

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658:330.322

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-26>

**Симаков В.С.**

начальник фінансового відділу  
ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»

**Symakov Volodymyr**

Head of the Finance Department of PJSC  
Novokramatorsk Machine-Building Plant

## ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

## CONTENT OF E-COMMERCE ENTERPRISES MANAGEMENT AS SUBJECTS OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

*У статті проаналізовано специфіку управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва. Визначено типи електронної комерції, з'ясовано специфіку управління кожним із них. Існує шість основних таких типів: бізнес-бізнес (B2B); бізнес-споживач (B2C); споживач-споживач (C2C); споживач-бізнес (C2B); бізнес-адміністрація (B2A); споживач-адміністрація (C2A). До сучасних бізнес-моделей електронної комерції відносять електронний обмін інформацією (Electronic Data Interchange, EDI); електронний рух капіталу (Electronic Funds Transfer, EFS); електронну торгівлю (E-Trade); електронні гроші (E-Cash); електронний маркетинг (E-Marketing); електронний банкінг (E-Banking); електронні страхові послуги (E-Insurance) тощо. Розкрито зміст кожного з видів управління.*

**Ключові слова:** управління, підприємства електронної комерції, інноваційне підприємство, електронна торгівля, компанія.

*В статье проанализирована специфика управления предприятиями электронной коммерции как субъектами инновационного предпринимательства. Определены типы электронной коммерции, выяснена специфика управления каждым из них. Существует шесть основных таких типов: бизнес-бизнес (B2B); бизнес-потребитель (B2C) потребитель-потребитель (C2C); потребитель-бизнес (C2B); бизнес-администрация (B2A); потребитель-администрация (C2A). К современным бизнес-моделям электронной коммерции относят электронный обмен информацией (Electronic Data Interchange, EDI); электронное движение капитала (Electronic Funds Transfer, EFS); электронную торговлю (E-Trade); электронные деньги (E-Cash); электронный маркетинг (E-Marketing); электронный банкинг (E-Banking); электронные страховые услуги (E-Insurance) и др. Раскрыто содержание каждого из видов управления.*

**Ключевые слова:** управление, предприятия электронной коммерции, инновационное предприятие, электронная торговля, компания.

*In the article the specifics of management of e-commerce enterprises as subjects of innovative entrepreneurship are analyzed. The types of e-commerce are defined and the specifics of management of each of them are clarified. There are six main types: business to business (B2B); business consumer (B2C); consumer-consumer (C2C); consumer business (C2B); business administration (B2A); consumer administration (C2A). Modern business models of e-commerce include: electronic information exchange (Electronic Data Interchange, EDI); electronic movement of capital (Electronic Funds Transfer, EFS); e-commerce (E-Trade); electronic money (E-Cash); electronic marketing (E-Marketing); electronic banking (E-Banking); electronic insurance services (E-Insurance), etc. The content of each of the types of management is revealed. The main management tools within the implementation of the e-commerce enterprise development strategy are identified. Depending on how the income is generated or how there is an exchange between the buyer and the seller; there are ways to organize the activities of the enterprise in the field of*

*e-commerce. In general, the main functions of e-commerce enterprise management are presented: determination of project requirements (tasks); search and evaluation of possible partners (performers); selection of suppliers of products that best meet the needs; involvement of performers and distribution of works; constant control and management of the enterprise, including the redistribution of resources and tasks. Modern enterprise management systems in the field of e-commerce, built on the basis of the latest innovative technological solutions, such as ERP-systems, enable the management of enterprises to solve business problems, which are defined in this article. The author formed the process of creating a management system for e-commerce enterprises as a form of innovative entrepreneurship, which involves the implementation of specific stages. With this in mind, the enterprise e-commerce should consider when forming management system, based on the latest innovative technological solutions that this system should include the following five key elements.*

