
УДК: 339.004

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-88-6>

Каражия Е. А.

Скляр Д. В.

Одеський національний економічний університет

ДЕТЕРМІНАНТИ ЗМІН ТА РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

Велике значення для вдосконалення теорії, методології та практики управління мають визначення основних тенденцій трансформації управлінського інструментарію в електронній комерції, виявлення проблем та перспектив його використання, характеристика специфіки бізнес-процесів у даній сфері. Водночас аналіз існуючого наукового доробку виявив недостатність висвітлення специфіки управління бізнес-процесами в електронній комерції в умовах впливу сучасних тенденцій розвитку економіки, технологій та суспільства у цілому. З огляду на це, зроблено спробу виявити базові характеристики та визначено основні напрями трансформації управління бізнес-процесами в електронній комерції в умовах впливу сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища. У ході дослідження виявлено, що під впливом певних трендів, обмежень та нових можливостей сучасний бізнес усе більшою мірою звертає увагу на потенціал електронної комерції як високодохідної сфери, що динамічно розвивається. Як наслідок, затребуваним стає удосконалення управління бізнес-процесами у цій сфері, що має стати для сучасних компаній способом формування та утримання конкурентних переваг організаційно-управлінського рівня.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління, електронна комерція, розвиток, трансформація, тренд.

Постановка проблеми. За сучасних умов розвитку світової економіки сфера електронної комерції є такою, що динамічно розвивається та привертає увагу як фахівців сфери управління, так і науковців, що спеціалізуються на розробленні науково-практичного інструментарію управління бізнес-процесами в конкретних, перспективних сферах біз-

нес-діяльності. Дана сфера як об'єкт управління характеризується як певною специфікою організації операційних процесів, так і з огляду на управлінський інструментарій, який застосовується.

Зазначений контекст актуалізує потребу розроблення та впровадження науково обґрунтованого управлінського інструмента-

рію у сфері електронної комерції, зокрема на рівні управління бізнес-процесами, конфігурація якого, своєю чергою, значною мірою зумовлена впливом сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища на функціонування та розвиток електронної комерції в масштабах світу та локальних вимірах.

Отже, представлена проблематика тісно пов'язана із завданнями дослідження, узагальнення та структурування світової практики управління бізнес-процесами в електронній комерції, виявленням основних тенденцій трансформації управлінського інструментарію, проблем та перспектив, характеристикою специфіки бізнес-процесів у даній сфері [3; 15], що має велике значення для вдосконалення теорії, методології та практики управління в електронній комерції та визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розкриття проблематики трансформації управління бізнес-процесами в електронній комерції в умовах впливу сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища базується на дослідженні доступних джерел емпіричних даних та публікацій наукового та науково-методологічного характеру. Зокрема, було опрацьовано наукові праці таких дослідників, як В. Апопій, У. Балик, Д. Белл, А. Береза, Л. Герстнер, Н. Дмитрієва, Г. Дункан, Г. Дункан, Д. Еймор, В. Звасс, М. Кастельс, Л. Клімченя, О. Кобелев, Д. Козьє, С. Маловичко, Є. Савельєва, А. Саммер, І. Стрелец, Л. Стюарт, Ян Тіме, В. Тріз, Р. Фрост, Л. Хасіс, О. Шалева та ін. Узагальнюючи зміст наукових доробків зазначених вище дослідників, варто звернути увагу на достатньо повне розкриття змісту управління електронним бізнесом, електронною комерцією та торгівлею. Також охарактеризовано специфіку електронної комерції як об'єкта управління в роботах І. Бурачек, К. Кендалла, В. Клочка, Д. Козьє, Н. Кривошеєвої, Е. Мелз, Н. Тягунової, Л. Філіппової.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових праць виявив недостатність висвітлення специфіки управління бізнес-процесами в електронній комерції в контексті трансформації управлінських підходів за умов впливу сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища. Частіше за все розглядаються емпіричні приклади та аналізується досвід ключових учасників ринку [1; 2; 6; 8; 9], натомість мало уваги приділяється висвітленню контексту та умов, у яких даний досвід проявлявся.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є виявлення специфіки та визначення основних напрямів трансформації та детермінант змін в управлінні бізнес-процесами в електронній комерції в умовах впливу сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. Тенденції розвитку сучасного бізнес-середовища відображають характер зовнішніх обставин, зму-

шуючи сучасні підприємства електронної комерції здійснювати трансформації, оптимізувати та реструктурувати бізнес-процеси [14]. Аналіз сучасних наукових праць, присвячених управлінню бізнес-процесами у сфері електронної комерції, дав змогу виокремити тенденції, що характеризують процеси розвитку бізнес-середовища, впливають на пріоритети та інструментарій управління бізнес-процесами підприємств аналізованої сфери (рис. 1) [11; 14].

