної системи управління підприємством електронної комерції. Такими етапами на думку автора даної дисертаційної роботи є такі:

1. Розробка стратегії розвитку підприємства на основі визначення пріоритетів розвитку, притаманних певному типу електронної комерції та з огляду на специфіку діяльності конкретного підприємства та ідентифікації пріоритетів розвитку, що складають основу конкурентних переваг на висококонкурентному ринку електронної комерції.

2. Аналіз діяльності підприємства електронної комерції, визначення проблем розвитку, ресурсних можливостей та обмежень.

3. Реорганізація діяльності підприємства електронної комерції на основі пріоритетів, цілей та завдань визначених стратегією розвитку.

4. Вибір (розробка) моделі розвитку підприємства, що працює в сфері електронної комерції, на базі новітніх науково-методичних рішень, для її впровадження на підприємстві.

5. Розробка та впровадження механізму управління підприємствами електронної комерції, побудованого на базі новітніх інноваційних технологічних рішень, який би давав можливість практичної реалізації обраної (розробленої) моделі розвитку.

6. Реалізація системи управління підприємствами електронної комерції, побудованої на базі науково-обґрунтованих рішень та пропозицій.

Ключова роль в процесі успішного впровадження стратегії розвитку підприємств електронної комерції відіграє також організаційний аспект: комплекс рішень, що стосуються ступеня спеціалізації, стандартизації, конфігурації, централізації і формалізації відображає організаційну структуру підприємства, окреслює межі можливих стратегічних змін. Так, впровадження стратегії передбачає необхідність здійснення структурних перетворень, які тісно корелюють з технічними, технологічними, суспільними і економічними і створюють нову

архітектуру організації, яка або полегшує і допомагає впровадженню стратегії, або ускладнює цей процес.

Результативне впровадження стратегії розвитку підприємств електронної комерції є комплексним і відносно складним процесом, що вимагає від керівництва та працівників компанії суттєвої участі. Керівництво компанії виступає координатором всіх розбіжностей, що виявляються в цьому процесі, керує залученням співробітників організації в процес реалізації стратегії, формує культуру організації у бажаному напрямі, мотивує співробітників компанії до виконання ними завдань, а також узгоджує дії всіх груп працівників навколо бачення, місії і стратегії підприємства.

Таким чином, стратегічний розвиток бізнес-процесів на підприємствах сфери електронної комерції необхідно розглядати як безперервний, систематизований, структурований та динамічний процес здійснення вибору в умовах невпевненості (обмежень, тиску і можливостей, що з'являються) з метою створення інноваційних цінностей і реалізації потенціалу розвитку бізнес-процесів підприємства. Фундаментом даної стратегії є розвиток бізнес-процесів, спираючись на технології, інновації та знання як базові чинники розвитку.

На думку автора, головними напрямками дій, що сприятимуть розвитку підприємств електронної комерції в середньо- та довгостроковій перспективі та досягненню стратегічних орієнтирів та пріоритетів розвитку, мають стати:

- трансформація бізнес-моделі, зокрема, підтримка процесів переходу від старого до нового покоління інфраструктури та бізнес-моделей, що забезпечуватиме більш ефективну діяльність з виконання базових функцій та розвиток підприємства;

- оптимізація бізнес-процесів, зокрема, удосконалення бізнес-операцій і IT-інфраструктури, спрямовані на зниження витрат, підвищення ефективності виконання базових функцій підприємства електронної комерції;

- удосконалення процесів взаємодії з клієнтами, зокрема, використання аналітики для підвищення рівня поінформованості про клієнтів, а також оперативне реагування на зміну їх потреб та проблеми, що виникають під час

взаємодії (у тому числі шляхом застосування сучасних технічних та технологічних рішень для прискорення цих процесів);

– розробка і надання нових послуг з метою отримання додаткових джерел доходу, створення нових бізнес-моделей та продуктів, розробка, впровадження та широке поширення у діяльності підприємства інновацій.

Використання цих можливостей визначає стратегію в продуктових, ринкових та фінансових категоріях. У міру розвитку підприємств сфери електронної комерції така стратегія більше зосереджується на використанні потенціалу цих підприємств. Дії, які здійснюються у межах цієї стратегії, характеризує однаково адаптаційність та креативність, які еволюціонують залежно від фази розвитку підприємства, технології, активності в науково-дослідницькій діяльності, а також подій у оточенні, що динамічно змінюється.

Вказана стратегічна орієнтація на управління бізнес-процесами підприємств сфери електронної комерції, на думку автора, може бути ефективною лише за умови раціональної, науково-обґрунтованої побудови системи взаємодії ключових елементів, що визначають потенціал розвитку підприємництва. Структурована стратегія розвитку бізнес-процесів такого підприємства, послідовно реалізована в рамках певної системи, алгоритму дій, позитивно впливатиме на успішність застосування на практиці інструментарію управління бізнес-процесами, зумовлюючи можливість адекватно реагувати на мінливість ринкового середовища та створювати передумови для довгострокового розвитку підприємства.

3.2. Поліфункціональна модель розвитку підприємств електронної комерції

Бізнес-досвід сфери електронної комерції показує, що в сучасному бізнес-середовищі конкурентна боротьба, за рідкісним винятком, вже не має виключно цінового характеру (див. Розділ 2 даної дисертаційної роботи). Така боротьба

виграється тими підприємствами, які сформували та реалізували на практиці унікальні інноваційні технологічні, організаційні, маркетингові рішення, вивели на ринок оригінальний продукт, невідтворюваний на певному етапі іншими учасниками ринку, а також реалізували унікальні організаційні моделі. Саме тому, широке поширення інноваційного аспекту у якості основи для побудови ефективної моделі розвитку сучасного підприємства електронної комерції здатне забезпечувати середньо- та довгострокову конкурентоспроможність такого підприємства як на локальному, так і (у випадку відповідної стратегічної орієнтації) на глобальних ринках.

Необхідність практичної реалізації стратегічного підходу до управління підприємствами сфери електронної комерції обумовлює потребу створення моделі розвитку цих підприємств, яка має базуватись на теоретико-методологічних положеннях, висвітлених у даній дисертаційній роботі, з урахуванням умов та специфіки діяльності підприємства в певному бізнес-середовищі та на певному ринковому сегменті. Формування такої моделі передбачає створення системи постійного впливу на об'єкт управління, спрямованого на досягнення певних цілей [50], що очікувано призведе (у випадку практичної реалізації) до підвищення ефективності системи управління підприємством електронної комерції. Зазначений вплив на об'єкт управління можна представити у вигляді сукупності цілеспрямованих дій через певні інструменти, які забезпечують підвищення функціонального аспекту ефективності реалізації бізнес-процесів.

У першому розділі даної дисертаційної роботи показано поділ бізнес-процесів на підприємствах за функціями: менеджмент; маркетинг; логістика; регулювання; інформаційне забезпечення; контроль. Зазначені функції відповідають певним видам діяльності, на реалізації яких зосереджується підприємство, виконуючи той чи інший бізнес-процес.

За цих умов важливою науково-практичною проблемою стає формування та обґрунтування наукових рішень, спрямованих на побудову нової, більш ефективної моделі розвитку підприємств електронної комерції, здатної більш повно реалізувати функції бізнес-процесів.

У цьому контексті варто відзначити, що система управління підприємством електронної комерції потребує опори на мережу внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Це обумовлено тим, що практика реалізації бізнес-процесів у сучасному бізнес-середовищі відрізняється від лінійних моделей, за яких розвиток може бути цілком передбачуваним. Такий процес відходження від лінійності у діяльності сучасного підприємства електронної комерції та зростання значення інтегрованих моделей набув свого значення через посилену турбулентність оточення. Саме тому модель розвитку підприємств електронної комерції повинна враховувати факт впливу на цей розвиток оточення у процесі реалізації кожної з функцій, що відповідають певним бізнес-процесам на підприємстві.

Зважаючи на це, на думку автора дисертаційної роботи, модель управління розвитком підприємств електронної комерції необхідно формувати як інтегративну та поліфункціональну, засновану на концепції мережевої взаємодії та системної координації дій у процесі реалізації функцій підприємства, що відбувається через певні конкретні бізнес-процеси.

Завдяки принципам і процедурам, закладеним у такій поліфункціональній моделі, підприємства можуть отримати стійкі конкурентні переваги і зміцнити свої ринкові позиції, використовуючи бізнес-моделювання на етапі проєктування в якості способу реалізації нових ідей і підходів в бізнесі.

У цілому, на думку автора даної дисертаційної роботи, концептуальними передумовами створення та успішної реалізації на практиці поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції є такі:

1. У сучасному бізнес-середовищі відбувається заміна характерного для традиційного способу управління принципу єдності оптимального управлінського рішення на принцип множинності можливих рішень (дивергентне мислення). Це обумовлено тим, що у нерівноважних, нестійких, таких, що активно та часто нелінійно розвиваються системах (що є характерним для сфери електронної комерції), можлива велика кількість альтернативних управлінських рішень, які надають певні практичні переваги тактичного та стратегічного характеру, які важливо передбачати з певним ступенем вірогідності.

2. Оцінка варіантів управлінських рішень у турбулентному середовищі електронної комерції здійснюється на основі принципу критичної раціональності, сутність якого полягає в тому, що один принциповий «мінус» здатен переважити множину менш принципових «плюсів».

3. Актуалізується принцип нелінійності управління, який полягає у визнанні того, що типологічно вірно організована управлінська дія, реалізована через певну модель, яка передбачає можливість варіативних дій з огляду на зміни в оточенні, може виявитися набагато ефективнішою, ніж сильний управлінський вплив, застосований не в належний час і не в тому місці.

Отже, одним з головних результатів практичної реалізації поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції є отримання систематизованої бази знань (варіантів дій та обґрунтування їх втілення за певних умов), необхідної для обґрунтування та ухвалення управлінських рішень на підприємстві стосовно подальшого удосконалення або трансформації існуючої бізнес-моделі. Така модель може стати ефективним засобом стимулювання розвитку підприємств, що дозволить об'єднати новітні інформаційні технології і бізнес-рішення з метою покращення виконання базових функцій цих підприємств.

Поліфункціональна модель розвитку підприємств електронної комерції фокусується на створенні цінності і описує, як підприємство перетворює створену цінність у прибуток, водночас, на відміну, наприклад, від стратегії, не концентрується на створенні стійкої конкурентної переваги у довгостроковому періоді. З огляду на це, розробка бізнес-моделі не вимагає отримання широких знань про бізнес-середовище, в якому повинен розвиватися бізнес [46], тому може мати певну ступінь уніфікації, більшу ніж стратегія підприємства.

Для формування ефективної поліфункціональної моделі розвитку на рівні конкретного підприємства електронної комерції, на думку автора, необхідно приділити увагу таким проблемним питанням (рис. 3.2), відповіді на які обумовлюють послідовність формування зазначеної моделі та її реалізацію.

У цілому ж, для сучасних підприємств електронної комерції доцільно виділити основні пріоритети побудови поліфункціональної моделі розвитку:

1. Підвищення ефективності діяльності підприємства через задіяння комплексу управлінських рішень стосовно покращення бізнес-процесів, що дають синергетичний ефект у вигляді оптимізації реалізації функцій підприємства (маркетингових, логістичних, управлінських).

2. Створення додаткової цінності через розвиток і її перетворення у прибуток.

3. Здійснення перебудови бізнес-процесів, що дозволяє перетворювати інновації в економічну цінність.

4. Формування інформаційно-аналітичної бази прийняття ефективних управлінських рішень.

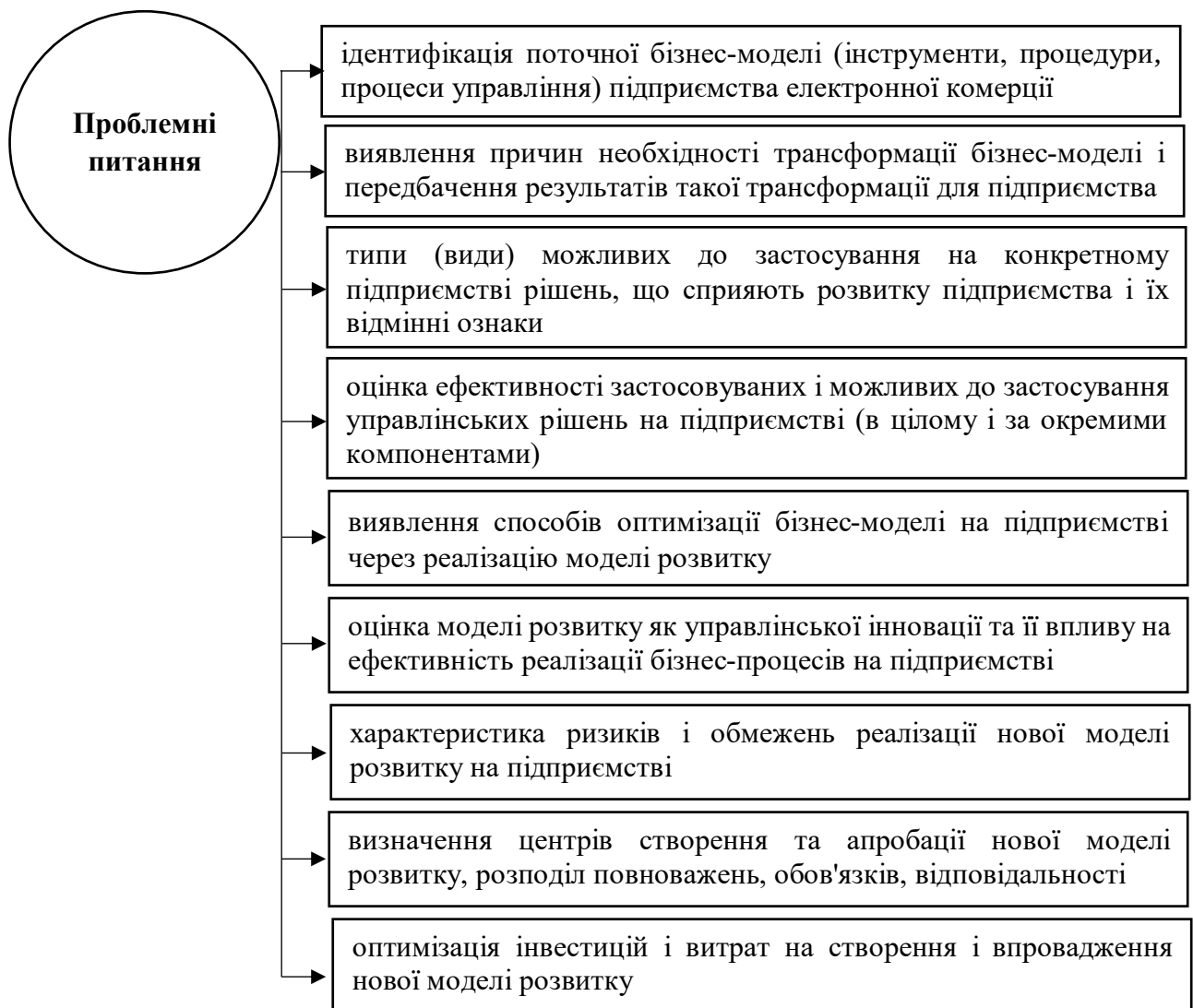


Рис. 3.2. Проблемні питання формування ефективної поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції [розробка автора]

Таким чином, на рівні конкретного підприємства доцільно співставити зазначені пріоритети з відповідями на проблемні питання формування ефективної поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції (рис. 3.2), що дозволить сформулювати вихідні засади практичного втілення даної моделі розвитку, можливості та форми її реалізації та сфери, які потребують особливої уваги.

Важливо відзначити, що у процесі визначення управлінських рішень, які мають складати інструментальний зміст поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції доцільно, на думку автора, орієнтуватись на такі критерії виділення можливих до застосування на конкретному підприємстві рішень, що сприяють його розвитку:

1. Інноваційна спрямованість інструментарію розвитку.
2. Специфіка діяльності підприємства сфери електронної комерції.
3. Орієнтація на ресурсозбереження як основу інтенсифікації розвитку.
4. Орієнтація на реструктуризацію та підготовку до роботи на висококонкурентних ринках електронної комерції (як внутрішньому, так і зовнішніх).
5. Орієнтація на попит і життєздатні сегменти галузевих ринків.
6. Забезпечення збереження ключових клієнтів і розширення для них обсягу і спектру пропозицій.
7. Орієнтація на скорочення до мінімуму короткострокового боргового навантаження.