**Keywords:** management, e-commerce enterprises, innovative enterprise, e-commerce, company.

**Постановка проблеми.** Ринок електронної комерції є хоча й перспективним, проте водночас надзвичайно складним середовищем для підприємців та їх організації. Швидке прискорення й доступність технологій формують нову економіку з різними формами розподілу, маркетингу, продажу та організації роботи. Атрибутами цієї економіки є руйнування просторово-часових кордонів між фірмами, постачальниками, клієнтами та конкурентами. Підприємства, які акцентують увагу на інноваціях і швидкому реагуванні на зміни, можуть найкраще підходити для виявлення нових можливостей та ідей для їхнього інтернет-бізнесу, і саме виявлення таких можливостей, на нашу думку, може мати вирішальне значення для ініціювання інновацій та змін, пов'язаних з поліпшенням продуктів/послуг, технологічних можливостей і пошуком альтернативних ринків та можливостей у сфері електронної комерції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На думку дослідника М. Сінгха, інновації в електронній комерції мають бути спрямовані на те, щоби здійснювати зміни в культурі та стратегічній поведінці компанії, що зазвичай описуються як система загального значення в організації, яка визначає, як вона працює і які цілі планує досягти [1, с. 12–14]. Визначення та створення стратегічних можливостей електронної комерції для суб'єкта інноваційного підприємництва, на нашу думку, приведуть до розуміння інновацій та їх обґрунтування для поліпшення бізнесу, конкурентоспроможності та обслуговування клієнтів. В цьому контексті актуальним є визначення змісту управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва, що пов'язано з потребою ідентифікації специфіки такого управління відповідно до типологізації електронної комерції.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є визначення змісту управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Типи електронної комерції, вибір конкретного з яких значною мірою визначає характер управління підприємствами електронної комерції, виокремлюються на основі критерія специфічності здійснюваних онлайн-транзакцій. Існує шість основних таких типів:

- бізнес-бізнес (B2B);
- бізнес-споживач (B2C);
- споживач-споживач (C2C);
- споживач-бізнес (C2B);
- бізнес-адміністрація (B2A);
- споживач-адміністрація (C2A).

Всі вони представляють різну динаміку та характер здійснення процедур купівлі-продажу товарів [2, с. 115–120; 3; 4, с. 105–110].

**B2B** належить до всіх електронних транзакцій товарів і продажів, які проводяться між двома компаніями. Цей тип електронної комерції зазвичай характеризує взаємодію між виробниками продукту й оптовими торговцями, які рекламують продукт споживачам для купівлі. Іноді це дає змогу оптовикам випереджати своїх конкурентів [5, с. 15–17].

Мабуть, найпоширеніша форма електронної комерції **B2C** спеціалізується на електронній торгівлі між бізнесом і споживачами. Ця категорія електронної комерції також дає змогу компаніям розвивати взаємовідносини з кінцевими споживачами своєї продукції, що дає можливість виробляти та доводити до споживача продукцію більш персоналізовано [6, с. 69–72]. Для кінцевих споживачів такий спосіб взаємодії є цікавим через те, що він дає їм змогу робити покупки безпосередньо за найвигіднішими цінами, ознайомлюватись із відгуками клієнтів і знаходити в мережі Інтернет товари, з якими вони б не зіткнулися у світі роздрібною торгівлі.

Тип електронної комерції **C2C** охоплює всі електронні транзакції, які відбуваються між споживачами. Як правило, ці транзакції здійснюються онлайн-платформами (такими як *PayPal*), але часто, особливо останніми роками, здійснюються з використанням соціальних мереж (*Facebook*, *Instagram* тощо) і веб-сайтів [7, с. 33–35].

**C2B** – це не досить поширений тип, який передбачає, що споживач робить доступними для купівлі підприємствами свої послуги або продукти [6, с. 69–72]. Такий тип електронної комерції є досить поширеним у середовищі пошуку фахівців для бізнесу. Прикладом цього може бути графічний дизайнер, що налаштовує логотип компанії, або фотограф, що робить фотографії для веб-сайту електронної комерції.

**B2G** належить до всіх транзакцій між компаніями та органами публічної влади та управління. Це сфера, яка включає безліч послуг, особливо в таких галузях, як соціальне забезпечення, зайнятість і юридичні послуги [7, с. 33–34].

Ще одна популярна категорія електронної комерції **C2G** охоплює всі електронні транзакції між приватними особами та органами публічної влади й державного управління. Його приклади включають податки (подання податкових декларацій) та охорону здоров'я (планування зустрічі за допомогою онлайн-сервісу) [8, с. 125–133].

Зважаючи на сформульовану в роботі потребу визначення змісту управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва, вважаємо, що доцільно зосередитись на проблематиці управління тими типами електронної комерції, де бізнес є ініціатором процесу взаємодії з клієнтами, тобто формує пропозицію товарів та послуг у сфері електронної комерції на ринку. Такими типами є бізнес-бізнес (B2B); бізнес-споживач (B2C) та бізнес-адміністрація (B2G).

Доцільно диференціювати стратегічні переваги, які отримують підприємства електронної комерції,

що використовують певний конкретний тип електронної комерції як основний (табл. 1).

Водночас підприємства електронної комерції в процесі функціонування (як і перед початком такого функціонування) мають враховувати недоліки, характерні для електронної торгівлі як специфічної бізнес-сфери.

