

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ТРИЦЕЦЬКИЙ Роман Зіновійович

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЕЛЕКТРОННИМ БІЗНЕСОМ

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МІМм-21
Трищевський Роман Зіновійович

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Є. Зварич

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННИМ БІЗНЕСОМ	
1.1. Особливості управління в електронному бізнесі.....	7
1.2. Роль управління взаємовідносинами з клієнтами та ланцюгом постачання в електронному бізнесі	15
1.3. Роль стратегічного управління та постановки цілей в електронному бізнесі	24
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЕЛЕКТРОННИМ БІЗНЕСОМ	
2.1. Аналіз розвитку моделей електронного бізнесу.....	34
2.2. Оцінка ефективності електронних бізнес платформ	44
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОВУАННЯ І РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЕЛЕКТРОННИМ БІЗНЕСОМ	
3.1. Шляхи розвитку електронного бізнесу в умовах стратегії диверсифікації	56
3.2. Стратегічні напрями диверсифікації в управлінні електронним бізнесом	62
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Двадцяте століття запам'ятається як швидкими змінами в технологіях, так і соціальними та політичними потрясіннями, які змінили життя багатьох людей. Фактично швидкість розвитку нових продуктів, пристроїв і гаджетів була такою, що часто легко ставитися до технологічного прогресу неоднозначно. Проте деякі винаходи мають таке кардинальне значення, що вони змушують усіх сидіти й звертати увагу. Небагато технологій можна вважати революційними за своїм впливом на суспільство. Безперечно, телефон, телебачення, авіасполучення та деякі досягнення медицини можна вважати революційними в цьому контексті. До цього списку можна додати Інтернет як засіб спілкування. Хоча існують верстви суспільства, для яких Інтернет залишається чужим пристроєм, більшість людей у країнах, де є доступ до Інтернету, користуються цією технологією з безлічі причин, включаючи освіту, розваги, інформацію, бізнес і спілкування. Інтернет став каталізатором змін у способах спілкування людей і привернув увагу різноманітних органів, включаючи уряд, поліцію та служби безпеки, юристів, громадські організації, навчальні заклади та багато-багато інших.

Бізнес-спільнота докорінно змінилася з появою Інтернету як засобу спілкування та торгівлі. Розвиток Всесвітньої павутини в середині 1990-х років відкрив комерційну життєздатність Інтернету, оскільки вперше звичайні громадяни отримали доступ до ресурсів, які він містив. Незабаром кількість сайтів зросла з десятків тисяч до мільйонів. Інтернет став невід'ємною частиною засобів ведення бізнесу багатьох організацій. Його можна використовувати як додатковий канал, через який компанії спілкуються та торгують із клієнтами (бізнес-споживач, B2C), постачальниками та партнерами (бізнес-бізнес, B2B). Інтернет і пов'язані з ним технології, такі як інтранет і екстранет, також допомагають організаціям підвищити ефективність внутрішніх процесів. З точки зору бізнесу, Інтернет глибоко вплинув на те, як компанії працюють, як вони спілкуються з іншими, які продукти вони виробляють, як вони надають продукти та послуги та як вони шукають

конкурентну перевагу. Інтернет змінив «правила» торгівлі, представивши нові виклики та можливості та змінивши спосіб, у який фірми залучаються та будують стосунки з клієнтами.

Питання організації та вибору методів Інтернет-торгівлі досліджувались зокрема досліджували такі закордонні та вітчизняні вчені, як М. Грем, Ф. Котлер, К. Леудон, А. Чодхурі, а також О. Галочкіна, Д. Євтушенко, Н. Тягунова. Сутність та проблеми організації логістики на підприємствах електронної торгівлі в Україні розглядають такі вітчизняні вчені, як Н. Гринів, М. Кіндій, М. Мага та інші науковці. Ринку інформаційних послуг присвячено праці багатьох вітчизняних учених: Н. Апатової, І. Балабанова, В. Гейця, В. Глушкова, Т. Затонацької, Ю. Канигіна, Ю. Лисенка, В. Міщенко, В. Плескач, Л. Пономаренка, О. Чубукової, А. Чухна, О. Юрасова.

Проте проблема розробки стратегії диверсифікації в управлінні електронним бізнесом недостатньо висвітлена у вітчизняній науковій літературі, що й обумовило вибір кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження стратегії диверсифікації в управлінні електронним бізнесом.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені такі завдання:

- визначити особливості управління в електронному бізнесі;
- дослідити роль управління взаємовідносинами з клієнтами та ланцюгом постачання в електронному бізнесі;
- оцінити роль стратегічного управління та постановки цілей в електронному бізнесі;
- проаналізувати розвиток моделей електронного бізнесу;
- оцінити ефективність електронних бізнес платформ;
- встановити шляхи розвитку електронного бізнесу в умовах стратегії диверсифікації;

- напрацювати стратегічні напрями диверсифікації в управлінні електронним бізнесом.

Об'єктом дослідження є процес управління електронним бізнесом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів, що визначають стратегію диверсифікації в управлінні електронним бізнесом.

Методи дослідження. Методичними засадами кваліфікаційної магістерської роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики управління електронним бізнесом. В роботі використано такі методи дослідження: логічно-теоретичний (при встановленні особливостей управління в електронному бізнесі); класифікації (при визначенні ролі управління взаємовідносинами з клієнтами та ланцюгом постачання в електронному бізнесі); системного аналізу і синтезу (при проведенні дослідження диверсифікації в управлінні електронним бізнесом); статистичні та економіко-математичні методи (при оцінці ефективності електронних бізнес платформ).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у встановленні теоретичних основ розвитку стратегії управління електронним бізнесом, дослідженні її диверсифікації та напрацюванні шляхів розвитку та стратегічних напрямів.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені автором пропозиції щодо стратегічних напрямів диверсифікації в управлінні електронним бізнесом можуть слугувати методологічною та практичною основою визначення цілей та інструментарію розвитку електронного бізнесу в Україні, в економіко-аналітичній і прогностичній роботі Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства економіки України, Департаменту цифрової трансформації і у поточній діяльності державних установ, підприємств та фірм, що працюють в Україні та закордоном.

Положення, що їх винесено на захист. Усі наукові результати, які містяться в кваліфікаційній роботі і винесено на захист, отримано автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дослідження пройшли апробацію на XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (27 березня 2024 р.); та опубліковано в збірнику тез XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід».

Основні наукові розробки щодо перспектив управління підприємством в умовах економіки замкнутого циклу будуть використані кафедрою міжнародних економічних відносин при формуванні науково-технічного звіту за підсумками госпдоговірної теми «Формування екологічного бренду компанії на зарубіжних ринках» № МЕВ-37-2024 від 25.04.2024 р.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота загальним обсягом 79 сторінки складається з вступу, трьох розділів, висновків, 1 додатка на 2 сторінках, містить список використаних джерел із 46 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 13 рисунками, які розміщені на 13 сторінках і містить 2 таблиці на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Особливості управління в електронному бізнесі

Для багатьох сучасних організацій шлях до конкурентної переваги лежить через їх здатність ділитися знаннями та стати організацією, що навчається. Компанії повинні мати креативність та інновації в основі своєї організаційної культури, що допомагає створювати постійний потік нових знань, поширювати ці знання в усій організації та використовувати їх для створення нових та диференційованих продуктів, які додають цінність для клієнтів. Це особливо переконливо в умовах нової економіки, де технологічна застарілість, швидкі зміни та нестабільність ринку є одними з ключових характеристик галузі. Існують різні типи знань, зокрема [3]:

- явні знання: інформація, що зберігається у вигляді даних або документів;
- неявні знання: інформація, що зберігається в людському розумі, «ноу-хау», нематеріальні активи, такі як інтелектуальні та творчі здібності;
- теоретичні знання: знання, які сприяють розумінню, «знати чому»;
- стратегічні знання: знання, які сприяють прийняттю рішень, «знати що».

Управління знаннями є важливим аспектом діяльності будь-якої організації, і менеджери повинні запровадити методи, технології та системи винагороди, які полегшують і заохочують працівників ділитися як явними, так і неявними знаннями. Оскільки обмін знаннями пронизує всі рівні організації та стає все більш важливим для створення конкурентної переваги, управління знаннями стало ключовим стратегічним питанням у багатьох організаціях.

Організація, яка базує свою стратегію на знаннях, може створити конкурентну перевагу, створюючи навички, компетенції, продукти та процеси, якими конкуренти не володіють і яким важко наслідувати. Знання можуть бути

вбудовані в технології та продукти, або в обслуговування клієнтів, або в бренд. Цінність знань полягає в тому, що вони експоненціально зростають, якщо ними ділитися, і додають більшу цінність, ніж фізичні фактори. Крім того, існує ряд очевидних тенденцій у бізнес-середовищі, які роблять управління знаннями критичним для успіху. До них належать [31]:

- ✓ збільшення змісту знань у продуктах і послугах;
- ✓ швидке старіння знань в епоху інформації;
- ✓ зростання Інтернету та, як наслідок, швидкість бізнесу;
- ✓ збільшення уваги компаній до активів знань; і
- ✓ зосередженість на зростанні, оскільки все більше і більше організацій усвідомлюють, що не можуть досягти конкурентної переваги шляхом «скорочення».

Технології відіграють ключову роль у процесі управління знаннями. Системи управління знаннями (KMS) допомагають у процесі побудови організації, що навчається, сприяючи збору та розповсюдженню бізнес-інформації по всій організації. Управління знаннями спирається на три ключові атрибути всередині організації. О'Браєн (2002) визначає їх як [3]:

- 1) *комунікабельність*: здатність ділитися інформацією;
- 2) *координація*: здатність контролювати та координувати дії робочі зусилля та використання ресурсів;
- 3) *співпраця*: здатність працювати спільно проекти та завдання.

Ці три атрибути формують основу успішних робочих груп і команд в організації. *Робочі групи* – це місце, де двоє або більше людей працюють разом над одним проектом або завданням. *Команда* – це спільна робоча група. Члени команди покладаються один на одного, щоб сприяти виконанню завдань у співпраці. *Співпраця* – це спільна робота команди, яка виробляє кінцевий продукт, більший, ніж сума його частин. Члени команди формують стосунки та розуміють, що вносить набагато більше знань порівняно з тим, що вносить будь-яка особа, яка працює окремо. Розвиток таких систем, як Інтернет, інтранет і екстранет, сприяв появі віртуальних команд. Тобто члени команди не

повинні перебувати в одному місці, щоб ефективно та спільно працювати над одним проектом. Усю необхідну інформацію для спілкування, координації та співпраці можна надати онлайн [14].

Три важливі технології, які підтримують управління знаннями, – це сховища даних, аналіз даних і портали управління знаннями. Сховище даних – це використання великої бази даних, яка об’єднує всі дані, створені та необхідні організації. Це дозволяє користувачам отримувати прямий доступ до даних. Сховища даних є вдосконаленням традиційних методів зберігання даних, коли інформація зберігалася в окремих системах і не було засобів для обміну інформацією. Організації можуть зберігати буквально мільярди байтів даних у сховищах даних. Шукати правильну інформацію допомагає аналіз даних. Інтелектуальний аналіз даних – це програмне забезпечення, яке використовує процеси прийняття рішень для пошуку в необроблених даних шаблонів і зв’язків, які можуть бути значущими. Менеджери можуть аналізувати дані та визначати тенденції поведінки онлайн-покупців у певному сегменті ринку. Портал управління знаннями – це єдина точка доступу для співробітників до багатьох джерел інформації, яка забезпечує персоналізований доступ до внутрішньої мережі організації [21].

Ключем до успіху багатьох сучасних компаній є наявність команд працівників, які співпрацюють над проектами. Технології можуть допомогти в цьому процесі. Системи корпоративної співпраці (ECS) використовують апаратне забезпечення, програмне забезпечення та мережеві ресурси для підтримки трьох ключових атрибутів зв’язку, координації та співпраці всередині організацій. Приклади ECS включають електронну пошту, веб-публікацію, відеоконференції, чати та обмін документами. Важливе програмне забезпечення для підтримки ECS називається «groupware». *Групова програма – це програмне забезпечення для спільної роботи, яке дозволяє користувачам обмінюватися інформацією один з одним і працювати разом над численними проектами. Групове програмне забезпечення можна налаштувати відповідно до потреб окремих фірм і підтримувати через їх інтранет або екстранет. На*

рисунку 1.1 показано ключові можливості ECS, які підтримуються пакетами групового програмного забезпечення.



Рис. 1.1. Можливості ECS, що підтримуються груповою програмою [31]

У міру того, як важливість управління знаннями набуває популярності, менеджери шукають все більш складні системи для покращення середовища своїх організацій, заснованого на знаннях (Плант, 2001). Одним із прикладів є системи управління корпоративними документами (EDM). Перше покоління цієї системи автоматизує системи ведення файлів у всій організації. Система створює вертикальні резервні копії файлів і має механізм індексування для задоволення потреб організації. Система EDM спрямована на покращення чотирьох ключових відносин обміну знаннями. Це [20]:

- документ документу;
- документ процесам;
- люди громадам;
- люди документам.

Системи EDM другого покоління, які зазвичай називають корпоративними інформаційними порталами (EIP), були розроблені для

конвергенції з системами планування ресурсів підприємства (ERP) другого покоління на основі браузера. ERP зосереджується на обробці бек-офісних транзакцій і обговорюється більш детально далі в цьому розділі. Ці системи другого покоління сприяють більшій гнучкості для користувачів, розробляючи інструменти та програми, призначені для координації дій у функціональних сферах, таких як логістика або контроль запасів. Вони також надають дані та інформацію через портал, щоб менеджери могли аналізувати продуктивність і приймати більш обґрунтовані рішення. Третій тип – портали для співпраці. Вони об'єднують як структуровану, так і неструктуровану інформацію з багатьох джерел. Цей портал полегшує групову взаємодію, звітування та вирішення проблем шляхом обміну знаннями.

Технологія забезпечує механізм для здійснення електронного бізнесу, і існує багато способів її застосування як для бізнес-цілей, так і для транзакцій і внутрішньої діяльності організацій. Однак технологією необхідно ефективно керувати, якщо фірми хочуть реалізувати величезний потенціал, який вона може принести. Погане управління технологіями призвело до того, що багато фірм використовують різноманітні системи у своїх офісах, встановлюють різні ПК і запускають різні програми в різних мережах зв'язку. Деякі фірми мають численні програми, які не можуть спілкуватися одна з одною, тоді як інші мають окремі мережі для передачі даних і телефонії. Це не тільки неефективно, але й дорого обходиться підтримка. Такі фірми не в змозі використовувати технологію таким чином, щоб допомогти їм вирішувати проблеми, працювати гнучко і швидко та заощаджувати витрати [17].

Одним із ключів до успіху електронного бізнесу є інтеграція їхніх технологій шляхом об'єднання комп'ютерної та IT-інфраструктури. Це робить портфель технологій більш простим і створює ефективну систему зв'язку в усій організації. Інтернет може забезпечити загальну систему зв'язку. Основними атрибутами Інтернету є його високий рівень зв'язку, його інтерактивні можливості, включаючи послуги голосу, даних і відео, а також його можливості в режимі реального часу. Розвиток Інтернет-протоколу значно підвищив якість

і діапазон послуг, які Інтернет може надати підприємствам. Сучасні рішення Інтернет-протоколів можуть об'єднувати майже будь-які типи даних. Це робить спілкування з постачальниками, клієнтами та партнерами швидким, ефективним і економічно ефективним для бізнесу. Це також допомагає підвищити продуктивність, пропонує фірмі більший ступінь гнучкості та забезпечує платформу для розширення ділових відносин. Є багато систем, доступних для фірм, які підтримують програми електронного бізнесу. Деякі з найвідоміших включають інтранет, екстранет, планування ресурсів підприємства (ERP), інтеграцію корпоративних додатків (EAI), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і управління ланцюгами поставок (SCM).

Інтранет – це мережа фірми, заснована на моделі Інтернету. Він використовує інтернет-технології як ціль для електронної внутрішньої комунікації. Доступ обмежено внутрішньою організацією. Інтранет можна використовувати для поширення корисної інформації, такої як [20]:

- довідник співробітників і контактні телефони;
- перелік правил і положень компанії;
- інформація про процедури та процеси компанії;
- актуальна інформація про товари, ціни, наявність та якість;
- інформація про розвиток персоналу;
- новини компанії;
- вакансії.

Інтранет також корисний для обміну інформацією про клієнтів, постачальників і партнерів всередині організації. Інформація, яка стає доступною для одного відділу, може бути корисною для інших, і інтранет є швидким і ефективним способом обміну такою інформацією. Наприклад, якщо дослідження ринку показує, що клієнти бажають ширшого діапазону застосувань у конкретному продукті, цю інформацію можна поширити в науково-дослідні та виробничі підрозділи за допомогою внутрішньої мережі.

Це може призвести до кращого обслуговування клієнтів і, зрештою, конкурентної переваги. Інтрамережі також можна використовувати як платформу для бізнес-додатків. Загальна вартість володіння (ТСО) – це загальна вартість управління інформаційними системами. Використання інтрамережі може зменшити ТСО порівняно з використанням кількох програм, які складніші в управлінні, установці та обслуговуванні. Деякі інші переваги використання інтрамережі включають [31]:

- ✓ глобальне охоплення середовища;
- ✓ низька вартість доступу;
- ✓ низька вартість програмного забезпечення;
- ✓ низька вартість обладнання;
- ✓ можливість роботи на всіх платформах;
- ✓ стандартизована передача файлів, створення документів і мережевий протокол;
- ✓ зниження витрат на папір.

Екстранет – це мережа, яка з'єднує вибрані ресурси компанії з її клієнтами, постачальниками та партнерами, використовуючи Інтернет або приватні мережі для зв'язку з інтранетами інших організацій. Однією з ключових характеристик сучасного середовища електронного бізнесу є високий рівень співпраці, який існує між різними фірмами, які можуть отримати взаємну вигоду від обміну знаннями. Екстранет – це спосіб сприяння включенню партнера в інформаційні потоки організації. Глибина та насиченість доступної інформації може відрізнятися залежно від характеру відносин між партнерськими організаціями. Це може просто включати надання доступу до інформації про ціни, наявність продуктів, характеристики, терміни доставки тощо.

Однак деякі партнерства є набагато тіснішими та вимагають обміну інформацією, орієнтованою на процес і стратегією. Одним із найпоширеніших видів використання екстранет є підвищення ефективності управління ланцюгом поставок. Екстранет можна використовувати для зв'язку з усіма сторонами

вздовж ланцюга постачання, щоб гарантувати, що вхідні дані перетворюються на результати та доставляються клієнтам у найбільш економічно ефективний і ефективний спосіб. Дуже часто фірмі доводиться з'єднувати свою інтрамережу з внутрішньою мережею іншої фірми через екстранет для інтеграції бізнес-додатків. Це досягається за допомогою проміжного ПЗ як системного інтегратора. *Проміжне програмне забезпечення* – це програмне забезпечення, призначене для полегшення зв'язку між бізнес-додатками. Застосування цієї технології називається інтеграцією корпоративних додатків (EAI) [3].

