

УДК 330.341.1

**Дмитро Вікторович СКЛЯР**

аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет, Україна,  
e-mail: dimaskliar95@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5928-7208>

## **ВПЛИВ ГАЛУЗЕВИХ ТЕНДЕНЦІЙ НА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ**

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. 111–124.

***Анотація.** У статті розглянуто специфіку розвитку сфери електронної комерції та визначено основні напрямки впливу галузевих тенденцій на управління бізнес-процесами в ній. Актуалізовано необхідність розробки на основі аналітичних даних науково-практичного інструментарію та рекомендацій, що визначають й характеризують зв'язок між галузевими тенденціями та траєкторією розвитку підприємств електронної комерції. Охарактеризовано контекст та умови діяльності сучасних підприємств електронної комерції, включаючи проблематику розвитку даної сфери під впливом обмежувальних заходів, пов'язаних з пандемією коронавірусу COVID-19. Актуалізовано потребу ефективного реагування підприємства електронної комерції на певні тенденції, відзначено необхідність адаптації управління даним підприємством до зміни умов господарювання, технологічних та інституційних трансформацій. Здійснено ідентифікацію проблем та сформовано науково-практичні рішення, орієнтовані на підвищення ефективності діяльності підприємств сфери електронної комерції в умовах впливу факторів зовнішнього середовища. Визначено найбільш впливові фактори, що характеризують практику функціонування економічних суб'єктів сфери електронної комерції на поточному етапі на глобальному рівні. Досліджено провідні галузеві тенденції та умови діяльності у сфері електронної комерції та охарактеризовано вплив цих тенденцій на управління підприємствами у сфері електронної комерції. Визначено та обґрунтовано стратегічні орієнтири, окреслено базові передумови та надано науково-практичні рекомендації стосовно підвищення ефективності управління підприємствами електронної комерції за сучасних умов господарювання в контексті впливу внутрішньогалузевих тенденцій. Проаналізовано передумови трансформації практики управління бізнес-процесами в електронній комерції під впливом зазначених тенденцій.*

**Ключові слова:** бізнес-процеси; управління бізнес-процесами; електронна комерція; підприємства; інформаційні технології; онлайн-торгівля; галузеві тенденції.

**Дмитрий Викторович СКЛЯР**

аспірант кафедры экономики, права и управления бизнесом,  
Одесский национальный экономический университет, Украина,  
e-mail: dimaskliar95@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5928-7208>

## **ВЛИЯНИЕ ОТРАСЛЕВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ НА УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СФЕРЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ**

Скляр, Д. В. Влияние отраслевых тенденций на управление бизнес-процессами в сфере электронной коммерции. *Вестник социально-экономических исследований* : сб. науч. трудов. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2021. № 2 (77). С. 111–124.

**Анотація.** В статті розглянуто специфіку розвитку сфери електронної комерції та визначено основні напрями впливу галузевих тенденцій на управління бізнес-процесами в ній. Актуалізовано необхідність розробки на основі аналітичних даних науко-практичного інструментарія та рекомендацій, що визначають та характеризують зв'язок між галузевими тенденціями та траєкторією розвитку підприємств електронної комерції. Охарактеризовано контекст та умови діяльності сучасних підприємств електронної комерції, включаючи проблематику розвитку даної сфери під впливом обмежувальних заходів, пов'язаних з пандемією коронавірусу COVID-19. Актуалізовано потребу в ефективній реакції підприємств електронної комерції на певні тенденції, відзначено необхідність адаптації управління даним підприємством до змін умов господарювання, технологічних та інституціональних трансформацій. Здійснено ідентифікацію проблем та сформульовано науко-практичні рішення, орієнтовані на підвищення ефективності діяльності підприємств в сфері електронної комерції в умовах впливу факторів зовнішнього середовища. Визначено найбільш впливові фактори, що характеризують практику функціонування економічних суб'єктів сфери електронної комерції на поточному етапі на глобальному рівні. Досліджено провідні галузеві тенденції та умови діяльності в сфері електронної комерції та охарактеризовано вплив цих тенденцій на управління підприємствами в сфері електронної комерції. Визначено та обґрунтовано стратегічні орієнтири, позначено базові передумови та надано науко-практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємствами електронної комерції в сучасних умовах господарювання в контексті впливу внутрігалузевих тенденцій. Проаналізовано передумови трансформації практики управління бізнес-процесами в електронній комерції під впливом вказаних тенденцій.