1) Витрати на запуск масштабного порталу електронної комерції досить високі. Налаштування апаратного й програмного забезпечення, вартість навчання співробітників, постійне обслуговування та обслуговування потребують значного фінансування, щоб бути конкурентоспроможними на динамічно-

Таблиця 1

**Домінуючі стратегічні переваги використання підприємствами електронної комерції конкретних типів електронної комерції**

Стратегічна ринкова перевага	Типи електронної комерції		
	Бізнес-бізнес (B2B)	Бізнес-споживач (B2C)	Бізнес-адміністрація (B2G)
Електронна комерція надає продавцям глобальне охоплення, суттєво порушуючи географічні бар'єри. Продавці й покупці можуть зустрічатися у віртуальному світі, без перешкод стосовно місця розташування одне одного.	Відчутна, але не домінуюча перевага, що суттєво прискорює динаміку розвитку бізнесу не лише на локальних ринках, але й на глобальному ринку (торгівля на <i>Amazon</i> , оптові закупівлі на <i>Alibaba</i> тощо).	Домінуюча перевага, що дає змогу розвиватись глобальним ринковим гравцям ( <i>Amazon, Ebay, Aliexpress</i> тощо) та має значну динаміку розвитку, яка визначає загальний тренд розвитку електронної комерції у світі.	Слабко відчутна перевага, що лише за останні роки активізувалась через доступ бізнесу до участі в електронних торгах (наприклад, <i>Prozorro</i> в Україні) та має передусім локальний характер розвитку.
Електронна комерція істотно знижує вартість транзакції через передусім суттєву економію на постійних, логістичних та транзакційних витратах. Це дає змогу компаніям отримувати суттєво більш високий прибуток.	Домінуюча перевага, що характеризує орієнтацію бізнесу на мінімізацію неефективних бізнес-контактів та створення оптимальних логістичних ланцюгів.	Відчутна, але не домінуюча перевага, що суттєво прискорює динаміку розвитку бізнесу через створення централізованих логістичних центрів.	Слабко відчутна перевага передусім через локальний характер взаємодії та потребу формування спеціальної пропозиції для публічних органів влади, що ускладнює уніфікацію процесів.
Забезпечує швидку доставку товару з мінімальними зусиллями з боку клієнта. Скарги клієнтів також розглядаються швидко. Це також економить час, енергію та зусилля як для споживачів, так і для компанії.	Відчутна, але не домінуюча перевага, актуалізація якої потребує уніфікації стандартів взаємодії з клієнтами (час доставки, рівень сервісу, реакція на реклаमाції тощо) та поширення їх серед підприємств-посередників.	Домінуюча перевага, що дає змогу розвиватись глобальним ринковим гравцям ( <i>Amazon, Ebay, Aliexpress</i> тощо) та має значну динаміку розвитку, яка визначає загальний тренд розвитку електронної комерції у світі.	Слабко відчутна перевага передусім через часто бюрократизовані процедури взаємодії між постачальником та споживачем, тобто держорганом, яка може бути активізована через розвиток сервісів державних електронних торгів.
Зручність, яку пропонує електронна торгівля для споживача, адже покупець може робити покупки 24x7; веб-сайт функціонує завжди, у нього немає робочого часу, як у роздрібному магазині.	Відчутна, але не домінуюча перевага, що суттєво прискорює динаміку розвитку бізнесу через створення централізованих центрів обробки інформації.	Домінуюча перевага, що дає змогу розвиватись як глобальним ринковим гравцям, так і локальним підприємствам та підприємцям цієї сфери, а також має значну динаміку розвитку.	Слабко відчутна перевага передусім через локальний характер взаємодії та потребу формування спеціальної пропозиції для публічних органів влади, що ускладнює уніфікацію процесів.
Електронна комерція також дає змогу клієнту та бізнесу бути на зв'язку безпосередньо, без посередників. Це пришвидшує спілкування й транзакції та дає змогу більш оптимально використовувати наявні ресурси.	Слабко відчутна перевага передусім через специфіку взаємодії бізнесу з бізнесом, який частіше за все є посередником у стосунках виробника з кінцевим споживачем.	Домінуюча перевага, що дає змогу розвиватись як глобальним ринковим гравцям, так і локальним підприємствам та підприємцям цієї сфери, а також має значну динаміку розвитку.	Домінуюча для цього типу перевага, що дає йому змогу розвиватись та мати значну динаміку розвитку через використання платформ прямої взаємодії «постачальник – держава» (спеціалізовані електронні торговельні майданчики).

Джерело: розробка автора

му, але й висококонкурентному ринку електронної комерції (з пропозицією на мільйонах інтернет-майданчиків та сайтів) [8, с. 105–107].

2) Індустрія електронної комерції має високий ризик провалу за дотримання неефективної стратегії розвитку та під впливом зовнішніх обставин. Так, багато компаній на хвилі доткомів 2000-х років зазнали невдачі, проте високий ризик невдачі зберігається навіть сьогодні (з урахуванням високого рівня конкуренції) [9, с. 27–30].