Планування ресурсів підприємства (ERP) – це інтегроване багатофункціональне програмне забезпечення, яке реорганізує виробництво, розподіл, фінанси, людські ресурси та інші бізнес-процеси фірми для підвищення її ефективності, гнучкості та, зрештою, прибутковості. Наприклад, фірма може використовувати програмне забезпечення ERP для електронного управління своїми потребами в закупівлях, включаючи збір інформації про наявність матеріалів, вартість, терміни доставки, оцінку якості та порівняння цін між різними постачальниками. Програмне забезпечення ERP стало життєво важливим компонентом архітектури електронного бізнесу фірм і є важливим інструментом для задоволення очікувань клієнтів. ERP допомагає компаніям виправдати очікування шляхом інтеграції бек-офісних процесів, що призводить до кращого обслуговування клієнтів, максимізації виробничих потужностей і підвищення ефективності розподілу. ERP також підтримує прийняття управлінських рішень, надаючи необхідні дані про міжфункціональну діяльність, яка є основою для визначення ефективності бізнесу. EAI – це багатофункціональна програма для електронного бізнесу, яка об'єднує додатки фронт-офісу, наприклад CRM, із додатками бек-офісу, наприклад керування ресурсами підприємства.

1.2. Роль управління взаємовідносинами з клієнтами та ланцюгом постачання в електронному бізнесі

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – це багатофункціональна програма для електронного бізнесу, яка об'єднує та автоматизує багато процесів, пов'язаних із клієнтами, наприклад продажі, прямий маркетинг, обробку облікових записів, керування замовленнями та підтримку клієнтів. Розвиток електронного бізнесу як методу здійснення транзакцій породив низку бізнес-моделей для створення конкурентних переваг. Більшість з них орієнтовані на критерії ринку, ціни чи витрат як ключові для отримання прибутку. Проте в останні роки все більше менеджерів усвідомлюють важливість лояльності клієнтів у забезпеченні основи довгострокової життєздатності електронних бізнес-підприємств їхніх організацій. Значна кількість бізнес-менеджерів повідомляють про небажання приймати бізнес-модель CRM через високу вартість впровадження нових технологій. Однак ціна, якщо цього не зробити, може бути серйозною. Велика кількість підприємств використовує кілька каналів взаємодії, що підриває узгодженість обслуговування як клієнтів, так і потреб внутрішньої інформації.

Існує ряд критичних факторів успіху, які можна визначити для успішного впровадження стратегії CRM. Першого з них незмінно найважче досягти. Керівники вищої ланки повинні взяти на себе зобов'язання стимулювати культурні зміни, спрямовані на чітко визначену бізнес-стратегію, орієнтовану на клієнта. Середовище електронного бізнесу характеризує високі темпи відтоку клієнтів, що збільшує витрати, які несуть фірми. Стратегія CRM починає процес зміни цієї тенденції, зосереджуючись на утриманні та збільшенні прихильності та лояльності клієнтів. Ключовим фактором культурних змін є потреба в тому, щоб кожен в організації мав клієнтоорієнтований погляд на бізнес. Банк знань щодо профілів клієнтів, стосунків і купівельних звичок формує основу для побудови кращого розуміння клієнтів та їхніх потреб. Це обов'язково передбачає розуміння того, як кожен

клієнт воліє доносити свої потреби до фірми. Таким чином, метод, тип, зміст і результати кожного спілкування з клієнтом повинні бути внесені в центральне сховище для подальшого використання будь-яким відділом в організації [7].

Успішна стратегія CRM також потребує надійної та гнучкої архітектури. На початковому етапі прийняття стратегії CRM менеджерам необхідно розробити центральне сховище для всієї інформації про клієнтів. Однак для отримання конкурентної переваги цього може бути недостатньо. Ключ до успіху, ймовірно, полягає в гнучкості архітектури для включення інших систем, таких як ERP або EAI. У поєднанні ці системи є потужним механізмом для створення якісної інформації про замовлення, підвищення ефективності та підвищення цінності для клієнтів. Знову ж таки, додана вартість для клієнтів сприяє утриманню та лояльності. Щоб зменшити побоювання спіральних витрат, менеджери можуть інвестувати в готові рішення CRM від безлічі постачальників на ринку. Це дуже часто виявляється дешевшим і ефективнішим методом порівняно з власним будівництвом. Хоча внутрішня розробка інфраструктури CRM може допомогти створити конкурентну перевагу, для цього потрібні чудові аналітичні та технічні навички, якими володіють лише деякі фірми.

Придбання технології та створення відповідної та гнучкої архітектури CRM є лише частиною шляху до визначення успішної стратегії CRM. Цю технологію можна розглядати і як сприяння CRM, і як її занепад. Технологія може допомогти зменшити витрати шляхом стандартизації інформації, яку бачать у процесі купівлі та продажу. Важливо, однак, те, як реалізована технологія, визначатиме ступінь, до якого фірми зможуть отримати переваги, пов'язані з CRM. Дуже часто занадто багато фірм не спромоглися використати потенціал, який пропонує технологія, через невдачі в управлінні одним або декількома критичними факторами успіху. Наприклад, фірми можуть встановити правильну технологію, але не в змозі адаптувати свою корпоративну культуру до культури, орієнтованої на клієнта. Керівники можуть захоплюватися CRM, але не керувати персоналом у його впровадженні [10].

Здебільшого фірми не витрачають достатньо на технологію та не в змозі придбати чи навчити персонал ефективно використовувати її. Таким чином, ще одним важливим фактором успіху є людські ресурси. Технологія пропонує можливість досягти успіху, але не здатність. Успішна стратегія CRM покладається на високомотивований персонал, щоб максимізувати потенціал, який ця технологія привносить у бізнес. Нарешті, щоб об'єднати ці критерії, потрібні сильні лідерські навички. Питання лідерства в електронному бізнесі більш детально розглядається далі в цьому розділі. Однак варто зазначити, що критично важливим фактором успіху для реалізації стратегії CRM є ефективне та надихаюче керівництво, яке має виходити з верхівки фірми. Керівник виконує низку важливих ролей у просуванні стратегії, включно з інформаційним візіонером, усуненням несправностей, агентом змін і мотиватором. Одне з найскладніших завдань, яке постало перед менеджерами, полягало в тому, щоб здійснити зміну корпоративного ставлення до того, де технологічна орієнтація на клієнта є домінуючою культурою в організації.

Починаючи з середини 1990-х років, компанії активно інвестують значні суми часу та грошей, щоб забезпечити наявність критичних факторів успіху для впровадження їхніх рішень CRM. І все ж значна частина витрат була витрачена даремно. Рівень успіху CRM у всьому світі низький. Переважна більшість фірм ще не усвідомила повернення інвестицій у CRM. Бізнес-моделі, побудовані навколо CRM, повинні йти далі, ніж відповідати основним факторам успіху. Для більшості це передбачає подолання бар'єрів, які перешкоджають позитивній віддачі від інвестицій. Ці перешкоди незмінно групуються навколо питань вартості, часу розгортання, обслуговування та цінності інформації [20].

Управління ланцюгом поставок (SCM) відноситься до управління взаємовідносинами з іншими підприємствами вздовж ланцюга поставок, які об'єднуються для виробництва та продажу продуктів клієнтам. Зазвичай SCM передбачає координацію та спілкування в мережі ділових відносин від постачальників сировини до виробників, дистриб'юторів і роздрібних торговців. Можна розрізнити ланцюг постачань нижче за рухом, який включає

транзакції між фірмою та її клієнтами та посередниками (електронна комерція на стороні продавця), і ланцюг поставок вище за рухом, який включає операції між фірмою та її постачальниками та посередниками (купівля- бічна електронна комерція). Рисунок 1.2 ілюструє динаміку ланцюга постачання вгору та вниз за рухом.



Рис. 1.2. Динаміка ланцюга постачання вгору та вниз за рухом [3]

Перш ніж обговорювати переваги електронних систем SCM, варто звернути увагу на характеристики традиційних систем SCM, щоб підкреслити різницю, яку нова технологія внесла в цей процес. Традиційний ланцюг постачання складається з мережі партнерів, через які матеріали проходять від постачальників до споживачів (Warkentin та ін., 2000). Важливим аспектом управління ланцюгом поставок є управління інформаційними потоками між партнерами в ланцюзі поставок (Lummus and Vokurka, 1999). Традиційне управління ланцюгом постачання пов'язувало партнерські фірми лінійним і неефективним способом. Постачальники сировини продавали б виробникам, які потім розповсюджували б готову продукцію оптовикам, дистриб'юторам, дилерам, а потім споживачам через роздрібних торговців. У традиційному ланцюгу постачання інформація повинна була пройти кілька рівнів посередників, перш ніж досягти виробника. Це незмінно призводило до зниження якості інформації, коли вона проходила через кожен рівень, і робило управління ланцюгом поставок неефективним. Викривлення інформаційних

потоків дуже часто призводило до того, що фірми мали надлишок потужностей, погано розподіляли ресурси та неспроможні максимізувати планування виробництва.

Лінійні відносини між фірмами та їхніми постачальниками були обмежувальними. Інформація надходила від однієї фірми до її постачальників (вихідні) або безпосередніх дистриб'юторів (нижні). Як правило, фірми мали фіксовану кількість постачальників, з якими вони налагодили відносини. Не було прямого зв'язку зі споживачами. Інформація не поширювалася далі однієї ланки ланцюга поставок. Крім того, не існувало стандартної схеми представлення даних, яка б полегшила це. Відсутність обміну знаннями в ланцюжку постачання призвела до неефективності в управлінні потребами клієнтів. Багато фірм використовують сторонні логістичні фірми для управління своїм ланцюгом поставок, але це вимагає ефективної системи зв'язку, якщо вона хоче принести реальну користь. Це може забезпечити використання Інтернету. Сучасні системи SCM об'єднують інформаційні системи між фірмами та їхніми партнерами, їхніми постачальниками та навіть постачальниками їхніх постачальників. Системи SCM надають інструменти для керування величезними обсягами інформації та даних, які існують у всьому ланцюжку поставок. Управління ланцюгом постачання має очевидні переваги, зокрема [40]:

- краща видимість у всьому ланцюжку постачання, покращення управління запасами;

- краще розуміння умов попиту завдяки технології електронних торгових точок (EPOS). Це підвищує ефективність планування та підтримує стабільність у ланцюзі поставок;

- налагоджена обробка замовлень, яка сприяє скороченню часу виконання замовлення в ланцюжку поставок.

Розвиток додатків для електронного бізнесу сприяв інтеграції безлічі форм медіа, які з'єднують ланцюг поставок, будь то стаціонарний ПК, мобільний телефон чи інтерактивне телебачення. Використання Інтернету

додає цінності, усуваючи обмеження географії, часу та простору. Це створює так звані «мережі цінностей», де клієнти керують формуванням гнучких динамічних мереж за своїми вимогами, а фірми можуть будувати зв'язки в реальному часі з партнерами, розташованими в будь-якій точці світу. Ціннісні мережі забезпечують механізм дешевої та ефективної доставки продуктів клієнтам. Інтранет і екстранет також можна використовувати для побудови відносин між постачальниками, партнерами та клієнтами, а EAI може інтегрувати бізнес-додатки, які лежать в основі управління ланцюгом поставок. Метою SCM є зниження витрат, підвищення ефективності та скорочення часу циклу ланцюга поставок. Життєвий цикл ланцюга постачання включає процес укладення контракту на доставку продукту; складання графіка доставки товару; виготовлення продукту, а потім, нарешті, доставка готового продукту. Знову ж таки, програмне забезпечення, розроблене для SCM, допомагає компаніям стати більш гнучкими та чуйними на потреби своїх клієнтів і ділових партнерів. Рисунок 1.3 ілюструє інтегроване рішення для SCM.

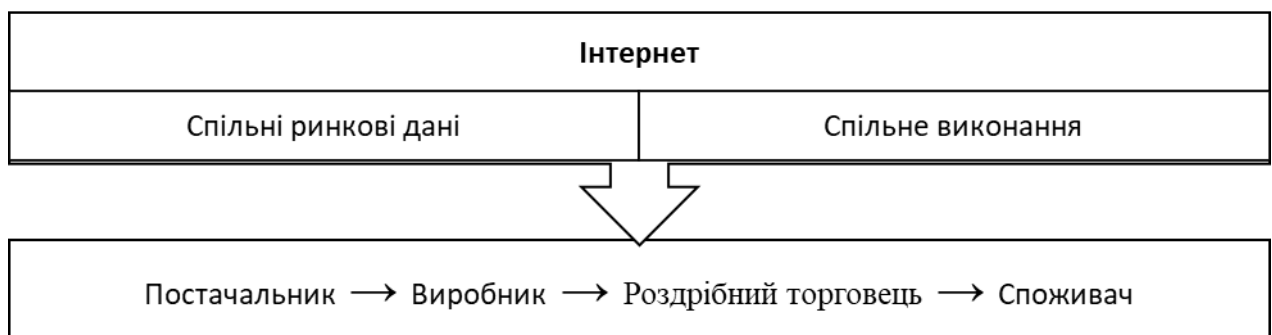


Рис. 1.3. Інтегровані рішення для SCM [20]

Можна визначити низку важливих кроків, які організації повинні зробити для реалізації успішної стратегії ланцюжка поставок, заснованої на співпраці з партнерами. Ці кроки включають:

- забезпечення повної інтеграції та координації процесів внутрішньої логістики з функціями закупівель і виробництва;

- визначення ключових партнерів і зосередження на них зусиль співпраці; і будувати відносини та інтегрувати діяльність з ключовими постачальниками, партнерами та клієнтами через торгові мережі;
- розбудова співпраці та довіри для забезпечення обміну знаннями та доступу до інформації;
- синхронізація ключових дій з партнерами в існуючих торгових мережах; і досліджувати подальше підвищення ефективності шляхом побудови відносин співпраці через інші торговельні мережі;
- визначення видів діяльності, які мають вирішальне значення для успіху ланцюжка поставок, і зосередження спільних заходів на них для підвищення продуктивності та отримання конкурентної переваги.

Вплив швидко мінливих інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) радикально змінив обсяг і процес бізнес-операцій і змінив навички, необхідні фірмам для підтримки конкурентоспроможності. Розвиток ІКТ породив проблеми на робочому місці, де навчання та застосування нових навичок є ключовими. Це було особливо очевидно в наукомістких галузях (Silvestri, 1997), де попит на технічні навички високий. Комп'ютерні спеціалісти та системні аналітики є двома такими прикладами, коли зростання зайнятості було високим, щоб задовольнити попит на кваліфікований персонал ІКТ (Colecchia та Papaconstantinou, 1996). Проте зростання попиту на технічні навички та зміни в типі професій на робочому місці є лише двома проявами розвитку ІКТ.

Інше важливе питання стосується зміни ролі менеджменту. Менеджери все частіше стикаються з проблемою створення доданої вартості шляхом інвестицій у людські ресурси та використання знань як активу. Менеджерів все частіше закликають виступати в якості організаційних дизайнерів, тренерів і вчителів (Davies et al., 1998). Все частіше виникає потреба в тому, щоб керівництво демонструвало атрибути соціальної та культурної обізнаності, пов'язані з навичками ІКТ у бізнес-контексті. Вони значною мірою витіснили попит на менеджерів з технічними знаннями (Hansen, 1998) [19].

Однак у випадку електронного бізнесу, де використання нових технологій є ключем до конкурентної переваги, існує потреба в синергії технічних і соціальних навичок. Різні галузі зазнали різних дисбалансів у своєму портфелі управлінських навичок. Галузі, що базуються на знаннях, де традиційно очевидні високі технічні навички, повинні були придбати менеджмент із додаванням соціальних і культурних навичок. Навпаки, галузі, де переважають соціальні навички, повинні були отримати менеджерів з хорошими технічними навичками (Hansen, 1998). Компанії не тільки займаються виправленням дисбалансу управлінських навичок, але й активно беруть участь у визначенні характеристик нового менеджменту в галузевому секторі, заснованому на знаннях. Лундвал і Джонсон (1994) надають контрольний перелік комбінацій наборів навичок, що включають контекстуальні, неявні, соціальні та технічні навички. До них слід додати загальні управлінські навички, такі як комунікабельність, креативність і гнучкість. Перехід до ефективного управління в середовищі електронного бізнесу вимагає поєднання більшості, якщо не всіх, із цих навичок [8].

Рівень участі в електронному бізнесі значною мірою визначає тип управлінських навичок, потрібних у різних секторах промисловості. За даними Davies et al. (1998) для електронної комерції можна виділити два основних типи наборів управлінських навичок. Це технічно орієнтовані набори навичок і набори навичок стосунків. Перше є більш поширеним у галузях, які вже давно впроваджували системи ІКТ, наприклад у дистрибуції та логістиці. Останнє, швидше за все, буде сферою діяльності старших стратегів в організаціях, де поєднання технічного розуміння та соціальних навичок керує стратегією електронної комерції як внутрішньо, так і зовнішньо. На спрощеному інкрементальному рівні існує ізольоване застосування, яке полегшує локальне використання певної технології – некваліфіковану працю замінюють автоматизовані процеси. Інтеграція ІТ-додатків утворює наступний, більш складний рівень. Це сприяє координації та співпраці всередині організації. Програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP)

полегшує інтеграцію бізнес-функцій. ERP-система – це проста концепція, але для її впровадження потрібні навички управління. Основа системи ERP полягає в тому, що всі організаційні дії, пов'язані з обробкою інформації, зберігаються та підтримуються в базі даних через одне зображення; тобто дані зберігаються один раз і унікально як набір таблиць (Plant, 2001). Ця система дозволяє ефективно представляти весь інформаційний вміст організації та керувати ним. Рішення про перехід на систему ERP є критично важливим для керівництва. Уміння керівництва полягає в тому, щоб визначити рушійну силу потенційної додаткової вартості впровадження системи ERP і зрозуміти ключові джерела конкурентної переваги фірми [22].

Додатки ІКТ також сприяють третьому рівню, який є реінжинірингом бізнес-процесів. Це передбачає переоцінку ланцюга створення вартості та виробничих процесів організації. Четвертий – реконфігурація бізнес-мережі. На цьому рівні координація та співпраця виходять за межі організації (Clarke, 1994). ІКТ на цьому рівні дозволяють змінювати масштаби та завдання бізнес-мережі, яка бере участь у створенні та доставці продуктів і послуг. П'ятий рівень включає перевизначення масштабів діяльності та характеризується перенесенням функцій за межі організації до такої міри, що це змінює основну діяльність фірми. Усі види застосування ІКТ, крім найпростіших, потребують дедалі більших організаційних і технологічних змін. Компанії відчують труднощі з культивуванням і отриманням доданої вартості через відносно невеликі прирости змін, викликаних ІКТ. Здійснення електронного бізнесу означає прийняття зростаючих ризиків, оскільки вимагає одночасної реконфігурації внутрішніх бізнес-процесів і зовнішніх ділових відносин у технологічному середовищі, що швидко змінюється. Розуміння функціональних можливостей технології та застосування її додаткової вартості в бізнес-контексті є ключовими критеріями, необхідними для сучасного менеджменту, що займається електронною комерцією.