**Ключові слова:** бізнес-процеси; управління бізнес-процесами; електронна комерція; підприємства; інформаційні технології; онлайн-торгівля; галузеві тенденції.

**Dmytro SKLIAR**

Postgraduate Student of Economics, Law and Business Management Department,  
Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: dimaskliar95@gmail.com,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5928-7208>

## **INFLUENCE OF SECTORAL TRENDS IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN E-COMMERCE**

Skliar, D. (2021). *Influence of sectoral trends in business process management in e-commerce*. [Vplyv haluzevykh tendentsii na upravlinnia biznes-protsesamy u sferi elektronnoi komertsii], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2 (77), pp. 111–124.

**Abstract.** The article considers the specifics of e-commerce sphere development and determines the main directions of industry trends influence on the business process management. The need to develop on the basis of analytical data of scientific and practical tools and recommendations that define and characterize the relationship between industry trends and the trajectory of e-commerce enterprises development is actualized. The context and conditions of modern e-commerce enterprises activity are described, including the issues of development of this sphere under the influence of restrictive measures related to the coronavirus pandemic COVID-19. The need for the effective response of the e-commerce enterprise to certain tendencies is actualized, the necessity of adaptation of management of this enterprise to change of managing conditions, technological and institutional transformations is noted. Problems have been identified and scientific and practical

*solutions have been formed, focused on improving of e-commerce enterprises efficiency under the influence of environmental factors. The most influential factors that characterize the practice of economic entities functioning in the field of e-commerce at the current stage at the global level are determined. The leading industry trends and conditions of activity in the field of e-commerce are studied and the impact of these trends on the enterprises management in the field of e-commerce is characterized. The strategic guidelines are defined and substantiated, the basic preconditions are outlined and scientific and practical recommendations are given to increase the efficiency of e-commerce enterprises management in modern business conditions in the context of the impact of intra-industry trends. The preconditions for the transformation of business process management practices in e-commerce under the influence of these trends are analyzed.*

**Keywords:** *business processes; business process management; e-commerce; enterprises; information technologies; online trade; sector trends.*

**JEL classification:** *L810; M200; Q010*

**DOI:** [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(77\).2021.111-124](https://doi.org/10.33987/vsed.2(77).2021.111-124)

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасна електронна комерція перетворюється на явище, значення якого для економіки постійно зростає. Натомість, розвиток даної сфери суттєво залежить від трендів як світової так і локальних економік [1; 2], відображаючи, з одного боку, споживчі настрої, з іншого, – зміни у технологіях організації та управління взаємодією між продавцем і покупцем, що у випадку електронної комерції реалізується значною мірою за допомогою сучасних інформаційних технологій та новітніх технічних, управлінських та організаційних моделей та рішень. Це певною мірою обумовлює трансформацію принципів й підходів до управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції [3], що відбувається як під впливом зовнішніх відносно до даної сфери тенденцій, так і з огляду на зміни, що відбуваються в управлінській практиці.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Дослідження трансформації управління бізнес-процесами в електронній комерції під впливом галузевих та макроекономічних тенденцій досить широко представлені в публікаціях наукового та науково-методологічного характеру. Так, ця проблематика є предметом дослідження в роботах таких науковців та фахівців-практиків як: М. О. Устенко, А. О. Руських, К. Осмудсен, Дж. Іден, Б. Бігстад, Т. Д. Ковтун, А. П. Матвієнко та інших. Також охарактеризовано специфіку електронної комерції, як об'єкту управління в роботах Я. В. Левицької, Л. Л. Лазебник, С. А. Дrajниці, Є. М. Забурмехи, О. М. Яценко, А. С. Грязіної, О. О. Шевчик. Узагальнюючи зміст наукових наробок зазначених вище дослідників варто звернути увагу на достатньо повне розкриття змісту управління електронним бізнесом, електронної комерції та торгівлі. Водночас, аналіз наукових праць виявив недостатність висвітлення специфіки управління бізнес-процесами в електронній комерції за умов впливу сучасних галузевих тенденцій.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вивчення наукових робіт зазначених вище дослідників дозволило виявити як моменти, що мають науково-практичну цінність для розвитку теорії, методології та практики управління бізнес-процесами в електронній комерції, так і певні дискусійні питання й проблеми, що потребують більш детального опрацювання. Так, попри досить якісну розробку аналітичного контексту досліджуваної проблематики в даних