3) Електронна комерція може відчуватись споживачем певною мірою безособовою та не орієнтованою на персональну взаємодію. Їй бракує теплоти міжособових стосунків, що важливо для багатьох товарних напрямів, брендів і продуктів. Відсутність індивідуального підходу може стати недоліком для багатьох видів послуг і продуктів, таких як дизайн інтер'єру, одяг у преміум-сегменті, ювелірний бізнес [10, с. 40–45].

4) Безпека залишається проблемою для електронної комерції, попри значний поступ у цьому напрямі в останні десятиліття. В електронній комерції спостерігається безліч порушень безпеки, коли інформація клієнтів була вкрадена або було завдано фінансових збитків продавцям чи покупцям Крадіжка кредитних карт, крадіжки особистих даних тощо (або навіть сам потенціал цього навіть з дуже малою ймовірністю реалізації) залишаються великою проблемою для клієнтів [11, с. 25; 8, с. 128–130].

Зміст управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва після визначення орієнтури діяльності, а саме ключової переваги, притаманної тому чи іншому типу електронної комерції, передбачає формування певної бізнес-моделі, що дає відповідь на питання про те, як компанія отримуватиме дохід, використовуючи ті ключові конкурентні можливості, які надає електронна комерція, тобто така модель дає можливість не лише будувати управління діяльністю підприємства з огляду на переваги електронної комерції як сфери бізнесу, але й формувати конкурентні переваги [10, с. 40–45], що вирізнятимуть конкретне підприємство, що є суб'єктом управління, від інших підприємств електронної комерції.

З огляду на швидкий розвиток електронного бізнесу діапазон наявних бізнес-моделей у цій сфері значно виріс. Так, на початку історії формування електронної комерції традиційним способом ведення бізнесу в цій сфері були онлайн-вітрини магазинів або отримання від традиційних магазинів онлайн-замовлень. Згодом з'явилися більш інноваційні моделі й почав розвиватись напрям створення віртуальних ринків або мереж, у яких поширювались динамічні й швидкі за термінами реалізації відносини між виробниками, продавцями та споживачами.

До сучасних бізнес-моделей електронної комерції відносять електронний обмін інформацією (*Electronic Data Interchange, EDI*); електронний рух капіталу (*Electronic Funds Transfer, EFS*); електронну торгівлю (*E-Trade*); електронні гроші (*E-Cash*); електронний маркетинг (*E-Marketing*); електронний банкінг (*E-Banking*); електронні страхові послуги (*E-Insurance*) тощо [12, с. 126].

Сучасна електронна комерція працює на висококонкурентному ринку, де стійкі конкурентні переваги

практично неможливі, оскільки тут присутні мінімальні бар'єри для нових учасників і конкурентів. У літературі були різні погляди на переваги першопроходців електронного бізнесу [11, с. 26–30]. Загальне переконання у світі електронної комерції полягає в тому, що безпечніше й дешевше для більшості підприємств електронної комерції імітувати першопрохідника в середовищі електронного бізнесу, де існують більш високий рівень технічної невизначеності та швидкий рівень технологічних інновацій.

Незважаючи на потенціал електронної комерції для надання організаційних конкурентних переваг, були проведені лише обмежені наукові дослідження стосовно стратегічного впровадження електронної комерції на рівні підприємства [9, с. 15–22; 13, с. 530]. Водночас такі дослідження можуть мати значний вплив на підприємства електронної комерції та ефективність їх ринкової діяльності незалежно від їх розміру.

Узгодження технологій та типів електронної комерції з корпоративними рішеннями спрямоване на те, щоби продемонструвати й посилити ефективність корпоративних рішень у цій сфері. Так, нещодавні винаходи у сфері інтернет-технологій сприяли зростанню електронного бізнесу, але все ще існує багато можливостей зробити діяльність підприємств у сфері електронної комерції більш ефективною за допомогою вдосконалення системи управління [14].

Помилки, яких найчастіше припускаються підприємства під час розроблення стратегій у сфері електронної комерції, включають неправильні прогнози, що виникають через нездатність керівників бізнесу перевірити працездатність власних ідей з орієнтацією на аналогічні приклади. Також проблемою є неправильне оцінювання ресурсних можливостей компанії без урахування додаткових джерел фінансування, які даватимуть змогу компанії розвиватись в початковий період, коли може не бути очікуваного припливу клієнтської бази.

Під час розроблення стратегії для підприємства електронної комерції важливо чітко визначити, чи буде це підприємство економічним суб'єктом, що працює лише онлайн, або він також функціонуватиме на ринку в традиційній формі. З огляду на це для корпоративного бізнесу в Інтернеті можна використовувати одну з таких трьох базових стратегій:

1) трансформація традиційного *offline*-бізнесу компанії в *online* з урахуванням нових можливостей, що з'являються у сфері електронної комерції; при цьому компанія, як і раніше, залишається і в *offline*-бізнесі, отже, створюється компанія «змішаного» типу;

2) утворення дочірньої компанії, яка перебуває в ексклюзивних відносинах з материнською й реалізує функції ведення бізнесу материнської компанії у сфері електронної комерції;

3) придбання наявного інтернет-проекту для розвитку бізнесу підприємства у сфері електронної комерції [9, с. 15–22; 13, с. 530].