Так, тенденція мінливості клієнтського досвіду та зростання вимог до асортименту та якості продукції (послуг) характеризується тим, що цифрові технології постійно змінюють досвід кінцевих споживачів. І саме реагування ринку та створення пропозиції товарів та послуг, які можуть бути затребуваними ринком споживання, є основою розроблення 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 їхню поведінку [10].

Обробка значних обсягів даних, машинне навчання та штучний інтелект продовжують поліпшувати взаємодію з клієнтами, тоді як обробка даних відноситься до виявлення закономірностей у великих наборах даних із використанням даних споживачів у режимі реального часу [10], 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 [13].

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.

Важливою тенденцією розвитку сучасного бізнес-середовища також є зменшення опору новітнім рішенням у сфері управління бізнес-процесами та цифровим інноваціям із боку керівництва та співробітників підприємств. Така тенденція сформувалася внаслідок зниження опору змінам шляхом адаптації корпоративної культури в сучасних організаціях, у яких усе більш популярною є орієнтованість на безперервне навчання та постійні вдосконалення, запровадження інноваційних ініціатив, які можуть створюватися будь-яким зі співробітників підприємств, отже, формування у співробітників обґрунтованого уявлення про свою значимість для розвитку інноваційних процесів на підприємстві з відповідною мотиваційною підтримкою



Рис. 1. Основні тенденції розвитку сучасного бізнес-середовища сфери електронної комерції
 Джерело: складено за [11; 14]

(матеріальне та моральне стимулювання) на рівні керівництва підприємства [14].

Як ефективні методи управління змінами в даному контексті зарекомендували 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, що перешкоджають розвитку системи управління бізнес-процесами. Зміна парадигми від експлуаторського управління процесами до дослідницького розглядається як явище, яке слід урахувати в майбутніх програмах розвитку персоналу підприємств.

Суб'єктивні елементи, такі як задоволеність роботою, результативність та залучення до роботи, можуть бути визначені за допомогою технологій у середовищі управління бізнес-процесами [11; 14]. 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 руйнування. Подібним чином цифрові інновації впливають на соціальну культуру.

Отже, проблемне поле та інструментарій управління бізнес-процесами змінюються не лише під впливом технологічних чинників, а й культурних, вплив яких посилюється.

Дослідницькі інструменти, розроблені для управління бізнес-процесами в неструктуро-

ваному середовищі, використовують знання для сприяння залученню співробітників до їх удосконалення.

Наприклад, дослідження показали, що впровадження бізнес-аналітики в управління бізнес-процесами підвищує ефективність корпоративного управління [8]. 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 утручання людини в управління бізнес-процесами [5].

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

Тим не менше існує гостра потреба в дотриманні балансу між експлуатаційними та дослідницькими бізнес-процесами для досягнення організаційних результатів [14]. 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 досягненням сфери інформаційних технологій пов'язана з високим потенціалом використання ІТ-можливостей для успішного розвитку підприємств в умовах сучасного висококонкурентного ринкового середовища. Забезпечення відповідності бізнесу технологічним вимогам та можливостям ІТ-сфери стосується необхідності узгодження стратегії бізнесу та ІТ-стратегії. Таке узгодження залишається необхідною умовою успішного управління бізнес-процесами сучасних підприємств, для яких ІТ-архітектура часто є фундаментом прогресивних змін.

Поєднання архітектури ІТ-процесів організації з усією архітектурою підприємства посилюється співпрацею на кожній фазі життєвого циклу управління бізнес-процесами і допомагає досягти більш швидкого часу обробки, кращого досвіду взаємодії з клієнтами, реалізації технологічних перетворень, досягнення гнучкості ІТ та розвитку організації. Більше того, забезпечення відповідності бізнесу технологічним вимогам та можливостям сфери інформаційних технологій підтримує стратегії залучення клієнтів і дає змогу рухатися до впровадження прогресивних рішень на базі бізнес- та ІТ-рішень (наприклад, упровадження та розвитку на підприємствах практики електронної комерції).