роботах все ще недостатньо висвітлено зв'язок між певними тенденціями та передбачуваною траєкторією розвитку підприємств електронної комерції. Частіше за все розглядаються емпіричні приклади та аналізується досвід ключових учасників ринку [4; 5; 6], натомість мало уваги приділяється висвітленню контексту та умов, у яких даний досвід проявлявся. Недостатньо представлено також аспект формування способів ефективного реагування підприємства електронної комерції на певні тенденції, його адаптації до зміни умов господарювання, технологій, інституційного середовища тощо.

**Постановка завдання.** Необхідною умовою для отримання підприємствами конкурентної переваги на вимогливому ринку електронної комерції є ідентифікація проблем та подальша орієнтація на прийняття ефективних науково-практичних рішень стосовно проблемних місць. Для того, щоб мати змогу належним чином здійснити таку ідентифікацію, з огляду на проаналізоване вище проблемне поле дослідження та дискусійні питання, метою статті є виявлення специфіки розвитку та визначення основних напрямів впливу галузевих тенденцій на управління бізнес-процесами в електронній комерції. Досягнення цієї мети пов'язане з вирішенням таких завдань: дослідження галузевих тенденцій у сфері електронної комерції; характеристики впливу цих тенденцій на управління підприємствами у сфері електронної комерції; визначення напрямків та передумов підвищення ефективності управління підприємствами електронної комерції за сучасних умов господарювання в контексті впливу внутрішньогалузевих тенденцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Характеризуючи поточні галузеві тенденції у сфері електронної комерції, варто 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 [7]. Так, роздрібна торгівля через засоби електронної комерції помітно поживалася в більшості розвинених країн світу та країнах, що розвиваються, відмітила найвищу динаміку зростання Республіка Корея (25,9% зростання у 2020 році, порівняно з 20,8% роком раніше).

Аналіз від Finance Online [8] показує, що електронна комерція має сталу динаміку розвитку не лише у секторі B2C, продажі також збільшуються в секторі B2B і навіть можуть перерости прибуток B2C до кінця 2021 року.

За даними ресурсу Statista [9], 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. доларів США.

Статистика показує, що наприкінці 2020 року сектор електронної комерції обслуговував більше 2,5 мільярдів онлайн-споживачів. Якщо поглянути на перспективу, з населенням у світі 7,7 мільярдів людей, це в цілому означає, що 25% світового населення здійснює електронні комерційні транзакції [10].

Усе більшого значення у світовій економіці набувають цифрові платформи, що 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 роздрібною діяльністю в

Інтернеті, а його Amazon Web Services припадає на аналогічну частку світового ринку хмарних інфраструктурних послуг [11].

У Китаї WeChat (що належить Tencent) має понад 1 мільярд 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 [11].

За даними ЮНКТАД Європа залишається на сьогоднішній день регіоном, що має найвищий потенціал для розвитку електронної комерції (табл. 1), згідно з Індексом електронної комерції від бізнесу до споживача (B2C) ЮНКТАД 2020. Індекс оцінює 152 країни за готовність до покупок в Інтернеті на загальну суму 4,4 трлн. дол. Країни оцінюються за доступом до захищених Інтернет-серверів, надійністю поштових послуг та інфраструктури, а також часткою їх населення, яка користується Інтернетом і має рахунок у фінансовій установі чи постачальника мобільних грошових послуг.

Таблиця 1

## 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 пізніша)	Значення індексу (2020)	Зміна значення індексу (дані 2018-2019)	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: розроблено автором за даними [12]*

Дані табл. 1 показують, що за розглянутим індексом рейтинг країн очолює Швейцарія, випередивши Нідерланди, що 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-ге 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, що 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 наразі більшість населення розвинених країн здійснює покупки в Інтернеті, це ще не так у більшості країн, що розвиваються [11]. 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%.