Основні управлінські інструменти в межах реалізації стратегії розвитку підприємства електронної комерції представлено на рис. 1.

З огляду на значну кількість інструментів електронної комерції доцільність їх використання залежить від специфіки, цілей та типу конкретного бізнесу. Так,



Рис. 1. Базові інструменти управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва

Джерело: розроблено автором

інтернет-сайт, що є майже обов'язковою інвестицією кожної компанії у сфері електронної комерції, є способом інформування клієнтів, а також представлення йому своїх товарів та послуг.

Мета позиціонування в пошукових системах полягає в досягненні максимально можливих позицій у результатах пошуку з урахуванням конкретних ключових слів [15, с. 124]. Цей інструмент є дуже ефективним і водночас відносно дешевим.

Найбільш важливі функції веб-сайту включають просування компанії або її конкретного продукту, підвищення впізнавання бренду, активізацію нових і підвищення лояльності наявних клієнтів. Цей канал є основним або додатковим каналом розподілу.

Блог – це щоденник, який зберігається в мережі й містить інформацію, що має інтерес для читачів. Він відіграє важливу роль у наданні можливості взаємодії між компанією та її клієнтами.

Ще один е-бізнес-інструмент – це соціальні мережі, які останнім часом отримали значну популярність. Просуваючи свої продукти або бренди в таких соціальних мережах, як *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *You Tube*, компанії можуть використовувати соціальні відносини для зміцнення власного іміджу. Користувачі соцмереж часто рекомендують цікавий контент для своїх друзів і діляться своєю думкою про товари й послуги конкретного бренду.

Ефективна стратегія електронного бізнесу із задіянням доцільного інструментарію, який відповідає специфіці певного типу електронної комерції, здійснює позитивний вплив на успіх інноваційного інтернет-підприємства. Це відкриває додаткові можливості для тих підприємців, що здатні гнучко, адаптивно та креативно будувати систему управління власним бізнесом у сфері електронної комерції. Таке управління, на нашу думку, має базуватись на потребі впровадження нових, інноваційних рішень в економіці, виробництві та організації діяльності підприємства електронної торгівлі, що забезпечить цьому підприємству ринкові конкурентні переваги.

Залежно від того, як генерується дохід або як відбувається обмін між покупцем і продавцем, можна застосовувати такі способи організації діяльності підприємства у сфері електронної комерції (табл. 2).

Характерними особливостями організації діяльності підприємств електронної комерції є відкрита розподілена структура; гнучкість; мобільність; пріоритет горизонтальних зв'язків; відносна автономність та вузька спеціалізація учасників підприємства; високий статус інформаційних і кадрових засобів інтеграції. Однією з найважливіших переваг такої організації є суттєво менша, ніж у підприємств традиційних сфер, особливо виробництва, потреба залучення стартового капіталу, оскільки більшість необхідних ресурсів можна залучити на контрактній осно-

ві та оплачувати за ступенем споживання (плата за хостинг, Інтернет, користування автоматизованими системами управління тощо). Іншою перевагою є істотне скорочення часу, необхідного для підготовки до реалізації чергового проекту [6, с. 60].

Можна загалом представити основні функції управління підприємством електронної комерції таким чином:

- визначення вимог (завдань) проекту;
- пошук та оцінювання можливих партнерів (виконавців);
- виділення постачальників продукції, які оптимально відповідають потребам;
- залучення виконавців і розподіл робіт;
- постійний контроль та управління діяльністю підприємства, включаючи перерозподіл ресурсів і завдань [6, с. 61–62].

Одним з найбільш важливих кроків, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства у висококонкурентному бізнес-середовищі інноваційного підприємництва, є впровадження автоматизованих систем управління підприємством електронної комерції. В цьому сенсі важливо проаналізувати останні тенденції у сфері автоматизації управління з використанням сучасних інформаційних технологій та провідних управлінських концепцій.

Основою управління підприємствами у сфері електронної комерції в технологічній галузі є система управління ресурсами підприємства (*Enterprise Resource Planning, ERP*). Класична *ERP*-система включає управління закупівлями, виробництвом, збутом, складськими запасами, трудовими ресурсами. Така система створює можливість для автоматичного планування завантаження виробничих ліній підприємств (поповнення складських запасів торговельних майданчиків) на основі показників обсягу реалізованого товару, його номенклатури й планованих термінів постачання, сформованих на основі замовлень покупців [15, с. 151–165].