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

Аналіз наведених тенденцій, що характеризують процеси розвитку бізнес-середовища сфери електронної комерції, виявив:

– суттєвий вплив сучасних інформаційних технологій на бізнес-середовище та споживчу поведінку, що стосується не лише придбання певних видів продукції, а й роботи, навчання, соціальних та сімейних відносин, екології, бізнесу тощо;

– саме під впливом цих змін споживачі все більше цінують зручність, швидкість, простоту здійснення операцій, а технологічний розвиток, що прогресує, полегшує задоволення цих потреб, актуалізуючи роль 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 трансформацію управління бізнес-процесами в електронній комерції.

Актуалізація використання управління бізнес-процесами як засобу системного підвищення ефективності діяльності підприємств зумовлена тим, що сьогодні управління бізнес-процесами все більше відходить від традиційного (експлуатаційного) підходу та переходить до проактивного та інноваційного; нові технології дають змогу управлінським технологіям змінюватися та перетворюватися на більш привабливі з погляду використання на практиці нових способів моделювання та моніторингу бізнес-процесів, що зумовлює формування певних тенденцій розвитку, притаманних саме електронній комерції як окремій сфері бізнес-діяльності.

Створення та поширення Інтернету сприяло формуванню глобального бізнес-середовища, де споживач має можливість отримати безпосередній доступ до продавців на ринку. Така можливість зумовила появу потужної сфери бізнес-діяльності, якою є електронна комерція, що являє собою систему заходів, яка здійснюється з метою виконання транзакцій за допомогою електронних засобів зв'язку: телефону, факсу, електронної пошти, вебсайту тощо.

Окрім використовуваних каналів взаємодії продавця з покупцем, специфічність електронної комерції полягає у тому, що оплата та доставка товарів та послуг, придбаних через такі канали, відбувається поза межами фізичного магазину [4; 16]. Таким чином, розвиток технологій стимулював зростання обізнаності гравців стосовно ринку та забезпечив можливість миттєвої взаємодії цих гравців у просторі та часі, уможливив здійснення миттєвих транзакцій та інформаційного обміну.

Базовими цілями функціонування економічних суб'єктів сфери електронної комерції є такі:

1) зменшення витрат діяльності, що дає змогу збільшити прибуток від реалізації товарів або послуг;

2) збільшення кількості реалізованої продукції, завдяки чому має місце збільшення валового прибутку.

Означені цілі не суперечать, а доповнюють одна одну. Отже, предметом уваги під час дослідження передумов розвитку сфери електронної комерції на мікрорівні стає управління бізнес-процесами на підприємствах даної сфери.

Слід відзначити, що динамічні зміни у світовій економіці, технологіях, потребах та очікуваннях споживачів змушують сучасні підприємства постійно вдосконалювати способи організації та інструментарій управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції. Під впливом цих змін теорія, методологія та практика управління бізнес-процесами трансформуються та створюють нові можливості для вдосконалення бізнес-проце-

сів на конкретних підприємствах та за певними напрямками, що є важливими для розвитку сучасного бізнесу.

Саме тому важливим науковим завданням є дослідження тенденцій розвитку бізнес-середовища сфери електронної комерції та виявлення передумов та чинників, що сприяють її розвитку за певних умов. У цьому контексті специфічність бізнес-процесів у сфері електронної комерції зумовлюється, передусім, тими можливостями, які відкриваються завдяки використанню Інтернет-технологій під час купівлі-продажу товарів (рис. 2).

Електронна комерція набуває особливого значення, що певною мірою змінює суть, принципи та підходи до ведення бізнесу. Особливо слід відзначити різке зростання електронної комерції на тлі обмежень, спричинених COVID-19, що збільшило частку роз-

дрібних продажів в Інтернеті від загального обсягу роздрібних продажів із 16% до 19% у 2020 р., згідно з даними звіту ЮНКТАД, опублікованому 3 травня 2021 р. [7].

Так, роздрібна торгівля через засоби електронної комерції помітно поживалася в більшості розвинутих країн світу та країнах, що розвиваються. Найвища динаміка зростання мала місце у Республіці Корея (25,9% зростання у 2020 р. порівняно з 20,8% у 2019 р.).