Як показали оцінки готовності до електронної торгівлі, проведені ЮНКТАД у 27 найменш розвинених країнах, пробіли та бар'єри виявляються у низці областей політики, починаючи від інфраструктури ІКТ та платежів, закінчуючи навичками та законодавчою базою.

Через слабкі місця в місцевій екосистемі та низький технологічний потенціал споживачів та службовців, цифрові платформи в країнах, що розвиваються, повинні використовувати низку інновацій бізнес-моделі, щоб бути життєздатними. Платформам часто потрібно створювати фізичні служби ланцюга поставок та логістики, такі як розподільчі центри, пункти оплати, склади, водії та транспортні засоби. Часто виникає також потреба інвестувати в управління, ІТ та підприємницькі навички [11].

Важливим також є відслідкувати стан середовища розвитку електронної комерції країн, що розвиваються (табл. 2).

Таблиця 2

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 пізніша)	Значення індексу 2020	Зміна значення індексу (дані 2018-2019)	Рейтинг 2019 року
4	Сінгапур	89	98	94	97	94.4	-0,3	3
10	Китай, Гонконгський ПАР	92	95	88	92	91.8	0,3	14
18	Корея, Республіка	96	95	68	100	89.8	0,0	19
30	Малайзія	84	85	71	85	81.3	1.5	31
37	Об'єднані Арабські Емірати	99	88	61	64	78.2	0,0	28
42	Таїланд	67	82	59	97	76.0	0,5	48
44	Іран (Ісламська Республіка)	70	94	57	79	75.0	-1,5	45
49	Саудівська Аравія	96	72	43	78	72.3	0,0	49
50	Катар	100	66	50	73	72.1	0,0	47
54	Оман	92	74	43	73	70.6	0,0	60

*Джерело: розроблено автором за даними [12]*

Дані табл. 2 свідчать про створення досить сприятливих для розвитку умов у країнах Східної, Південної та Південно-Східної Азії. Вони підтверджують поточні тенденції [13; 14], що обумовлені значною мірою активністю конкретних гравців ринку електронної комерції – підприємств, що 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 мільярда доларів США і, як передбачається, до 2024 року сягатимуть 600 мільярдів доларів США. Роздрібна електронна торгівля продукцією та аксесуарами в США передбачає отримання 194,4 мільярда доларів США доходу до 2024 року [15].

Дані ЮНКТАД про діяльність 13 провідних підприємств зі сфери електронної комерції, із яких 11 – з Китаю та США [7], свідчать про значне підвищення товарообігу протягом останніх двох років за більшістю підприємств (табл. 3).

Таблиця 3

Найбільші підприємства сфери електронної комерції (сектор B2C)  
за обсягами товарообігу в 2020 році

Рейтинг за обсягом товарообігу		Підприємство	Розміщення головного офісу	Загальний товарообіг (млрд. дол. США)			Зміна загального товарообігу (%)	
2020 р.	2019 р.			2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 – 19 рр.	2019 – 20 рр.
1	1	Alibaba	Китай	866	954	1145	10,2	20,1
2	2	Amazon	США	344	417	575	21,0	38,0
3	3	JD.com	Китай	253	302	379	19,1	25,4
4	4	Pinduoduo	Китай	71	146	242	104,4	65,9
5	9	Shopify	Канада	41	61	120	48,7	95,6
6	7	eBay	США	90	86	100	-4,8	17,0
7	10	Meituan	Китай	43	57	71	33,0	24,6
8	12	Walmart	США	25	37	64	47,0	72,4
9	8	Uber	США	50	65	58	30,5	-10,9
10	13	Rakuten	Японія	30	34	42	13,6	24,2
11	5	Expedia	США	100	108	37	8,2	-65,9
12	6	Booking	США	93	96	35	4,0	-63,3
13	11	Airbnb	США	29	38	24	29,3	-37,1
Усього за підприємствами у списку				2035	2399	2890	17,9	20,5

Джерело: розроблено автором за даними [7]

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, що працюють у сфері гостинності та туризму, загальний товарообіг 13-ти найбільших підприємств сфери електронної комерції B2C 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 Shorify (зростання на 95,6%) та Walmart (72,4%). Загалом, товарообіг сфери B2C 13-ти найбільших підприємств склав у 2020 році 2,9 трлн. доларів США.