1.3. Роль стратегічного управління та постановки цілей в електронному бізнесі

Стратегічне управління полягає у визначенні мети та цілей організації, виборі найбільш прийнятних напрямків дій для досягнення цих цілей і досягненні цілей протягом установленого періоду часу. Чандлер (1962) описує стратегію як «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, а також прийняття курсів дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». Перша частина визначення Чендлера стосується постановки цілей. Це включає:

Таблиця 1.1

Стратегічне управління та постановка цілей [9]

<i>Поставлена місія:</i>	передає головну мету організації.
<i>Візія:</i>	менеджери повинні бути в змозі передати бачення того, що таке організація і де вона хоче бути в майбутньому; візія описує прагнення організації.
<i>Цілі:</i>	повідомляє про конкретні результати, яких необхідно досягти, наприклад обсяг продажів, оборот, частку ринку, темпи зростання тощо.

У контексті електронного бізнесу бачення організацій визначатиметься тим, як менеджери бачать майбутнє галузі. Потрібно проаналізувати широкий спектр питань, щоб сформулювати судження про те, як середовище електронного бізнесу буде розвиватися в майбутньому. Деякі приклади можуть включати:

- домінування на ринку кількох всесвітньо визнаних брендів у наданні продуктів і послуг онлайн;
- темпи зростання попиту на онлайн-продукти та послуги;
- поява домінуючого ринку для електронного бізнесу та електронної комерції;
- вплив посилення регулювання в онлайн-індустрії;

- зміни в технологічному середовищі;
- нові можливості та загрози в середовищі електронного бізнесу.

Бачення організації електронного бізнесу має відображати здатність менеджерів позиціонувати організацію для використання можливостей на ринку, у використанні технологій і шляхом побудови відносин з партнерами та клієнтами. Бачення також має впливати зі здатності організації впливати на структуру галузі, або шляхом збільшення частки ринку, сприйняття змін та інноваційності, або шляхом пошуку лідерства в галузі технологій, управлінських навичок, маркетингу або будь-якого іншого ключового елемента, що рушить структуру галузі [20].

Встановлення мети може будуватися навколо як закритих, так і відкритих заяв. Закриті твердження - це цілі, які можна виміряти та досягти. Відкриті заяви – це цілі, які нелегко визначити чи виміряти. Наприклад, для електронного бізнесу заявити, що однією з його цілей є стати технологічним лідером у своєму секторі промисловості, не є нерозумним прагненням. Однак фактично кількісно визначити та виміряти технологічне лідерство проблематично. Немає очевидного критерію для вимірювання технологічного лідерства. Можливо, можна зробити висновки на основі таких речей, як інвестиції в нові технології та відповідні фінансові показники організації, або кількість нових клієнтів, залучених на веб-сайт після впровадження нового програмного забезпечення для покращення дизайну та навігації, але немає прямого міра технологічного лідерства. Тим не менш, технологічне лідерство є дійсною метою для організацій, які займаються електронним бізнесом.

Цілі, засновані на закритих заявах, найчастіше використовуються організаціями. Наявність вимірних цілей щодо доходу, частки ринку, кількості розроблених нових продуктів або збільшення кількості клієнтів робить їх чітко визначеними, а результати прозорими. Існує чіткий зв'язок між ціллю та показником ефективності. Приклади цілей і показників ефективності для електронного бізнесу наведено в таблиці 1.2.

Цілі та показники ефективності електронного бізнесу [3]

Цілі	Показник ефективності
Збільшення доходу від нової маркетингової кампанії	Підвищення рівня конверсії на 1% до кінця 12-місячного періоду
Утримати існуючих клієнтів	Зберігайте 95% наявних облікових записів клієнтів
Знизити вартість закупівель	Зменшіть витрати на закупівлі на 12% протягом наступного 12-місячного періоду за допомогою наявних можливостей ІКТ
Покращення часу доставки	Досягніть 99% цільових термінів доставки протягом наступних 12 місяців
Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Підвищіть оцінку задоволеності клієнтів на 12% завдяки дослідженню ринку та відгукам клієнтів
Підвищення ефективності ланцюга поставок	Створюйте партнерства та альянси з двома ключовими фірмами ланцюга поставок
Збільшення частки ринку	Виходьте на зростаючі ринки та створюйте нові інноваційні послуги, які додають цінність клієнтам. Здійснити придбання фірми-конкурента

Стратегію можна розглядати як серію рішень і дій, які вживаються для досягнення заявлених цілей і завдань. Ці рішення та дії базуються на аналізі ключових елементів стратегічного процесу. Аналітична частина стратегічного процесу включає внутрішній (сильні та слабкі сторони) та зовнішній аналіз (можливості та загрози). Вони обговорюються більш детально далі в цій главі. У поєднанні внутрішній і зовнішній аналіз формує основу для SWOT-аналізу (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози). Саме за допомогою SWOT-аналізу слід визначити ключові стратегічні питання. Ключові стратегічні питання – це ті, які вважаються найважливішими, що потребують уваги та мають високу пріоритетність. Після визначення стратегічних питань наступний етап передбачає оцінку доступних варіантів і вибір стратегії.

Розуміння, отримане в результаті стратегічного аналізу, допомагає менеджерам звужити діапазон варіантів, доступних для організації. Кожен варіант буде розглянуто у зв'язку з визначеними ключовими стратегічними питаннями. Оцінка кожного варіанту здійснюється за такими критеріями [39]:

■ *придатність*: варіант є придатним, лише якщо він дозволяє організації досягти своїх цілей;

■ *здійсненність*: варіант має бути можливим у рамках навичок, компетенції та ресурсів, доступних організації;

■ *прийнятність*: опціон має бути прийнятним для акціонерів. Рівень повноважень і впливу, якими володіють різні групи зацікавлених сторін (директори, акціонери, менеджери, клієнти тощо), і їхня готовність використовувати цей вплив і владу визначатимуть прийнятність варіантів. Здебільшого саме керівники приватних організацій мають найбільший вплив і владу та визначають вибір варіантів;

■ *можливість отримання конкурентної переваги*: варіант має призвести до кращої продуктивності, що веде до конкурентної переваги над конкурентами.

Реалізація стратегії передбачає вжиття практичних заходів для реалізації обраного стратегічного варіанту або варіантів. Реалізація обраної стратегії незмінно означає передачу стратегічного варіанту іншим рівням управління в організації. Стратегія приймається на корпоративному рівні та доводиться до відома менеджерів бізнес-рівня. Практична реалізація стратегії зазвичай здійснюється на бізнес- або функціональному рівні управління в організаціях. Є чотири критичні фактори успіху, пов'язані з впровадженням стратегії:

- стратегія перетворюється на реалізовані дії та керівні принципи, які формують щоденну діяльність персоналу в організації;
- стратегія має бути відображена в тому, як фірма організована та структурована;
- стратегія має бути відображена в культурі та цінностях організації;

- менеджери повинні спрямовувати та контролювати всі дії та результати, пов'язані з реалізацією стратегії.

Нарешті, оцінка ефективності обраної стратегії – це процес моніторингу, який тягнеться від впровадження стратегії до аналізу. Кожна організація існує в динамічному середовищі, яке характеризується швидкими змінами. Іноді зміни передбачувані, але переважно ні. Зміни впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище та можуть мати наслідки для стратегії, які можуть потребувати дій. Фірмам необхідно періодично переглядати свій стратегічний аналіз, щоб переконатися, що їх поточна стратегія все ще відповідає критеріям варіантів і може досягти заявлених цілей і завдань. Віртуальні ринки стосуються умов, у яких ділові операції здійснюються через відкриті мережі на основі інфраструктури фіксованого та бездротового Інтернету (Amit and Zott, 2001). Віртуальний ланцюг створення вартості відіграє стратегічну роль у зборі, організації, відборі, синтезі та розповсюдженні інформації (Rayport and Sviokla, 1995). Характеристики віртуальних ринків мають широкий діапазон і включають високий рівень зв'язку (Dutta and Segev, 1999), фокус на транзакціях і наголос на інформаційних товарах і мережах. Важливо те, що як електронні, так і мобільні бездротові бізнес-моделі, які використовують відкриті стандарти для підтримки мереж, можуть використати руйнування традиційних кордонів між компаніями вздовж ланцюжка створення вартості. Нові форми з'єднання покупців і продавців на існуючих ринках створюють цінність і пропонують підвищену ефективність, оскільки витрати на транзакцію зменшуються (Dyer, 1997). Віртуальні ринки також характеризуються широким охопленням і багатством інформації (Evan and Wurster, 1999). Охоплення означає кількість людей і продуктів, які швидко та дешево доступні на віртуальних ринках. Це пов'язано з багатством інформації, де управління цією інформацією призводить до більш цілеспрямованих зусиль із задоволення попиту [24].

В електронному бізнесі фірми ведуть свою діяльність за допомогою електронних засобів. Інформація – це сировина, яку організації використовують для додавання вартості, будь то засіб комунікації, актив для продажу або

допоміжна діяльність у формі маркетингу та транзакцій. Додаткова вартість, яку можна отримати від участі в електронному бізнесі та електронній комерції, визначається ступенем, до якого різні дії фірми в ланцюжку створення вартості взаємопов'язані з постачальниками, партнерами та клієнтами, сприяючи одночасному потоку бізнес-інформації вздовж поставок. ланцюг (Bhatt and Emdad, 2001). У традиційному бізнесі ланцюжок вартості відноситься до фізичного ланцюга створення вартості організації (Porter, 1985). Портер описує, як ланцюжок створення вартості розкриває стратегічно важливі види діяльності, за допомогою яких фірма веде свій бізнес. Модель, запропонована Портером, поділяє діяльність ланцюжка створення вартості на основну та допоміжну. Основна діяльність безпосередньо додає вартість кінцевому продукту та включає вхідну та вихідну логістику, операції, маркетинг і продажі, а також обслуговування. Допоміжні заходи опосередковано додають цінність кінцевому продукту, надаючи підтримку для успішного виконання основних заходів. Допоміжна діяльність включає інфраструктуру фірми, управління людськими ресурсами (HRM), технологічний розвиток і закупівлі. Інтернет має трансформуючий вплив на кожен з видів діяльності, що входять до складу ланцюжка створення вартості [11].

Вхідна логістика – це діяльність, пов'язана із отриманням, зберіганням і розповсюдженням вхідних даних. Діяльність, що додає вартість, зазвичай включає складування, обробку матеріалів, контроль запасів і повернення постачальникам. Інтернет може збільшити цінність, забезпечуючи засоби контролю та моніторингу для максимального підвищення ефективності та швидкості процесу. Наприклад, системи контролю запасів на базі Інтернету допомагають менеджерам контролювати потік вхідних ресурсів, підтримувати рівень запасів, щоб забезпечити безперервне виробництво та максимально збільшити потужність складів. Операції – це дії, пов'язані з перетворенням вхідних даних у кінцевий продукт. Є багато аспектів операційного елемента ланцюжка створення вартості, включаючи виробництво, пакування, складання, перевірку якості та друк. Багато виробничих процесів у сучасних організаціях

автоматизовано за допомогою прикладного програмного забезпечення, яке використовується для контролю якості. Вихідна логістика – це діяльність, пов'язана зі збором, зберіганням і розповсюдженням продукту оптовикам, роздрібним торговцям або безпосередньо клієнтам. Екстранет полегшує зв'язок між виробником і оптовиками, дистриб'юторами або роздрібними торговцями. Це може підвищити ефективність шляхом узгодження попиту з пропозицією продукції. Роздрібні продавці, наприклад, можуть надавати виробникам актуальну інформацію про їхні потреби в доставці в режимі реального часу задовго до закінчення запасів. Це підвищує цінність як для виробника, так і для продавця. Це підкреслює принцип, згідно з яким конкурентну перевагу можна отримати не лише за рахунок внутрішньої діяльності, що створює додану вартість, але й за рахунок перекриття ланцюжків створення вартості інших організацій уздовж ланцюга постачання.

Інтернет може відігравати важливу роль у маркетинговому процесі. По-перше, це ще один канал, через який організації можуть спілкуватися з клієнтами. У міру того, як фірми накопичують свої знання про клієнтів, вони можуть націлювати маркетингові кампанії набагато ближче до потреб клієнтів. Це підвищує ефективність маркетингу та знижує витрати. По-друге, це додає цінність клієнтам, які отримують інформацію про асортимент продуктів і послуг, у покупці яких вони традиційно зацікавлені. Інтернет дозволяє компаніям використовувати системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для зберігання, аналізу та поширення інформації, що стосується маркетингу та просування їхніх продуктів чи послуг. По-третє, Інтернет також надав засоби для впровадження більш інноваційних форм маркетингу. Маркетинг дозволів дозволяє клієнтам визначати, яку інформацію їм надсилають щодо продуктів і послуг [2].

Обслуговування стосується діяльності, пов'язаної з наданням передпродажного або післяпродажного обслуговування для підвищення або підтримки вартості продукту. Інтернет забезпечує ефективний засіб спілкування між організаціями та клієнтами. Клієнти можуть поділитися своїми

думками з широкого кола питань, включаючи якість продукту чи послуги, ефективність доставки чи доступність інших продуктів. Деякі компанії електронного бізнесу встановлюють кімнати чату для клієнтів, щоб порівнювати, переглядати та оцінювати якість продуктів і послуг. Закупівля стосується закупівлі ресурсів, необхідних для перетворення вхідних ресурсів на результати. Запорукою успішної організації закупівель є налагоджені відносини з постачальниками. Організації, ймовірно, будуть мати відносини з широким колом постачальників, які охоплюють усе: від компонентів для складання до рекламного простору в ЗМІ. Системи електронних закупівель можуть заощадити завдяки зв'язку з іншими сайтами, які визначають і порівнюють ціни, доступність і якість послуг, що надаються різними постачальниками. Це також допомагає підвищити ефективність, контроль і планування закупівлі ресурсів. Функція контролю є важливою, оскільки вона запобігає несанкціонованим витратам, які можуть виявитися марнотратними для фірм.

Електронні закупівлі також зменшують адміністративні витрати завдяки автоматизації замовлень і транзакцій. Ефективність також може бути досягнута шляхом обмеження кількості використовуваних постачальників. Дослідження показують, що більшість фірм вважають за краще укласти угоди лише з кількома добре вибраними постачальниками. Крім того, що вони сприяють зміцненню довіри, багато організацій вважають, що обраних постачальників заохочують інвестувати в технологічну інфраструктуру, яка забезпечує та підтримує відносини між покупцями та постачальниками (Бакос та Бріньюльфон, 1993). Ці інвестиції можуть призвести до зниження витрат завдяки покращенню координації обміну інформацією між покупцями та постачальниками. Системи електронних закупівель на базі Інтернету можна пов'язати з електронними ринками B2B (е-ринки). Це відкриті системи, які дозволяють фірмам охоплювати постачальників і клієнтів і здійснювати операції з ними на віртуальних ринках (Dai and Kauffman, 2000). Деякі компанії електронного бізнесу спеціалізуються на послугах електронних закупівель для певних галузей промисловості, інші надають інформацію про закупівлі в

широкому діапазоні галузей промисловості. Електронні ринки підтримують низку механізмів для електронних закупівель, включаючи електронні каталоги та електронні аукціони, що дозволяє фірмам задовольняти свої потреби у закупівлях шляхом порівняння тисяч постачальників і вибору найкращого для своїх цілей (Бакос, 1998).

Висновки до розділу 1

Управління знаннями є важливим аспектом діяльності будь-якої організації, і менеджери повинні запровадити методи, технології та системи винагороди, які полегшують і заохочують працівників ділитися як явними, так і неявними знаннями. Управління знаннями спирається на три ключові атрибути всередині організації: 1) комунікабельність: здатність ділитися інформацією; 2) координація: здатність контролювати та координувати дії робочі зусилля та використання ресурсів; 3) співпраця: здатність працювати спільно над проектами та завданнями. Групове програмне забезпечення можна налаштувати відповідно до потреб окремих фірм і підтримувати через їх інтранет або екстранет. На рисунку показано ключові можливості системи корпоративної співпраці (ECS), які підтримуються пакетами групового програмного забезпечення.

Управління ланцюгом поставок (SCM) відноситься до управління взаємовідносинами з іншими підприємствами вздовж ланцюга поставок, які об'єднуються для виробництва та продажу продуктів клієнтам і передбачає координацію та спілкування в мережі ділових відносин від постачальників сировини до виробників, дистриб'юторів і роздрібних торговців. Можна розрізнити ланцюг постачань нижче за рухом, який включає транзакції між фірмою та її клієнтами та посередниками, і ланцюг поставок вище за рухом, який включає операції між фірмою та її постачальниками і посередниками. Життєвий цикл ланцюга постачання включає процес укладення контракту на доставку продукту; складання графіка доставки товару; виготовлення продукту,

а потім, доставку готового продукту. Програмне забезпечення, розроблене для SCM, допомагає компаніям стати більш гнучкими до потреб клієнтів і ділових партнерів.

Бачення організації електронного бізнесу має відображати здатність менеджерів позиціонувати організацію для використання можливостей на ринку, у використанні технологій і шляхом побудови відносин з партнерами та клієнтами. Бачення також має впливати зі здатності організації впливати на структуру галузі, або шляхом збільшення частки ринку, сприйняття змін та інноваційності, або шляхом пошуку лідерства в галузі технологій, управлінських навичок, маркетингу або будь-якого іншого ключового елемента, що рушить структуру галузі. Технологічне лідерство має бути метою для організацій, які займаються електронним бізнесом. Наявність вимірних цілей щодо доходу, частки ринку, кількості розроблених нових продуктів або збільшення кількості клієнтів робить їх чітко визначеними, а результати прозорими. Існує чіткий зв'язок між ціллю та показником ефективності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЕЛЕКТРОННИМ БІЗНЕСОМ

2.1. Аналіз розвитку моделей електронного бізнесу

Моделі електронного бізнесу відповідають на питання, як компанія збирається отримувати прибуток і забезпечувати собі прибуток від онлайн-операцій. Бізнес-модель має визначати переваги для клієнта, обсяг пропозиції, цінову політику, способи реалізації моделі, джерела доходу та фундаментальні навички компанії. Зі стрімким розвитком електронного бізнесу розширився діапазон існуючих бізнес-моделей. На початку електронний бізнес включав електронні магазини або електронні замовлення, які відображали традиційний спосіб ведення підприємницької діяльності. Згодом з'явилися більш інноваційні моделі, які почали розвиватися у напрямку віртуальних ринків або мереж, у яких домінують динамічні та короткострокові відносини між виробниками та споживачами.