Найважливішу ж роль в розробці інноваційно-орієнтованої поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції відіграє визначення факторів внутрішньої і зовнішньої конкурентоспроможності та концентрація уваги на ключовому інноваційному продукті підприємства – середовищі реалізації товарів та послуг через інтернет та супутні технічні та технологічні рішення. Підвищення ефективності діяльності підприємства електронної комерції через покращення даного «ключового продукту» в цьому

контексті є результатом взаємодії всіх інноваційних компонентів моделі розвитку, через реалізацію таких напрямків:

1) Переосмислення значення та зміна способів реалізації певних бізнес-процесів, їх оптимізація та пошук шляхів мінімізації вартості реалізації основних функцій підприємства.

2) Широке впровадження інновацій у цілому та орієнтація на створення власних інноваційних рішень у сфері удосконалення бізнес-процесів електронної комерції.

3) Пошук способів якнайкращого задоволення багатоаспектних динамічних споживчих потреб, що часто змінюються в сучасних ринкових умовах через засоби електронної комерції, управлінські, організаційні, технологічні та технічні рішення в даній сфері.

4) Оптимізація стратегічного позиціонування, що передбачає включення в сферу обліку і аналізу діяльності підприємства інформації про стратегічний розвиток організації та реалізацію певних маркетингових стратегій (лідерство по витратах; диференціація продукції тощо).

5) Оптимізація ланцюжка створення цінності на підприємстві електронної комерції, що передбачає:

– аналіз та оптимізацію витратоутворюючих механізмів по усьому ланцюжку створення цінності підприємства електронної комерції;

– аналіз та оптимізацію повного ланцюжка створення цінності усередині самої організації;

– аналіз та оптимізацію різних етапів загального ланцюжка створення цінності, частиною якого є організація.

Зазначені вище напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства електронної комерції доцільно згрупувати за трьома функціональними блоками, за якими має формуватись та реалізовуватись інструментарій поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції:

Напрямки 1-2 відповідають блоку «менеджмент» даної моделі та передбачають реалізацію цілеспрямованого впливу закладеного в моделі

управлінського інструментарію на виконання функцій з забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства електронної комерції.

Напрямки 3-4 відповідають блоку «**маркетинг**» даної моделі та передбачають орієнтацію на забезпечення сталих ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності підприємства електронної комерції.

Напрямок 5 відповідає блоку «**логістика**» даної моделі та передбачає орієнтацію на оптимізацію ланцюжка створення цінності на підприємстві електронної комерції та перегляд витратоутворюючих механізмів, спрямований на їх удосконалення та підвищення ефективності операцій, процесів та процедур на підприємстві.

Аспект підвищення ефективності реалізації управлінського інструментарію як відображення покращення виконання функції «**менеджменту**» на конкретному підприємстві електронної комерції визначається способами реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення, впровадження та поширення інноваційних технічних, організаційних та технологічних рішень на базі підприємства. У цьому сенсі у взаємодії між інноваційним процесом та процесом управління можна виділити прямий і зворотній зв'язок.

Прямий зв'язок визначає залежність інноваційного потенціалу від розвитку ресурсної бази підприємства. На практиці він характеризується такими ознаками, притаманними конкретному підприємству:

- залежністю вибору форми та змісту управлінських рішень, спрямованих на створення, впровадження та поширення інноваційних технічних, організаційних та технологічних рішень на базі підприємства від рівня ресурсної бази (матеріальні, фінансові, людські ресурси) і потреб поточного циклу діяльності, який необхідно безперервно забезпечувати;

- величиною ресурсної бази, яку підприємство може виділити в певний момент на створення, впровадження та поширення інноваційних технічних, організаційних та технологічних рішень на базі підприємства;

- кількістю та компетенціями працівників (як лінійних, так і управлінської ланки), які можуть бути залучені до інноваційної діяльності, розробки та реалізації

управлінських рішень, спрямованих на створення, впровадження та поширення інноваційних технічних, організаційних та технологічних рішень на базі підприємства.

Зворотний зв'язок показує залежність поточної діяльності конкретного підприємства електронної комерції від реалізації інноваційного потенціалу підприємства і характеризується:

- впливом досліджень і креативних розробок на поточну діяльність та процеси управління на підприємстві;
- створенням на основі інноваційних розробок нових методів та підходів до організації процесів діяльності та управління підприємством;
- зміною місця конкретної людини (певна посада, функції, компетенції тощо) у процесі реалізації змін у поточній операційній діяльності та управлінні.

Вдосконалення методів формування, використання, оцінки, а також механізмів розвитку і підвищення інноваційного потенціалу на конкретному підприємстві електронної комерції має важливе значення для реалізації стратегії розвитку цього підприємства, розробки та реалізації планів та проєктів діяльності, виконання ним ключових функцій.

Характеризуючи інструментарій блоку *«маркетинг»* поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції необхідно відзначити, що в умовах стрімкого насичення ринків і посилення конкуренції у сфері електронної комерції, ефективним напрямком розвитку підприємств, які діють у цій сфері може стати орієнтація на індивідуальні потреби користувачів.

Щоб вигідно відрізнитися від конкурентів і підвищити лояльність клієнтів, конкретному підприємству, що втілює пропоновану модель, необхідно акцентувати увагу на належній якості послуг, які надаються. Водночас, досягнення мети задоволення потреб споживачів потребує зваженого підходу, інакше витрати на розвиток збутової мережі, маркетинг, продажі і обслуговування переважатимуть той потенціал, які отримає підприємство від підвищеної якості послуг.

У цьому контексті, найбільш ефективними є інвестиції у ті сфери, які найвище цінуються споживачами, але ще повністю не відповідають усім їх

побажанням і вимогам. Необхідним є визначення конкретним підприємством цих сфер на основі дослідження ринку і аналізу даних про споживчу поведінку за певних ситуацій. Отримані за результатами дослідження дані дозволять визначити способи досягнення кращих результатів.

У якості засобу систематизації аналітичної діяльності на рівні підприємства доцільно виділити та проаналізувати п'ять сфер, що впливають на ступінь задоволення потреб користувачів послуг електронної комерції:

- 1) вартість товарів та послуг;
- 2) асортимент товарів та послуг;
- 3) цінність бренду;
- 4) рівень та доступність підтримки користувачів;
- 5) якість послуг і надійність роботи платформи електронної комерції, через яку реалізується продукція (послуги).

З огляду на це, на рис 3.3. запропоновано та охарактеризовано інструментарій підвищення рівня задоволення потреб споживачів, які доцільно реалізовувати підприємствам електронної комерції. Залежно від того, яка саме сфера діяльності аналізованого підприємства потребує удосконалення, можуть бути обрані різні способи підвищення ефективності, що сприятимуть розвитку цього підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Характеризуючи зміст *логістичного* функціонального блоку поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції необхідно відзначити, що в даній сфері існує багато проблем, які збігаються з традиційною торгівлею. Різниця полягає в тому, що ці процеси в сфері електронної торгівлі зазвичай відбуваються в рамках однієї заявки, тому набагато простіше вивчити їх рух і вплив на реалізацію прийнятої управлінської моделі, відносини з постачальниками та клієнтами.

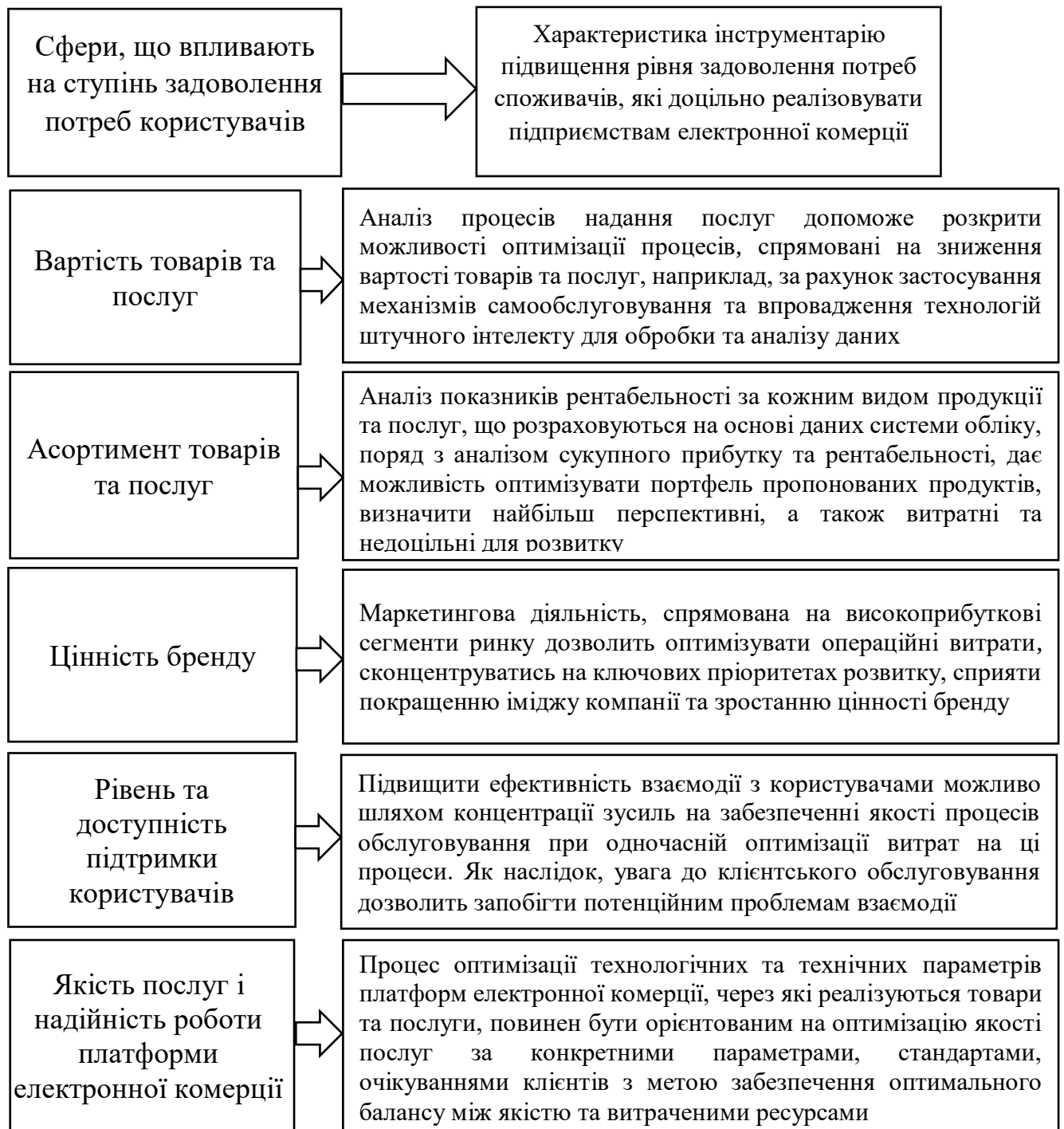


Рис. 3.3. Інструментарій підвищення рівня задоволення потреб споживачів підприємствами електронної комерції (маркетинговий аспект діяльності)

[розробка автора]

Електронну комерцію від торгівлі, яка ведеться традиційними методами, у цьому контексті відрізняє насамперед той факт, що покупець в інтернет-магазині згодом може перевірити правильність свого замовлення. У разі помилки витрати на

доставку несе продавець. Також часто трапляється, що така подія призводить до втрати замовника або навіть шкодить іміджу підприємства, що, в свою чергу, скорочує кількість відвідувань веб-сайту інтернет-магазину даного підприємства і, як наслідок, негативно впливає на коефіцієнт конверсії.

Варто також зважати на специфіку діяльності у сфері електронної комерції, яка впливає на організацію логістичних заходів та їх ефективність. Наприклад, з огляду на те, що інтернет-магазин, на відміну від традиційних магазинів, працює цілодобово, ефективне логістичне управління стає надзвичайно важливим аспектом. Йдеться не лише про організацію складу, розподіл обов'язків та організацію праці працівників. Також важливою є узгодженість процесів, що відбуваються на складі з базою даних інтернет-магазину підприємства електронної комерції [58].

Наступний процес, пов'язаний з виконанням логістичної функції, – управління взаємовідносинами з постачальниками, у електронній комерції реалізується вже на етапі вибору постачальників. У цьому випадку для забезпечення ефективності виконання даної функції крім формування ціни на пропоновані товари необхідно звернути особливу увагу на час доставки, післяпродажне обслуговування, розгляд скарг та повернень товару. Варто також акцентувати увагу на важливості налагодження ефективної співпраці підприємства електронної комерції з кур'єрськими компаніями через те, що процес продажу значною мірою залежить від якості та вартості перевезення. Проблеми в роботі кур'єрської компанії впливають на сприйняття клієнтами роботи підприємства електронної комерції у цілому.

Вибір компанії, яка підтримує електронні платежі є так само важливим як і взаємодія з кур'єрською службою. Великий вибір методів оплати може вплинути на сприйняття підприємства електронної комерції як надійного продавця, що забезпечує безпеку та швидкість платежів [81]. І якщо найпопулярнішим способом оплати у практиці електронної комерції розвинутих країн є банківський платіж з дебетової/кредитної карти [30], то в Україні ж більш популярною формою є готівкова оплата при отриманні товару [110].

Отже, інтернет-середовище дозволяє підприємству електронної комерції позиціонувати себе на належному рівні ланцюга поставок залежно від характеру його діяльності. З огляду на взаємозв'язок логістичного, менеджерського та маркетингового функціональних аспектів розвитку, доцільно виокремити три *специфічні аспекти взаємодії*, які інтернет-середовище відкриває для підприємства електронної торгівлі й які дозволяють оптимізовувати бізнес-процеси та ефективно ними керувати (функція менеджменту), збільшувати цінність пропозиції для клієнтів (функція маркетингу) та налагоджувати процес, завдяки якому скорочується логістичний потік, що призводить до кращого реагування на потреби ринку та оптимізації витрат діяльності (логістична функція):

1. Розвиток взаємодії на рівні економічних суб'єктів. Завдяки специфіці організації процесів та характеру деяких продуктів і послуг, що пропонуються, Інтернет зробив можливим скорочення ланцюга поставок за допомогою виключення посередництва певних учасників процесів, завдяки чому знижуються трансакційні витрати та зросла швидкість реагування на мінливі потреби клієнтів. Подібні можливості часто призводять до зниження ціни та (або) збільшення маржинального доходу та товарообігу.

2. Розвиток інформаційного посередництва. На ринку електронної комерції кількість джерел і постачальників інформації, так само як і обсяг інформації набагато більший, ніж у сфері традиційної торгівлі. Водночас, шукачі інформації не можуть зв'язатися з усіма можливими джерелами інформації, і вони не можуть у повній мірі оцінити точність і справжню цінність пропонованої інформації. Це обумовило вирішальну роль посередника у задоволенні інформаційних потреб користувачів і цим посередником може виступати конкретне підприємство електронної комерції, якому довіряють клієнти. Водночас, посередниками, що пропонують цю метаінформацію як послугу в Інтернет-бізнесі є переважно незалежні (умовно) портали-агрегатори, які складаються з пошукових систем та електронного каталогу продукції.

3. Розвиток мета-посередництва. Мета-посередництво – це процес, який виходить за рамки об'єднання постачальників і продуктів і включає додаткові

послуги, необхідні для полегшення транзакцій. Так, для сегменту *B2B* ринку електронної комерції характерною є фрагментованість ланцюгів поставок, що веде до високих витрат на пошук постачальників, на пошук інформації, порівняння продуктів та робочий процес. За цих умов мета-посередництво додає цінності для покупців, продавців і посередників.

З точки зору забезпечення можливості реалізації запропонованої автором поліфункціональної моделі, в даній дисертаційній роботі проведено аналіз діяльності українських підприємств електронної комерції. Узагальнено основні аспекти та проблеми практики та проаналізовано можливості реалізації певних інструментів на базі українських підприємств. Це, поряд з використанням методологічної бази, розкритої в першому розділі та даному параграфі дисертаційної роботи та науково-методичних рішень, сформульованих автором, дозволило сформувати поліфункціональну модель розвитку підприємств електронної комерції України (рис. 3.4). На даному рисунку представлено схему взаємозв'язку між функціями, які планується удосконалювати на підприємстві електронної комерції для досягнення генеральної мети забезпечення розвитку, та процесами, які оптимізуються в процесі реалізації заходів, закладених у проєктах згідно з програмою розвитку.