В процесі прийому замовлення *ERP*-система розраховує собівартість і ціну одиниці товару, при цьому враховуються всі витрати (зокрема, на доставку), пов'язані з необхідністю задоволення специфічних вимог клієнта.

Таблиця 2

## Способи організації діяльності підприємства у сфері електронної комерції

Спосіб	Характеристики
Інтернет-магазин з власними продуктами	Має ті ж характеристики, що й фізичний магазин, але в онлайн-версії.
Dropshipping	Клієнтом сприймається як звичайний інтернет-магазин. Різниця полягає в тому, що продукт відправляє не продавець інтернет-магазину, а третя сторона.
Партнерська електронна комерція	В цьому разі магазин не лише не відправляє товар, але й не здійснює купівлю через його платформу. Ці підприємства переспрямовують потоки клієнтів у різні магазини в обмін на комісію, яку вони отримують після завершення купівлі.
Членство	Призначене для покупок, що повторюються. Зростання продажів досягається через використання періодичних підписок (щотижня, щомісячно, раз на два місяці тощо). Зараз популярними є так звані коробки-сюрпризи, тобто ящики, які надсилаються кожного місяця з різними продуктами, наприклад щомісячні ящики з різним пивом. Замість того, щоби продавати продукт тільки один раз, магазини пропонують можливість отримувати 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> , 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 – це ще один життєздатний варіант того, щоби почати та розвинути бізнес у сфері електронної комерції.

Джерело: складено на основі джерел [11; 16; 17]

На базі сучасних комп'ютерних технологій створено покоління систем управління *ERP* (*Enterprise Resource Planning*), що є плануванням ресурсів підприємства або системою управління ресурсами. Такі системи дають можливість працювати на інтегрованому інформаційному полі безлічі видалених користувачів, що забезпечує максимальний ефект під час управління великими виробництвами й корпораціями. Елементи програмного забезпечення цієї системи, призначені для підтримки різних функцій підприємства, безперервно взаємодіють між собою. Фактично така система намагається «відтворити» бізнес-процеси в програмному забезпеченні й супроводжувати кожну дію того чи іншого співробітника [9, с. 55–65].

В сучасних умовах діяльності підприємств електронної комерції поняття *ERP*-систем та їх значення для розвитку ринку значно розширилися. Зрозуміло, не йдеться про ключові зміни, оскільки системи передусім планують розподіл ресурсів, проте цією сферою застосування не обмежуються. Так, на цьому етапі подібні системи є набором інтегрованих рішень у сфері інформаційних технологій, що дають змогу створити єдине середовище для автоматизації планування, обліку, контролю та аналізу всіх основних бізнес-операцій підприємства, таких як виробництво, фінанси, постачання, збут, зберігання, технічне обслуговування. До цього переліку можна додати реалізовані у деяких *ERP*-системах рішення стосовно *SSM* (підтримка управління збутом і сервісом), *SCM* (управління ланцюжками постачань), *PDM* (дані про продукцію), а іноді *CRM* (взаємодія з клієнтами) [13, с. 527–535].

Сучасні системи управління підприємствами у сфері електронної комерції, побудовані на базі новітніх інноваційних технологічних рішень, такі як *ERP*-системи, дають можливість керівництву підприємств розв'язувати такі бізнес-задачі (рис. 2).

Уніфікована природа систем управління підприємствами у сфері електронної комерції, побудованих

на базі новітніх інноваційних технологічних рішень, на нашу думку, дає значні переваги, включаючи зменшення кількості помилок, велику швидкість та ефективність доступу до інформації. Правильно організований доступ допоможе менеджерам підприємств електронної комерції швидко зорієнтуватись у мінливому бізнес-середовищі, підвищити ефективність управлінських рішень за рахунок оперативного інформування про проблему та її точної ідентифікації.

Процес створення системи управління підприємствами електронної комерції як форми інноваційного підприємництва передбачає реалізацію таких етапів (сформовано автором).

1) Розроблення бізнес-стратегії підприємства на основі визначення пріоритетів розвитку, притаманних певному типу електронної комерції, та ідентифікації власних пріоритетів розвитку, що складають основу конкурентних переваг на висококонкурентному ринку електронної комерції.

2) Аналіз діяльності підприємства електронної комерції, визначення власних проблем розвитку, ресурсних можливостей та обмежень.

3) Реорганізація діяльності підприємства електронної комерції на основі пріоритетів, цілей та завдань, визначених стратегією розвитку.

4) Вибір (розроблення) системи управління підприємствами у сфері електронної комерції, побудованої на базі новітніх інноваційних технологічних рішень, для її впровадження на підприємстві.

5) Впровадження системи управління підприємствами у сфері електронної комерції, побудованої на базі новітніх інноваційних технологічних рішень.