Важливою тенденцією, що характеризує процеси глобального розвитку електронної комерції, є сприяння створенню нових робочих місць [16]. 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, зростає вдвічі, значно випередивши інші види роздрібною торгівлі за темпами зростання [17].

Активізація онлайн-продажів через пандемію коронавірусу і впровадження внаслідок неї карантинних обмежень по-різному проявилася в країнах із різним рівнем розвитку інтернет-торгівлі [18]. 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. 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. [18]. При цьому загальний обсяг роздрібних продажів в США збільшився за 2020 рік на 6,9%, до \$ 4,04 трлн.

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

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 [18].

Наведена статистика свідчить про зростаюче значення електронної комерції в роздрібних продажах розвинутих країн світу та країн, що розвиваються. Розвиток систем електронної комерції та посилення взаємозв'язків між цим бізнесом та споживачами обумовили потребу дослідження чинників, що визначають ефективність прийняття таких систем користувачами та ефективність управління ними.

Характеризуючи вітчизняну практику управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції слід відзначити, що її розвиток в цілому повторює загальносвітові тенденції [19], водночас, з певною нерівномірністю та значним відривом лідерів ринку й основної маси гравців. Так, в контексті наведених раніше даних щодо значного (майже втричі) перевищення динаміки розвитку онлайн-продажів в Україні відносно середнього по світі у 2020 році на тлі пандемічних обмежень, основним викликом для сталості функціонування бізнес-процесів вітчизняних 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 [20]. Головний додатковий приріст в онлайн-торгівлі за 2020 рік забезпечено продажем дитячого харчування (36%), будівельних



матеріалів (33%), автотоварів (32%), електронних компонентів й систем (30%) та косметики (30%). Водночас за часткою у загальному обсязі продажів традиційно зберігає лідерство категорія «Одяг та взуття» (близько 70% продажів).

Значною мірою саме уподобання споживачів визначають ринкові позиції певних підприємств сфери електронної комерції, що спеціалізуються на певних продуктивних 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 поставки, гарантії, асортимент продукції, супутні послуги тощо). Так, найбільш відвідуваними платформами електронної комерції в Україні у 2020 році були (за сумарною місячною кількістю візитів на сайт) OLX, Rozetka та Prom.ua (рис. 1).

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. Цікавим у цьому сенсі є певна непропорційність розподілу унікальних відвідувачів платформ та відвідувань всього. 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.

Ще однією особливістю розвитку електронної комерції України, 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.

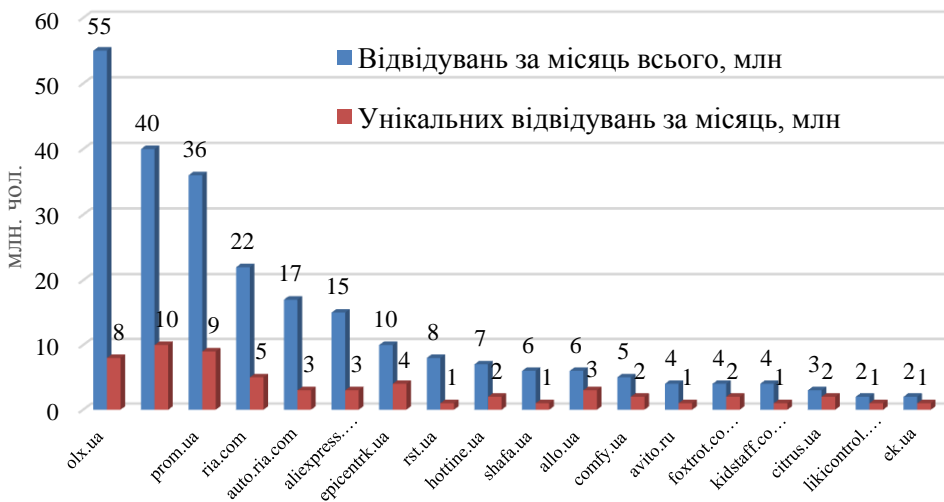


Рис. 1. Відвідування онлайн-платформ електронної комерції в Україні в 2020 році

Джерело: розроблено автором за даними [20]

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 – Фейсбук (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).