Представлена модель дозволяє на рівні конкретного підприємства вирішувати завдання розробки плану практичних заходів, спрямованих, з одного боку, на удосконалення реалізації певних функцій підприємства, а з іншого, – на вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві. У цьому сенсі дана модель є інтегративною, тому, що поєднує в собі як функціональний, так і процесний підхід до управління, передбачаючи можливість формування певних варіантів управлінських рішень, які можуть реалізовуватись через конкретні заходи в межах конкретних проєктів, запланованих конкретним підприємством для покращення виконання ним функцій.

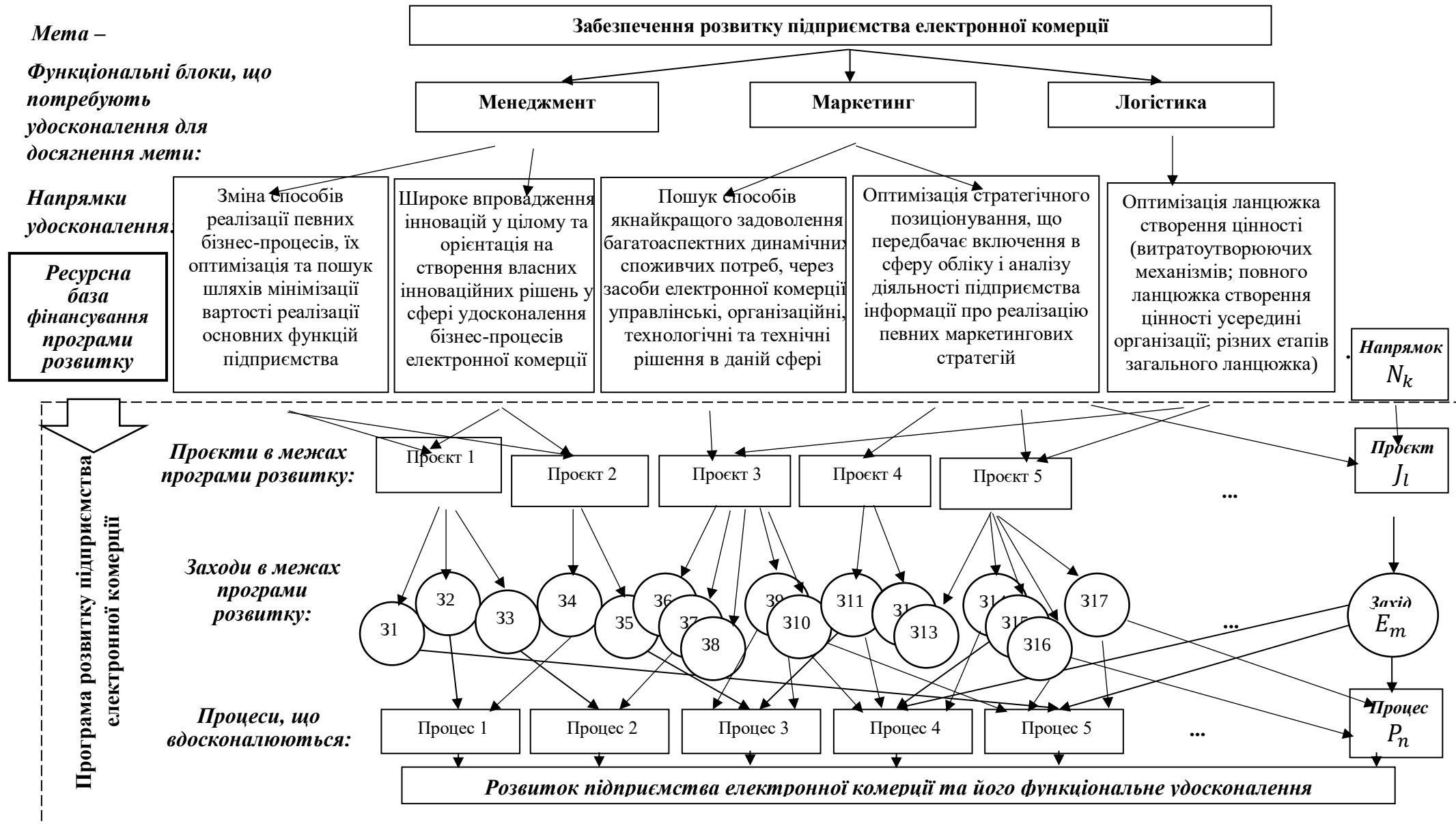


Рис. 3.4. Поліфункціональна модель розвитку підприємств електронної комерції України [розробка автора]

Водночас, заходи з інструментарію розвитку мають різну ефективність в часі, тобто, виявляють результативність через певний проміжок часу, тому доцільно диференціювати інструментарій та заходи, закладені у проєктах розвитку за довго-середньо- та короткостроковими очікуваними наслідками, реалізації яких вони сприяють найкраще.

Поряд із орієнтацією на гнучкість, адаптивність та інноваційність, підприємства електронної комерції, на нашу думку, повинні приділяти постійну увагу проблемам ефективного використання власних ресурсів, що можна досягти через прийняття управлінських рішень, які дозволяють: позбавитися від усіх зайвих і таких, які не приносять прибутку процесів між замовленням і його виконанням; створити структуру ефективних, взаємовигідних взаємовідносин з компаніями-ринковими партнерами. Також доцільно розробити та реалізувати в межах підприємства технічну ІТ-архітектуру, що підтримує максимально можливий спектр взаємодії усіх учасників процесів купівлі-продажу товарів та послуг та забезпечення цих процесів.

Таким чином, відповідно до представленої на рис. 3.4. схеми, цільова функція ефективної реалізації поліфункціональної моделі розвитку i -го підприємства електронної комерції України може бути визначена таким чином:

$$Z_{\text{РПЕК}_i} = f(N_k, J_l, E_m, P_n)_i \rightarrow \max(a, b, c, d)_i \quad (3.1)$$

де $Z_{\text{РПЕК}_i}$ – цільова функція ефективної реалізації поліфункціональної моделі розвитку i -го підприємства електронної комерції України;

N_k – k - напрямків удосконалення діяльності i -го підприємства електронної комерції, що сприяють покращенню виконання ним базових функцій;

J_l – l - варіантів реалізації проєктів розвитку i -го підприємства електронної комерції, що сприяють реалізації окреслених напрямків удосконалення;

E_m – m - варіантів реалізації заходів, спрямованих на удосконалення діяльності i -го підприємства електронної комерції, закладених у проєктах розвитку;

$P_n - n$ – бізнес-процесів, що оптимізуються на i -му підприємстві електронної комерції завдяки реалізації певних заходів;

$(a, b, c, d)_i$ – пріоритети побудови поліфункціональної моделі розвитку (сформовані автором у даному параграфі роботи):

а) підвищення ефективності діяльності підприємства через задіяння комплексу управлінських рішень стосовно покращення бізнес-процесів, що дають синергетичний ефект у вигляді оптимізації реалізації функцій підприємства;

б) створення додаткової цінності через розвиток і її перетворення в прибуток;

с) здійснення перебудови бізнес-процесів, що дозволяє перетворювати інновації в економічну цінність;

д) формування інформаційно-аналітичної бази прийняття ефективних управлінських рішень.

Таким чином, взаємодія між суб'єктом і об'єктом у системі управління розвитком конкретного підприємства електронної комерції України, реалізоване через запропоновану автором модель, виступає елементом організації гнучкого адаптивного процесу, що за своєю суттю являє собою усвідомлену інтегровану діяльність людей, які приймають рішення, впливають на розвиток підприємства та впровадження на його базі інновацій, реалізацію ним організаційних, логістичних, маркетингових рішень.

Така діяльність полягає у створенні більш ефективних (оптимізованих) умов функціонування підприємства електронної комерції як об'єкта управління, що можна прослідкувати через ступінь досягнення пріоритетів розвитку підприємства. Інтегративність запропонованої моделі забезпечується через узгодження інтересів, функцій, потенціалу та специфіки діяльності власників підприємства, постачальників продукції, яку воно реалізує та його клієнтів, що має бути відносно сталим та ефективним на середньо- та довгострокову перспективу.

3.3. Розробка та реалізація механізму управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції

Суттєвий вплив зовнішнього оточення та постійне ускладнення способів реагування на зміни, обумовлені цим впливом, визначають необхідність інтеграції та диференціації елементів і зв'язків у системі управління підприємствами електронної комерції з метою підвищення адаптивності та ефективності їх функціонування як відкритих систем. Водночас, функції, інструментарій, взаємозв'язки і відносини у процесі управління підприємством повинні бути взаємно узгоджені в рамках певного механізму управління, що повинен враховувати потребу адаптації підприємства до змін ринкового середовища, уможлиблюючи його оперативне реагування на нові вимоги та оточуючі загрози.

Найбільш значущими при формуванні такого механізму є система елементів, сукупність взаємозв'язків між ними, єдність законів, правил, методів і інструментів управління, що створюється з метою підвищення ефективності функціонування підприємств електронної комерції як економічних систем. Такий механізм управління розуміється як сукупність заходів, що здійснюються з метою отримання додаткових переваг як з боку підприємства, так і з боку його клієнтів та інших зацікавлених сторін. Наслідком реалізації цього механізму може бути вдосконалення процесів з точки зору різних критеріїв:

- безперервності, частоти, обсягу, об'єкту;
- виявлення закономірностей розвитку та слідування ним;
- відмови від видів діяльності, які не додають вартості бізнесу;
- впровадження заходів, що покращують результати діяльності та задоволення потреб споживачів;
- поліпшення комунікації між учасниками процесу;
- впровадження контрольних заходів для мінімізації дублювання помилок на етапах реалізації процесу або заходів, що посилюють безпеку та надійність процесів тощо.

В управлінні бізнес-процесами можна застосовувати системний та процесний, аналітичний та діагностичний, прогностичний та синтетичний підходи. Водночас, кожен з цих підходів повинен реалізовуватись з урахуванням потреби уникнення основних типових помилок практики управління бізнес-процесами в Україні, узагальнених автором на основі дослідження науково-практичних публікацій [55; 102; 177]:

- удосконалення бізнес-процесу не пов'язане зі стратегією підприємства;
- до проєкту вдосконалення залучені некомпетентні фахівці, особливо це стосується вищого та середнього управлінського рівня;
- групи фахівців, що планують та реалізують вдосконалення бізнес-процесів не мають чітко визначеної мети та сформованої місії своєї діяльності і не несуть відповідальності за їх втілення на практиці;
- ідеалістичний підхід до впровадження нового бізнес-процесу без урахування існуючих ресурсних обмежень та того, як це вплине на діяльність підприємства в цілому;
- зосередження більше на редизайні (реконфігурації без змін у продуктивності та ефективності), ніж на впровадженні змін у бізнес-процесах, які б впливали позитивно на функціональний аспект діяльності підприємства;
- несистемність, фрагментарність, неспроможність підготувати систему заходів та інструментів, необхідних для постійного вдосконалення бізнес-процесів.

З огляду на це, управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції повинно чітко відповідати умовам та пріоритетам розвитку конкретного бізнесу та враховувати специфіку його діяльності. Дане управління має враховувати вплив на діяльність та розвиток підприємства таких чинників:

- час зміни технологій виробництва;
- тривалість життєвого циклу продуктів, що випускаються (реалізуються) підприємством електронної комерції;
- довгострокові плани постачальників технічних рішень;
- термін амортизації використовуваних систем;
- плановані зміни у сфері управління людськими ресурсами.

Підприємства електронної комерції повинні бути готові ефективно керувати усіма своїми каналами продажів, включаючи дистриб'юторів, дилерів і незалежних агентів, а також вирішувати питання організації власної системи електронних закупівель, каналів продажів через онлайн-майданчики і продажів з використанням мобільних пристроїв.

Не менш важливим моментом є ступінь відповідності пріоритетів управління бізнес-процесами на конкретному підприємстві електронної комерції та загальної стратегії цього підприємства, а саме – чітке визначення цілей, які мають бути досягнуті та напрямків їх реалізації на практиці через конкретні інструменти.

Оскільки механізм управління – це сукупність спрямованих управлінських дій для досягнення поставлених цілей шляхом створення сприятливих умов для ефективного використання ресурсів підприємства, та з огляду на складність організації діяльності сучасного підприємства електронної комерції, необхідно зважати на те, що його структура має відображати складну, багатогранну систему взаємовідносин. В цьому контексті, до ознак, які розкривають суть механізму управління підприємством з огляду на взаємозалежність його складових, відносяться:

- елементарна, згідно з якою механізм розглядається як система організації відносин між структурними елементами;
- функціональна, яка визначається як сукупність заходів, спрямованих на досягнення певної мети в контексті виконання певних функцій;
- процесна, що характеризує механізм як процес підготовки та прийняття управлінських рішень, які впливають на реалізацію процесів.

Для даної дисертаційної роботи особливо актуальним є концентрація саме на процесному аспекті управління підприємствами, що характеризує управління бізнес-процесами на підприємстві з задіянням у складі певного механізму різноманітних форм і методів управління. Дані форми та методи розробляються і використовуються керівництвом конкретного підприємства для свідомого і цілеспрямованого впливу на діяльність підприємства з метою підвищення її ефективності та стимулювання розвитку.

Головною перевагою процесно-орієнтованого управління бізнес-процесами, на думку автора, є можливість ефективної координації дій учасників інноваційного процесу через безпосередній обмін повноцінними інформаційними сигналами. У цьому контексті доцільно виокремити та проаналізувати у системі управління бізнес-процесами конкретного підприємства базові підсистеми, орієнтовані на реалізацію конкретних функціональних напрямів управлінської діяльності:

- підсистему прийняття рішень (зокрема, стосовно розробки механізму управління бізнес-процесами, формування його структури та наповнення);
- підсистему реалізації рішень (зокрема, впровадження сформованого механізму управління бізнес-процесами);
- підсистему контролю за реалізацією рішень (зокрема, оцінка ефективності впровадження сформованого механізму управління бізнес-процесами, коригування інструментарію у випадку невідповідності очікуваних результатів закладеним цілям реалізації механізму).

Необхідно відзначити, що функції управління бізнес-процесами мають бути первинними по відношенню до операційної діяльності, тобто для досягнення певного виробничого, економічного, технологічного або іншого ефекту спочатку необхідно реалізувати певні управлінські дії. Тому мета управління бізнес-процесами на підприємстві електронної комерції полягає у досягненні конкретних результатів найбільш раціональним та ефективним чином (з найменшою витратою ресурсів). При цьому управління бізнес-процесами залишається елементом цілісної системи управління підприємством, що має певні специфічні властивості, функції і зв'язки, орієнтовані на підвищення ефективності витрачання ресурсів, виражені у певних результатах на рівні конкретного підприємства:

- оптимізація структури та обсягів витрат даного підприємства;
- зниження ресурсоемності діяльності аналізованого підприємства;
- підвищення ефективності виробничих процесів на даному підприємстві;
- підвищення рентабельності діяльності цього підприємства;
- забезпечення конкурентоспроможності аналізованого підприємства, посилення існуючих та створення нових конкурентних переваг.