Термін «електронний бізнес» означає метод управління бізнесом за допомогою ІТ-комунікацій, головним чином Інтернет-додатків. Електронний бізнес стосується, серед іншого, надсилання документів, обміну даними між виробником, дистриб'ютором і торговим партнером, залучення нових клієнтів, завоювання ринків і проведення телеконференцій. Електронний бізнес включає: електронну комерцію, електронне підприємство, електронну економіку, електронне суспільство, електронний уряд, електронний банкінг, електронне навчання (див. рис. 2.1). В даний час термін електронний бізнес може використовуватися в багатьох контекстах. По-перше: електронний бізнес може становити елемент стратегії управління підприємством, що полягає у використанні рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. У такому випадку компанії можуть здійснювати частину своєї діяльності в режимі онлайн або використовувати технології для покращення внутрішнього чи зовнішнього обміну інформацією. По-друге: електронний

бізнес – це модель підприємства, яке працює переважно в Інтернеті, обмежуючи до мінімуму свою «фізичну» присутність на ринку або традиційне обслуговування клієнтів. Широкосмугова мережа розглядається як базова інфраструктура сучасної економіки, заснованої на знаннях, тому вона повинна бути в центрі уваги всіх країн, які хочуть конкурувати на світовому ринку.

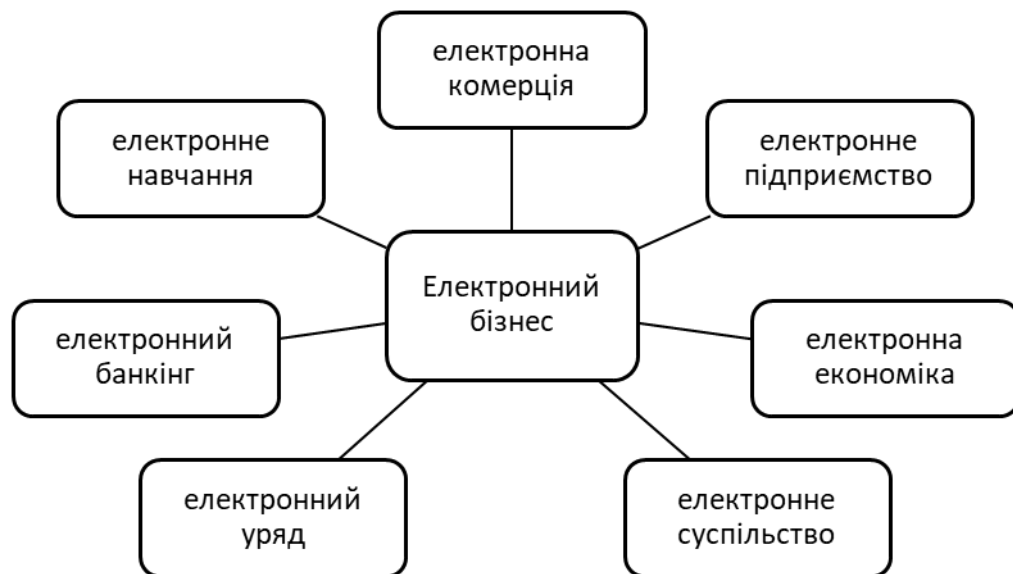


Рис. 2.1. Види електронного бізнесу [20]

Середовище електронного бізнесу, як і у випадку традиційного підприємства, можна розділити на:

- *ближнє оточення, або мікросередовище*, яке складається з постачальників матеріалів або сировини, посередників, конкурентів і клієнтів;
- *далеке середовище, або макросередовище*, яке включає фактори, незалежні від підприємства та впливають на його роботу в технічному, стандартизаційному, правовому, соціальному, економічному, політичному та освітньому аспектах.

У випадку електронного бізнесу, на відміну від традиційних підприємств, немає кордонів, пов'язаних із середовищем. Клієнти, постачальники та посередники можуть перебувати в будь-якій точці світу, у різних часових поясах, вони можуть розмовляти різними мовами та платити в різних валютах.

Що важливіше з точки зору середовища електронного бізнесу, це відносини між різними суб'єктами електронного бізнесу. До найпопулярніших з них можна віднести (див. рис. 2.2):

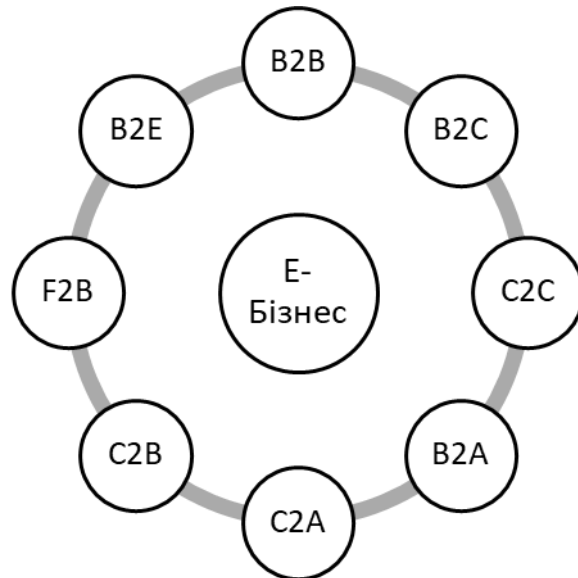


Рис. 2.2. Суб'єкти електронного бізнесу [3]

■ **B2B** – бізнес для бізнесу, тобто відносини між двома підприємствами, що відбуваються під час оптової торгівлі та торгівлі між різними компаніями та всередині однієї компанії, між її філіями. Розвиток B2B вимагає посилення інтеграції бізнес-процесів між суб'єктами.

■ **B2C** – бізнес для споживача, тобто відносини між підприємством та його споживачами у сфері пропонування інформації, товарів і послуг окремим особам через інтернет-магазини. Вони також можуть включати послуги онлайн-банкінгу, за допомогою яких клієнти здійснюють банківські перекази.

■ **C2C** – відносини між споживачами, засновані на ділових зв'язках між кінцевими споживачами послуг або продукту, наприклад, аукціони, оголошення або обмін новими та вживаними речами.

■ **B2A** – бізнес для адміністрації, тобто відносини між бізнесом та адміністрацією, що розуміються як дії компаній щодо організацій державного сектору, спрямовані на використання електронних технологій для обміну інформацією між компанією та державною адміністрацією, напр. у сфері

податків чи зайнятості. До цієї форми також входять системи електронної звітності.

■ *C2A* – громадянин до адміністрації – спілкування між громадянами та державними органами, що дозволяє першим вирішувати важливі або обов'язкові питання за допомогою електронного контакту, напр. онлайн подання податкової звітності, подання заяви на оформлення паспорта або посвідчення особи.

■ *C2B* – від споживача до бізнесу, тобто модель, протилежна *B2C*, використовується порталами, які дозволяють окремій особі опублікувати пропозицію, адресовану багатьом продавцям. Продавці можуть переглядати пропозиції та нести за них відповідальність.

■ *F2B* – фінанси для бізнесу, тобто пропозиція фінансовими установами своїх послуг компаніям, що використовують Інтернет; і *F2C* – фінанси для споживача - відносини між фінансовими установами та окремими клієнтами.

■ *B2E* – бізнес для співробітника – використання електронних засобів зв'язку для спілкування з працівниками – наприклад Інтранет, віддалена робота.

Класифікація бізнес-моделей різноманітна. Три основні бізнес-моделі, які є найпопулярнішими формами заробітку грошей через Інтернет, це: реклама, агентство та електронна комерція. Більш детальний огляд моделей електронного бізнесу, включає не лише електронний магазин, призначений для продажу товарів і послуг через Інтернет, але й електронні закупівлі, які дозволяють розміщувати пропозиції в Інтернеті та постачати підприємство товарами та послуги. Він також розрізняє електронні аукціони, які дозволяють проводити аукціони та купувати товари та послуги, та електронний торговий центр, який є різновидом електронного магазину, що складається з кількох електронних магазинів. Віртуальна спільнота складається з онлайн-сервісів, зосереджених навколо певного предмета або сектору послуг, доступних онлайн, а постачальник послуг ланцюжка створення вартості надає конкретні послуги з ланцюга створення вартості, напр. електронні платежі або логістичні послуги. Також існує платформа для співпраці, яка надає інструменти та створює ІТ-

середовище, що дозволяє співпрацювати між компаніями. Він також розрізняє інформаційне посередництво як спосіб надання послуг із пошуку та надання необхідної інформації клієнтам, напр. пошук інформації в Інтернеті, створення профілів клієнтів і довірчі послуги, що розуміються як надання конкретної інформації, що гарантує довіру до бізнес-процесів в Інтернеті у формі сертифікатів автентичності або шифрування даних. Зроблення додатків доступними через Інтернет, тобто пропонування програмного забезпечення, доступного в Інтернеті, і стягнення плати за використання такого програмного забезпечення також є однією з моделей електронного бізнесу

Також існує модель брокера, який зв'язується між продавцями та покупцями для укладення угод і стягує комісію за виконані операції, щоб дозволити виконання угод, напр. в онлайн-туристичних агентствах або аукціонних службах модель дилера, реалізована у формі торгової компанії, що працює в Інтернеті, що продає товари та послуги в Інтернеті, і модель прямого виробника, який досягає своїх клієнтів безпосередньо через Інтернет, обминаючи традиційну дистрибуцію канали. Крім того, він згадує модель передплати, яка стягує плату за доступ до ресурсів служби або пропонує загальнодоступний вміст або вміст, доступний лише для передплатників, і корисну модель, де плата стягується за фактичне використання послуги.

Також існує постачальник з повним спектром послуг, який пропонує не лише власні товари та послуги, а й продукти інших подібних компаній, постачальника контенту, який надає контент для більших або більш загальних порталів, і постачальника інфраструктури, який надає інфраструктура у вигляді мережевих з'єднань, бездротових технологій і програмного забезпечення, щоб дозволити іншим суб'єктам працювати в електронному бізнесі. Інші моделі включають загальну інфраструктуру, тобто Інтернет-сервіс, що збирає пропозиції конкурентів на ринку, платформу електронної комерції, яка пропонує цілий спектр послуг, що охоплює весь процес здійснення комерційних операцій від переговорів до доставки товарів, і комерційні спільноти, які забезпечують джерело інформації та зв'язку, необхідне для

роботи в даному бізнесі. Нарешті, існує модель агрегатора клієнтів, яка збирає велику кількість незалежних клієнтів, що дозволяє їм досягти кращої ціни, що пропонується лише оптовикам, модель розподілу, яка з'єднує великі групи виробників з оптовиками та роздрібними торговцями, портал (загальний, універсальний) у вигляді веб-сайту, що містить широкий спектр інформації та послуг, і vortal – свого роду портал, що містить детальну інформацію про певну галузь.

Європа продовжує страждати від агресії Росії проти України, яка спричинила високі темпи інфляції, різке зростання цін на енергоносії та загальну геополітичну нестабільність. Усе це не лише впливає на купівельну спроможність споживачів, але й порушує ринки та глобальні ланцюжки поставок. Розвиток електронного бізнесу в ЄС представляє впровадження інтересів сектору цифрової комерції перед європейськими законодавцями і зосереджений на таких основних напрямках [11]:

- е-Регламенти;
- стійкість;
- цифрові транзакції та інновації;
- електронна логістика та оподаткування;
- платформи.

Ці стовпи структуровані у «робочі комітети», де учасники можуть брати участь, сприяючи розвитку політичних позицій асоціації з широкого кола тем. Ці зустрічі також є нагодою отримати інформацію, поділитися найкращими практиками та обговорити перешкоди, з якими торговці та платформи стикаються у своїй щоденній діяльності. Незважаючи на це, електронна комерція все ще продовжує зростати. Насправді оборот європейської електронної комерції B2C зріс з 849 мільярдів євро у 2021 році до 899 мільярдів євро у 2022 році, хоча темпи зростання знизилися з 12% у 2021 році до 6% у 2022 році (див. рис. 2.3). Тим не менш, темпи зростання у 2023 році становлять незначне зростання до 8%, при цьому оборот європейської електронної комерції B2C також продовжує позитивну тенденцію до зростання [36].

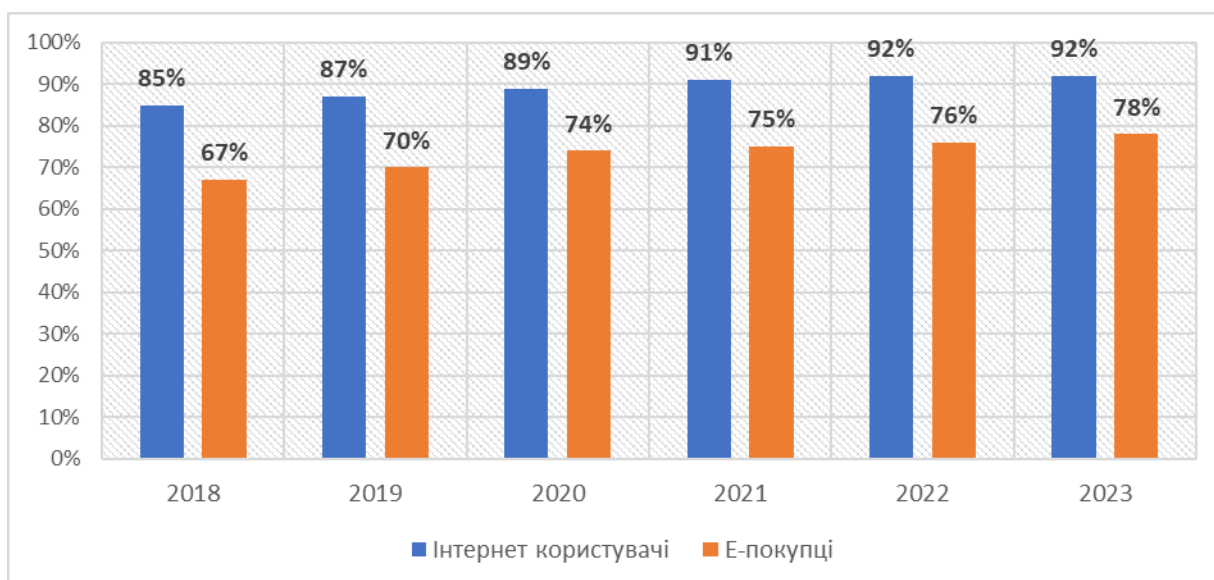


Рис. 2.3. Розвиток електронного бізнесу в ЄС

Джерело: [побудовано автором за: Eurostat, Datareportal]

Із законодавчої точки зору, політики на рівні ЄС поступово завершують різні політичні пріоритети цього мандату, оскільки 2024 рік буде відзначений виборами до Європейського Союзу, які відбудуться 6-9 червня 2024 року. ЄС випустив низку законодавчих актів, які намагалися адаптувати правовий ландшафт Європи до цифрового та зеленого переходу. Багато з цих політик виявилися ключовими для сектору електронної комерції, торкаючись таких тем, як онлайн-платформи та ринки, екологічні претензії та екологічне пакування, і це лише деякі з них. Таким чином, наступні кілька років будуть критично важливими для компаній, оскільки ці ініціативи поступово почнуть впроваджуватися у всій галузі, крок, який вимагатиме інвестицій, щоб забезпечити відповідність новим правилам ЄС і національним правилам.

Коли вибори в ЄС 2024 року неминуче змінять європейський політичний ландшафт, наратив навколо цифровізації та цифрової комерції також зміниться, що вплине на майбутні політичні програми та переговори протягом наступних п'яти років. Прогнози щодо дострокового голосування свідчать про більш поляризований, потенційно менш орієнтований на регулювання Європейський парламент, який впливатиме на розвиток регуляторного ландшафту ЄС

упродовж багатьох років. На цьому потенційному тлі посилення політичної невизначеності для сектору цифрової комерції вкрай важливо продовжувати голосно говорити про виклики, з якими він стикається, і про те, що йому потрібно для здійснення необхідних змін для справедливого та сталого цифрового переходу. Проте, підприємства все ще стикаються зі значними перешкодами, особливо щодо транскордонних продажів. Політики несуть відповідальність за зменшення фрагментації ринку та усунення тяганини для транскордонних ділових операцій. Розробка реалістичної, орієнтованої на майбутнє та нейтральної щодо каналів політики, яка здатна адаптуватися до мінливих очікувань як компаній, так і споживачів, матиме першочергове значення, коли розпочнеться наступний цикл ЄС. Електронна комерція Європи продовжуватиме лобіювання та адвокаційні зусилля у співпраці зі своїми членами, щоб привернути увагу нових законодавців до інтересів і викликів сектора [30].

Загалом європейський оборот електронної комерції B2C продовжує зростати. Як і є тенденцією протягом тривалого часу, у Східній Європі темпи зростання обороту електронної комерції B2C вищі, ніж у багатьох країнах Західної Європи. Проте Західна Європа все ще займає найбільшу частку загального товарообігу – 67% порівняно з 2% у Східній Європі. ЄС-27 є центром європейської електронної комерції. Хоча Сполучене Королівство, яке офіційно вийшло з Європейського Союзу в 2020 році, становить основну частину європейського обороту електронної комерції, цифрова економіка Єдиного ринку продовжує процвітати. Щороку кількість електронних покупок зростає, як і E-GDP. Дані показують, що споживачі впевнені на своїх внутрішніх ринках, про що свідчить те, що 81% повідомили про купівлю в національних продавців у 2022 році [36].

Будучи найбільшим роботодавцем у приватному секторі в Європі, сектор роздрібної та оптової торгівлі забезпечує 26 мільйонів робочих місць і відіграє важливу роль у житті місцевих громад і центрів міст, забезпечуючи європейським споживачам і підприємствам щоденний доступ до

найважливіших послуг і продуктів. Останні кілька років були складними для Європи. ЄС оговтується від пандемії Covid-19 і має справу з безліччю нових викликів, таких як серйозна криза вартості життя та наслідки війни в Україні, а також зміни клімату, старіння населення, жорсткість ринку праці та цифровий ландшафт, що швидко розвивається. У 2022 році під час різкого зростання інфляції споживачі стали набагато чутливішими до цін. Вони все більше прагнули заощадити гроші, і робили це шляхом порівняння та диверсифікації своїх онлайн- і офлайн-каналів покупок [36].