Іншою 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 версії сайтів для гарного сприйняття споживачами, керуючись тенденцією поширеного користування мобільними пристроями.

Як показують статистичні дослідження, головними бар'єрами, які перешкоджають придбання продукції онлайн є небезпека доступу шахраїв до особистих даних, неможливість переконатися в якості продукції і неможливість приміряти її [20]. 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, у 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.

Таким чином, до факторів, що впливають на функціонування підприємств електронної комерції на поточному етапі, вважаємо, необхідно віднести:

- 1) значне зниження вартості входу у бізнес електронної комерції протягом останніх двох десятиліть;
- 2) зростання обсягів та частки використання мобільних сервісів та пристроїв у загальному обсязі реалізації продукції електронної комерції;
- 3) активне використання соцмереж для потреб просування брендів і продукції;
- 4) зростання та активний розвиток використання електронних платежів (що обумовило значною мірою розвиток даних платежів у цілому);
- 5) активне залучення великих ритейлерів (що використовували переважно традиційні канали продажів) до електронної комерції з метою утримання ними ринкових позицій, які поступово займають підприємства електронної комерції;
- 6) активне використання переваг і потенціалу електронної комерції малими підприємствами, що дозволяє їм вийти на ринок з відносно невеликим стартовим капіталом;
- 7) створення нових робочих місць у сфері електронної комерції (та скорочення в традиційній торгівлі) як наслідок розвитку даної сфери, що характеризується значним рівнем бізнес-процесів, особливо на рівні взаємодії з клієнтами.

Наведені вище фактори визначають передумови трансформації світової практики управління бізнес-процесами в електронній комерції в умовах впливу сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища. Ці передумови доцільно

сформулювати у вигляді напрямів, певних векторів, орієнтирів, за якими має будуватись модель, до якої менеджмент сучасних підприємств, що використовують електронну комерцію, має прямувати для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, сталості розвитку та ефективності завдяки максимальному використанню потенціалу бізнес-процесів в електронній комерції як об'єкту управління.

На рис. 2 узагальнено стратегічні пріоритети трансформації практики управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.



Рис. 2. Стратегічні пріоритети трансформації світової практики управління бізнес-процесами в електронній комерції

*Джерело: розроблено автором*

Отже, для того, щоб стабільно функціонувати та розвиватись в умовах ринку, сучасні підприємства електронної комерції повинні будувати та створювати свої конкурентні переваги на основі певних стратегічних пріоритетів розвитку. Для їх досягнення важливо, щоб джерела конкурентних переваг були відносно довговічними та давали переваги, які важко наслідувати конкурентам, особливо в часи, коли галузеві тенденції розвитку характеризуються швидким розповсюдженням (поширенням, наслідуванням, перехопленням) всіх інноваційних, персоналізованих рішень, у тому числі й в управлінні бізнес-процесами. Саме тому при формуванні передумов ефективного управління необхідно враховувати поточні тенденції та досвід, зважати на позитивні аспекти практики управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в Україні та світі.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** У статті 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 у сфері електронної комерції заснована на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях та суттєво залежить від їх розвитку, який визначає

динаміку та варіативність використання провідних технологічних рішень в цій сфері. Показано, що електронна комерція в сучасних умовах та під впливом суспільно-економічних та технологічних тенденцій стає потужним важелем економічного розвитку в промислово розвинених країнах, а також інструментом ефективного функціонування й розвитку підприємств. І вітчизняні підприємства мають значний потенціал як для розвитку своєї діяльності у сфері електронної торгівлі на локальному рівні, так і для виходу на нові міжнародні ринки.