Застосування процесного підходу до управління діяльністю на рівні конкретного підприємства електронної комерції дозволяє відобразити та врахувати у процесі управління взаємозв'язки окремих аспектів реалізації бізнес-процесів і підвищити ефективність виконання цим підприємством базових функцій (менеджмент, логістика, маркетинг, див. попередній параграф роботи). Водночас, як для системного процесу, для процесно-орієнтованого управління необхідне дотримання переліку принципів, охарактеризованого у першому розділі даної дисертаційної роботи: всепроникність; відповідальність; документованість; вимірюваність; контрольованість. Автором даної роботи зазначений перелік принципів опрацьовано та доповнено з огляду на основні особливості, що характеризують управління бізнес-процесами у цілому та, зокрема, стосовно сфери електронної комерції, за допомогою фіксації положень, які відображають закономірності, взаємообумовленості та взаємозв'язки складових частин процесу управління (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Принципи управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції

№	Принцип	Характеристика принципу
1	2	3
1	Процесо-орієнтованість	управління бізнес-процесами аналізуються та оптимізуються на основі процесного підходу, моделюються окремо від інших соціально-економічних систем, але враховуючи взаємозв'язки з ними
2	Системність	розгляд системи управління бізнес-процесами як сукупності елементів з урахуванням взаємних потоків ресурсів, та з єдиним цілепокладанням
3	Гнучкість	забезпечення можливості адаптації системи управління бізнес-процесами до змін зовнішнього середовища без втрати конкурентних переваг підприємства
4	Всепроникність	означає необхідність розуміння та впровадження основних підходів до управління бізнес-процесами на всіх рівнях управління підприємством
5	Відповідальність	передбачає, що всі бізнес-процеси повинні мати чітко визначену особу, яка відповідальна за їх стає та відповідне параметрам функціонування; дана особа керує командою і відповідає за впровадження та постійне вдосконалення бізнес-процесів (на практиці така особа часто має назву «власника процесу»)
6	Документованість	означає необхідність визначення стандартних документів (таких як внутрішні критерії ефективності бізнес-процесів, способи документообігу), які відповідають очікуванням організаторів бізнес-процесів та ключових цільових груп
7	Вимірюваність	означає необхідність оцінки процесів з використанням заходів, організованих відповідно до категорій якості, вартості та часу

1	2	3
8	Контрольованість	означає відповідальність за моніторинг та контроль бізнес-процесів (виявлення прогалин та їх усунення), яка покладена на організатора процесу
9	Ефективність	максимально можливе забезпечення досягнення оптимального співвідношення між вигодами від застосування нових підходів до управління бізнес-процесами та ресурсами, витраченими на їх впровадження та підтримку функціонування
10	Масштабованість	широке охоплення і обслуговування бізнес-процесів та ланцюгів створення споживчої вартості інноваційної продукції, можливість гнучкої зміни масштабів управлінського впливу
11	Надійність	здатність підтримувати функціонування бізнес-процесів в діапазоні параметрів максимальної адаптивності (алокативної ефективності) при підвищенні загального рівня ентропії системи
12	Орієнтація на якість	забезпечення належної (відповідної стандартам та нормам) якості продукції та рішень, які є результатом системної реалізації бізнес-процесів на підприємстві
13	Безпека	відповідність усім вимогам та стандартам безпеки та надійності як функціонування бізнес-процесів так і його результатів (продукції, послуг)
14	Орієнтація на довгостроковий розвиток	розвиток системи управління бізнес-процесами має здійснюватися в межах стратегії розвитку підприємства, виходячи з максимізації в першу чергу довгострокового потенціалу та сталих вигід діяльності

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [55; 102; 177].

У цілому ж необхідно зазначити, що процесно-орієнтоване управління є елементом загальної системи управління діяльністю підприємства електронної комерції, яке має певні властивості, функції і зв'язки, орієнтоване на удосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності витрачання ресурсів, виражене у конкретних результатах, зокрема представлених у *Додатку Г* даної дисертаційної роботи.

З огляду на потребу упорядкування застосування процесного підходу та його певної уніфікації, що дасть можливість застосувати на практиці даний підхід для різних підприємств з певним ступенем адаптації (з огляду на специфіку діяльності кожного конкретного підприємства), виникає необхідність обґрунтування, розробки та реалізації механізму управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, який можна реалізовувати для удосконалення діяльності підприємств даної сфери в Україні.

Основною метою створення даного механізму є реалізація процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей

українського підприємства електронної комерції як економічної системи. На думку автора, розробка та реалізація механізму управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції повинна характеризуватись:

- цільовою спрямованістю на розвиток в сучасних умовах функціонування бізнес-середовища електронної комерції, з урахуванням специфіки даного середовища;
- орієнтацією на врахування впливу на розвиток динамічних змін у оточенні, як суспільно-економічного, так науково-технологічного характеру;
- багатоаспектністю оцінки стану і умов реалізації інструментарію управління;
- зрозумілістю структури і здатністю до реалізації механізму на практиці.

Даний механізм повинен ґрунтуватись на сучасній парадигмі інтегрованого управління: системному підході, відповідності внутрішніх процесів цілям розвитку, відповідності дій ресурсам і функціям, багатопараметричності та багатоваріативності використання інструментарію, використанні переваг стратегічного менеджменту та процесного підходу.

На думку автора, формування механізму управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції передбачає реалізацію таких етапів:

1. Визначення об'єкта управління.
2. Визначення специфіки об'єкта управління.
3. Постановка цілей і завдань, формування принципів.
4. Виявлення існуючих і потенційних загроз розвитку підприємства, джерел їх виникнення.
5. Аналіз поточного стану підприємства як економічної системи.
6. Визначення пріоритетів розвитку підприємства.
7. Формування основних конструктивних елементів механізму:
 - вибір методів, інструментів управління;
 - визначення центрів відповідальності та необхідних ресурсів;
 - вибір напрямків стратегічного управління;
 - контроль і коригування отриманих результатів;

- обґрунтування елементів механізму, взаємозв'язків між ними;
- доопрацювання інструментів відповідно до цілей і завдань.

8. Представлення графічної моделі механізму.

Автор даної роботи пропонує механізм управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції представити у вигляді комплексу взаємопов'язаних структурних елементів, якими є такі (рис. 3.5):

- 1) принципи управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції;
- 2) теоретична та методологічна база управління підприємствами (системний та процесний підхід);
- 3) інституційне забезпечення (правове та нормативне) управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції;
- 4) інформаційно-технологічна інфраструктура в країні (розвиток Інтернету, його доступність, наявність технічної можливості отримання послуг в країні тощо);
- 5) організаційне забезпечення управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції;
- 6) інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції;
- 7) технічне забезпечення управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції;
- 8) технологічне забезпечення (правове та нормативне) управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції;
- 9) методи, що використовуються в процесі управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції (на рівні підприємства);
- 10) інструменти, що дозволяють реалізовувати на практиці управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції (на рівні підприємства).

Пункти 1-2 складають теоретико-методологічну основу управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції на рівні підприємства.

Пункти 3-4 характеризують зовнішню (по відношенню до підприємства) інфраструктуру управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.

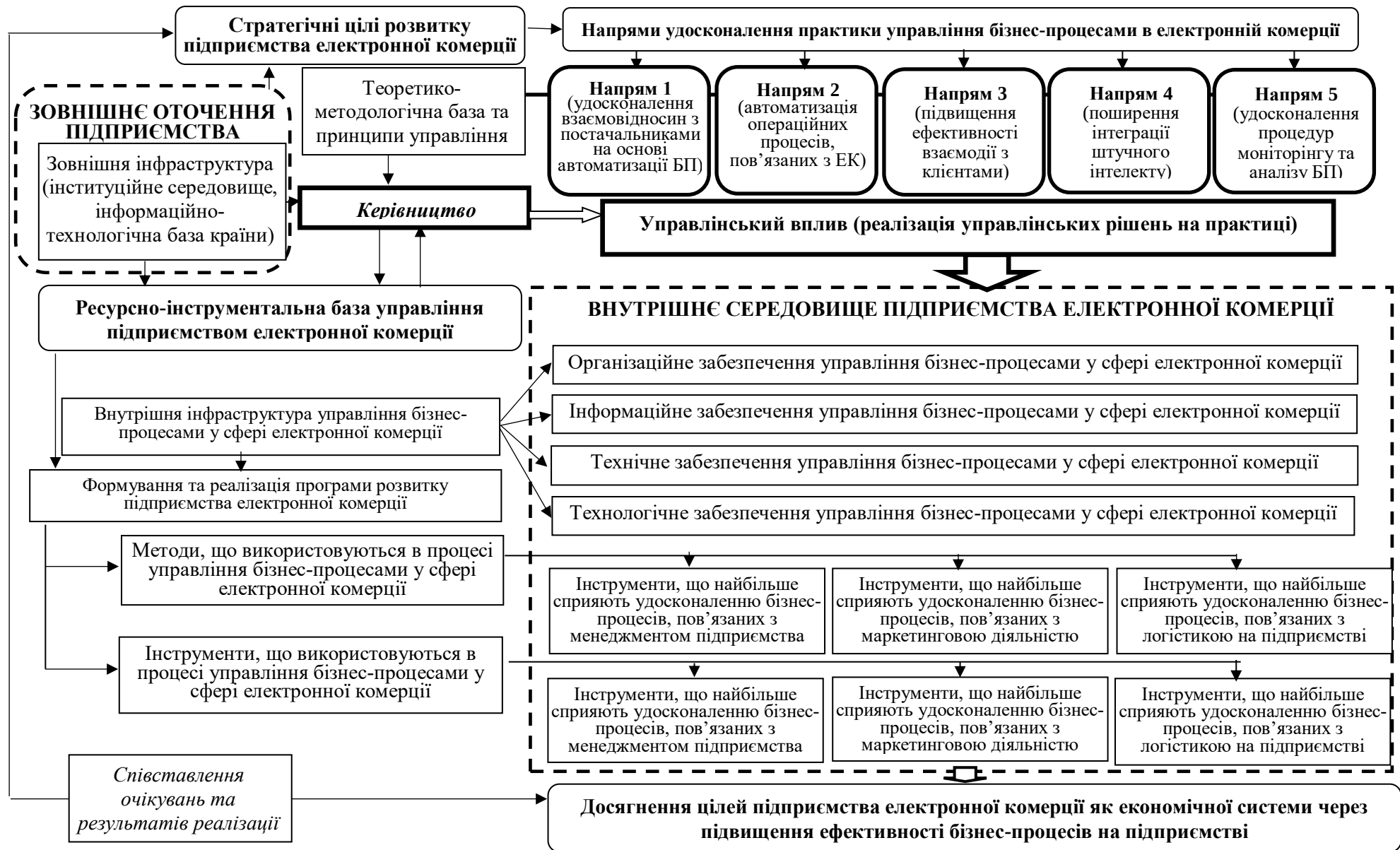


Рис. 3.5. Механізм управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції [розробка автора]

Пункти 5-8 складають внутрішню інфраструктуру управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції (на рівні підприємства).

Пункти 9-10 складають інструментальну основу реалізації на практиці управлінського впливу на діяльність підприємства з метою забезпечення досягнення поставлених стратегічних цілей.

Зміст та ефективність управління бізнес-процесами конкретного підприємства у сфері електронної комерції визначається комплексною дією чинників макро- та мікроекономічного середовища, що визначають умови, причини, параметри, показники, які чинять вплив на економічні, виробничі процеси і на результат діяльності цього підприємства.

У другому розділі даної дисертаційної роботи автором сформульовано напрями удосконалення української практики управління бізнес-процесами в електронній комерції. Дані напрями сформовано на основі аналізу провідного закордонного досвіду управління підприємствами електронної комерції. Водночас, вони певною мірою враховують і специфіку української практики сфери електронної комерції, що у цілому визначає напрям та характер змін, які доцільно реалізовувати в системі управління бізнес-процесами на підприємствах електронної комерції в Україні. Автор пропонує включити дані напрями в якості основи для диференціювання управлінського впливу на бізнес-процеси до механізму управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції (див. рис. 3.5). Цими напрямками є:

1. Удосконалення взаємовідносин з постачальниками на основі автоматизації бізнес-процесів.
2. Автоматизація операційних процесів, пов'язаних з електронною комерцією.
3. Системне підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та сприяння покращенню клієнтського досвіду.
4. Поширення інтеграції штучного інтелекту в діяльність підприємств електронної комерції.
5. Удосконалення процедур моніторингу та аналізу бізнес-процесів.

У ринкових умовах управління бізнес-процесами на рівні конкретного підприємства, що працює у сфері електронної комерції необхідно розглядати як цілеспрямований комплекс дій стосовно своєчасного та повноцінного реагування на зміни ситуації у зовнішньому середовищі та керування процесами внутрішніх змін. Тобто, таке управління певною мірою вимагає своєчасної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища з метою попередження відхилень від заданої мети і уникнення кризових ситуацій. У цьому контексті у ході практичного втілення запропонованого механізму важливо спиратись на цільові орієнтири та пріоритети розвитку підприємства та на модель розвитку, зокрема, користуючись методичними розробками, представленими раніше в даному розділі дисертаційної роботи (п. 3.2).

Так, необхідність досягнення цілей підприємства електронної комерції через ефективне управління бізнес-процесами на цьому підприємстві визначає необхідність реалізації певних ключових напрямків діяльності, спрямованих на удосконалення бізнес-процесів, що веде до покращення виконання підприємством його ключових функцій (менеджмент, маркетинг, логістика). Водночас, методично-інструментальне наповнення даних напрямків, а також спроможність їх реалізації на практиці, визначаються наявними організаційними, економічними, техніко-технологічними можливостями конкретного аналізованого підприємства, специфікою інституційного середовища, рівнем розвитку технологічної інфраструктури в країні, де працює підприємство тощо.

Зазначені можливості характеризують потенціал керівництва підприємства виступати у якості ефективного суб'єкту управління бізнес-процесами на підприємстві з точки зору суб'єктно-об'єктного підходу до управління. Саме менеджмент конкретного підприємства електронної комерції, як суб'єкт управління, задіює власні можливості для упорядкування, оптимізації, реалізації методів та інструментарію управління бізнес-процесами як об'єктом управління в умовах постійних та динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Таке управління необхідно реалізовувати на певній принциповій базі,

окреслений в даній дисертаційній роботі та спираючись на теоретичні та методичні розробки, висвітлені в ній.

Методи управління у широкому розумінні є узагальненими (зокрема, більш загальними та абстрактними, ніж інструменти) систематизованими способами досягнення цілей управління бізнес-процесами на підприємстві електронної комерції. У цьому контексті інструменти управління являють собою певним чином упорядковані (формалізовані, методично організовані тощо) прийоми, що задіюються для приведення в дію об'єктивних закономірностей співіснування явищ. Особлива роль методів управління бізнес-процесами на підприємстві електронної комерції полягає у створенні умов для структурування та організації процесу управління, використання ефективного інструментарію управління, застосування інноваційних управлінських рішень для максимального підвищення ефективності діяльності підприємства.

Потенціал розвитку та підвищення ефективності діяльності конкретного підприємства електронної комерції, у цьому контексті, формується з сукупного потенціалу удосконалення бізнес-процесів на даному підприємстві. Таке посилення ефективності виражається у:

- зростанні швидкості, ефективності, обґрунтованості управлінських рішень (управлінський аспект);
- ефективності управлінського процесу та максимально повному задіянні ресурсів усіх його учасників (організаційно-управлінський аспект);
- оптимізації витрачання ресурсів (логістичний аспект);
- більш повному задоволенні споживчих потреб завдяки підвищенню швидкості обслуговування клієнтів та надійності комунікації з ними на основі ефективних бізнес-процесів (маркетинговий аспект).

Отже, інструментарій управління бізнес-процесами на підприємстві електронної комерції, що реалізує запропонований автором дисертаційної роботи механізм на практиці, має концентруватись на забезпеченні перелічених орієнтирів та реалізовуватись як системний, взаємоузгоджений процес через реалізацію цільових програм та проєктів, які сприяють розвитку даного конкретного

підприємства. У ході та за результатами реалізації таких програм та проєктів, необхідним є співставлення результатів реалізації механізму з окресленими цілями та орієнтирами розвитку підприємства, які цей механізм реалізує, що дає можливість:

- у випадку недостатнього досягнення орієнтирів (цілей та завдань) розвитку підприємства електронної комерції, на якому застосовується запропонований механізм, здійснювати коригування цілей, методів та інструментів (як у цілому, так і за конкретними напрямками) управління бізнес-процесами підприємства, ітераційно, до моменту забезпечення досягнення цілей;

- у випадку досягнення орієнтирів (цілей та завдань) розвитку підприємства електронної комерції, на якому застосовується запропонований механізм зафіксувати факт підвищення ефективності діяльності підприємства та змодельовати вихід на наступний (якісний та кількісний) рівень розвитку.

На рис. 3.6 показано типову схему поєднання функцій та інструментів управління бізнес-процесами на підприємстві електронної комерції, яка може бути реалізована на базі конкретного підприємства у межах запропонованого механізму.

З огляду на значну кількість інструментів, що можуть застосовуватись для управління бізнес-процесами на рівні конкретного підприємства електронної комерції, доцільність їх використання та поєднання залежить від специфіки, цілей та бізнес-моделі даного підприємства.