6) Використання (експлуатація + супровід) системи управління підприємствами у сфері електронної комерції, побудованої на базі новітніх інноваційних технологічних рішень.

Управління підприємствами електронної комерції як форми інноваційного підприємництва має чітко

## Держава та регіони

відповідати пріоритетам конкретного бізнесу в конкретній сфері (електронній комерції) та включати шляхи досягнення такої відповідності, що передбачає врахування 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.

Не менш важливим моментом є ступінь відповідності пріоритетів автоматизації управління електронним бізнесом та загальної стратегії бізнесу компанії, а саме чітке визначення цілей, які мають бути досягнуті.

Підприємства електронної комерції мають бути готові ефективно керувати всіма 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.

На наше переконання, численні ІТ-платформи (веб-сайт, мобільні додатки, соцмережі тощо) електронної комерції, об'єднані підприємством у єдину систему, здатні об'єднати всі аспекти комерційної діяльності підприємства та ефективно вирішити проблему інтеграції з уже наявними системами управління, які безпосередньо пов'язані з найважливішими управлінськими функціями підприємства. З огляду на це підприємство електронної комерції має передбачити під час формування системи управління, побудованої на базі новітніх інноваційних технологічних рішень, що така система має містити п'ять таких ключових елементів (табл. 3).

**Висновки.** Отже, результати дослідження показали, що підприємництво та інновації є вирішальним фактором для довгострокової стійкості електронної комерції та електронного бізнесу. Підприємці повинні мати можливість виявляти та використовувати ці ключові характеристики для створення нових продуктів і послуг, виходу на нові ринки, підвищення лояльності клієнтів, досягнення ринкового лідерства, оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності використання людського капіталу та застосування новітніх технологій.



Рис. 2. Бізнес-задачі, які розв'язуються за допомогою систем управління підприємствами у сфері електронної комерції, побудованих на базі новітніх інноваційних технологічних рішень

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

### Ключові елементи системи управління підприємства електронної комерції, побудованої на базі новітніх інноваційних технологічних рішень

Елемент системи	Характеристика
Управління контентом	Механізм управління контентом 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.
Управління замовленнями	Користувачі ІТ-платформ (веб-сайт, мобільні додатки, соцмережі тощо) повинні мати можливість перевіряти стан замовлення й отримувати всю інформацію по ньому, але управління замовленням здійснюється безпосередньо через відповідний додаток електронної комерції.
Аналітика електронного бізнесу	Хоча внутрішні користувачі корпоративного порталу повинні мати можливість ознайомитися з аналітичними звітами, їх створення має забезпечувати потреби компанії в прийнятті управлінських рішень.
Інтерактивна система продажів	Управління продажами має здійснюватися через спеціалізовані ІТ-платформи (веб-сайт, мобільні додатки, соцмережі тощо), а не бути одним з аспектів корпоративного порталу.
Управління каталогом	Занесення інформації не обов'язково має управлятися окремо через ІТ-платформи; часто підприємство використовує наявну систему управління замовленнями.

Джерело: побудовано на основі аналізу джерел [8; 15; 18]

Підприємства електронної комерції, які дотримуються більш консервативної та оборонної стратегії управління для збереження свого позиціонування на ринку, можуть неповною мірою цінувати інновації, пов'язані зі впровадженням додаткових маркетингових стратегій або вдосконаленням бізнес-процесів. З огляду на те, що підприємства електронної торгівлі, які займають лідируючі ринкові позиції, швидко реагують на зміни у своєму середовищі, з більшою ймовірністю виявляють і оцінюють нові можливості та ідеї і їх перспективи для їх бізнесу, виявляється доцільним підкреслити важливість здійснення постійних змін у стратегічній орієнтації проінноваційних підприємств електронної комерції, що дасть змогу отримати додаткові можливості для успіху в цій сучасній формі інноваційного підприємництва.

Разом з орієнтацією на гнучкість, адаптивність та інноваційність підприємства електронної комерції, на нашу думку, мають приділяти постійну увагу проблемам ефективного використання власних ресурсів, що можна досягти через прийняття управлінських рішень, які дають змогу позбавитися від усіх зайвих і таких, що не приносять прибутку, процесів між замовленням і його виконанням; створити структуру ефективних, взаємовигідних взаємовідносин з компаніями, що є ринковими партнерами. Також доцільно розробити та реалізувати в межах підприємства технічну IT-архітектуру, що підтримує максимально можливий спектр взаємодії всіх учасників процесів купівлі-продажу товарів та послуг і забезпечення цих процесів.