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 й обумовлює перспективи подальших досліджень в напрямку удосконалення управлінського інструментарію сфери електронної комерції. Таке оцінювання має бути спрямованим на визначення можливостей та обмежень стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства електронної комерції, наслідком чого має стати підвищення в подальшому ефективності діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

### Література

1. Скляр Д. В. Світова практика управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. *Вісник ХДУ*. Серія : Економічні науки. 2021. № 41. С. 41–46.
2. Левицька Я. В. Сучасний стан діджиталізації у бізнес-середовищі. *Проблеми бізнес-економіки в сучасних умовах* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 02 березня 2020 р. Львів : Галицька видавнича спілка. 2020. С. 49. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/187/zbirnyknulp2020biznes.pdf> (дата звернення: 12.05.2021).
3. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник*. Серія : фінанси, облік, оподаткування. 2018. № 2. С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.2.2018.69-74>.
4. Дращиця С. А., Забурмеха Є. М. Електронна комерція : світові тренди та прогноз розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. С. 69–73.
5. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О. О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8. С. 4–15.
6. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація : основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192.
7. *Global e-commerce jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts online sales* / UNCTAD : website. URL: <https://unctad.org/news/global-e-commerce-jumps-267-trillion-covid-19-boosts-online-sales> (access date: 14.05.2021).
8. *Essential Ecommerce Statistics : 2020/2021 Data and Market Share Analysis* / Finances Online : website. URL: <https://financesonline.com/40-essential-ecommerce-statistics-2019-analysis-of-trends-data-and-market-share> (access date: 14.05.2021).
9. *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> (access date: 17.05.2021).
10. *Ecommerce Statistics By : 99 firms Content*. URL: <https://99firms.com/blog/ecommerce-statistics> (access date: 17.05.2021).
11. *The intricacies, impact and opportunities of e-commerce for trade and development* / UNCTAD : website. URL: <https://unctad.org/news/intricacies-impact-and-opportunities-e-commerce-trade-and-development> (access date: 18.05.2021).
12. *Switzerland climbs to top of global e-commerce index* / UNCTAD : website. URL: <https://unctad.org/news/switzerland-climbs-top-global-e-commerce-index> (access date: 18.05.2021).

13. 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> (access date: 18.05.2021).
14. *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> (access date: 19.05.2021).
15. *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> (access date: 19.05.2021).
16. Osmundsen K., Iden J., Bygstad B. *Digital transformation: drivers, success factors, and implications*. The 12<sup>th</sup> Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), 2019. Corfu, Greece. 105 p.
17. *Вплив електронної комерції на торгові центри та на сектор роздрібної торгівлі споживачів – тематичне дослідження США / BSIC*. 1 жовтня 2017 р. URL: <https://bsic.it/effects-e-commerce-shopping-malls-consumer-retail-sector-us-case-study> (дата звернення: 20.05.2021).
18. *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> (дата звернення: 20.05.2021).
19. Ковтун Т. Д., Матвієнко А. П. Сучасний стан і перспективи розвитку світового та вітчизняного ринків електронної комерції. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 295–303.
20. Самойленко О. *Как изменился e-commerce за карантинный 2020 год и топ-15 ecommerce-площадок по посещаемости*. URL: <https://ain.ua/2021/04/29/ecommerce-2020-v-pandemii> (дата звернення: 21.05.2021).