Необхідно також акцентувати увагу на тому, що особливу роль у ефективній реалізації механізму управління бізнес-процесами на підприємстві електронної комерції за сучасних умов відіграє обрана стратегія розвитку (п. 3.1. даної дисертаційної роботи), з огляду на те, що саме стратегічні аспекти найбільш суттєво впливають на успішність функціонування підприємств як економічних систем в цілому та окремих бізнес-процесів на цих підприємствах зокрема.

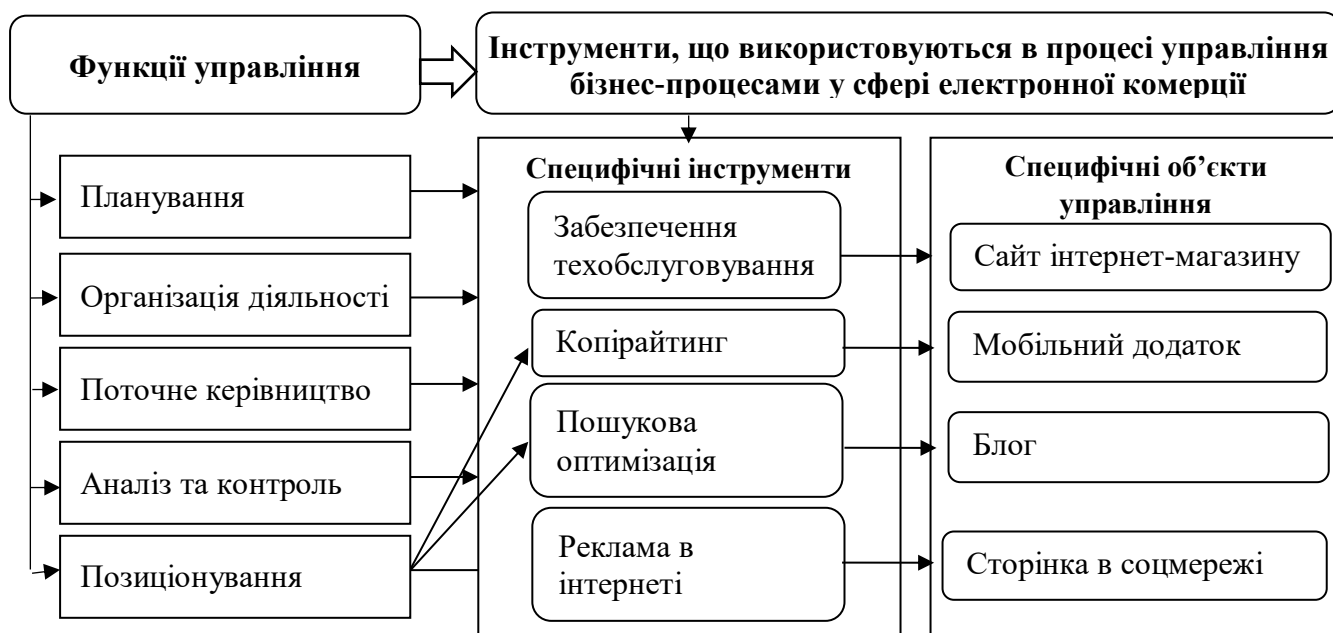


Рис. 3.6. Поєднання функцій та інструментів управління бізнес-процесами на підприємстві електронної комерції [розробка автора]

Так, у разі зміни стратегії розвитку можлива суттєва зміна пріоритетів розвитку та організаційної структури, а це, в свою чергу, зумовлює зміну структури та методично-інструментального наповнення запропонованого в роботі механізму. У цьому випадку існує необхідність перерозподілу функцій між бізнес-процесами, а також координації бізнес-процесів для входів і виходів на рівні конкретного підприємства.

У цілому ж, на думку автора, результативність реалізації на практиці запропонованого в роботі механізму управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції (рис. 3.5) залежить від трьох ключових параметрів:

1. Ясності та обґрунтованості стратегічного напрямку розвитку, пріоритетів та напрямків, що визначають характер та зміст базових стратегічних змін, які очікуються на підприємстві електронної комерції, яке цей механізм впроваджує, та матимуть довгостроковий ефект.

2. Ефективності розподілу наявних ресурсів підприємства в процесі реалізації механізму, концентрації на найпріоритетніших напрямках за одночасної уваги до забезпечення балансу, необхідного для сталого функціонування,

надійності та безпеки діяльності даного підприємства.

3. Підвищенні дисципліни та відповідальності у щоденних операціях та виконанні поточних процесів та процедур на підприємстві, що втілює на практиці розроблений у роботі механізм.

Управління бізнес-процесами на основі запропонованого механізму дає змогу досягти наведених вище результатів, дозволяючи підприємству електронної комерції, де даний механізм втілюється:

- змінювати робочі процеси та повторно використовувати або налаштовувати їх, щоб адаптувати до мінливих потреб бізнесу;
- більш ефективно використовувати ресурси;
- активізувати використання наявних виробничих потужностей.

Водночас, завдяки передбаченій даним механізмом гнучкості взаємозв'язку між цілями та результатами, що передбачають можливість рекомбінування застосовуваного інструментарію, створюється основа для реалізації на базі цього механізму ефективної системи моніторингу бізнес-процесів на рівні конкретного підприємства, яка б забезпечувала підвищену прозорість реалізації процесів та здатність швидко розпізнавати проблеми та реагувати на них.

Таким чином, механізм управління бізнес-процесами на підприємстві електронної комерції являє собою систему взаємопов'язаних організаційно-управлінських дій, що забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища з урахуванням ресурсних можливостей самого підприємства (включаючи людські, інтелектуальні, фінансові, матеріальні та інші ресурси). Втілення на практиці даного механізму передбачає реалізацію комплексу взаємозалежних і взаємоузгоджених управлінських рішень стосовно реалізації моделі розвитку, з використанням методів та інструментів, спрямованих на ефективне та швидке досягнення поставлених цілей.

Успішне включення запропонованого механізму та моделі, що розглядалась у попередньому параграфі (3.2) даної дисертаційної роботи до практики діяльності сучасних підприємств електронної комерції України дозволить суттєво покращити

методичне підкріплення управлінської діяльності стосовно побудови та перегляду процесів, розподілу відповідальності, стандартизації процесів, сприяння постійним змінам та вдосконалення існуючих процесів. Це дозволить керівництву даних підприємств підвищити ефективність та результативність бізнесу, набуваючи та реалізуючи компетенції з застосування процесного підходу до управління, системного мислення та реалізації інструментарію управління бізнес-процесами.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі дисертаційної роботи висвітлено практичні аспекти удосконалення механізму управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, охарактеризовано можливості та способи використання стратегічного підходу стосовно управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, розроблено поліфункціональну модель розвитку підприємств електронної комерції, сформовано механізм управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції та представлено рекомендації стосовно його практичної реалізації. У результаті сформульовано такі авторські висновки та узагальнення:

1. Динамічні зміни у техніці та технології є причиною того, що підприємства сфери електронної комерції, які бажають бути ефективними, змушені впроваджувати інновації в управлінні бізнес-процесами. Найефективнішим таке впровадження є в межах інноваційної стратегії, що визначає, якою мірою і в який спосіб потрібно використовувати інновації для отримання стратегічної конкурентної переваги. У роботі охарактеризовано стратегічний розвиток бізнес-процесів на підприємствах сфери електронної комерції як безперервний, систематизований, структурований та динамічний процес здійснення вибору в умовах невпевненості (обмежень, тиску і можливостей, що з'являються) з метою створення інноваційних цінностей і реалізації потенціалу розвитку бізнес-процесів. Фундаментом даної стратегії є розвиток бізнес-процесів, спираючись на технології, інновації та знання як базові чинники розвитку.

2. Застосування стратегічного підходу щодо управління підприємством сфери електронної комерції є не лише способом структуризації та систематизації

процесів, але й сприяє стратегічно важливим організаційним змінам, що полягають, перш за все, у наближенні управлінських функції до потреб суб'єкта господарювання та реалізації діяльності на мікрорівні. В роботі показано, що структурована стратегія розвитку підприємства електронної комерції, послідовно реалізована в рамках певної моделі через механізм управління, в значній мірі позитивно впливає на успішність застосування на практиці інструментарію управління розвитком на рівні підприємства. Використання стратегічного підходу в управлінні підприємствами електронної комерції, таким чином, сприяє більш ефективній організації і реалізації бізнес-процесів в сучасних умовах господарювання, зумовлюючи можливість адекватно реагувати на мінливість ринкового середовища та створювати передумови для довгострокового розвитку.

3. Запропоновано модель формування та реалізації стратегічної поведінки українських підприємств сфери електронної комерції, що передбачає вибір для конкретного підприємства одного з дванадцяти блоків-варіантів реалізації стратегії. Критеріями обрання варіанту стратегічної поведінки підприємства, з огляду на специфіку діяльності підприємства, стратегічних пріоритетів його розвитку та умов бізнес-середовища, в якому це підприємство функціонує, є: рівень ризиків щодо діяльності підприємства електронної комерції в бізнес-середовищі країни; підхід підприємства електронної комерції до оригінальності інновацій, які воно реалізує, та характер розвитку підприємства (внутрішній або зовнішній). Можливість використання даної моделі підтверджено на прикладі трьох найбільших українських підприємств електронної комерції (*OLX*, *Rozetka* та *Prom.ua*).

4. Визначено пріоритети побудови поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції, якими є: підвищення ефективності діяльності підприємства через задіяння комплексу управлінських рішень стосовно покращення бізнес-процесів, які дають синергетичний ефект у вигляді оптимізації реалізації функцій підприємства; створення додаткової цінності через розвиток і її перетворення в прибуток; здійснення перебудови бізнес-процесів, що дозволяє перетворювати інновації в економічну цінність; формування інформаційно-

аналітичної бази прийняття ефективних управлінських рішень.

5. Запропоновано поліфункціональну модель розвитку підприємств електронної комерції, в основі реалізації якої є визначення факторів внутрішньої і зовнішньої конкурентоспроможності та концентрація уваги на ключовому інноваційному продукті підприємства – середовищі реалізації товарів та послуг через інтернет. Підвищення ефективності діяльності підприємства електронної комерції через покращення даного ключового продукту є результатом взаємодії всіх інноваційних компонентів моделі розвитку, через реалізацію певних напрямів, визначених у роботі. Представлена модель є інтегративною, що поєднує в собі як функціональний, так і процесний підхід до управління на підприємствах електронної комерції, передбачаючи можливість формування варіантів управлінських рішень, реалізованих через заходи в межах конкретних проєктів, запланованих на підприємстві для покращення виконання ним функцій.

6. У інноваційно-орієнтованій поліфункціональній моделі розвитку підприємств електронної комерції мають бути закладені потенційні можливості трансформації інновацій в економічну цінність, генерування якої забезпечує конкретне підприємство невідтворюваним конкурентами набором унікальних ресурсів та активів на певний, достатній для отримання значного економічного результату, період. Побудова такої моделі та управління нею має здійснюватися з орієнтацією на: інноваційність застосовуваного інструментарію розвитку; специфічність діяльності підприємств сфери електронної комерції; ресурсозбереження як основу інтенсифікації розвитку; роботу на висококонкурентних ринках; збереження ключових клієнтів і розширення для них обсягу і асортименту пропозицій; скорочення до мінімуму короткострокового боргового навантаження.

7. Сформовано перелік принципів управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, за допомогою фіксації положень, які відображають закономірності, взаємообумовленості та взаємозв'язки складових частин процесу управління. Здійснено обґрунтування механізму управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, здатного реалізувати закладені принципи на практиці

та втілити запропоновану модель розвитку підприємств електронної комерції, й разом з тим – досягнути окреслених пріоритетів розвитку за допомогою удосконалення управління бізнес-процесами на рівні підприємства. Показано та обґрунтовано структуру даного механізму, охарактеризовано процес його формування та реалізації.

За результатами третього розділу автором опубліковано наукові праці: [57; 112; 154; 163].

ВИСНОВКИ

У дисертації обґрунтовано та удосконалено теоретико-методичні засади та розроблено науково-практичні рекомендації стосовно управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, що дозволило сформулювати певні наукові висновки, які відображають виконання завдань та містять наукову новизну.

1. Зростання популярності електронної комерції та вагомості галузі для національної економіки зумовило існування різних наукових поглядів на сутність поняття та необхідність дослідження явища з позиції різних підходів. У рамках даного дослідження удосконалено експлікацію категорії «управління бізнес-процесами» з позиції процесного підходу як стратегію і пов'язаний з нею інструментарій управління та вдосконалення функціонування підприємства або ланцюжка створення вартості шляхом постійного моніторингу й оптимізації бізнес-процесів. «Електронну комерцію» запропоновано тлумачити як організацію основних бізнес-процесів, пов'язаних з торговельною діяльністю підприємства за допомогою Інтернет-технологій та платформ. Відтак, управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції являє собою явище практичного застосування управлінського концепту щодо торгівельної діяльності підприємства за допомогою Інтернет-технологій та платформ, що обумовлює потребу повноцінного врахування специфіки цієї діяльності.

2. Сучасні умови господарювання обумовлюють постійні трансформації основних завдань та особливостей управління бізнес-процесами на підприємствах. Ключові елементи системи управління бізнес-процесами в електронній комерції пропонується розглядати з урахуванням специфіки даної сфери й особливостей застосування в процесі такого управління конкретних бізнес-моделей та управлінського інструментарію. Охарактеризовано процес та визначено вектори трансформації теорії, методології та практики управління бізнес-процесами електронної комерції за умов існуючих на поточний момент тенденцій та обмежень, що полягають у посиленні впливу на розвиток підприємств факторів, заснованих на знаннях і передових інформаційних технологіях.

3. Управління бізнес-процесами на підприємствах сфери електронної комерції вимагає орієнтації на певні норми – керуючі правила управлінської діяльності, теоретико-методологічні підходи до добору яких неоднозначні у представників різних наукових шкіл. Їх аналіз дозволив визначити перелік принципів управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції та доповнити існуючі принципи тими, що фіксують положення, які більш повно відображають закономірності, взаємообумовленості та взаємозв'язки складових частин процесу управління у даній специфічній сфері підприємницької діяльності.

4. Характеристика поточного стану нормативно-правового регулювання діяльності підприємств сфери електронної комерції дозволила визначити потребу її удосконалення. Сформовано напрями реформування національного законодавства у сфері електронної комерції та запропоновано принципи функціонування підприємств цієї сфери в Україні, які, по-перше, базуються на світовому досвіді правового регулювання, по-друге, враховують специфіку національного законодавства. Імплементация напрямів реформування та впровадження принципів функціонування підприємств сфери електронної комерції створить можливості для більш ефективної взаємодії українського та закордонного бізнесу, забезпечить додаткові конкурентні переваги та можливість працювати на більш містких ринках для українських підприємств.

5. Аналіз тенденцій розвитку та особливостей практики управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в Україні та світі дозволив визначити, що електронна комерція під впливом суспільно-економічних та технологічних тенденцій стає потужним важелем економічного розвитку у промислово-розвинутих країнах, а також інструментом ефективного функціонування та розвитку підприємств. З огляду на це, запропоновано під час управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції орієнтуватися на автоматизацію операційних процесів, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами і поширення інтеграції штучного інтелекту, що знайшло втілення у напрямках удосконалення практики управління бізнес-процесами в електронній комерції в Україні. Ефективне втілення даних напрямів сприятиме максимальній реалізації потенціалу

бізнес-процесів в електронній комерції, забезпеченню ефективності управління ними, досягненню стратегічних цілей розвитку підприємств в умовах впливу динамічного зовнішнього оточення.

6. Обґрунтовано, що для платформ електронної комерції важливими є проблеми стратегічної орієнтованості підприємств на розвиток, залучення для цього інвестицій та вжиття заходів щодо диверсифікації ринків збуту, засвоєння нових ринків та використання новітніх методів управління, як і новітніх інформаційних технологій, а також – ефективна робота з людськими ресурсами. Це покладено в основу методологічного інструментарію оцінювання ефективності управління та зрілості бізнес-процесів підприємств електронної комерції, що дозволяє визначити драйвери розвитку підприємств даної сфери та виявити проблемні місця для завоювання лідерських позицій на ринку.