У табл. 1 наведено дані про динаміку зростання частки Інтернет-торгівлі у загальних роздрібних продажах у деяких країнах світу за даними ЮНКТАД [7]. Інтернет-продажі включають продажі від бізнесу до бізнесу (B2B) та бізнесу до споживача (B2C) і є за обсягами еквівалентними 30% світового валового внутрішнього продукту (ВВП).



Рис. 2. Вплив Інтернет-технологій на характер та специфіку бізнес-процесів у сфері електронної комерції

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Інтернет-роздрібні продажі окремих країн світу в 2018–2020 рр.

Країна	Інтернет-роздрібні (млрд дол. США) продажі			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: складено за матеріалами [7]

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

Для того щоб стабільно функціонувати та розвиватися в умовах ринку, сучасні підприємства електронної комерції повинні будувати та створювати свої конкурентні переваги на основі все нових і нових оригінальних елементів. Для їхньої конкурентоспроможності важливо, щоб джерела конкурентних переваг були відносно довговічними та давали переваги, які важко наслідувати конкурентам, особливо в часи, коли економічний розвиток зумовлює швидке розповсюдження (поширення, наслідування, перехоплення) всіх інноваційних персоналізованих рішень.

Динамічно мінливі умови бізнес-середовища зумовлюють потребу усвідомлення того, що здобуття та підтримку конкурентних переваг у сфері електронної комерції слід розглядати як безперервний процес, заснований на постійно нових рішеннях. Компанії, здатні швидко здійснити ці зміни, матимуть явну конкурентну перевагу, і для цього бізнес-модель підприємства електронної комерції повинна передусім урахувати такі елементи створення конкурентних переваг в умовах впливу висококонкурентного бізнес-середовища:

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

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.

Досліджуючи проблематику трансформації управління бізнес-процесами в електронній комерції з метою виокремлення напрямів такої трансформації під впливом змін у бізнес-середовищі, слід звернутися до історії розвитку електронної комерції як бізнес-сфери, що дасть можливість зрозуміти, на якому етапі розвитку на даний момент дана сфера перебуває та до яких пріоритетів прямує.

Так, на основі дослідження наукових праць [7; 12] нами виокремлено п'ять етапів розвитку електронної комерції:

1) становлення електронної комерції як окремої бізнес-сфери з притаманною їй спе-

цифікою та значенням на глобальному рівні (1969–1995 рр.);

2) забезпечення глобальної присутності електронної комерції (1995–2000 рр.);

3) перехід до орієнтації на скорочення та оптимізацію витрат як основний чинник конкурентоспроможності економічних суб'єктів сфери (2000–2005 рр.);

4) зростання конкуренції, поява та впровадження в практику значної кількості інноваційних рішень (2005–2010 рр.);

5) перехід до орієнтації на підвищення зручності користування сервісами та швидкості взаємодії між продавцем та покупцем (2010 р – дотепер).

Для сучасного етапу розвитку, з огляду на проаналізовані вище тенденції впливу бізнес-середовища на функціонування економічних суб'єктів сфери електронної комерції, доцільно виокремити певні специфічні характеристики, що дають змогу виявити взаємозв'язок між динамікою та специфікою розвитку в минулому та потенціалом розвитку в майбутньому. Дані характеристики визначають як можливості, так і обмеження, які слід ураховувати під час формування напрямів трансформації електронної комерції.

До характеристик функціонування економічних суб'єктів сфери електронної комерції на поточному етапі, на нашу думку, варто 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 та товарів у сфері електронної комерції;

4) зростання та активний розвиток використання електронних платежів (що зумовило 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 та потенціалу електронної комерції малими підприємствами, що дає їм змогу вийти на ринок із 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 автоматизації бізнес-процесів, особливо на рівні взаємодії з клієнтами.

Наведені вище характеристики визначають передумови трансформації управління бізнес-процесами в електронній комерції в

умовах впливу сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища. Дані передумови доцільно сформулювати у вигляді напрямів трансформації, певних векторів, орієнтирів, за якими має будуватися 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'єкта управління.