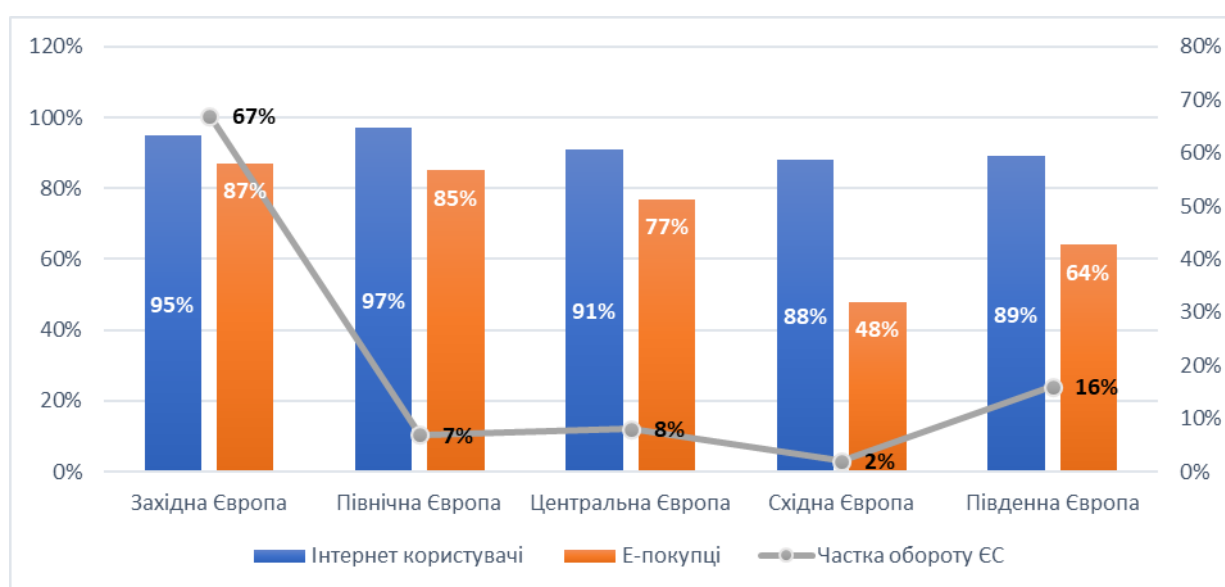


Рис. 2.4. Регіональний розвиток електронного бізнесу в ЄС, 2022 р.

Джерело: [побудовано автором за: Eurostat, Datareportal]

В Україні з початку 2023 року всі ніші електронного бізнесу показують позитивне відновлення, але у доларовому еквіваленті їх виручка за перше півріччя не зростає ні щодо показників 2022-го, ні, тим більше, показників 2021 року (див. рис. 2.5). Порівняно з 2021 роком зафіксовано просідання на 43%, а стосовно 2022 року – на 13%. Прогнозується, що під час сезону розпродажів дохід українських онлайн-рітейлерів має відчутно зрости. Навіть передбачається, що цей дохід може дещо перевищити загальні показники 2021 року. Рівень середнього чека за всіма категоріями або вище за показники 2022

року, або не зменшився – споживач витрачає так само. Кількість користувачів у чуттєвих до гендеру категоріях не перевищує показники 60-70% до минулорічних (дитячі товари та косметика) [16].

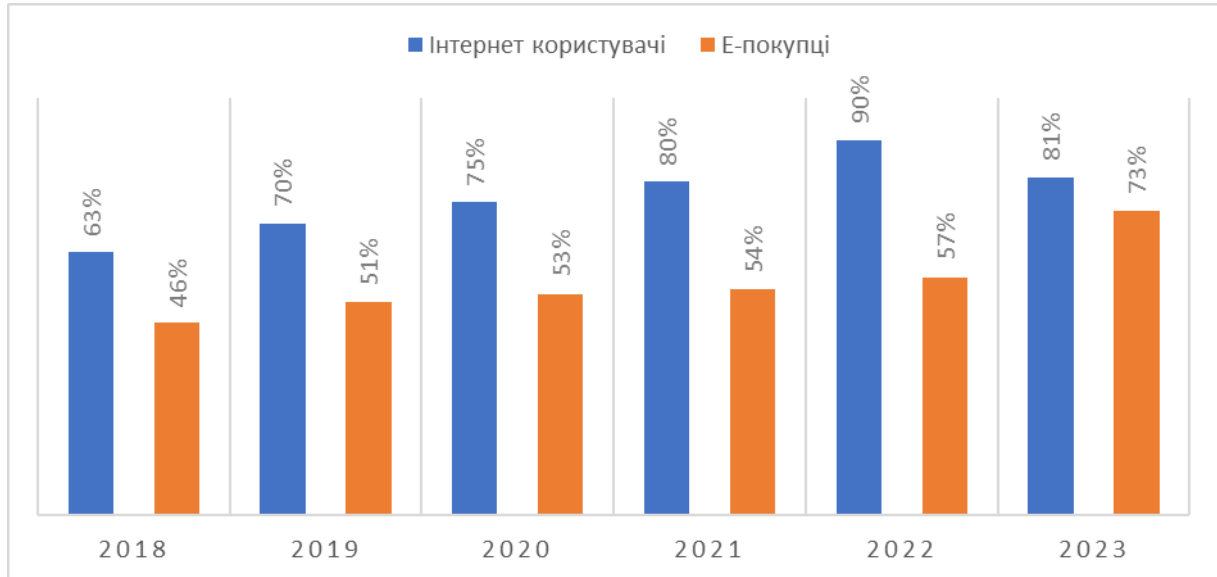


Рис. 2.5. Розвиток електронного бізнесу в Україні

Джерело: [побудовано автором за: Eurostat, Datareportal]

Як видно за цифрами, український ринок e-commerce ще приходить до тями. Однак після пандемії Covid-19 та початку повномасштабного вторгнення однієї із довгострокових перспектив став перехід українського бізнесу до e-commerce та зміцнення присутності в онлайн. Якщо у 2021 році ринок електронної комерції в Україні займав близько 9%, то зараз ця частка вже перевищила 11%, і показник продовжує зростати. Драйверами для України традиційно є ніші електроніки, одягу, косметики та зоотоварів. Гравці останнього сегменту демонструють найбільш позитивну динаміку: у лютому 2023 року вони за фінансовими показниками майже на 100% перевищили торішні дані [16].

Отже, протягом усієї пандемії Covid-19 багато споживачів перейшли на онлайн через необхідність, але продовжували робити покупки в Інтернеті через вибір. Очікується, що онлайн-продажі продовжуватимуть зростати в найближчі

роки, досягнувши приблизно 30% роздрібних продажів до 2030 року. Присутність в Інтернеті стало життєво важливим для багатьох роздрібних торговців, особливо для невеликих підприємств. Подорож споживача також швидко змінюється, і поєднання взаємодії онлайн і офлайн стало новою нормою. Роздрібні торговці не мають іншого вибору, окрім як інвестувати в те, щоб зробити цей гібридний шопінг безперервним. Хоча фізичні магазини залишаються важливими, їхня роль розвивається, і їхня увага дедалі більше зміщується на надання покращеного досвіду та особистих консультацій.

2.2. Оцінка ефективності електронних бізнес платформ

Економічні розробники служать мостом між підприємствами та ресурсами, які їм потрібні для досягнення успіху, особливо в умовах мінливих ринків і неспокійних часів. У багатьох випадках ця роль полягає в наданні інформації місцевим підприємствам про корисні інструменти для побудови або розвитку їхніх починань. У цьому звіті корисність електронної комерції для власників бізнесу та економіки громади описана через опис різноманітних доступних ресурсів. Ділячись цією інформацією з власниками бізнесу в їхній громаді, економічні розробники можуть стимулювати економічне зростання та розширення обміну електронною комерцією між місцевими підприємствами та споживачами. Згідно зі статистичними даними електронної комерції за 2020 рік, очікується, що до 2040 року 95 відсотків роздрібних продажів здійснюватиметься через Інтернет. Електронна комерція, або транзакції, що здійснюються через Інтернет, швидко набула популярності після першої онлайн-покупки в 1994 році. з появою електронної комерції в 1994 році споживачі почали переходити від звичайного бізнесу до онлайн-покупок; тепер більшість усіх роздрібних продажів тепер здійснюються онлайн. Щоб вижити, підприємства повинні адаптуватися до цієї зміни [33].

Оскільки вітрини магазинів закривалися через COVID-19, люди по всій країні звернулися до електронної комерції, щоб задовольнити свої потреби.

Малі підприємства, які вже боролися із закриттям, були змушені конкурувати з досвідченими гігантами електронної комерції, такими як Amazon, компанія, яка сприяла 44 відсоткам усіх продажів електронної комерції в США у 2017 році. Згідно з дослідженням, проведеним Visual Objects, 40 відсотків малих підприємств не мали веб-сайту в 2019 році, а 28 відсотків заявили, що, ймовірно, не створять його в майбутньому. Компанії, які покладаються на традиційні методи маркетингу, знаходяться в не вигідному становищі. Продажі через мобільну електронну комерцію обумовлюються пошуком Google і маркетингом у соціальних мережах, а без присутності в Інтернеті споживачі з меншою ймовірністю купуватимуть у місцевих джерелах або співпрацюватимуть із малим бізнесом. Електронна комерція та роздрібні онлайн-продажі можуть протистояти наслідкам для місцевої економіки зниження доходів або закриття звичайних магазинів перед обличчям катастроф, таких як COVID-19, а також підвищити продажі за стабільної економіки.

Не тільки стрімко зростають продажі в електронній комерції «бізнес-споживач», але й роздрібна торгівля в кожному секторі більше залежить від інтернет-транзакцій. Згідно з аналізом частки ринку, до кінця 2024 року очікується, що електронна комерція «бізнес-бізнес» перевершить споживчі роздрібні продажі. Електронна торгівля продуктами харчування також зазнала зростання з початку пандемії. Однак економічні побоювання серед молодих споживачів, особливо міленіалів і покоління Z, призводять до того, що споживачі витрачають менше на несуттєві роздрібні товари та враження, що, ймовірно, продовжиться, коли вітрини повністю відкриються. Втрата малого бізнесу в громаді має негативний ефект на регіональну економіку, оскільки, згідно з даними Адміністрації малого бізнесу, на малі підприємства припадає половина робочих місць у приватному секторі та 64 відсотки нових робочих місць, створених у США. Електронна комерція може як підняти, так і розгромити малий бізнес у межах спільноти, і економічні розробники повинні оцінити наявні ресурси, щоб допомогти цим фірмам підключитися до онлайн-споживачів [14].

За останні кілька десятиліть відбулися серйозні зміни в тому, як завершуються транзакції. Хоча типи транзакцій залишаються незмінними (тобто бізнес-бізнес, бізнес-споживач, споживач-бізнес тощо), платформи, на яких здійснюються ці транзакції, тепер значною мірою залежать від електронної комерції. Існує багато типів платформ електронної комерції для різних видів обміну, починаючи від простих торгових майданчиків і закінчуючи персоналізованими конструкторами веб-сайтів. Нижче наведено основні, проміжні та розширені типи платформ електронної комерції, які будь-який бізнес може використовувати для підвищення прибутковості та забезпечення життєздатності в епоху цифрових технологій. Ці платформи можуть використовуватися різними типами бізнесу та інтегруватися між собою, щоб спрямовувати споживчий трафік і підвищувати прибутковість. Наприклад, базові платформи соціальних мереж можуть посилатися на веб-сайт проміжної компанії, де товари можна продавати, а потім відправляти. У цьому розділі буде описано ці платформи та надано пропозиції щодо того, які з них мають використовувати компанії [35].

Постійне збільшення трафіку на сайти соціальних мереж призвело до їх експансії на ринки електронної комерції. У Facebook і Instagram тепер є розділи на своїх сайтах, присвячені ринкам. Компанії також можуть продавати свою продукцію через рекламу в соціальних мережах за відносно низькими цінами. Подібним чином Twitter і LinkedIn пропонують послуги маркетингу та просування. Хоча клієнти не можуть безпосередньо купувати продукти в двох останніх, їх можна скеровувати за допомогою реклами та рекламного вмісту до онлайн-магазину чи ринку електронної комерції. Компанії, які зацікавлені у використанні сайтів соціальних медіа, повинні керувати своїми рекламними кампаніями та продажами через «Facebook для бізнесу» та «Instagram для бізнесу», а не через власні особисті облікові записи. І Facebook, і Instagram мають великі ресурси для власників малого бізнесу, включаючи відео, навчальні посібники та звіти про тенденції. Крім того, ці платформи повністю

інтегровані, оскільки Facebook є материнською компанією Instagram, тому зусилля можуть піти вдвічі.

Клас електронної комерції, який дозволяє окремим особам ділитися та продавати свої товари через платформу в стилі «гаражних розпродажів», менш корисний для бізнесу та більше орієнтований на випадкового продавця. Одна з таких платформ, Craigslist, служить посередником між споживачем і продавцем товарів або послуг. Хоча ці платформи в основному використовуються окремими продавцями, малі підприємства можуть легко демонструвати свої товари, щоб продавати їх широкому загалу. Інші ринки в стилі «гаражного розпродажу» – Poshmark, Kidizen і Tradesy, які дозволяють користувачам продавати новий або вживаний одяг. Хоча ці платформи в основному використовуються окремими продавцями, на них розміщено багато невеликих консигнаційних компаній. Платформи електронної комерції, такі як сайти соціальних медіа та ринкові майданчики, повинні використовуватися в першу чергу невеликими підприємствами або окремими продавцями, які сподіваються налагодити або підтримувати відносини зі споживачами [23].

Для нішевих компаній, які бажають відкрити онлайн-присутність, ці платформи забезпечують дім в Інтернеті. Ті, хто переводить свої звичайні магазини на проміжні платформи електронної комерції, отримують допомогу в безпечних платежах, маркетингу, доставці та інших бізнес-потребах, вбудованих у проміжні платформи електронної комерції. У той час як базові платформи використовуються для продажу в менших масштабах, проміжні платформи зазвичай використовуються відомими підприємствами, які сподіваються постійно продавати продукти чи послуги. Ці підприємства можуть використовувати аспекти базової електронної комерції, як-от присутність у соціальних мережах, для підвищення прибутковості на проміжних каналах.

Etsy – це проміжний ринок, де малі підприємства, якими переважно володіють і керують окремі особи, можуть продавати свою продукцію. Він зосереджений на подарунках ручної роботи або старовинних виробах і дозволяє

людям створювати веб-сторінки для демонстрації та продажу своїх товарів. Etsy збирає 5% комісії за транзакцію та 3% комісії за обробку, коли товар продається. Ця платформа надає продавцям можливість рекламувати, продавати та поширювати свою продукцію на міжнародному рівні.

Shopify – ще одна проміжна платформа електронної комерції, яка служить хостом для незліченних онлайн-магазинів і сторінок торгових точок. За щомісячну плату власники бізнесу можуть керувати персоналізованими міжнародними онлайн-магазинами. Програмне забезпечення для електронної комерції Shopify не лише допомагає підприємствам продавати їхні продукти, але також надає маркетингові та управлінські послуги. На сайті можна найняти професіоналів-фрілансерів для розробки маркетингових стратегій, а інформаційна панель управління дозволяє власникам бізнесу відстежувати замовлення, доставку та платежі. Це робить його корисним інструментом для власників бізнесу, які хочуть розпочати та розширити свою діяльність.

В США запровадили програми для стимулювання електронної комерції серед пандемії через партнерство з проміжними платформами електронної комерції. У Луїзіані та Кентуккі губернатори співпрацювали з Shopify, щоб надати малим підприємствам безкоштовні пробні версії їхніх послуг зі створення веб-сторінок. У Луїзіані LASmallBizOnline надає постачальникам доступ до цієї пробної версії. Вони також мають доступ до інструментів, посібників і вебінарів, які допомагають їм створювати веб-сайти, залучати більше споживачів на свої сайти, керувати запасами та виконувати замовлення. Доступ до електронної комерції є життєво важливим із наближенням святкового сезону, оскільки роздрібні онлайн-продажі під час довгих вихідних на День подяки перевищать 23 мільярди доларів.

Платформи електронної комерції, як-от Redbubble, часто використовуються дизайнерами та художниками для продажу своїх робіт у різноманітних носіях. Художники можуть завантажувати свої проекти, а Redbubble друкуватиме та розповсюджуватиме одяг, принти в рамках, полотна та чашки для кави на основі замовлення клієнта. Коли замовник обирає дизайн

художника, художник отримує націнку, яку встановлює домен для конкретного елемента. Redbubble та подібні сайти зазвичай платять дизайнерам 20 відсотків від загальної вартості виробництва та розповсюдження. Такі сайти, як Redbubble, діють як третя сторона, яка займається виробництвом і доставкою, залучаючи бізнес-модель дропшипінгу [9].

Починаючи з 1995 року, eBay і Amazon тепер є двома гігантами електронної комерції. eBay починався як сайт, заснований на аукціоні, але з тих пір перейшов на онлайн-ринок, де продається різноманітна колекція товарів. Кроки, щоб стати продавцем на eBay, є більш детальними, ніж кроки на основних ринках, таких як Facebook і Craigslist. eBay пропонує різні рівні магазинів, як-от стартовий, базовий, преміальний, базовий і корпоративний. Ці членства мають різну вартість і відповідають різним потребам бізнесу. Залежно від кількості списків, які власник бізнесу має намір публікувати щомісяця, він або вона повинні зважити доступні рівні та вибрати той, який принесе максимальну прибутковість.

Amazon є найвідомішою та найпоширенішою платформою електронної комерції в Сполучених Штатах. Незважаючи на те, що вони розширилися до інших функціональних можливостей, як-от трансляція відео та музики, ринок усе ще залишається ядром бізнесу. Amazon бере 99 центів за кожен проданий товар, або продавець може сплачувати щомісячну комісію в розмірі 39 доларів. За кожен продаж, здійснений через платформу Amazon, стягується комісія за реферал. Хоча це може зменшити певний прибуток для компаній, які прагнуть продавати в Інтернеті, перевага реклами та розповсюдження продуктів через найдосконалішу платформу електронної комерції у світі може сприяти розвитку бізнесу та сприяти зростанню успіху. Крім того, великі роздрібні торговці, такі як Walmart, є можливим варіантом для компаній продавати свої товари онлайн. Ці магазини все більше рухаються до бізнес-моделі електронної комерції, а з уже створеним брендом і клієнтською базою продаж через великого роздрібного продавця може принести користь компанії, яка прагне диверсифікувати свій ринок.

Крім сайтів, які вже створені та дають продавцям місце для демонстрації своїх товарів, платформи веб-сайтів можна використовувати для створення сайтів для конкретних компаній, на яких розміщені онлайн-магазини. Ці сайти мають багато різних функцій і ресурсів для маркетингу та пошукової оптимізації. Конструктори сайтів включають такі популярні платформи, як Squarespace і Wix, де продавець може вибрати з безлічі професійних дизайнів, перш ніж персоналізувати свій онлайн-магазин. Незважаючи на те, що ці конструктори веб-сайтів широко використовуються та добре відомі, кожен бізнес має унікальні потреби при створенні своєї присутності в Інтернеті. Тут можна знайти порівняння десяти найпопулярніших конструкторів веб-сайтів електронної комерції.

Інтернет-банкінг і онлайн-платформи транзакцій є важливими для електронної комерції, і розуміння того, які послуги доступні, є першим кроком до успішного розширення онлайн. Оскільки використання інструментів електронної комерції розширюється, занепокоєння щодо ризику незахищених платежів також зростає. Щоб полегшити занепокоєння та забезпечити безпеку, банки та системи онлайн-платежів продовжують розвивати технологію управління ризиками та шахрайством. Розглядаючи можливість запуску електронної комерції, малий бізнес повинен дослідити свої можливості, проконсультуватися зі своїми банками та скористатися юридичною допомогою, якщо це необхідно для захисту своїх інтересів [9].