#### Бібліографічний список:

- Singh M., Waddell D. E-Business Innovation and Change Management, IRM Press, London, 2004. P. 1–18.
- Шалева О.І. Електронна комерція : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
- 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>.
- 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.
- 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.
- Тардаскіна Т.М., Стрельчук Є.М., Терешко Ю.В. Електронна комерція : навчальний посібник. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 244 с.
- Лазнева І.О., Долгополова М.В. Розвиток електронної торгівлі у структурі інформаційної економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 31–37
- 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.
- 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.
- 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.
- Malovichko S.V. Equifinal transformations in time and change of basic contours of electronic commerce of enterprises. *Economic space*. 2015. Vip. 98. S. 25–34.
- Electronic commerce [Text] : textbook. manual / A.M. Bereza, I.A. Koval, F.A. Levchenko [etc.]. – K. : KNEU, 2002. – 326 p.
- Ratnasingam P. Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce. *Decision Support Systems*, 2005, № 39 (3), 525–544.
- Wareham J., Zheng J.G., Straub D. (2005). Critical themes in electronic commerce research: a meta-analysis. *Journal of Information Technology*, 2005, № 20 (1), 1.
- Маловичко С.В. Еквіфінальні перетворення у часі та зміна базових контурів електронної торгівлі підприємств. *Економічний простір*. 2015. Вип. 98. С. 25–34.
- Бережа А.М., Коваль І.А., Левченко Ф.А. та ін. Електронна комерція : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 326 с.
- 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.
- Wareham J., Zheng J.G., Straub D. Critical themes in electronic commerce research: a meta-analysis. *Journal of Information Technology*. 2005. № 20(1). P. 1.
- Roberts M.L., Zahay D. Internet Marketing: Integrating Online and Offline Strategies in a Digital Environment. Publisher : Cengage, 2017. 512 p.
- Макарова М.В. Електронна комерція. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 272 с.
- Плескач В.Л., Затонацька Т.Г. Електронна комерція : підручник. Київ : Знання, 2007. 535 с.
- Grover V., Ramanlal P., Segars A.H. Information exchange in electronic markets: implications for market structures. *International Journal of Electronic Commerce*. 1999. № 3 (4). P. 89.

#### References:

- Singh M., Waddell D. E-Business Innovation and Change Management, IRM Press, London, 2004. P. 1–18.
- Shaleva O.I. E-commerce / Shaleva OI Textbook. way. – Kyiv : Center for Educational Literature, 2011. 216 p.
- Malyuta I.A., Ogol A.E. Analysis of the current state and prospects of Internet trade in Ukraine. *Efficient economy*. 2019. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6845>.
- Power D. Determinants of business-to-business e-commerce implementation and performance: A structural model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2005, 12 (2), 104–115.
- Dvoretzky D.Yu., Zharnikova V.V., Soboleva-Tereshchenko E.A. Features of loyalty programs of the B2B segment in the market of high-tech goods. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, 2019, pp. 14–18.
- Tardaskina T.M. Electronic commerce : textbook. manual / T.M. Tardaskina, E.M. Strelchuk, Y.V. Tereshko. – Odessa : ONAZ them. O.S. Popova, 2011. – 244 p.
- Lazneva I.O. Development of electronic trade in the structure of the information economy of Ukraine / I.O. Lazneva, M.V. Dolgoplova // Market infrastructure. 2019. Vip. 31, pp. 31–37.
- Grover V. & Ramanlal P. (1999). Six myths of information markets: information technology networks, electronic commerce, and the battle for consumer surplus *MIS Quarterly*, 23 (4), 465.
- 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), 107.
- 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.
- Malovichko S.V. Equifinal transformations in time and change of basic contours of electronic commerce of enterprises. *Economic space*. 2015. Vip. 98. S. 25–34.
- Electronic commerce [Text] : textbook. manual / A.M. Bereza, I.A. Koval, F.A. Levchenko [etc.]. – K. : KNEU, 2002. – 326 p.
- Ratnasingam P. Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce. *Decision Support Systems*, 2005, № 39 (3), 525–544.
- Wareham J., Zheng J.G., Straub D. (2005). Critical themes in electronic commerce research: a meta-analysis. *Journal of Information Technology*, 2005, № 20 (1), 1.



## Держава та регіони

---

15. Roberts M.L. Internet Marketing: Integrating Online and Offline Strategies in a Digital Environment / M.L. Roberts, D. Zahay. Publisher : Cengage. 2017. 512 p.
16. Makarova M.V. Electronic commerce / M.V. Makarova. – Kyiv : Publishing Center “Academy”, 2002. – 272 p.
17. Pleskach V.L. Electronic commerce : textbook / V.L. Pleskach, T.G. Zatonatska. – K. : Znannya, 2007. – 535 p.
18. Grover V., Ramanlal P., Segars A.H. (1999). Information exchange in electronic markets: implications for market structures International Journal of Electronic Commerce, 3 (4), 89.