За сучасних умов під впливом тенденцій розвитку бізнес-середовища підприємства, які не мають стандартизованого, оптимізованого процесу взаємодії з постачальниками, ризикують утратити стабільність постачання товарів/сировини/матеріалів. Один із ключових напрямів підтримки мережі надійних постачальників базується на обробці всіх елементів процесу включення постачальників в один консолідований бізнес-процес, керований програмним забезпеченням. Саме тому перспективним напрямом трансформації бізнес-процесів в електронній комерції слід уважати вдосконалення взаємовідносин із постачальниками на основі автоматизації бізнес-процесів.

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

Автоматизація операційних процесів дає змогу 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 компаній, що працюють у сфері електронної комерції, зокрема Amazon, показав також важливість оптимізації процесів повернення та скасування замовлень.

Не менш важливим напрямом трансформації слід уважати 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, із метою не лише вирішення проблем, що виникають, а й поліпшення клієнтського досвіду. Завдяки автоматизації та роботі з даними з'являється можливість виявляти та аналізувати зв'язок між певними демографічними показниками,

характеристиками споживачів, їхніми діями та здійсненими покупками й способами їх презентації споживачам.

Наступним напрямом трансформації є інтеграція штучного інтелекту в діяльність підприємств електронної комерції. Даний напрям 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 компаній інших сфер діяльності, що активно використовують сучасні технології для розроблення, просування, впровадження та реалізації власної продукції (послуг).

Ще одним напрямом трансформації бізнес-процесів у сфері електронної комерції є вдосконалення процедур моніторингу та аналізу бізнес-процесів. З огляду на те, що розвиток практики управління бізнес-процесами у 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 вдосконалення слід 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.

Трансформація управління бізнес-процесами в електронній комерції в умовах впливу сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища відповідно до даних напрямів матиме наслідком підвищення ефективності: управління поставками, замовленнями, ресурсами та складськими запасами; обслуговування клієнтів; застосування цінових стратегій; управління вебсайтом; управління презентацією продукції; просування бізнесу в Інтернеті.

Отже, електронна комерція є сферою, де активно впроваджуються та поширюються інновації. Вона не лише є формою інноваційного підприємництва, а 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.

Висновки і пропозиції. У дослідженні приділено увагу проблематиці забезпечення ефективної трансформації управління бізнес-процесами в електронній комерції під впливом виявлених тенденцій розвитку сучасного бізнес-середовища. Визначено, що під впливом певних трендів, обмежень та можливостей сучасний бізнес усе більшою мірою звертає увагу на потенціал електронної комерції як високодохідної сфери, що динамічно розвивається. Як наслідок, затребуваним стає й удосконалення управління бізнес-процесами

у цій сфері, що має стати для сучасних компаній способом формування та утримання конкурентних переваг організаційно-управлінського рівня.

У цьому контексті ключовим етапом удосконалення управління бізнес-процесами в електронній комерції є формулювання стратегічних напрямів, певних векторів, орієнтирів, за якими має будуватися модель, до якої система управління сучасною компанією, що займається електронною комерцією, має прямувати до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, сталості розвитку та ефективності завдяки максимальному використанню потенціалу бізнес-процесів електронної комерції як об'єкта управління.

Показано, що розвиток Інтернету визначає динаміку та варіативність використання провідних технологічних рішень в електронній комерції та зумовлює стрімкий розвиток електронної комерції протягом останніх трьох десятиліть – від експериментального каналу просування/продажу продукції до потужної сфери діяльності, що певною мірою

витіснила значну частку традиційної торгівлі в глобальному вимірі.

Проаналізовані тенденції впливу бізнес-середовища на функціонування економічних суб'єктів сфери електронної комерції поряд із виокремленими авторами специфічними характеристиками сучасного періоду розвитку сфери електронної комерції дають змогу представити взаємозв'язок між динамікою та специфікою розвитку в минулому та потенціалом розвитку в майбутньому. Дані характеристики враховано під час формування напрямів трансформації управління бізнес-процесами в електронній комерції в умовах впливу сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища, якими є: удосконалення взаємовідносин із постачальниками на основі автоматизації бізнес-процесів; 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.