### References

1. Sklyar, D. V. (2021). World practice of business process management in the field of e-commerce [Svitova praktyka upravlinnia biznes-protsesamy u sferi elektronnoi komertsii], *Visnyk KHDU*, Seriya: Ekonomichni nauky, No. 41, s. 41–46 [in Ukrainian]
2. Levytska, Ya. V. (2020). The current state of digitalization in the business environment [Suchasnyi stan didzhitalizatsii u biznes-seredovyshchi], *Problemy biznes-ekonomiky v suchasnykh umovakh: materialy Vseukrainskoi naukovy-praktychnoi Internet-konferentsii*, 02 bereznia 2020 r. Halytska vydavnycha spilka, Lviv, s. 49. Retrieved from: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/187/zbirnyknlp2020biznes.pdf> [in Ukrainian]
3. Lazebnyk, L. L. (2018). Digitalization of economic relations as a factor in improving the business processes of the enterprise [Didzhitalizatsiia ekonomichnykh vidnosyn yak faktor udoskonalennia biznes-protsesiv pidpriemstva], *Ekonomichniy visnyk*, Seriya: finansy, oblik, opodatkovannia, No. 2, s. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.2.2018.69-74> [in Ukrainian]
4. Drazhnytsia, S. A. & Zaburmekha, Ye. M. (2018). E-commerce: global trends and development forecast in Ukraine [Elektronna komertsii: svitovi trendy ta prohnaz rozvytku v Ukraini], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, No. 5, s. 69–73 [in Ukrainian]
5. Yatsenko, O. M., Gryazina, A. S. & Shevchyk, O. O. (2019). E-commerce as an element of the global trading system [Elektronna komertsiiya yak element hlobalnoi torhovelnoi systemy], *Aktualni problemy ekonomiky*, No. 8, s. 4–15 [in Ukrainian]
6. Ustenko, M. O. & Ruskikh, A. O. (2019). Digitalization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of digital economy [Didzhitalizatsiia: osnova konkurentospromozhnosti pidpriemstva v realiiakh tsyfrovoy ekonomiky], *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, No. 68, s. 181–192 [in Ukrainian]
7. *Global e-commerce jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts online sales*. UNCTAD: website. Retrieved from: <https://unctad.org/news/global-e-commerce-jumps-267-trillion-covid-19-boosts-online-sales>.

8. *75 Essential Ecommerce Statistics: 2020/2021 Data and Market Share Analysis*. Finances Online: website. Retrieved from: <https://financesonline.com/40-essential-ecommerce-statistics-2019-analysis-of-trends-data-and-market-share>.
9. *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023*. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide>.
10. *E-commerce Statistics By: 99 firms Content*. Retrieved from: <https://99firms.com/blog/ecommerce-statistics>.
11. *The intricacies, impact and opportunities of e-commerce for trade and development*. UNCTAD: website. Retrieved from: <https://unctad.org/news/intricacies-impact-and-opportunities-e-commerce-trade-and-development>.
12. *Switzerland climbs to top of global e-commerce index*. UNCTAD: website. Retrieved from: <https://unctad.org/news/switzerland-climbs-top-global-e-commerce-index>.
13. *Eurostat data: Individuals using the internet for ordering goods or services*. Retrieved from: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00096&plugin=1.development>.
14. *B2C e-commerce as percentage of global GDP in Western Europe from 2009 to 2018*. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/324588/b2c-e-commerce-as-percentage-of-gdp-western-europe>.
15. *Retail e-commerce sales in the United States from 2017 to 2024*. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/development>.
16. Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2019). *Digital transformation: drivers, success factors, and implications*, The 12<sup>th</sup> Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece, 105 p.
17. *The impact of e-commerce on shopping malls and the consumer retail sector – case study USA* [Вплив електронної комерції на торгові центри та на сектор роздрівної торгівлі споживачів – тематичне дослідження США], BSIC, October 1, 2017. Retrieved from: <https://bsic.it/effects-e-commerce-shopping-malls-consumer-retail-sector-us-case-study/development> [in Ukrainian]
18. *On the rise: how in 2020 e-commerce markets grew in different countries around the world* [На подьеме: як в 2020 году росли рынки e-commerce в разных странах мира]. Retrieved from: <https://allretail.ua/ru/news/69573-na-podeme-kak-v-2020-godu-rosli-rynki-e-commerce-v-raznyh-stranah-mira> development [in Russian]
19. Kovtun, T. D. & Matvienko, A. P. (2020). Current state and prospects of world and domestic e-commerce markets development [Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku svitovoho ta vitchyznianoho rynkiv elektronnoi komertsii], *Business Inform*, No. 4, s. 295–303 [in Ukrainian]
20. Samoilenko, O. (2020). *How has e-commerce changed during the quarantine year 2020 and the top 15 ecommerce sites in terms of attendance* [Kak izmenilsya e-commerce za karantinnyy 2020 god i top-15 ecommerce-ploshchadok po poseshchaemosti]. Retrieved from: <https://ain.ua/2021/04/29/ecommerce-2020-v-pandemiu> [in Russian]