7. Обґрунтовано науково-теоретичний підхід до формування та реалізації стратегічної поведінки підприємств сфери електронної комерції, в основу якого покладено такі критерії: рівень ризиків відносно діяльності підприємства електронної комерції в бізнес-середовищі країни; підхід підприємства електронної комерції до оригінальності інновацій; характер розвитку підприємства (внутрішній або зовнішній). Доведено, що стратегія є не лише способом структуризації та систематизації процесів, а й сприяє стратегічно важливим організаційним змінам, що наближають управлінські функції до потреб організації та підвищують ефективність бізнес-процесів на підприємстві у довгостроковій перспективі. За такого підходу комплексно враховується специфіка діяльності підприємства, стратегічні пріоритети його розвитку та умови бізнес-середовища, в якому це підприємство функціонує. Реалізація моделі стратегічної поведінки підприємств сфери електронної комерції передбачає вибір для конкретного суб'єкта господарювання одного з дванадцяти блоків-варіантів стратегії, що дозволить забезпечити умови його сталого функціонування та розвитку.

8. Дослідження факторів внутрішньої і зовнішньої конкурентоспроможності підприємств сфери електронної комерції та концентрація уваги на ключовому інноваційному продукті – середовищі реалізації товарів і послуг через інтернет й

супутні технічні та технологічні рішення слугували підґрунтям для розробки поліфункціональної моделі розвитку підприємств електронної комерції. Доведено, що взаємодія між суб'єктом і об'єктом у системі управління розвитком конкретного підприємства електронної комерції України, реалізована через дану модель, виступає елементом організації гнучкого адаптивного процесу, який являє собою усвідомлену інтегровану діяльність людей, які приймають рішення, впливають на розвиток підприємства, впроваджують інновації, реалізуючи організаційні, логістичні і маркетингові рішення.

9. Велике різноманіття науково-методичних підходів до управління бізнес-процесами вимагає їх адаптації до сфери електронної комерції. Це дозволило запропонувати механізм управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції, в межах якого комплексно реалізуються принципи управління бізнес-процесами, втілюється модель розвитку підприємств електронної комерції та досягаються сформовані пріоритети розвитку підприємства через послідовне удосконалення управління бізнес-процесами на мікрорівні. Надано рекомендації стосовно ефективного впровадження даного механізму на рівні конкретних підприємств сфери електронної комерції, що дозволяє досягти окреслені пріоритети розвитку відповідних господарюючих суб'єктів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Afuah A., Tucci C. L. Internet Business Models and Strategies. Boston: McGraw-Hill, 2001.
2. B2C e-commerce as percentage of global GDP in Western Europe from 2009 to 2018. URL: <https://www.statista.com/statistics/324588/b2c-e-commerce-as-percentage-of-gdp-western-europe/>.
3. Bayer F., Kühn H. Prozessmanagement für Experten - Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, 2013.
4. Business Data Platform Insights and facts across 600 industries and 50+ countries. URL: <https://www.statista.com/>
5. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Oxford Journals, Social Sciences, Industrial and Corporate Change*. 2002. №11(3). P. 529-555.
6. Chong Un Pyon, Ji Young Woo, Sang Chan Park. Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. *Expert Systems with Applications*. 2001. №38 (4). P. 3267-3279.
7. Clempner J. Verifying soundness of business processes: A decision process. Petri nets approach. *Expert Systems with Applications*. 2014. №41(11). P. 5030-5040.
8. Comberg C., Velamuri V. K. The introduction of a competing business model: the case of eBay. *International Journal of Technology Management*. 2017. Vol. 73. Issue 1–3. P. 39–64.
9. Coppola D. E-commerce worldwide – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>.
10. Davenport T. H. Process Innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993.
11. Digital business in the United Kingdom: overview. *Practical Law*. URL: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-618-4909?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-618-4909?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)

12. Dwipriyoko E., Bon A. T. B., Sukono F. Enterprise Architecture Planning as New Generation Cooperatives Research Methods. *Journal of Physics: Conference Series. IOP Publishing*. 2019. Vol. 1179. №1. P. 5.
13. E-Commerce / Justia. URL: <https://www.justia.com/business-operations/managing-your-business/e-commerce/>
14. E-Commerce Directive / Shaping Europe's digital future. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/e-commerce-directive>
15. E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>
16. E-commerce Statistics By: 99 firms Content. URL: <https://99firms.com/blog/ecommerce-statistics/>.
17. Electronic Commerce (EC Directive) Regulations 2002. URL: <https://whatis.techtarget.com/definition/Electronic-Commerce-EC-Directive-Regulations-2002>.
18. Emarketer: RETAIL & ECOMMERCE. URL: <https://www.emarketer.com/articles/topics/retail-ecommerce>.
19. Essential Ecommerce Statistics: 2020/2021 Data and Market Share Analysis / FinancesOnline. URL: <https://financesonline.com/40-essential-ecommerce-statistics-2019-analysis-of-trends-data-and-market-share/>.
20. Euchner J.; Ganguly A. Business Model Innovation in Practice. *Research Technology Management*. 2014. №57(6). P. 33-39.
21. Eurostat data: Individuals using the internet for ordering goods or services URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00096&plugin=1>.
22. Gartner A. Business process management (BPM). URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/business-process-management-bpm>.
23. Geary A. BP Trends. 2008. URL: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/advisor20081209.pdf>.

24. Global B2C E-commerce Report 2016. URL: https://www.ecommercewiki.org/wikis/www.ecommercewiki.org/images/5/56/Global_B2C_Ecommerce_Report_2016.pdf.
25. Global e-commerce jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts online sales / UNCTAD. URL: <https://unctad.org/news/global-e-commerce-jumps-267-trillion-covid-19-boosts-online-sales>.
26. Global e-commerce regulation / encyclopedia.com. URL: <https://www.encyclopedia.com/economics/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/global-e-commerce-regulation>.
27. Gómez-López M.T., Gasca R.M., Perez-Alvarez J.M. Compliance validation and diagnosis of business data constraints in business processes at runtime. *Information Systems*. 2015. № 48. P. 26-43.
28. Grover V., Ramanlal P. Six myths of information markets: information technology networks, electronic commerce, and the battle for consumer surplus. *MIS Quarterly*. 1999. № 23(4). P. 465-490.
29. Guha S., Grover V., Kettinger W. J., Teng J.T.C. Business process change and organizational performance: Exploring an antecedent model. *Journal of Management Information Systems*. 1997. №14(1). P.119-154.
30. Hagi A. Marketplace or reseller? *Harvard Business School*. – *Working Paper*. 2014. January 31. P. 44.
31. Hammer M. The process audit. *Harvard Business Review*. 2007. №85. P. 111-123.
32. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperCollins, 1993.
33. Harmon P. The state of Business Process Management 2016. *Business Process Trends*. 2016. URL: <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2015-BPT-Survey-Report.pdf>.
34. Heidari F., Loucopoulos P. Quality evaluation framework (QEF): Modeling and evaluating quality of business processes. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2014. № 15 (3). P. 193-223.
35. How to Conduct a Feasibility Study the Right Wayhttps. URL:

- www.cleverism.com/conduct-feasibility-study-right-way/.
36. Keenan M. Global Ecommerce Explained: Stats and Trends to Watch in 2021. URL: <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>.
 37. Kulach K. 10 significant ecommerce statistics you need to know in 2021. URL: <https://www.webinterpret.com/au/blog/ecommerce-statistics/>.
 38. Laws Pertaining to Commerce on the Internet. URL: <https://www.stimmel-law.com/en/articles/laws-pertaining-commerce-internet>.
 39. Maciel M. E-commerce in the WTO: the next arena of Internet Policy Discussions? 2016. URL: <https://www.diplomacy.edu/blog/e-commerce-wto-next-arena-internet-policy-discussions>.
 40. MMI. URL: <https://tns-ua.com/en/cases/mmi>.
 41. Mokrushina E. Digital Transformation: Digitization of Business Processes. 2017. URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes>.
 42. Moscoso-Zea O. et al. A Hybrid Infrastructure of Enterprise Architecture and Business Intelligence & Analytics for Knowledge Management in Education. *IEEE Access*. 2019. Vol. 7. P. 38778–38788.
 43. Omni-Channel Retail Report: Generational Consumer Shopping Behavior Comes Into Focus + Its Importance in Ecommerce. URL: <https://www.bigcommerce.com/blog/omni-channel-retail/#where-americans-spend-online>.
 44. Organization For Economic Cooperation And Development / encyclopedia.com. URL: <https://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/political-science-and-government/international-organizations/organization-economic-cooperation-and-development>.
 45. Osmundsen K., Iden J., Bygstad B. Digital transformation: drivers, success factors, and implications. *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, Corfu, Greece. 2018. P. 105.
 46. Owens J. As-Is and To-Be Process Modeling: a Flawed and Failed Paradigm. *White paper*. Orbus. UK, 2013.

47. Palmer N. What Is BPM. URL: bpm.com.
48. Pansera M. Frugality, grassroots and inclusiveness – new challenges for mainstream innovation theories. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*. 2013. №5(6). P. 24-36.
49. Power D. Determinants of business-to-business e-commerce implementation and performance: A structural model. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2005. №12(2). P. 104-115.
50. Ratnasingam P. Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce. *Decision Support Systems*. 2005. №39(3). P. 525-544.
51. Retail e-commerce sales in the United States from 2017 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>.
52. Roberts M. L. Internet Marketing: Integrating Online and Offline Strategies in a Digital Environment. Cengage, 2017. P. 512.
53. Schmiedel T., Brocke J., Recker J. Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information & Management*. 2014. № 51 (1). P. 43-56.
54. Schulte S., Janiesch C., Venugopal S., Weber I., & Hoenisch P. Elastic Business Process Management: State of the art and open challenges for BPM in the cloud. *Future Generation Computer Systems*. 2015. № 46. P. 36-50.
55. Shaw D. R., Holland C. P., Kawalek P., Snowdon B., Warboys B. Elements of a business process management system theory and practice. *Business Process Management Journal*. 2007. №13. P. 91-107.
56. Singh P. K. Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review*. 2012. № 8(2). P. 19-26.
57. Smentyna N., Skliar D. The transformation of business process management in e-commerce in the context of current business development trends. Transformation of the Economy, Finance and Management in a Pandemic: the Development of Digital Technologies: Collective monograph. Poland: "Publishing House "Baltija

- Publishing”, 2021. P. 242-255.
58. Standing C., Lin C. Organizational evaluation of the benefits, constraints, and satisfaction of business-to-business electronic commerce. *International Journal of Electronic Commerce*. 2007. №11(3). P. 107.
 59. Stay legally compliant / SBA. URL: <https://www.sba.gov/business-guide/manage-your-business/stay-legally-compliant>.
 60. Steenkamp A. L. et al. Enterprise architecture specification case study. *Journal of Information Systems Education*. 2019. Vol. 24. No. 2. P. 3.
 61. Strnadl, C. F. Aligning business and it: The process-driven architecture model. *Information Systems Management*. 2006. № 23(4). P. 67-77.
 62. Switzerland climbs to top of global e-commerce index / UNCTAD. URL: <https://unctad.org/news/switzerland-climbs-top-global-e-commerce-index>.
 63. The BPM Profession – ABPMP International. URL: www.abpmp.org.
 64. The Complete Business Process Handbook Volume 1: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM by Prof. August-Wilhelm Scheer, Henrik von Scheel, Prof. Mark von Rosing, et al. URL: https://ebpm.ir/wp-content/uploads/2017/10/The-Complete-Business-Process-Handbook_-Body-of-Knowledge-from-Process-Modeling-to-BPM-Volume-I-2014.pdf.
 65. The digital millennium copyright act of 1998 U.S. Copyright Office Summary. URL: <https://www.copyright.gov/legislation/dmca.pdf>.
 66. The Digital Services Act package / Shaping Europe’s digital future. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act-package>
 67. The eCommerce market in Ukraine URL: <https://ecommercedb.com/en/markets/ua/all>.
 68. The intricacies, impact and opportunities of e-commerce for trade and development / UNCTAD. URL: <https://unctad.org/news/intricacies-impact-and-opportunities-e-commerce-trade-and-development>.
 69. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. McGraw-Hill, 2003. 1088 p.
 70. Tim Berners-Lee / [encyclopedia.com](https://en.wikipedia.org/wiki/Tim_Berners-Lee). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Tim_Berners-Lee

- <https://www.encyclopedia.com/people/science-and-technology/computers-and-computing-biographies/tim-berners-lee>.
71. Trkman P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*. 2010. № 30(2). P. 125—134.
 72. U.S. mobile retail commerce sales as percentage of retail e-commerce sales from 2017 to 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/249863/us-mobile-retail-commerce-sales-as-percentage-of-e-commerce-sales/>.
 73. User, Super. "What is BPM? Workflow Management Coalition". URL: wfmc.org.
 74. Vom Brocke J., Rosemann M. Business Process Management. In *Wiley Encyclopedia of Management*. Volume 7. Management Information Systems. Wiley. 2014. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.wcom070213>.
 75. Wareham J., Zheng J. G., Straub D. Critical themes in electronic commerce research: a meta-analysis. *Journal of Information Technology*. 2005. №20(1).
 76. What is BPM Anyway? Business Process Management Explained - BPMInstitute.org. URL: www.bpminstitute.org.
 77. Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Estimates for 2016–2021. URL: <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Estimates-20162021/20020>.
 78. Адамюк Д. І. Правові засади регулювання електронної комерції в Європейському Союзі. Правове регулювання відносин у мережі Інтернет: кол. монографія / за ред. С.В. Глібко, К.В. Єфремова. Харків, 2016. С. 112–133.
 79. Андрощук Г. COVID-19: вплив на електронну комерцію. URL: <https://yurgazeta.com/publications/practice/medichne-pravo-farmaceutika/covid19-vpliv-na-elektronnu-kommerciyu.html>.
 80. Ануфрієва О.Л. Електронна комерція в системі цифрової економіки. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. Вип. 3 (2017). URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3.
 81. Апопий В. В., Шалева А. И., Креденец А. В. Методические подходы к оценке

- ефективности електронной В2С-торговли. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2013. № 4. С. 241-249.
82. Батрименко В. В. Запровадження сучасних форм електронної комерції в умовах діджиталізації світової економіки. *Стратегія розвитку України*. 2019. № 2. С. 58-65.
 83. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2 (16). С. 3-7.
 84. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
 85. Бергер А., Галета А. Світові тенденції розвитку електронної комерції з урахуванням кризових умов пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. С. 59-65.
 86. Брюховецький Я. С. Цифрова бізнес-економіка та її забезпечення належними кадрами. *Проблеми бізнес-економіки в сучасних умовах*: матеріали Всеукраїнської науковопрактичної інтернет-конференції (2 березня 2020 року, м. Львів). С. 13-14. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/187/zbirnyknulp2020biznes.pdf>.
 87. Будинський Р.З., Телішевська О.Б. та Овчарук В.В. Логістичний аутсорсинг як шлях оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 22. С.120-123.
 88. Буров М. Ризики споживачів у сфері e-commerce та шляхи запобігання їм. *Юрист & Закон*. 2019. № 23. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA012817.
 89. Васконселлос-і-Са Ж. Стратегічні ходи : 14 наступальних та оборонних стратегій для досягнення конкурентної переваги [пер. з англ.]. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007.С. 240.
 90. Вишняков В. А., Лойкович А. Ф. Подход к оценке качества и эффективности систем электронной коммерции. *Труды Минского института управления*.

2009. № 2(10). С. 121-125.
91. Волинчук Ю. В., Ковальчук Н. В., Кулик Ю. М. Електронна взаємодія в ключових секторах електронної комерції. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2020. Вип. 17. С. 39–49.
 92. Вплив електронної комерції на торгові центри та на сектор роздрібної торгівлі споживачів - тематичне дослідження США / BSIC. 2017. URL: <https://bsic.it/effects-e-commerce-shopping-malls-consumer-retail-sector-us-case-study/>.
 93. Гаврилюк О. В., Божидарнік Т. В. Глобальна пандемія: модифікація пріоритетів споживачів та електронної комерції у форс-мажорних обставинах. *Наукові горизонти*. 2020. № 4. С. 7–14.
 94. Гліненко Л. К. Матричні технології формування стратегій підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 1. С. 136-141.
 95. Грубар А. М., Жигалкевич Ж. М. Тенденції та перспективи розвитку Е-commerce ринку України. *Інфраструктура ринку*. 2019. №36. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/19.pdf.
 96. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами : теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2014. С. 395.
 97. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ : Крок, 2017. С. 238.
 98. Дворецкий Д. Ю., Жарникова В. В., Соболева-Терещенко Е. А. Особенности программ лояльности сегмента B2B на рынке высокотехнологичных товаров. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2019. С. 14-18.
 99. Дrajниця С. А., Забурмеха Є. М. Електронна комерція: світові тренди та прогноз розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. С. 69-73.
 100. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва: Вильямс, 2004. С. 272.
 101. Е-commerce і захист прав споживачів. URL: <https://zkg.ua/e-commerce-i-zakhyst-pravspozhyvachiv/>.

102. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / Серия: учебники для программы МВА. Москва: Инфра-М, 2004. С. 320.
103. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8380.
104. Жигалкевич Ж. М., Онопко А. С. Удосконалення управління підприємством на основі застосування інформаційних технологій. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2016. №1. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72870>.
105. Жмайлик В. Управління продажами і сервісом (CRM). 2019. URL: <https://www.belsap.com/sap/pr/sd/spongebobsp22/2019/управлениепродажами-и-сервисом-crm/>.
106. Захаркін О. О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 4. С. 53-59.
107. Зеліско А. М., Байцар Р. І. Розвиток нормативно правового регулювання електронної комерції в Україні. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2016. № 3. С. 39–44.
108. Зяйлик М. Ф., Вівчар О. І. Процесний підхід до менеджменту якості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 191–194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_1_47.
109. Ільченко Н. Б. Концептуальна модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Проблеми економіки*. 2018. № 3 (37). С. 97-103.
110. Исследование: особенности онлайн-расчетов в Украине. URL: <http://vlasnasprava.ua/issledovanie-osobennosti-onlajn-raschetov-v-ukraine/>.
111. Калинина В. Н., Панкин В. Ф. Математическая статистика: учеб. для техникумов. – 2-е изд., стер. М.: Высш. шк., 1998. С. 170.
112. Каражия Е. А., Скляр Д. В. Детермінанти змін та розвитку в управлінні бізнес-процесами в електронній комерції. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*.

2021. Т. 26. Вип. 3(88). С. 40-49.
113. Ковальова О. М., Кірсанова В. В. Основні форми інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 85-92.
 114. Ковтун О. І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2013. № 1. С. 86-101.
 115. Ковтун Т. Д., Матвієнко А. П. Сучасний стан і перспективи розвитку світового та вітчизняного ринків електронної комерції. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 295–303.
 116. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146-151.
 117. Кругул Ю., Батрименко В., Батрименко В. Правове регулювання міжнародної електронної комерції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 2. С. 136-147.
 118. Крутова А. Проблеми аналізу економічної ефективності електронної комерції. *Вісник КНТЕУ*. Київ, 2011. № 5. С. 107-119.
 119. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 121-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_21.
 120. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. К.: Академ-видав, 2013. С. 218-223.
 121. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. №2. С. 69-74.
 122. Лазнева І. О. Розвиток електронної торгівлі у структурі інформаційної економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 31-37.
 123. Левицька Я. В. Сучасний стан діджиталізації у бізнес-середовищі. *Проблеми бізнес-економіки в сучасних умовах: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (2 березня 2020 року, м. Львів)*. – URL:

- <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/187/zbirnyknulp2020biznes.pdf>.
124. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 24(2). С. 114-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__24.
 125. Макарова М. В. Електронна комерція. К. : Академія, 2002. С. 272.
 126. Маловичко С. В. Еквіфінальні перетворення у часі та зміна базових контурів електронної торгівлі підприємств. *Економічний простір*. 2015. № 98. С. 25-34.
 127. Малюта І. А., Оголь А. Є. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку інтернет-торгівлі в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6845>.
 128. Мельничук О. Розвиток електронної комерції у структурі інформаційної економіки України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. № 8. С. 93-97.
 129. Менеджмент процессов. Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; [пер. с нем.]. Москва : Эксмо, 2007. С. 384.
 130. Меркулова Т. В. Комплексна оцінка ефективності інтернет-магазинів в електронній комерції. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2019. Вип. 96. С. 43-54.
 131. На подъеме: как в 2020 году росли рынки e-commerce в разных странах мира. URL: <https://allretail.ua/ru/news/69573-na-podeme-kak-v-2020-godu-rosli-rynki-e-commerce-v-raznyh-stranah-mira>.
 132. Нескороджена Л. Принципи електронної торгівлі. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2017. № 2. С. 113–117.
 133. Нікіфоров А., Михайлик С. Чому укладання договорів у сфері електронної комерції це не лише click та tap. *Юридична газета online*. 2016. № 45(543). URL: <http://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/chomu-ukladannya-dogovoriv-u-sferi-elektronnoyikomerciyi-ce-ne-lishe-click-ta-tap.html>.
 134. Обловацька Н. П., Жигалкевич Ж. М. Інтернет-комунікації – основа

- маркетингової діяльності підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2018. № 3. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142607>.
135. Патраманська Л. Ю. Електронна комерція: переваги та недоліки. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4505>.
 136. Пінда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1344>.
 137. Плєскач, В. Л. Електронна комерція. К. : Знання, 2007. С. 535.
 138. Полінкевич О. М. Механізми впливу інноваційних бізнес-процесів на розвиток промислового підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць*. Луцький національний технічний університет. 2012. Випуск 9 (34). Частина 2. С. 55-69.
 139. Полях В. М., Кривошеєва Н. М. та ін. Електронна комерція: теоретико-правові засади та сучасний стан в Україні. *ScienceRise*. 2017. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2017_5_4.
 140. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів. 2013. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1627_78844320.pdf.
 141. Портер М. Конкуренція. Москва: Вільямс, 2010. С. 592.
 142. Правове регулювання інтернет-комерції. Міжнародне приватне право : короткий курс лекцій. URL: https://studme.com.ua/175306077687/pravo/pravovoe_regulirovanie_internet-kommertsii.htm.
 143. Праксеологія // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. — Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. С. 512.-742.
 144. Приймак Н. С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №. 67. С. 207-214.
 145. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015. Відомості

- Верховної Ради України. 2015. № 45. С. 410.
146. Продавці йдуть в он-лайн / Союз споживачів України липень 2020. URL: https://www.slideshare.net/OlegTsilvik/e-commerce2020-final-28072020?from_action=save.
 147. Радзієвська О.Г. Проблеми реалізації інформаційних прав людини в умовах соціальних та цифрових трансформацій. *Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання*: матеріали науково-практичної конференції, 10 грудня 2020 р., м. Київ / упоряд.: О.А. Баранов, В.М. Фурашев, С.О. Дорогих. – Київ: Фенікс, 2020. С. 73-77.
 148. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. 6-е изд. Москва: РИА “Стандарты и качество”, 2008. С. 408.
 149. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. Москва: Аудит. ЮНИТИ, 1997. С. 224.
 150. Розман А., Денисенко І. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємств роздрібної торгівлі. *Прикладна економіка*. 2014. № 4. С. 56-60.
 151. Самойленко О. Как изменился e-commerce за карантинный 2020 год и топ-15 ecommerce-площадок по посещаемости. URL: <https://ain.ua/2021/04/29/e-commerce-2020-v-pandemiu/>.
 152. Симаков В. С. Зміст управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(2). С. 6-14.
 153. Система управління якістю ISO 9000:2015 – Основні положення та словник термінів. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.
 154. Скляр Д. В. Вплив галузових тенденцій на управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. № 2 (77). С. 137-150.
 155. Скляр Д. В. Електронна комерція у нормативно-правовому полі держави. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 46/1. С. 118-123.

156. Скляр Д. В. Електронна комерція як об'єкт управління в Україні та світі. *Глобалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. м. Одеса, 26 березня 2020 р. / Одеса: ОНЕУ, 2020. С. 67-71.
157. Скляр Д. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 89-95.
158. Скляр Д. В. Критерії ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Глобалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 21 жовтня 2021 р.). Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 62-63.
159. Скляр Д. В. Світова практика управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 41. С. 41-46.
160. Скляр Д. В. Сучасні особливості організації бізнес-процесів на підприємстві. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 4-5 жовтня 2018 р.). Одеса: «Принт бистро», 2018. С. 165-171.
161. Скляр Д. В. Тенденції розвитку електронної комерції в Україні. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., Херсон, 16-18 жовтня 2019 р. / Упоряд. Т. Казакова. Херсон, вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 261-263.
162. Скляр Д. В. Тенденції розвитку ринку інтернет-реклами України. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Луцьк, 31 жовтня 2019 р. / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2019. С. 684-686.
163. Скляр Д.В. Тенденції розвитку та оптимізації бізнес-процесів у глобальній електронній комерції. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та*

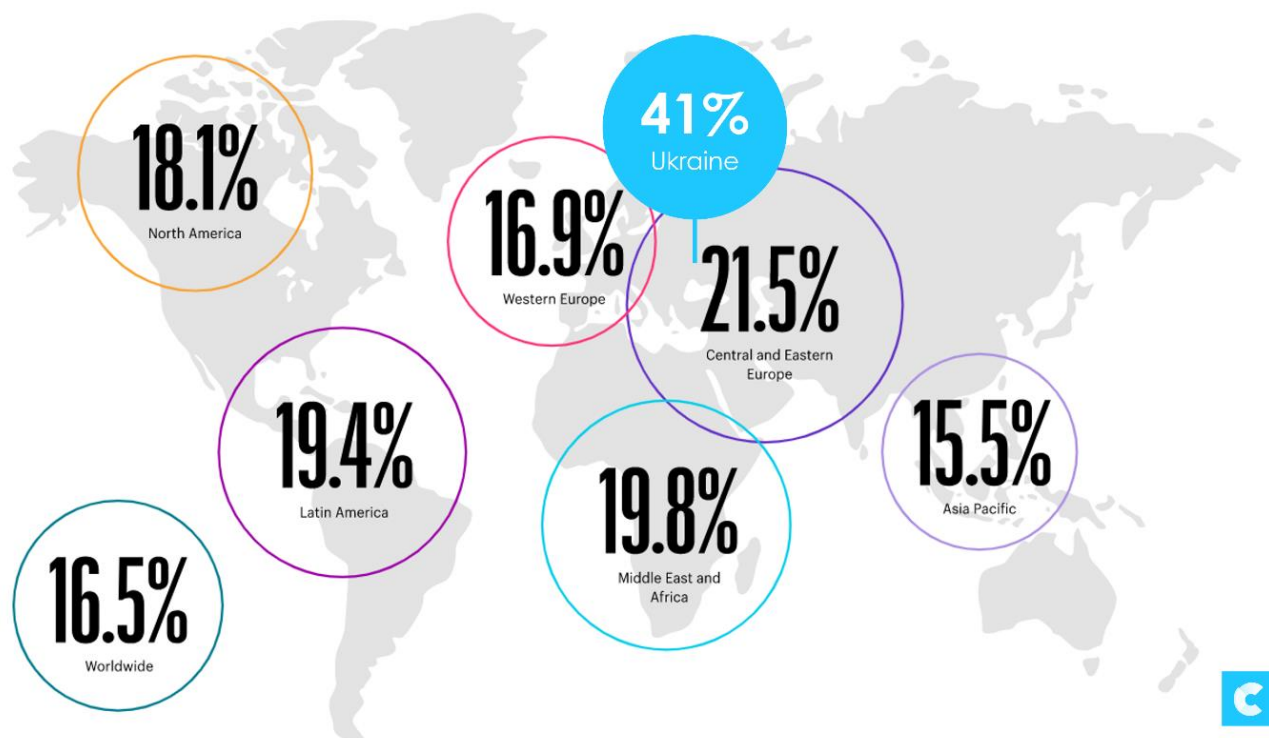
- мікроекономічному рівнях* : зб. матеріалів XIX Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Одеського національного економічного університету (м. Одеса, 17-18 травня 2021 р.) / М-во освіти і науки України, Ін-т модернізації змісту освіти, ОНЕУ. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 410-412.
164. Скляр Д. В. Теоретико-методологічні основи управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 25-26 вересня 2020 р.). Одеса: «Принт бистро», 2020. С. 84-86.
 165. Степаненко С. В., Яковенко Л. І. Трансформація відносин власності в умовах формування постіндустріальної економіки. Полтава : Скайтек, 2009. 187 с.
 166. Талавирич О. М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник НУБІП України*. 2017. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/8599>.
 167. Тардаскина Т. Н., Стрельчук Е. Н., Терешко Ю. В. Электронная коммерция: учеб. пособ. Одесса: ОНАС им. А.С. Попова, 2011. С. 128.
 168. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. С. 244.
 169. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. №3 Ч.1 (98). С. 113-122.
 170. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 251-257.
 171. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №68. С. 181-192.
 172. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2007. С. 288.
 173. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління

- підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1. С. 157-160.
174. Червона О. Ю. Тенденції розвитку електронної комерції. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 39. С. 65-68.
 175. Шалева О. І. Електронна комерція. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 216.
 176. Шимановська-Діанич Л.М., Педченко Н.С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. № 1 (135). 2019. С. 71-77.
 177. Шуляр Р.В. Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: автореф. дис. д-ра екон. наук / Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л., 2019. С. 28.
 178. Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. Системи електронної комерції: створення, просунення розвиток : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. С. 201.
 179. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 13. С. 131-134.
 180. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О. О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8. С. 4-15.

ДОДАТКИ

Додаток А

Зростання сфери електронної комерції за регіонами світу та в Україні в 2020 році порівняно з 2019 роком



Джерело: дані eMarketer [151]

Анкета для проведення експертної оцінки ступеню вираженості елементів, що визначають ефективність управління бізнес-процесами підприємств сфери електронної комерції України

При заповненні даної анкети в полі «Оцінка» просимо виставити власну оцінку ступеню вираженості елементів, що визначають ефективність управління бізнес-процесами українських підприємств сфери електронної комерції

№п/п	Характеристика ефективності управління бізнес-процесами	Оцінка (від 1 до 5): 1 – взагалі не відповідає поточному стану; 2 – майже не прослідковується; 3 – певною мірою відповідає поточному стану; 4 – в цілому відповідає поточному стану; 5 – цілком відповідає поточному стану
1	Моделі бізнес-процесів підприємств електронної комерції сформовані та реалізуються.	
2	Індикатори бізнес-процесів підприємств електронної комерції наявні та використовуються.	
3	Виконавці бізнес-процесів призначені та повноцінно виконують обов'язки.	
4	Процесна інфраструктура, підтримана ІТ та HR системами побудована та діє.	
5	Власник процесу призначені та повноцінно виконують обов'язки.	
6	Здійснюється пристосування бізнес-процесів до бізнес-середовища.	
7	Здійснюється постійне вдосконалення для забезпечення стійких вигод від управління процесами.	
8	Здійснюється координація процесів та інформаційних технологій.	

Дякуємо за співпрацю!

Джерело: розроблено автором

Анкета для проведення експертної оцінки повноти досягнення зрілості бізнес-процесів на підприємствах сфери електронної комерції

При заповненні даної анкети в полі «Оцінка» просимо виставити власну оцінку ступеню повноти досягнення зрілості бізнес-процесів на підприємстві сфери електронної комерції

1. взагалі не відповідає поточному стану;
2. майже не прослідковується;
3. певною мірою відповідає поточному стану;
4. в цілому відповідає поточному стану;
5. цілком відповідає поточному стану.