Щоб задовольнити зростаючий попит на електронну комерцію, багато банків не лише надають традиційні послуги через Інтернет, але й розширили свою діяльність до нових послуг електронної комерції. До них належать інтернет-портали або «суперсайти», які з'єднують продавців і споживачів, перевіряють особистість для захисту учасників електронної комерції від шахрайства за допомогою технології шифрування, а також пропонують електронний білінг для покращення управління готівкою та обробки платежів. Крім того, банки допомагають малим підприємствам, пропонуючи онлайн-покупки між компаніями або електронні закупівлі, такі як домовленість про

знижки для постачальників. Оскільки багато банків пропонують різні послуги для електронної комерції, ось деякі технології, на які варто звернути увагу.

Альтернативні варіанти онлайн-транзакцій включають послуги онлайн-переказу грошей, які полегшують легкий переказ коштів між особами. Це може бути особливо ефективним рішенням для власників малого бізнесу, які тільки починають виходити на електронну комерцію. Платформи варіюються від програм для мобільних платежів, таких як Venmo або Cashapp, до складних систем онлайн-платежів, таких як PayPal і Square. Мобільні платіжні програми часто використовуються для транзакцій між особами та між споживачами й компаніями. Ці транзакції особливо корисні при продажу окремих послуг. Venmo та Cashapp часто використовуються особами, які вважають себе соціальними витратниками, і вони дозволяють користувачеві зв'язуватися з друзями та обмінюватися грошима з друзями, публікуючи транзакції на часовій шкалі, подібній до соціальних мереж.

PayPal використовується як окремими особами, так і компаніями для полегшення онлайн-транзакцій. Оскільки PayPal підтримує облікові записи продавців і може синхронізуватися з веб-сайтами в Інтернеті, він використовується та довіряє йому в усьому світі. Він пропонує особам додаткове відчуття безпеки під час проведення транзакцій в Інтернеті, оскільки безкоштовний обліковий запис на сайті пропонує послуги безпеки, які зазвичай можна знайти у великому банку. Компанії будь-якого розміру можуть легко приймати платежі за допомогою програми PayPal або віджета веб-сайту в обмін на товари чи послуги. Фізичні особи можуть обмінюватися коштами між собою, подібно до Venmo та Cashapp, але великі онлайн-бізнеси також використовують це для легкої автентифікації та прийому платежів [23].

Інша платформа, Square, пропонує електронні рахунки-фактури та допомогу в електронній комерції, а також надає безкоштовний зчитувач магнітних смуг, який дозволяє власникам бізнесу особисто використовувати кредитні картки. Square не тільки допомагає створити онлайн-сайт за допомогою конструктора сайтів, але й дозволяє компанії негайно розпочати

онлайн-продажі. Підприємства можуть легко продавати онлайн і відправляти замовлення клієнтам, пропонувати самовивіз з вулиці або місцеву доставку; сайт корисний для онлайн-транзакцій для будь-якого типу бізнесу. Коли продаж здійснюється через Square, компанія отримує 2,9% і 30 центів за транзакцію. Компанії, які хочуть використовувати Square для онлайн-продажів, повинні переконатися, що комісії та послуги, пов'язані з кожною альтернативною платіжною онлайн-платформою, підтримують їхні довгострокові фінансові цілі.

Присутність в Інтернеті може надати можливості для розвитку бізнесу поза межами онлайн-транзакцій. Використовуючи соціальні медіа та платформи цифрового маркетингу, підприємства від малих до великих можуть націлюватися на певну аудиторію та залучати свій бізнес як онлайн, так і особисто. Якщо бізнес не представлений у соціальних мережах, першим кроком буде просто зареєструватися. Сайти соціальних мереж безкоштовні, і це найкращий спосіб дешево та легко охопити клієнтів. Громади також можуть спільно просувати свій бізнес за допомогою маркетингових заходів. Наприклад, вулиця SOUL, яка традиційно була фермерським ринком у Фредеріку, штат Меріленд, під час пандемії COVID-19 була спрямована на ринок малого бізнесу з чорношкірими власниками. Використовуючи свою владу як колективу, який прагне розширити можливості темношкірого бізнес-спільноти, SOUL Street об'єдналися для проведення віртуальної події Чорної п'ятниці. Залучення постачальників до платформи електронної комерції сприятиме їхнім продажам у святкові дні та допоможе їм уперше створити онлайн-присутність. Без спільної потужності маркетингової кампанії SOUL Street і зусиль електронної комерції ці підприємства не мали б такого ж рівня впливу.

Google Analytics – це веб-служба, яку пропонує Google, яка відстежує трафік веб-сайту та звітує про нього. Сервіс повідомляє про кількість відвідувачів сайту, місце їх проживання, які маркетингові тактики спрямовують найбільше трафіку на веб-сайт тощо. Google Analytics сумісна з багатьма різними платформами електронної комерції та конструкторами веб-сайтів.

Після підключення Google Analytics просить користувачів встановити «цілі» для свого веб-сайту та бізнесу. Ці цілі часто є досяжними показниками, які спонукають веб-сайт реагувати певним чином. Наприклад, якщо вибраною ціллю була завершена покупка, Google Analytics може ініціювати автоматичне повідомлення подяки після досягнення мети. Це робить його корисним як інструмент відстеження бізнесу та маркетингу. Встановлюючи цілі, Google Analytics знатиме, коли щось важливе сталося на контрольованому веб-сайті. Створюючи обліковий запис Google Analytics, користувачі отримують доступ до навчальних курсів і посібників для оптимізації інструменту. Існує курс для слухачів усіх рівнів, включаючи початківців, і спеціальні курси для тих, хто зосереджується на маркетингу електронної комерції. Ці курси показують, як переконатися, що онлайн-реклама охопить саме ту аудиторію, для якої вона призначена, і як збільшити кількість переходів на веб-сайти.

Ринкові майданчики на Facebook дозволяють продавцям спілкуватися з громадськістю. Однак цільові оголошення на сайтах соціальних мереж можуть посилати безпосередньо на онлайн-магазин. Оскільки ці оголошення охоплюють певну аудиторію, яка, ймовірно, придбає або скористається рекламованим продуктом чи послугою, вони є ефективним способом просування на ринок і розвитку бізнесу. Facebook пропонує курс цифрового маркетингу під назвою Facebook Blueprint, який зосереджується на освоєнні сайту соціальних медіа як платформи цифрового маркетингу та охоплює все, починаючи від базових базових навичок для Facebook і Instagram і закінчуючи найкращими практиками, відстеженням реклами, купівлею реклами тощо. Курси готують бізнес до виходу в Інтернет, створюють присутність в Інтернеті та залучають аудиторію. Власники бізнесу можуть скористатися курсами, що охоплюють сотні категорій, що стосуються унікальних потреб маркетингу та електронної комерції [3].

Маркетингове програмне забезпечення, таке як Hubspot і Hootsuite, має безкоштовні та вдосконалені інструменти, які допомагають компаніям продавати, відстежувати та розвиватися на різних платформах. Hubspot – це

програмна платформа та онлайн-спільнота, яка надає користувачам різноманітні маркетингові продукти та плани за щомісячну плату. Підприємства можуть скористатися перевагами служби підтримки та обслуговування клієнтів, щоб гарантувати, що клієнт отримає максимальну віддачу від наданих маркетингових інструментів. Як і Facebook Blueprint, Hubspot також пропонує навчальні програми та освітні ресурси, які допомагають власникам бізнесу в їхніх маркетингових зусиллях. Hootsuite – ще одне маркетингове програмне забезпечення, яке спеціалізується на маркетингу в соціальних мережах. Ця програма дозволяє власникам бізнесу об'єднати всі соціальні кампанії на одній платформі.

Організації економічного розвитку часто надають технічну допомогу підприємствам, які прагнуть розширити або продати свій бізнес, а також деякі місцеві органи влади та університети. Одним із прикладів є Програма маркетингової допомоги уряду штату Теннессі на 2020 рік, яка підтримує зусилля з економічного розвитку шести громад Теннессі, забезпечуючи кожне місце рекламними відео, спеціальними веб-сайтами, спеціальними фотографіями тощо. Такі програми можуть надати громадам або підприємствам навички та ресурси, необхідні в епоху цифрових технологій. Крім того, підключившись до місцевої організації економічного розвитку або Центру розвитку малого бізнесу (SBDC), власник бізнесу може дізнатися більше про місцеві ресурси, які підтримують електронну комерцію. Оскільки електронна комерція випереджає традиційні звичайні магазини, власникам бізнесу та економічним розробникам важливо ознайомитися з найкращими практиками електронної комерції та використовувати їх. Типи платформ електронної комерції, банківських систем і заходів безпеки, викладених у цьому звіті, мають надати підприємствам фундаментальні знання та ресурси для розвитку успішної присутності в Інтернеті. Спільноти можуть працювати разом, щоб покращити можливості електронної комерції серед своїх малих підприємств. Завдяки спільному маркетингу підприємства побачать збільшення продажів і освоють електронну комерцію.

Висновки до розділу 2

Електронний бізнес включає: електронну комерцію, електронне підприємство, електронну економіку, електронне суспільство, електронний уряд, електронний банкінг, електронне навчання. У випадку електронного бізнесу, на відміну від традиційних підприємств, немає кордонів, пов'язаних із середовищем. Клієнти, постачальники та посередники можуть перебувати в будь-якій точці світу, у різних часових поясах, вони можуть розмовляти різними мовами та платити в різних валютах. Що важливіше з точки зору середовища електронного бізнесу, це відносини між різними суб'єктами електронного бізнесу: B2B – бізнес для бізнесу; B2C – бізнес для споживача; C2C – відносини між споживачами; B2A – бізнес для адміністрації; C2A – громадянин до адміністрації; C2B – від споживача до бізнесу; F2B – фінанси для бізнесу; B2E – бізнес для співробітника.

Оборот європейської електронної комерції B2C зріс з 849 мільярдів євро у 2021 році до 899 мільярдів євро у 2022 році, хоча темпи зростання знизилися з 12% у 2021 році до 6% у 2022 році. Тим не менш, темпи зростання у 2023 році становлять незначне зростання – 8%; оборот європейської електронної комерції B2C також продовжує позитивну тенденцію до зростання. У Східній Європі темпи зростання обороту електронної комерції B2C вищі, ніж у багатьох країнах Західної Європи. Проте Західна Європа все ще займає найбільшу частку загального товарообігу – 67% порівняно з 2% у Східній Європі.

В Україні з початку 2023 року всі ніші електронного бізнесу показують позитивне відновлення, але у доларовому еквіваленті їх виручка за перше півріччя не зросла ні щодо показників 2022-го, ні, тим більше, показників 2021 року. Якщо у 2021 році ринок електронної комерції в Україні займав близько 9%, то зараз ця частка вже перевищила 11%, і показник продовжує зростати. Драйверами для України традиційно є ніші електроніки, одягу, косметики та зоотоварів (найбільш позитивна динаміка: у лютому 2023 року за фінансовими показниками на 100% перевищили торішні дані).

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОВУАННЯ І РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЕЛЕКТРОННИМ БІЗНЕСОМ

3.1. Шляхи розвитку електронного бізнесу в умовах стратегії диверсифікації

У зв'язку зі збільшенням кількості суб'єктів електронного бізнесу досягти успіху в Інтернеті стає все складніше. Тому, особливо в електронному бізнесі, важливо мати відповідну бізнес-стратегію – без неї неможливо реалізувати навіть найкращу ідею. Помилки, які найчастіше допускаються при розробці стратегій електронного бізнесу, включають неправильні прогнози та аналізи, що виникають через те, що ініціатори та розробники електронного бізнесу не перевіряють, чи зацікавить їхня ідея потенційних клієнтів, і неправильна оцінка фінансів без урахування додаткових джерела фінансування, які б дозволили компанії розвиватися в початковий період, коли вона не викликає достатнього інтересу клієнтів.

При розробці стратегії електронного бізнесу важливо, чи буде бренд суб'єктом, що працює тільки в Інтернеті, чи це буде онлайн-представництво бренду, який функціонує на ринку в традиційній формі. Безсумнівно, найкращими стратегіями для електронного бізнесу будуть ті, що базуються на електронному маркетингу, тобто маркетингових операціях, що проводяться в Інтернеті. Для цього інструменти електронного бізнесу, представлені на рис. 3.1 можна використовувати. Існує велика кількість інструментів електронного бізнесу, і вибір тих, які можуть бути використані підприємцем, залежить від специфіки конкретного електронного бізнесу. Веб-сайт тепер є обов'язковою інвестицією кожної компанії – не тільки тієї, що працює в Інтернеті. Це найкращий і найшвидший інструмент, який може використовувати підприємець для інформування та навчання клієнтів, а також для презентації та продажу їм своїх продуктів і послуг. Найважливіші функції веб-сайту включають просування компанії або її конкретного продукту, підвищення впізнаваності

бренду, активізацію нових клієнтів і формування лояльності існуючих клієнтів і основний або додатковий канал дистрибуції [23].

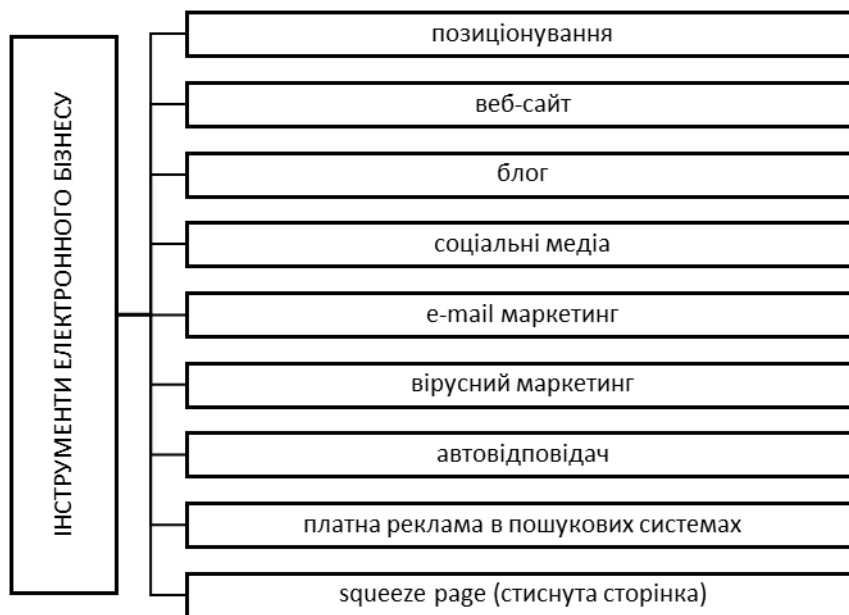


Рис. 3.1. Інструменти електронного бізнесу

Джерело: [побудовано автором]

Блог. тобто щоденник, який ведеться в Інтернеті і містить цікавий для читачів контент, відіграє важливу роль у забезпеченні можливості коментування конкретного контенту та взаємодії між компанією та її клієнтами. Блоги також можуть виконувати роль створювача іміджу, оскільки вони представляють установу як лідера галузі, а також виконувати освітню функцію (блоги, які обговорюють фінансові питання, які ведуть фінансові установи). Метою позиціонування в пошуковій системі є досягнення максимально високої позиції в результатах пошукової системи з урахуванням конкретних ключових слів. Цей інструмент дуже ефективний і в той же час відносно дешевий, а висока позиція в пошуковій системі призводить до підвищення інтересу до даної пропозиції. Це пов'язано з тим, що користувачі Інтернету, які шукають продукт або певну інформацію в Інтернеті, часто натискають кілька перших посилань, які відображаються в пошуковій системі [9].

Ще одним інструментом електронного бізнесу є соціальні мережі, які останнім часом користуються великою популярністю. Просуючи свої продукти чи бренди в таких службах, як Facebook, Twitter, Google+ або YouTube, компанії можуть використовувати соціальні зв'язки для зміцнення свого іміджу. Користувачі соціальних мереж часто рекомендують друзям цікавий контент і діляться думкою про товари та послуги певного бренду.

Електронний маркетинг вважається найдешевшим і водночас найефективнішим інструментом електронного маркетингу. Він передбачає спілкування з клієнтами через електронну пошту, створення та аналіз бази даних електронної пошти та підготовку змісту повідомлень для надсилання. До найважливіших переваг електронного маркетингу належать, серед іншого, вимірність (відомо, скільки електронних листів було надіслано, прочитано і що кого зацікавило), миттєвість (надсилання електронного листа займає кілька секунд), а зворотне повідомлення можна отримати миттєво), масштабованість (цю форму можуть використовувати як малі, так і великі компанії, а електронний лист можна надіслати декільком сотням і навіть кільком мільйонам адресатів), актуальність (завдяки інформації про адресатів і активності, наступні електронні листи можуть бути адаптовані до їхніх інтересів) та заощадження (вартість надсилання електронного листа значно нижча, ніж у випадку паперових листів) [6].

Автовідповідач вважається дуже важливим інструментом підтримки електронного бізнесу. Це програмне забезпечення, яке автоматично надсилає електронні листи людям, які написали електронний лист компанії. Автовідповідач може надсилати один електронний лист або заплановані електронні листи кожні кілька днів. Його можна використовувати для публікації інформаційних бюлетенів або курсів електронною поштою та для реклами продуктів. Це забезпечує безперервний контакт із клієнтами, сприяє створенню іміджу та дає змогу навчати клієнтів. Стиснуту сторінку також називають сторінкою захоплення. Це дуже проста сторінка, позбавлена реклами та інших непотрібних елементів, які можуть відволікати увагу. Після входу на

таку сторінку відвідувач може вказати свою електронну адресу або покинути сторінку. Основна мета стиснутої сторінки – отримати адресу електронної пошти відвідувача сторінки, її також можна використовувати для продажу продуктів – зазвичай інформаційних продуктів, електронних книг, курсів або комп'ютерних програм. Його можна використовувати в поєднанні з підключеним до нього автовідповідачем.

Найпопулярнішою системою платної реклами в пошуковій системі є Google AdWords, що працює в браузері Google. Підприємець може створити рекламу самостійно та вибрати ключові слова, пов'язані з його компанією чи бізнес-профілем. Після створення оголошення спонсороване посилання відображається в результатах пошуку Google і на веб-сайтах партнерів. Реклама потрапляє до клієнта, коли він шукає в Інтернеті товари, пов'язані з бізнесом компанії, і зазначені ключові слова. Цей інструмент дозволяє точно спланувати бюджет рекламної кампанії та дізнатися, які елементи реклами працюють, а які ні. Перевагами використання цього інструменту є повний контроль над кампаніями, пряме перенаправлення на веб-сайт компанії та система оплати, яка заснована не на показі реклами, а на кліках по ній.

Вірусний маркетинг – використовує соціальний характер Інтернету та тенденцію користувачів Інтернету ділитися з іншими тим, що їм здається смішним, цікавим або шокуючим. Завдання маркетологів — підготувати настільки цікавий матеріал, щоб він був привабливим для користувачів Інтернету, а останні розповсюдили його та «заразили» ним своїх друзів. Добре продумана вірусна кампанія, яка використовує смішний і несподіваний рекламний матеріал, дозволяє створити постійний імідж бренду в широкому масштабі [27].