Список використаних джерел:

1. 75 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/> (дата звернення: 09.06.2021).
2. Amazon Flirts With \$1 Trillion Value Amid 8-Day Rally Streak <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-10/amazon-back-on-cusp-of-1-trillion-valuation-after-7-day-streak> (дата звернення: 09.06.2021).
3. Балик У.О., Колісник М.В. Електронна комерція як елемент системи світового господарства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 811. С. 11–19.
4. Чучко Н.О., Лозікова Г.М. Електронна торгівля в системі світогосподарських відносин. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 153–158.
5. Davenport T.H. (1993) *Process Innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 337 p.
6. Дражниця С.А., Забурмеха Є.М. Електронна комерція: світові тренди та прогноз розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. С. 69–73.
7. 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> (дата звернення: 09.06.2021).
8. Interesting facts about Internet commerce in the world in 2018. URL: <http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/interesnye-fakty-ob-internet-torgovle/> (дата звернення: 09.06.2021).
9. Ковтун Т.Д., Матвієнко А.П. Сучасний стан і перспективи розвитку світового та вітчизняного ринків електронної комерції. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 295–303.
10. Лазебник Л.Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія «Фінанси, облік, оподаткування»*. 2018. Вип. 2. С. 69–74.
11. Левицька Я.В. Сучасний стан діджиталізації у бізнес-середовищі. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*. 2020. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/attach/2019/12408/zbirnyk_nu_lp_2020_biznes.pdf (дата звернення: 09.06.2021).
12. Moore K. Ecommerce 101 + The History of Online Shopping: What The Past Says About Tomorrow's Retail Challenges. URL: <https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce/#ecommerce-timeline> (дата звернення: 09.06.2021).
13. Osmundsen K., Iden J., Bygstad B. (2018) Digital transformation: drivers, success factors, and implications, The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece, 105.
14. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 68. С. 181–192.
15. Яценко О.М., Грязіна А.С., Шевчик О.О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8. С. 4–15.
16. Юдін О.М., Макарова М.В., Лавренюк Р.М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.

References:

1. 75 Essential Ecommerce Statistics: 2020/2021 Data and Market Share Analysis / *FinancesOnline*. Available at: <https://financesonline.com/40-essential-ecommerce-statistics-2019-analysis-of-trends-data-and-market-share/> (accessed 09 June 2021).
2. Amazon Flirts With \$1 Trillion Value Amid 8-Day Rally Streak <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-10/amazon-back-on-cusp-of-1-trillion-valuation-after-7-day-streak> (accessed 09 June 2021).

3. Balyk U.O., Kolisnyk M.V. (2014) Elektronna komertsiya yak element systemy svitovoho hospodarstva [E-commerce as an element of the world economy]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 811, pp. 11–19.
4. Chuchko N.O., Lozikova G.M. (2011) Elektronna torhivlya v systemi svitohospodarskykh vidnosyn [E-commerce in the system of world economic relations]. *Industrial economics*, no. 4, pp. 153–158.
5. Davenport T.H. (1993) *Process Innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
6. Drazhnytsia S.A., Zaburmekha E.M. (2018) Elektronna komertsiya: svitovi trendy ta prohnoz rozvytku v Ukraini [E-commerce: global trends and development forecast in Ukraine]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 5, pp. 69–73.
7. Global e-commerce jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts online sales. *UNCTAD*. Available at: <https://unctad.org/news/global-e-commerce-jumps-267-trillion-covid-19-boosts-online-sales> (accessed 09 June 2021).
8. Interesting facts about Internet commerce in the world in 2018. Available at: <http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/interesnye-fakty-ob-internet-torgovle/> (accessed 09 June 2021).
9. Kovtun T.D., Matvienko A.P. (2020) Suchasnyy stan i perspektyvy rozvytku svitovoho ta vitchyznianoho rynkiv elektronnoi komertsii [Current state and prospects of development of world and domestic e-commerce markets]. *Business Inform*, no. 4, pp. 295–303.
10. Lazebnyk L.L. (2018) Digitalization of economic relations as a factor in improving the business processes of the enterprise [Didzhitalizatsiya ekonomichnykh vidnosyn yak faktor udoskonalennya biznes-protsesiv pidpryyemstva]. *Economic Bulletin. Seriya: finansy, oblik, opodatkuvannya*, no. 2.
11. Levitska Ya.V. (2020) Suchasnyy stan didzhitalizatsii u biznes-seredovyshchi [The current state of digitalization in the business environment]. *Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical Internet conference*. Available at: https://lpnu.ua/sites/default/files/attach/2019/12408/zbirnyk_nu_lp_2020_biznes.pdf (accessed 09 June 2021).
12. Moore K. *Ecommerce 101 + The History of Online Shopping: What The Past Says About Tomorrow's Retail Challenges*. Available at: <https://www.bigcommerce.com/blog/eccommerce/#ecommerce-timeline> (accessed 09 January 2021).
13. Osmundsen K., Iden J., Bygstad B. (2018) Digital transformation: drivers, success factors, and implications, The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece, 105.
14. Ustenko M.O., Ruskikh A.A. (2019) Didzhitalizatsiya: osnova konkurentospromozhnosti pidpryyemstva v realiyakh tsyfrovoy ekonomiky [Digitalization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of digital economy]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 68.
15. Yatsenko O.M., Gryazina A.S., Shevchuk O.O. (2019) Elektronna komertsiya yak element hlobalnoi torhovelnoyi systemy [E-commerce as an element of the global trading system]. *Current economic problems*, no. 8, pp. 4–15.
16. Yudin O.M., Makarova M.V., Lavreniuk R.M. (2011) *Systemy elektronnoi komertsii: stvorennya, pro-sunennya i rozvytok* [E-commerce systems: creation, promotion and development]. Poltava: RVV PUET. (in Ukrainian)