№	Критерій зрілості бізнес-процесів	Області уваги управління бізнес-процесами	Оцінка (1 – 5)
1	Управління бізнес-процесами сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства	– Планування вдосконалень – Зв'язок стратегії з можливостями процесів – Архітектура організаційних процесів – Заходи процесу – Роль клієнтів та інших сторін	
2	Управління бізнес-процесами здійснюється в певній організаційній структурі і вимагає, щоб зацікавлені сторони отримували різні завдання, конкретні правила та визначені обов'язки	– Прийняття рішень – Ролі процесу та відповідальність – Взаємозв'язок заходів із виконанням процесу – Стандарти процесу – Управління дотриманням вимог	
3	Управління бізнес-процесами підтримується методами проєктування, аналізу, впровадження, виконання та моніторингу процесів	– Проєктування та моделювання процесів – Впровадження та виконання процесів – Моніторинг та контроль процесів – Удосконалення процесів та інновації – Процес управління проєктами	
4	Управління бізнес-процесами використовує технології, особливо інформаційні системи, як основу для проєктування та реалізації процесів	– Проєктування та моделювання процесів – Впровадження та виконання процесів – Моніторинг та контроль процесів – Удосконалення процесів та інновації – Процес управління проєктами	
5	Враховується кваліфікація працівників у сфері управління бізнес-процесами, а також професіоналізм стосовно конкретного процесу	– Знання та вміння – Управління знаннями – Процес освіти – Процес співпраці – Лідерство в процесах	
6	Управління бізнес-процесами базується на спільній системі цінностей для підтримки вдосконалення процесу та інновацій	– Готовність до змін – Цінності та переконання – Ставлення та поведінка – Фокусування уваги менеджерів на процесах – Мережі соціальних зв'язків	

Дякуємо за співпрацю!

Джерело: розроблено автором

Індикатори, що використовуються для оцінки ефективності управління підприємствами електронної комерції

Індикатор	Характеристика та специфіка використання
1	2
Трафік користувачів інтернет-ресурсу електронної комерції	Показник, за допомогою якого керівник може отримувати інформацію про щоденні, щотижневі та щомісячні відвідування інтернет-сайту. Це дозволяє отримати інформацію про час доби, дні тижня або дні місяця, коли активність найбільша. Виявлення цих тенденцій має принципове значення не лише для проведення маркетингової діяльності, але і для правильної організації логістики або планування заходів, пов'язаних із підтримкою та оновленням ІТ-системи
Активність перегляду сторінок конкретних товарів (груп товарів)	Показник, важливий для управління тому, що дає змогу дізнатися, які продукти можуть викликати особливий інтерес відвідувачів: більша кількість переглядів може вказувати на привабливий вміст на цих сторінках (фотографії виставленої продукції, їх опис, мультимедійні матеріали, які впливають на взаємодію користувачів). Правильний аналіз цього показника допоможе пристосувати вміст інтернет-ресурсу (асортимент продукції) до очікувань відвідувачів
Середня кількість переглядів і середній час перебування на сайті	Показник, що використовується для визначення того, чи орієнтований трафік на сайті, тобто, чи використовується вміст на сторінці входу для взаємодії. Подальший аналіз дозволяє здійснити вибір ключових слів. Через те, що запити в браузері <i>Google</i> зашифровані і неможливо вказати ключові слова, які ведуть на сторінку в цьому браузері, варто використовувати інші, більш складні інструменти, наприклад, систему <i>Google Ads</i> . Середній витрачений час на дослідження на сайті дозволяє відокремити відвідування пошукових робіт від трафіку потенційних клієнтів та проаналізувати привабливість контенту
Сторінки, на яких найактивніше відбувається вихід	Показник дозволяє вказувати сторінки в інтернет-магазині, які змушують користувача покинути програму. Якщо це, наприклад, момент вибору платежу, варто перевірити, чи є помилки платежу чи наявні безпечні бажані способи оплати. Причин для виходу (відмови від користування ресурсом, отже, як наслідок – фактичної або потенційної відмови від придбання товару у даного підприємства електронної комерції) може бути набагато більше. Це можуть бути невидимі кнопки <i>СТА</i> (заклик до дії – заохочення до дії, наприклад, кнопка «додати в кошик»), або аудіо / відео матеріали з функцією автовідтворення, що відволікають від процесу купівлі товару
Джерела рефералів	Показник, що показує джерела відвідувань веб-сайту, безпосередньо пов'язані з рекламною діяльністю та соціальною активністю. Аналіз джерел посилань на веб-додаток дозволяє формувати стратегію дій у веб-браузерах, соціальних медіа, створювати контент та групу одержувачів розсилки, а також інші традиційні форми реклами

1	2
Коефіцієнт конверсії	Показником ефективності трафіку магазину на веб-сайті. Цей показник вказує на співвідношення між обсягом продажів та загальною кількістю відвідувань веб-сайту інтернет-магазину. Це одне з ключових значень, яке дозволяє оцінити, наскільки цінним є трафік на веб-сайті. Коефіцієнт конверсії також може стосуватися інших аспектів, наприклад, відношення кількості кошиків до відвідувань або кількості записів на вкладці «контакт» щодо загальної кількості записів
Індикатор утримання клієнта	Правильне тлумачення цього показника дозволяє вжити відповідних дій стосовно користувачів, що повертаються на сайт. Майже в кожному випадку утримання існуючих клієнтів набагато дешевше, ніж отримання нових. Покращується за рахунок належного контакту з клієнтом та належного представлення контенту
Чистий прибуток	Показник, що є основою діяльності традиційних форм продажів. Він безпосередньо вказує на прибутковість даного проекту і розраховується після отримання всіх даних про доходи та витрати за певний період
Аналіз структури витрат	При розподілі видатків на постійні і змінні витрати, більша частина витрат повинна бути віднесена до постійних витрат (FC), оскільки аналіз ефективності показує, що неможливо гнучко змінювати ці показники в залежності від зміни обсягів продажів. Ці витрати включають витрати на оренду офісів і складів, засоби зв'язку (телефон та Інтернет), розробку і підтримку сайту магазину, транспортні витрати і витрати на робочу силу. Маркетингові витрати (M) повинні виділятися окремо як динамічно змінюється параметр, який, крім ринкової ситуації, істотно залежить від маркетингової стратегії конкурентів
Середня вартість замовлення	Розраховується шляхом ділення загальної вартості продажів за певний період на кількість виконаних замовлень. Інформація, отримана таким чином, дозволяє, наприклад, вказати граничний рівень вартості замовлення, з якого буде поширюватися день безкоштовної доставки. Якщо середня вартість замовлення знаходиться на рівні вартості доставки або навіть трохи перевищує її, то слід очікувати, що впровадження такого типу просування буде нижче точки беззбитковості. Розуміння цього показника дозволяє зробити подальші кроки для визначення конкретних стратегій зростання
Індикатор занедбаних кошиків	Якщо значення індексу занедбаних кошиків зростає протягом певного періоду часу, це може вказувати на проблеми з поточним функціонуванням магазину. Це означає необхідність виявлення причин і діагностики цього негативного явища. Це може бути пов'язано з технічними проблемами на веб-сайті, наприклад, з відсутньою або погано видимою кнопкою для продовження покупок в процесі замовлення, помилками оплати, неясними правилами або послугами, які не відповідають очікуванням потенційних покупців

Джерело: складено автором з використанням [55; 58; 177]

Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Монографії

1. Nataliya Smentyna, Dmytro Skliar. The transformation of business process management in e-commerce in the context of current business development trends. *Transformation of the Economy, Finance and Management in a Pandemic: the Development of Digital Technologies*: Collective monograph. Poland: "Publishing House "Baltija Publishing", 2021. P. 242-255. (0,85 д. а.). *Особистий внесок здобувача: визначені основні напрями трансформації управління бізнес-процесами в електронній комерції в умовах впливу сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища* (0,43 д. а.).

1.2. Статті в наукових фахових виданнях України

2. Скляр Д. В. Електронна комерція у нормативно-правовому полі держави. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 46/1. С. 118-123. (0,62 д. а.).

3. Скляр Д. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 89-95. (0,75 д. а.).

4. Скляр Д. В. Світова практика управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 41. С. 41-46. (0,89 д. а.).

5. Каражия Е. А., Скляр Д. В. Детермінанти змін та розвитку в управлінні бізнес-процесами в електронній комерції. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 3(88). С. 40-49. (1,05 д. а.). *Особистий внесок здобувача: запропоновано перелік принципів управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції*. (0,53 д. а.).

6. Скляр Д. В. Вплив галузевих тенденцій на управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. № 2 (77). С. 137-150. (1,04 д. а.).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Скляр Д. В. Сучасні особливості організації бізнес-процесів на підприємстві. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 4-5 жовтня 2018 р.). Одеса: «Принт бистро», 2018. С. 165-171. (0,27 д. а.).

8. Скляр Д. В. Тенденції розвитку електронної комерції в Україні. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. (Херсон, 16-18 жовтня 2019 р.) / Упоряд. Т. Казакова. Херсон, вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 261-263. (0,13 д. а.).

9. Скляр Д. В. Тенденції розвитку ринку інтернет-реклами України. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства*: матеріали міжнар.

наук.-практ. конф. (Луцьк, 31 жовтня 2019 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2019. С. 684-686. (0,13 д. а.).

10. Скляр Д. В. Електронна комерція як об'єкт управління в Україні та світі. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Одеса, 26 березня 2020 р.). Одеса: ОНЕУ, 2020. С. 67-71. (0,2 д. а.).

11. Скляр Д. В. Теоретико-методологічні основи управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 25-26 вересня 2020 р.). Одеса: «Принт бистро», 2020. С. 84-86. (0,19 д. а.).

12. Скляр Д. В. Тенденції розвитку та оптимізації бізнес-процесів у глобальній електронній комерції. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*: зб. матеріалів XIX Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Одеського національного економічного університету (м. Одеса, 17-18 травня 2021 р.) / М-во освіти і науки України, Ін-т модернізації змісту освіти, ОНЕУ. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 410-412. (0,18 д. а.).

13. Скляр Д. В. Критерії ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 21 жовтня 2021 р.). Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 62-63. (0,14 д. а.).

3. Відомості про апробацію результатів дисертації

1. VI міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 4-5 жовтня 2018 р.) – очна участь, виступ з доповіддю та публікація тез доповідей.

2. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених «Глобальні та регіональні аспекти інноваційного розвитку економіки» (м. Одеса, 28 березня 2019 р.) – очна участь, виступ з доповіддю.

3. IV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 16-18 жовтня 2019 р.) – заочна участь з публікацією тез доповідей.

4. Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства» (м. Луцьк, 31 жовтня 2019 р.) – заочна участь з публікацією тез доповідей.

5. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки» (м. Одеса, 26 березня 2020 р.) – очна участь, виступ з доповіддю та публікація тез доповідей.

6. VII міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 25-26 вересня 2020 р.) – очна участь, виступ з доповіддю та публікація тез доповідей.

7. XIX Міжнародна науково-практична конференція «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (м. Одеса, 17-18 травня 2021 р.) – очна участь, виступ з доповіддю та публікація тез доповідей.

8. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки» (м. Одеса, 21 жовтня 2021 р.) – дистанційна участь, виступ з доповіддю та публікація тез доповідей.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ДІДЖІТАЛ ПРОДЖЕКТС ГРУП»**

ЄДРПОУ 38794391

р/р № 26006312554401 у АБ "Південний", м. Одеса, МФО 328209,
вул. Цвіточна, буд. 73, ОГСТ «ЗАРЯ», с. Молодіжне,
Овідіопольський р-н, Одеська обл., 67840, тел. (048) 737 35 01

23.12.2021 № 3

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта Одеського національного економічного університету
СКЛЯРА Дмитра Вікторовича, виконаної на тему:
«Управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції»

ТОВ «ДІДЖІТАЛ ПРОДЖЕКТС ГРУП» ознайомилось із дисертацією Скляра Дмитра Вікторовича, що подається до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Товариством використано в практичній діяльності наукові положення та висновки дисертаційного дослідження Скляра Д.В., які дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства, застосовуючи процесно-орієнтоване управління бізнес-процесами, а саме:

– систему прийняття рішень: розробка механізму управління бізнес-процесами, формування його структури та інструментального наповнення;

– систему реалізації рішень: впровадження сформованого механізму управління бізнес-процесами;

– систему контролю за реалізацією рішень: оцінка ефективності впровадження сформованого механізму управління бізнес-процесами, коригування інструментарію у випадку невідповідності очікуваних результатів закладеним цілям реалізації механізму.

Довідка видана для подання до Спеціалізованої Вченої ради за місцем захисту дисертації як підтвердження використання результатів наукового дослідження у практичній діяльності.

Директор



Ігор БОРОДАТЮК

30.12.2021 р. № 75

м. Одеса

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дослідження аспіранта
Одеського національного економічного університету**

СКЛЯРА ДМИТРА ВІКТОРОВИЧА

на тему «Управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції»

ТОВ «Нетпiк» ознайомилось із дисертацією Скляра Дмитра Вікторовича, що подається до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Спеціалістами економічного відділу Товариства використано в практичній діяльності (при складанні планової документації та розробці стратегічних програм, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства) наукові положення та висновки дисертаційного дослідження Скляра Д.В., які дозволяють підвищити ефективність торговельної діяльності, а саме:

- задіяння комплексу управлінських рішень стосовно покращення бізнес-процесів та оптимізації реалізації функцій підприємства;
- здійснення перебудови бізнес-процесів, що дозволяє перетворювати інновації в економічну цінність;
- формування інформаційно-аналітичної бази прийняття ефективних управлінських рішень.

Довідка призначена для подання до спеціалізованої вченої ради за місцем захисту дисертації як підтвердження використання результатів наукового дослідження у практичній діяльності.

Заступник Директора з комерційних питань
ТОВ «Нетпiк»



Дмитро Піскарьов



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"АЙТІ СОФТВЕР СОЛЮШЕНС"**

"IT SOFTWARE SOLUTIONS" LIMITED, ідентифікаційний код юридичної особи 42900444,
Україна, 65013, м. Одеса, вул. Лузанівська, буд. 41, тел. +38 (044) 38-30-700

№3 від 11.01.2022 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

СКЛЯРА Дмитра Вікторовича

на тему:

«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЙТІ СОФТВЕР СОЛЮШЕНС» розглянуло результати дисертаційної роботи Скляра Дмитра Вікторовича, що подається до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Застосування методології стратегічного підходу в управлінні підприємством у сфері електронної комерції як способу структуризації та систематизації процесів є важливим і такий підхід буде використано при прийнятті управлінських рішень та при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Зазначене має позитивний вплив на процеси управління структурованим та соціально-орієнтованим бізнесом підприємства.

Довідка видана для пред'явлення в спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації.

Директор
ТОВ «Айті Софтвр Солюшенс»



О.С. Максименюк

№ 5-В від 14.01.2022 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

СКЛЯРА ДМИТРА ВІКТОРОВИЧА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інвеб» розглянуло дисертацію Скляра Дмитра Вікторовича, що подається до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Товариством використано в практичній діяльності наукові положення та висновки дисертаційного дослідження Скляра Д.В., які дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства, а саме: удосконалення взаємовідносин з постачальниками на основі автоматизації бізнес-процесів; автоматизація операційних процесів, пов'язаних з електронною комерцією; системне підвищення ефективності взаємодії з клієнтами; поширення інтеграції штучного інтелекту в діяльність підприємств електронної комерції; удосконалення процедур моніторингу та аналізу бізнес-процесів.

Директор ТОВ «Інвеб»

Мутерко І.В.





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60
E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

від 01.02.2011 р. № 01-17/75

На № _____ від ____ 20__ р.

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес результатів дисертаційної роботи
Скляра Дмитра Вікторовича на тему «Управління бізнес-процесами у сфері
електронної комерції»

Результати дисертаційної роботи аспіранта кафедри економіки, права та управління бізнесом Скляра Дмитра Вікторовича на тему «Управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції» впроваджені в навчальний процес Одеського національного економічного університету під час викладання навчальних дисциплін «Економіка та організація торгівлі», «Планування ділового розвитку підприємства», «Організація бізнесу в різних сферах» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Ректор



Анатолій Ковальов



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60
E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

від 01.02.2012 р. № 01-14/44

На № _____ від ____ 20__ р.

ДОВІДКА

*про зв'язок результатів дисертаційної роботи Скляра Дмитра Вікторовича
на тему «Управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції»
з науковими програмами, планами, темами*

Дисертаційна робота Скляра Дмитра Вікторовича на тему «Управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції» є складовою фундаментальної роботи з актуальних проблем суспільних та гуманітарних наук, що виконується в рамках комплексної теми кафедри економіки, права та управління бізнесом в межах другої половини робочого дня викладачів: «Економіко-правові аспекти забезпечення сталого розвитку в багаторівневій системі управління» 2019-2023 рр. (ДР № 0119U101764).

Проректор
з наукової роботи



О. С. Літвінов

Завідувач кафедри економіки, права
та управління бізнесом
д.е.н., професор

А. В. Андрейченко