Правильно підготовлена стратегія електронного бізнесу та інструменти, які добре відповідають специфіці цього виду бізнесу, а також їхнє вміле використання позитивно впливають на успіх підприємства. Керування віртуальним підприємством має як численні переваги, так і недоліки. Беззаперечні переваги включають: гнучкість цього типу організації та її

здатність пристосовуватися до мінливих ситуацій, оптимізацію ланцюга створення вартості виробництва та розподілу, високу продуктивність при низьких операційних витратах, економію часу та все більш безперебійну роботу.

Недоліки віртуального підприємства включають можливість зловживання владою різними партнерами, проблеми з ідентифікацією співробітників або еволюцію до короткострокових контрактів, укладених між партнерами з дуже привабливими компетенціями. Недоліком також може бути довіра до установи, яку неможливо локалізувати в «реальному світі», та відсутність єдиних митних і податкових правил у всьому світі [9].

Диверсифікація – це стратегія, спрямована на додавання нових продуктів або вихід на нові ринки з метою розвитку вашого бізнесу. За словами Ансоффа, креатора стратегічного менеджменту, диверсифікація є одним із чотирьох ключів до зростання бізнесу, поряд із проникненням на ринок, розвитком ринку та розробкою продукту (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Диверсифікація електронного бізнесу за матрицею Ансоффа

Джерело: [побудовано автором за: 23]

Стратегія проникнення на ринок (існуючий товар – існуючий ринок). Природна стратегія для більшості компаній, що прагнуть збільшити частку існуючих товарів на відповідному ринку. Розширення проникнення на ринок – це найочевидніша стратегія, її звичайне практичне вираження – прагнення збільшити продажі. Основними інструментами можуть бути: підвищення якості товарів, підвищення ефективності бізнес-процесів, залучення нових клієнтів за рахунок реклами. Джерелами зростання продажів також можуть бути: збільшення частоти використання товару (наприклад, за рахунок програм лояльності), збільшення кількості використання товару.

Стратегія розвитку ринку (існуючий товар – новий ринок). Дана стратегія означає адаптацію та виведення існуючих товарів на нові ринки. Для успішного здійснення стратегії необхідно підтвердити наявність на новому ринку потенційних споживачів існуючих продуктів. Варіанти включають географічну експансію, використання нових каналів дистрибуції, пошуку нових груп споживачів, які поки не є покупцями товару.

Стратегія розвитку товару (новий товар – існуючий ринок). Пропозиція на існуючому ринку нових товарів – стратегія розвитку товару. У рамках цієї стратегії можливе виведення на ринок принципово нових продуктів, удосконалення старих, розширення лінійки товарів (різноманітність). Така стратегія типова для високотехнологічних компаній (електроніка, автомобілебудування).

Стратегія диверсифікації (новий продукт – новий ринок). Вихід товару принципово нового типу на новий для компанії ринок. Найбільша витратна і ризикована стратегія. Використовується при вичерпанні можливостей зростання на існуючих ринках, зміну кон'юнктури ринку, при догляді компанії з існуючого ринку, вигідних можливостей і високою потенційною вигодою захоплення нового ринку.

3.2. Стратегічні напрями диверсифікації в управлінні електронним бізнесом

За своєю суттю диверсифікація бізнесу полягає у збільшенні прибутковості та збільшенні продажів шляхом впровадження нових продуктів і послуг або розширення на неосвоєні ринки. Ось кілька причин, чому це має бути пріоритетом для вашого бізнесу. Збільште свої джерела доходу. Наявність кількох джерел доходу є перевіреною стратегією хеджування для будь-якого бізнесу. Це хороша практика, щоб з часом покращувати свої найефективніші продукти та додавати нові. Виживання. Іноді рішення диверсифікувати свій бізнес базується лише на чистому виживанні. Зміни, як особисті, так і глобальні, можуть миттєво підірвати ваш бізнес. І продукт, який сьогодні карбує для вас гроші, через кілька років може стати неактуальним. Створивши кілька джерел доходу, можна захистити свій бізнес від нестабільності, ринкових змін, економічних злетів і падінь. Але для цього потрібне перспективне мислення та готовність адаптуватися до змін. Онлайн-творці сильно залежать від угод з брендами для монетизації свого бізнесу. Але угоди не завжди працюють за планом. Якщо вони погано узгоджуються з вашими основними повідомленнями та базою підписників, ви можете втратити своїх лояльних підписників. Диверсифікація може допомогти вам урізноманітнити свої потоки доходу, не покладаючись на угоди з брендами та невизначені партнерства [23].

Творці сьогодні амбітніші, ніж будь-коли. Диверсифікувавши свій бізнес за допомогою продуктів знань, можна вийти на нові сфери розвитку, які стимулюють ваше навчання та досконалість. З кожним продуктом знань, який створюється, надається більше цінності своїм підписникам, утримуючи їх на гачку. Продажі лише цифрових продуктів скрізь стрімко зростають і, здається, лише набувають популярності. Найкращі творці, впливові особи та блогери продають певну форму цифрового продукту. Деякі навіть побудували навколо

них увесь свій бізнес. Отже, цифрові продукти такими привабливими робить кілька вагомих причин:

Величезний ринковий потенціал. За останнє десятиліття витрати в Інтернеті зросли з року в рік. Пандемія ще більше підштовхнула темпи зростання. Продаж цифрових продуктів для використання цього потенціалу ринку є одним із найрозумніших кроків, які ви можете зробити для свого бізнесу. *Незрівнянна норма прибутку.* Цифровий прибуток пропонує значно більший прибуток на одиницю порівняно з будь-яким фізичним продуктом, який ви могли б продати. Якщо максимізація прибутку була проблемою, варто спробувати цифрові продукти. *Простий, але масштабований розподіл.* Аудиторії не потрібно чекати днями, щоб отримати ваш продукт, як це потрібно, коли вони купують фізичний продукт. Можна запропонувати їм миттєве виконання в кілька простих кліків. Без доставки, без складування. Без затримок. *Низький бар'єр входу.* Наявний комп'ютер із підключенням до Інтернету – можна почати створювати свій перший цифровий продукт. З точки зору капіталовкладень для створення бізнесу, це настільки низько, наскільки можна отримати. *Свобода і гнучкість.* Продаж цифрових продуктів є одним із небагатьох способів отримати здоровий пасивний дохід. Можна займатись іншою справою, адже цифровий продукт буде продовжувати продажі коли власник у відрядженні.

Якщо магазин електронної комерції має постійну клієнтську базу та позитивний грошовий потік, ви можете бути готові розширювати свій бізнес. Ось п'ять способів вийти за межі електронної комерції та диверсифікувати свій бізнес. Відкрити звичайний магазин. Відкриття звичайного магазину – добрий спосіб доповнити свій бізнес електронної комерції. Фізичний магазин може збільшити впізнаваність бренду та покращити взаємодію з клієнтами. Замість того, щоб переглядати продукти на веб-сайті, місцеві клієнти можуть відвідати магазин, щоб поставити запитання та поговорити з персоналом. Розташування стане вирішальним елементом успіху магазину. Досліджуючи різні місця, потрібно подумати не лише про те, як виглядає вітрина, а й про те, наскільки

легко до неї дістатися (доступ клієнтів до паркінгу; пішохідний руху в цьому районі). Потрібно переконатися, що брендинг фізичного магазину відповідає магазину електронної комерції. Без сталості бренду магазин буде менш запам'ятовуватися, і вам буде важче налагодити зв'язок із клієнтами.

Партнерство з іншими брендами. Брендіві партнерства допомагають компаніям електронної комерції використовувати сильні сторони один одного, об'єднувати свої ресурси та виходити на нові ринки. Це безпрограшний сценарій для обох компаній, і клієнти отримують вигоду від нових унікальних пропозицій. Можна розвинути стратегічне партнерство, спільно спонсоруючи подію, разом розробляючи нову лінійку продуктів або пропонуючи спільну рекламу. Варто переконатися, що цінності іншої компанії збігаються з нашими, і що ми чітко окреслили цілі та очікування партнерства.

Організація заходів. Інший варіант – організувати захід для своїх клієнтів. Події дозволяють по-новому спілкуватися із клієнтами та створювати додаткові продажі. Перш ніж планувати захід, варто знайти час для опитування своїх клієнтів і з'ясувати, чи це те, що їх цікавить. Далі потрібно буде вирішити, який захід потрібно організувати. Якщо вирішено організувати подію в прямому ефірі, потрібно буде знайти відповідне місце, яке забезпечить необхідну підтримку та зручності. Якщо вирішили провести віртуальну подію, варто провести дослідження, щоб знайти надійну платформу для її проведення. Також, потрібно переконатися, що є широка реклама події. Можна використовувати маркетинг електронною поштою, соціальні мережі та платну рекламу, щоб збільшити реєстрацію на подію.

Пропозиція цифрових продуктів. Якщо магазин електронної комерції продає фізичні товари, інший спосіб урізноманітнити – пропонувати цифрові продукти. Цифрові продукти мають величезний ринковий потенціал і набагато більший прибуток, ніж фізичні продукти. І на відміну від проведення заходу чи відкриття звичайного магазину, цифрові продукти мають низькі початкові витрати. Тип цифрового продукту, який пропонується, залежить від бізнес-

моделі, але можна вибрати такі варіанти: шаблони; онлайн курси; платне членство; роздруковані матеріали; електронні книги.

Якщо не хочеться створювати цифрові продукти, можна стати філією продуктів іншої компанії. Пропозиція послуг на основі передплати. Зараз багато компаній електронної комерції пропонують послуги на основі підписки для отримання постійного доходу. Можна запропонувати бокс щомісячної підписки, подібну до Dollar Shave Club і Birchbox. Також можна запропонувати більш продуману місячну підписку, наприклад Stitch Fix. Потрібно почати із визначення, які продукти підійдуть як місячна підписка, знайти предмети, які клієнти купують регулярно та які мають високу цінність. Звідти можна створювати різні підписки з багаторівневими моделями ціноутворення і шукати способи пропозиції додаткових переваг, наприклад ранній доступ до нових продуктів або знижки лише для учасників.

Основні стратегії, які можуть привести до успішного онлайн-магазину, наступні [23].



Рис. 3.3. Стратегії диверсифікації в управлінні електронним бізнесом

Джерело: [побудовано автором за: 23]

Пошук правильної платформи. Перш за все, проведіть дослідження та дізнайтеся про різні платформи електронної комерції, які є у вашому розпорядженні. Щоб допомогти вам вибрати правильний, подумайте про свій бюджет, кількість продуктів і послуг, які ви намагаєтеся продати, і які функції є для вас найважливішими. Безкоштовні демонстрації та безкоштовні пробні версії можуть дати вам краще уявлення про те, як працюють ці платформи та яка з них підходить для вашого бізнесу.

Оптимізація сайту. Переконайтеся, що ваш веб-сайт знаходиться в хорошому місці. Якщо можливо, співпрацюйте з професійним веб-дизайнером і розробником, щоб ваш дизайн був простим у навігації, зручним для пошукових систем і сумісним на всіх пристроях. Не забувайте про додаткові функції, які можуть бути корисними вашим клієнтам, як-от калькулятор доставки, чат-бот і планувальник зустрічей або зустрічей.

Перехресний продаж і продаж пропозицій. Коли ви продаєте більше, ви рекомендуєте додаткові компоненти або дорожчий продукт чи послугу після того, як відвідувач зацікавиться пропозицією. Перехресний продаж – це подібна стратегія, коли ви пропонуєте схожі або споріднені продукти чи послуги. Обидва ці прийоми можуть спонукати клієнтів додавати більше товарів у кошик і витратити більше грошей у вашому інтернет-магазині.

Створення кампанії відновлення кошика. Нерідкі випадки, коли користувачі додають продукт у свій кошик, не купуючи його. Хороша новина полягає в тому, що ви можете налаштувати кампанії відновлення кошика, щоб нагадати або заохотити цих користувачів зробити покупку. Декілька прикладів тактики відновлення кошика, яка може дозволити їм переглянути своє рішення залишити кошик, – це електронні листи про покинутий кошик і спливаючі повідомлення про вихід.

Створення списку розсилки та розсилка листів. Надійний список адрес електронної пошти може надати вам багато можливостей для зв'язку з потенційними клієнтами та клієнтами за допомогою електронних листів та інформаційних бюлетенів. Щоб отримати адреси електронної пошти, ви можете

використовувати цільові сторінки, провідні магніти, такі як електронні книги чи офіційні документи, спливаючі вікна, форми реєстрації та знижки. Отримавши список підписників, надішліть цікаві та цільові електронні листи, щоб стимулювати відкриття, кліки та, зрештою, переходи. Переконайтеся, що ваші електронні листи дуже персоналізовані, візуально привабливі та містять переконливі теми та чіткі заклики до дії [9].

Створення оригінального вмісту. Надійна стратегія, що складається з різних типів оригінального вмісту, наприклад блогів, відео, інфографіки та подкастів, може допомогти вам виділитися серед ваших конкурентів. Доцільно створити календар вмісту, у якому буде вказано тип вмісту, яким ви будете ділитися зі своєю аудиторією, і коли ви будете ним ділитися. Пам'ятайте, що створення контенту має бути постійним і унікальним.

Оптимізація процесу оформлення замовлення. Швидке та просте оформлення замовлення може збільшити кількість конверсій і дохід. Щоб покращити його, переконайтеся, що приймаєте різні способи оплати, включно з цифровими платіжними системами, приймаєте гостьову перевірку, видаєте будь-які приховані або несподівані платежі та запитуєте лише ту інформацію, яка вам потрібна для обробки платежів і замовлень. Безкоштовна доставка, оплата в один клік, індикатори прогресу та автозаповнення також можуть бути корисними.

Розпродажі та знижки. Іноді все, що потрібно, щоб спонукати користувачів зробити рішучий крок і зробити покупку, – це хороший розпродаж або знижка. Якщо ви вирішите пропонувати розпродажі та знижки, переконайтеся, що ваша аудиторія знає про те, що вони представляють і коли вони відбудуться через вміст вашого веб-сайту, маркетинг електронною поштою, SMS-маркетинг і маркетинг у соціальних мережах. Ваші знижки мають бути привабливими та мати емоційну привабливість, щоб ваші користувачі почувалися приємно під час покупки.

Можливість безкоштовної доставки. Безкоштовна доставка є важливою перевагою для багатьох клієнтів, особливо для тих, хто майже не має досвіду

роботи з вашим брендом і скептично ставиться до покупки. Якщо ви не впевнені, чи варто безкоштовну доставку для вашого онлайн-магазину, ви завжди можете запропонувати її протягом обмеженого часу та запровадити назавжди, якщо ви задоволені результатами.

Заохочення лояльності клієнтів. Програми лояльності дозволяють утримувати клієнтів і змушувати їх повертатися. Вони також показують, що ви дбаєте про тих, хто вам відданий. Програми лояльності можуть включати ексклюзивні купони, ваучери та винагороди. Якщо ви підете цим шляхом, налаштуйте ручні або автоматичні тригери, які забезпечать легкий процес викупу.

Використання соціальних доказів. Ви можете сказати, що пропонуєте найкращі продукти та послуги, але неупереджені позитивні відгуки ваших клієнтів мають набагато більший вплив. Відображайте позитивні відгуки про ваші пропозиції та досвід клієнтів безпосередньо на своєму веб-сайті, у соціальних мережах та електронних листах. Соціальний доказ може зміцнити довіру та збільшити кількість покупок [9].

Спліт-тест. Спліт-тест, також відомий як A/B-тест, дає вам можливість оцінити різні варіанти веб-сторінки, електронної пошти чи оголошення, щоб визначити, який із них найкращий. Ви можете використовувати його, щоб оптимізувати взаємодію з клієнтами, знизити рівень залишення кошиків і збільшити рентабельність інвестицій (ROI). Щоб створити роздільний тест, вам знадобиться оригінальна або контрольна версія та модифікована версія елемента керування з налаштуваннями вмісту, дизайну, кольорів та/або кнопок.

Підтримка клієнтів. У ваших інтересах допомагати своїм клієнтам у будь-який час, коли у них виникають запитання чи проблеми. В іншому випадку вони можуть розчаруватися і звернутися до ваших конкурентів. Пам'ятайте, що вашим клієнтам не доведеться стрибати через обручі, щоб отримати необхідну підтримку. Щоб зробити це легко та зручно для них, запропонуйте базу знань для самодопомоги, живий чат, підтримку телефоном та електронною поштою.

Додавання нових пропозицій. Коли ви зрозумієте, які типи продуктів і послуг добре продаються, ви зможете краще зрозуміти, що додати до свого асортименту. Нові пропозиції позиціонують вас як інноваційний бренд, який постійно прагне задовольнити ваших клієнтів і задовольнити їхні потреби, що постійно змінюються. Вони також роблять ваш інтернет-магазин свіжим і захоплюючим.

Висновки до розділу 3

У зв'язку зі збільшенням кількості суб'єктів електронного бізнесу досягти успіху в Інтернеті стає все складніше. Тому, особливо в електронному бізнесі, важливо мати відповідну бізнес-стратегію. Найкращими стратегіями для електронного бізнесу будуть ті, що базуються на електронному маркетингу, тобто маркетингових операціях, що проводяться в Інтернеті. Інструменти електронного бізнесу для ефективної стратегії диверсифікації такі: позиціонування; веб-сайт; блог; соціальні медіа; e-mail маркетинг; вірусний маркетинг; автовідповідач; платна реклама в пошукових системах; squeeze page.

За своєю суттю диверсифікація бізнесу полягає у збільшенні прибутковості та збільшенні продажів шляхом впровадження нових продуктів і послуг або розширення на неосвоєні ринки. До пріоритетних причин бізнесу відносять: збільшення джерел доходу; наявність кількох джерел доходу або хеджування бізнесу; покращення продуктів і створення нових; виживання бізнесу. Основні стратегії, які можуть привести до успішного онлайн-магазину, наступні: пошук правильної платформи; оптимізація сайту; перехресний продаж і продаж пропозицій; створення кампанії відновлення кошика; створення списку розсилки та розсилка листів; створення оригінального вмісту; оптимізація процесу оформлення замовлення; розпродажі та знижки; можливість безкоштовної доставки; заохочення лояльності клієнтів; використання соціальних доказів; спліт-тест; підтримка клієнтів; додавання нових пропозицій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано нове вирішення стратегії диверсифікації в управлінні електронним бізнесом. Це дало можливість не тільки сформулювати висновки щодо шляхів розвитку електронного бізнесу в умовах стратегії диверсифікації, але й окреслити ключові напрями диверсифікації в управлінні електронним бізнесом.