Каражия Э. А.

Скляр Д. В.

Одесский национальный экономический университет

ДЕТЕРМИНАНТЫ ИЗМЕНЕНИЙ И РАЗВИТИЯ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Резюме

Большое значение для совершенствования теории, методологии и практики управления имеют определение основных тенденций трансформации управленческого инструментария в электронной коммерции, выявление проблем и перспектив его использования, характеристика специфики бизнес-процессов в данной сфере. В то же время анализ существующего научного наследия обнаружил недостаточность освещения специфики управления бизнес-процессами в электронной коммерции в условиях влияния современных тенденций развития экономики, технологий и общества в целом. Учитывая это, сделана попытка выявить базовые характеристики, и определены основные направления трансформации управления бизнес-процессами в электронной коммерции в условиях влияния современных тенденций развития бизнес-среды. В ходе исследования выявлено, что под влиянием определенных трендов, ограничений и новых возможностей современный бизнес все в большей степени обращает внимание на потенциал электронной коммерции как высокодоходной сферы, которая динамично развивается. Как следствие, востребованным становится совершенствование управления бизнес-процессами в этой сфере, которое должно стать для современных компаний способом формирования и удержания конкурентных преимуществ организационно-управленческого уровня.

Ключевые слова: бизнес-процессы, управление, электронная коммерция, развитие, трансформация, тренд.

Karazhiya Eduard
Skliar Dmytro

Odessa National Economic University

DETERMINANTS OF CHANGE AND DEVELOPMENT IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN E-COMMERCE

Summary

Dynamic changes in the world economy, technologies, needs and expectations of consumers force modern enterprises to constantly improve the ways of organization and tools of business process management in the field of e-commerce. It is important for the improvement of the theory, methodology, and practice of management to identify the main trends in the transformation of e-commerce management tools, problems and prospects for their use, and the characteristics of business processes in this area. At the same time, the analysis of the existing scientific heritage revealed insufficient coverage of the business process management specification in e-commerce under the influence of current trends in economic, technological, and social development as a whole. With this in mind, an attempt has been made to identify the basic characteristics and define the main trends in the transformation of business process management in e-commerce within the context of current business trends. The study reveals that influenced by certain trends, constraints, and new opportunities, modern businesses are increasingly turning their attention to the potential of e-commerce as a highly profitable and dynamic area. As a result, the improvement of business process management in this area is in demand and should become a way for modern companies to build and maintain a competitive advantage at the organizational and management level. The analyzed business trends influence the functioning of economic e-commerce entities, along with the specific characteristics of the current period of e-commerce development highlighted by the author. They allow us to present the relationship between the dynamics and specifics of the development in the past, present, and its potential in the future. These characteristics were considered when shaping directions for change of business process management in e-commerce due to the influence of current business trends. The article identifies the following determinants of change and development in e-commerce business processes: improving relationships with suppliers based on business process automation; systematically increase the effectiveness of interaction with customers; dissemination of integration of artificial intelligence; improvement of procedures for monitoring and analysis.

Keywords: business processes, management, e-commerce, development, transformation, trend.