1. Управління знаннями є важливим аспектом діяльності будь-якої організації, і менеджери повинні запровадити методи, технології та системи винагороди, які полегшують і заохочують працівників ділитися як явними, так і неявними знаннями. Управління знаннями спирається на три ключові атрибути всередині організації: 1) комунікабельність: здатність ділитися інформацією; 2) координація: здатність контролювати та координувати дії робочі зусилля та використання ресурсів; 3) співпраця: здатність працювати спільно над проектами та завданнями. Групове програмне забезпечення можна налаштувати відповідно до потреб окремих фірм і підтримувати через їх інтранет або екстранет. На рисунку показано ключові можливості системи корпоративної співпраці (ECS), які підтримуються пакетами групового програмного забезпечення.

2. Управління ланцюгом поставок (SCM) відноситься до управління взаємовідносинами з іншими підприємствами вздовж ланцюга поставок, які об'єднуються для виробництва та продажу продуктів клієнтам і передбачає координацію та спілкування в мережі ділових відносин від постачальників сировини до виробників, дистриб'юторів і роздрібних торговців. Можна розрізнити ланцюг постачань нижче за рухом, який включає транзакції між фірмою та її клієнтами та посередниками, і ланцюг поставок вище за рухом, який включає операції між фірмою та її постачальниками і посередниками. Рисунок ілюструє динаміку ланцюга постачання вгору та вниз за рухом. Життєвий цикл ланцюга постачання включає процес укладення контракту на доставку продукту; складання графіка доставки товару; виготовлення продукту, а потім, доставку готового продукту. Програмне забезпечення, розроблене для

SCM, допомагає компаніям стати більш гнучкими до потреб клієнтів і ділових партнерів. Рисунок ілюструє інтегроване рішення для SCM.

3. Бачення організації електронного бізнесу має відображати здатність менеджерів позиціонувати організацію для використання можливостей на ринку, у використанні технологій і шляхом побудови відносин з партнерами та клієнтами. Бачення також має впливати зі здатності організації впливати на структуру галузі, або шляхом збільшення частки ринку, сприйняття змін та інноваційності, або шляхом пошуку лідерства в галузі технологій, управлінських навичок, маркетингу або будь-якого іншого ключового елемента, що рушить структуру галузі. Технологічне лідерство має бути метою для організацій, які займаються електронним бізнесом. Наявність вимірних цілей щодо доходу, частки ринку, кількості розроблених нових продуктів або збільшення кількості клієнтів робить їх чітко визначеними, а результати прозорими. Існує чіткий зв'язок між ціллю та показником ефективності. Приклади цілей і показників ефективності для електронного бізнесу наведено в таблиці.

4. Електронний бізнес включає: електронну комерцію, електронне підприємство, електронну економіку, електронне суспільство, електронний уряд, електронний банкінг, електронне навчання. У випадку електронного бізнесу, на відміну від традиційних підприємств, немає кордонів, пов'язаних із середовищем. Клієнти, постачальники та посередники можуть перебувати в будь-якій точці світу, у різних часових поясах, вони можуть розмовляти різними мовами та платити в різних валютах. Що важливіше з точки зору середовища електронного бізнесу, це відносини між різними суб'єктами електронного бізнесу: B2B – бізнес для бізнесу; B2C – бізнес для споживача; C2C – відносини між споживачами; B2A – бізнес для адміністрації; C2A – громадянин до адміністрації; C2B – від споживача до бізнесу; F2B – фінанси для бізнесу; B2E – бізнес для співробітника.

5. Оборót європейської електронної комерції B2C зріс з 849 мільярдів євро у 2021 році до 899 мільярдів євро у 2022 році, хоча темпи зростання

знизилися з 12% у 2021 році до 6% у 2022 році. Тим не менш, темпи зростання у 2023 році становлять незначне зростання – 8%; оборот європейської електронної комерції B2C також продовжує позитивну тенденцію до зростання. У Східній Європі темпи зростання обороту електронної комерції B2C вищі, ніж у багатьох країнах Західної Європи. Проте Західна Європа все ще займає найбільшу частку загального товарообігу – 67% порівняно з 2% у Східній Європі.

6. В Україні з початку 2023 року всі ніші електронного бізнесу показують позитивне відновлення, але у доларовому еквіваленті їх виручка за перше півріччя не зросла ні щодо показників 2022-го, ні, тим більше, показників 2021 року. Якщо у 2021 році ринок електронної комерції в Україні займав близько 9%, то зараз ця частка вже перевищила 11%, і показник продовжує зростати. Драйверами для України традиційно є ніші електроніки, одягу, косметики та зоотоварів (найбільш позитивна динаміка: у лютому 2023 року за фінансовими показниками на 100% перевищили торішні дані).

7. У зв'язку зі збільшенням кількості суб'єктів електронного бізнесу досягти успіху в Інтернеті стає все складніше. Тому, особливо в електронному бізнесі, важливо мати відповідну бізнес-стратегію. Найкращими стратегіями для електронного бізнесу будуть ті, що базуються на електронному маркетингу, тобто маркетингових операціях, що проводяться в Інтернеті. Інструменти електронного бізнесу для ефективної стратегії диверсифікації такі: позиціонування; веб-сайт; блог; соціальні медіа; e-mail маркетинг; вірусний маркетинг; автовідповідач; платна реклама в пошукових системах; squeeze page (стиснута сторінка).

8. За своєю суттю диверсифікація бізнесу полягає у збільшенні прибутковості та збільшенні продажів шляхом впровадження нових продуктів і послуг або розширення на неосвоєні ринки. До пріоритетних причин бізнесу відносять: збільшення джерел доходу; наявність кількох джерел доходу або хеджування бізнесу; покращення продуктів і створення нових; виживання бізнесу. Основні стратегії, які можуть привести до успішного онлайн-магазину,

наступні: пошук правильної платформи; оптимізація сайту; перехресний продаж і продаж пропозицій; створення кампанії відновлення кошика; створення списку розсилки та розсилка листів; створення оригінального вмісту; оптимізація процесу оформлення замовлення; розпродажі та знижки; можливість безкоштовної доставки; заохочення лояльності клієнтів; використання соціальних доказів; спліт-тест; підтримка клієнтів; додавання нових пропозицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О. В. Інституціональні форми проєктного менеджменту соціально-політичних систем. Науковий вісник УМО «Економіка та управління». Випуск 2. 2016.
2. Балик У.О., Колісник М.В. Електронна комерція як елемент системи світового господарства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2014. №811. С. 11-19.
3. Белей О.І., Середа С.А. Перспективність розвитку електронної комерції як нової галузі ведення українського бізнесу сьогодні і завтра. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2002. Вип. 13. С. 346-352.
4. Грехов А.М. Електронний бізнес (Е-комерція): навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. 302 с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К: Видавництво "Центр учбової літератури", 2009. 440 с.
6. Драчов В. Мобільна торгівля як один з перспективних напрямків електронної торгівлі. Журнал європейської економіки. 2005. Т. 4, червень. С. 242-255.
7. Їрухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2010. № 1, Т. 2. С. 29-35.
8. Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
9. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. – URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
10. Крахмальова Н.А., Цикал А.П. Удосконалення процесу впровадження інноваційних технологій на підприємстві. V Всеукраїнська наукова інтернетконференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»». 2020. С. 196-201.

11. Крініцина О. В2С в електронній комерції: Європейський вектор України / Аналітична записка експерта програми USAID ЛЕВ та Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. 2016. URL: http://lev.org.ua/articles/b2c_in_ecommerece.html.
12. Лімонова Е.М. Кодекси корпоративної поведінки як один з методів регулювання діяльності філій ТНК. *Наука й економіка*. 2014. №2. С.175–181.
13. Мозговий О. М. Міжнародні інвестиційні процеси в умовах глобальної економічної кризи : наук.-метод. вид. Ж. : Рута ; К. : КНЕУ, 2015. 88с.
14. Найбільш успішні бізнес-інкубатори, що працюють з ІТ-стартапами в Україні – URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news>
15. Онищенко В. П. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту. *Економіка України*. 2008. №11. С.4-18.
16. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
17. Проблеми екологізації промислового виробництва. URL: <http://portfinance.ru/ukraine-4.html>.
18. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Економічні науки. 2018. № 1(96). С. 22-36. – URL : [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2018/01\(96\)/04.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2018/01(96)/04.pdf).
19. Савчук Л. М. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 520 с.
20. Смирнов І., Косарева Т. Транспортна логістика. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури. 2019. 224 с.
21. Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / Л.Таранюк. Суми:Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1», 2016.278с.
22. Черкас А. Екологічні виклики сьогодення: які шляхи подолання? [Електронний ресурс]: <http://iac.org.ua/ekologichni-viklikisogodennya-yaki-shlyahi-podolannya/>.

23. Цифрова адженда України. URL:
<https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699с.
25. Шнирков О. І. Світова економіка / О. І. Шнирков, В. І. Мазуренко, О. І. Рогач. К.: Київський університет, 2018. 616 с.
26. Arapova O.M. Creating a competency model for the assessment of experts on foreign trade and innovation. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015 № 6 (22). С. 17-23. URL:<http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>.
27. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. № 5. P. 42-56. URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032>.
28. Buckley P. Internalization Thinking: From the Multinational Enterprise to the Global Factory. *International Business Review*. 2009. Vol. 18. No. 3. P. 224-235.
29. Chopra, S., & Meindl, P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson. 2015.
30. Clement J. Global retail e-commerce sales 2014-2023 / J. Clement. URL:
<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
31. Combe C. Introduction to E-business Management and strategy. Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier. 2006. 449 p.
32. Coyle, J. J., Langley Jr, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. (2016). Supply Chain Management: A Logistics Perspective. Cengage Learning.
33. Development of electronic trade in retail in Ukraine. URL:
<http://www.morganstanley.com>.
34. Deutz P., Baxter H., Gibbs D., Mayes W., Gomes H. Resource recovery and remediation of highly alkaline residues: a political-industrial ecology approach to building a circular economy. *Geoforum*. 2017. Vol. 85 № 10. P. 336-344. URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001671851630104a%3Dihub>.
35. Forbes Global 2000. May 13. 2021 companies. URL:
<https://www.forbes.com/lists/global2000/#62a35b805ac0>.

36. Global Entrepreneurship Research Association. URL: <https://www.gemconsortium.org/>.
37. Hertz, S., & Alfredsson, M. Strategic logistics management: the importance of integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2003. 33(3), 276-294.
38. Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2017). *Operations and Supply Chain Management: The Core*. McGraw-Hill Education.
39. Nagelvoort B., Van Welie R., Van den Brink P., Weening A. and Abraham J. Europe B2C E-commerce reports. 2014/2015. Accessed on November 10, 2015. URL: <http://www.ecommerce-europe.eu>.
40. Prokopenko O.V. The theory and methods for investigation of the processes synchronized dealing with ecological safety within economic system. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 4. С. 182–191.
41. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*. McGraw-Hill Education. 2014.
42. Soegoto, E. S., and Rafi, M. S. F. (2018). Internet role in improving business transaction. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 407(1), p.10.
43. Stock, J. R., & Lambert, D. M. *Strategic logistics management*. McGraw-Hill Education. 2001.
44. Wisner, J. D., Tan, K. C., & Leong, G. K. *Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach*. Cengage Learning. 2014.
45. Zinn, W., & Bowersox, D. J. Planning physical distribution with the principle of postponement. *Journal of Business Logistics*, 1988. 9(2), 117-136.
46. Xie, H., Ma, R. T., and Lui, J. (2018). Enhancing Reputation via Price Discounts in ECommerce Systems: A Data-Driven Approach. *ACM Transactions on Knowledge Discovery from Data*.

ДОДАТКИ

Додаток А

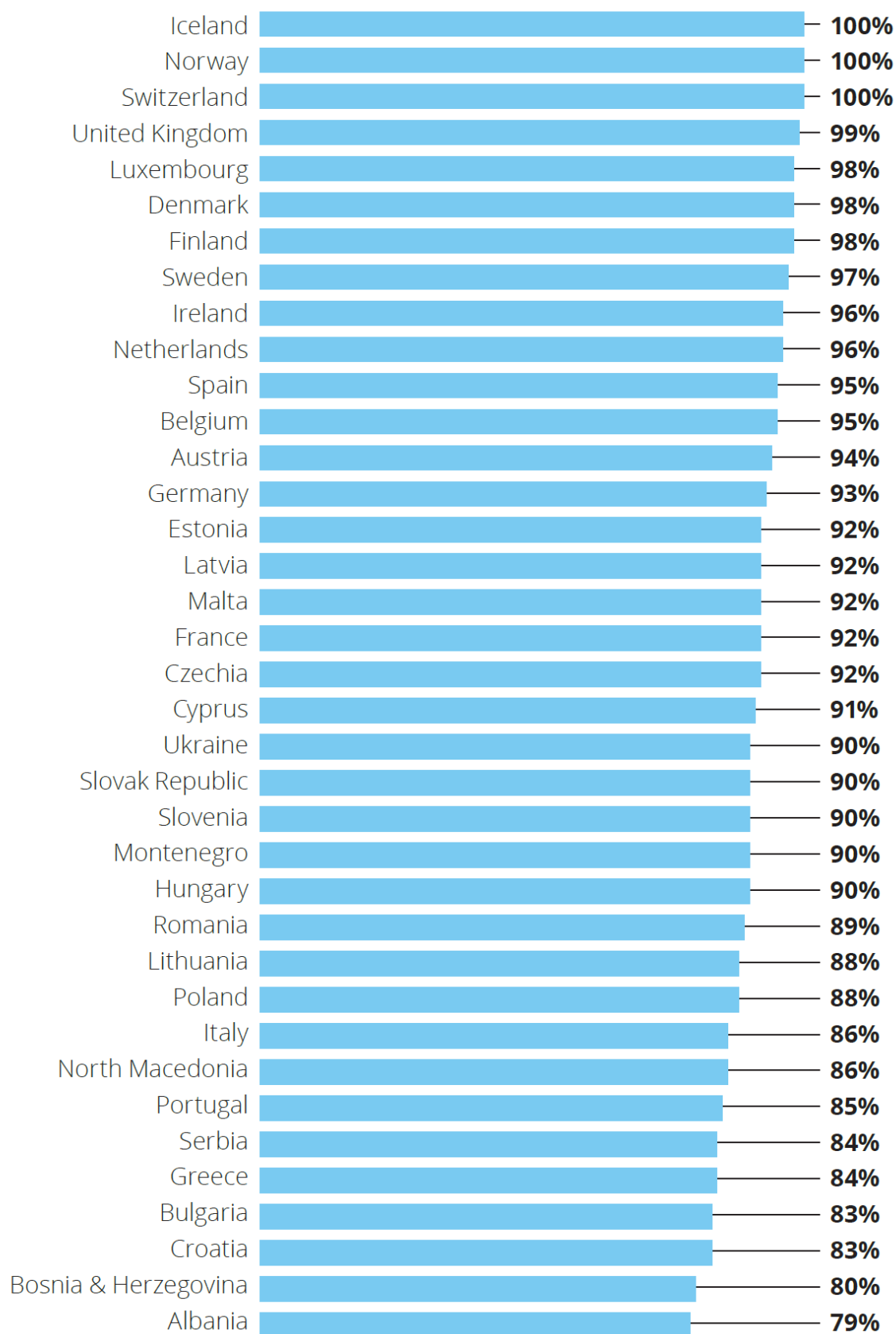


Рис. А1. Інтернет користувачі, 2022 р.

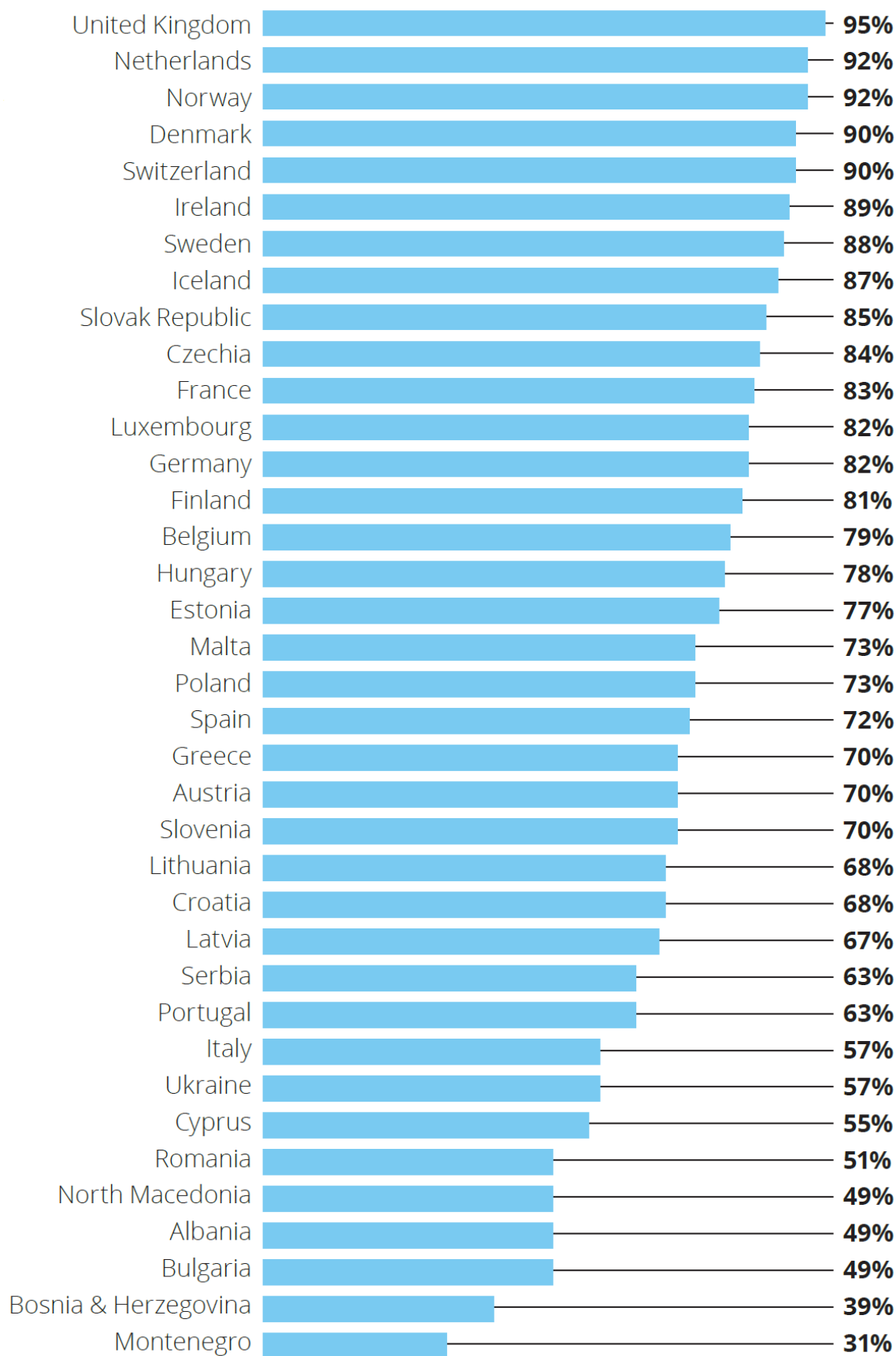


Рис. А2. Інтернет покупки, 2022 р.