

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-8

УДК 339.16

Скляр Д.В.
аспірантОдеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5928-7208>
E-mail: dimaskliar95@gmail.com

СВІТОВА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Охарактеризовано специфіку та основні тенденції, що відображають світову практику управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції в контексті її впливу на формування передумов розвитку підприємств даної сфери за сучасних умов. Визначено, що діяльність в сфері електронної комерції заснована на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях та суттєво залежить від їх розвитку, який визначає динаміку та варіативність використання провідних технологічних рішень в електронній комерції. Світова практика управління бізнес-процесами зосереджена на реалізації наступних напрямків: удосконалення взаємовідносин з постачальниками; автоматизація внутрішніх процесів, пов'язаних з електронною комерцією; покращення клієнтського досвіду; оптимізація процесів повернення та скасування замовлень; інтеграція штучного інтелекту.

Ключові слова: бізнес-процеси, електронна комерція, електронна торгівля, управління бізнес-процесами, електронний бізнес, інформаційні технології.

Скляр Д.В. МИРОВАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СФЕРЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Охарактеризована специфика и основные тенденции, отображающие мировую практику управления бизнес-процессами в сфере электронной коммерции в контексте ее влияния на формирование предпосылок развития предприятий данной сферы в современных условиях. Определено, что деятельность в сфере электронной коммерции основана на современных информационно-коммуникационных технологиях и существенно зависит от их развития, определяя динамику и вариативность использования ведущих технологических решений в электронной коммерции. Мировая практика управления бизнес-процессами сосредоточена на реализации следующих направлений: совершенствование взаимоотношений с поставщиками; автоматизация внутренних процессов, связанных с электронной коммерцией; улучшение клиентского опыта; оптимизация процессов возврата и отмены заказов; интеграция искусственного интеллекта.

Ключевые слова: бизнес-процессы, электронная коммерция, электронная торговля, управление бизнес-процессами, электронный бизнес, информационные технологии.

Skliar Dmytro. WORLD PRACTICE OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE FIELD OF ELECTRONIC COMMERCE

The article describes the specifics and main trends that characterize the world practice of business process management in the field of e-commerce in the context of its impact on the formation of prerequisites for economic development of enterprises in this field in modern conditions. It is determined that the activity in the field of e-commerce is based on the execution of transactions by electronic means of communication, i.e. on modern information and communication technologies and significantly depends on their development. The development of these technologies determines the dynamics and variability of the use of leading technological solutions in e-commerce and causes the rapid rise of e-commerce over the past three decades from an experimental channel of product promotion / sales to a significant field of activity. The management of business processes in the analyzed area is considered in the context of the transition of modern enterprises to practices that have become possible due to the introduction of information technology and significantly reduce operating costs and increase sales of e-commerce products and services. It is determined that the world practice of business process management is focused on the implementation of the following areas of managerial influence on the activities of enterprises in order to increase its efficiency: improving relationships with suppliers; automation of internal processes related to e-commerce; improving the customer experience; optimization of order return and cancellation processes; integration of artificial intelligence. The world practice of business process management in e-commerce is characterized by the widespread use of numerous systems that support the management of various aspects of e-commerce. The main ones are ERP-systems, enterprise resource planning systems. These are systems that support the management of the company, optimizing the use of its resources and all processes occurring in it. It is advisable to develop management practice at the level of a particular e-commerce enterprise in accordance with these areas, paying attention to the successes and challenges of leading market players at the global and local levels.

Keywords: business processes, e-commerce, e-commerce, business process management, management, e-business, information technologies.

Постановка проблеми. Вперше електронні покупки було здійснено 72-річним жителем Великобританії, що замовив харчові продукти через телевізор, підключений до мережі EDI (електронний обмін даними) у 1979 році [16]. Надалі використання інформаційних технологій для здійснення торгівлі поза торговельними площами магазинів набуло розвитку та популярності у 90-х роках минулого століття, передусім завдяки появі таких торговельних майданчиків, як *Amazon* та *eBay*. Зрештою, на даний момент електронна комерція не лише є загальноприйнятим поняттям, але й стала поширеною поведінкою та вагомим каналом продажів (майже 14% продажів товарів у світі в 2020 році).

Електронна комерція динамічно розвивається, водночас має певні особливості як об'єкт управління

та сфера діяльності зі специфічним управлінським інструментарієм, що привертає увагу фахівців сфери управління та науковців, обумовлюючи потребу розробки та використання ефективного управлінського інструментарію на різних рівнях, в тому числі – на рівні управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції.

Вказана проблематика тісно пов'язана з завданнями дослідження, узагальнення та структурування світової практики управління бізнес-процесами в досліджуваній сфері, виявлення основних тенденцій, проблем та перспектив, характеристики специфіки бізнес-процесів в електронній комерції як об'єкту управління, що має важливе значення для удосконалення управлінської практики та методології управ-

ління в даній сфері та визначає актуальність теми даної наукової статті. Опрацювання зазначеної проблематики базується на дослідженні доступних джерел емпіричних даних, а також публікацій наукового та науково-методологічного характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові та науково-практичні аспекти управління електронним бізнесом, електронної комерції та торгівлі відображено в роботах таких дослідників, як В. Апопій, І. Балабанов, У. Балик, Д. Белл, А. Береза, Л. Герстнер, Н. Дмитрієва, Г. Дункан, Д. Еймор, В. Звасс, М. Кастельс, Л. Клімченя, О. Кобелев, Д. Козьє, С. Маловичко, В. Плескач, Є. Савельєва, А. Саммер, І. Стрелец, Л. Стюарт, Ян Тіме, В. Тріз, Р. Фрост, Л. Хасіс, О. Шалева та ін. Специфіку електронної комерції як сучасного явища з глобальним поширенням найкраще представлено у працях І. Бурачек, К. Кендалла, В. Клочка, Д. Козьє, Н. Кривошеєвої, Е. Мелз, В. Поляха, Н. Тягунової, Л. Філіппової, О. Шарапової.

Водночас, аналізування доступних публікацій показав, що в існуючих роботах наразі недостатньо висвітлено специфічність саме управління бізнес-процесами в електронній комерції з огляду на проблеми, тенденції та перспективи розвитку світової практики у даній сфері. Так, дослідження досвіду управління бізнес-процесами в електронній комерції ґрунтується, головним чином, на аналізуванні окремих прикладів зі світової практики [1–7]. Передусім це досвід провідних ринкових гравців [8–10], що є важливим для цілей дослідження та цікавим матеріалом, який, проте, має бути доповнений необхідними для усвідомлення проблем та пріоритетів розвитку управлінської діяльності в цій сфері узагальненням та систематизацією.

Метою даної статті є встановлення специфіки та визначення основних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами в електронній комерції через характеристику світової практики та систематизацію управлінського досвіду в даній сфері та в певному (глобальному) бізнес-середовищі під впливом глобальних тенденцій та проблем.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Електронна комерція являє собою систему заходів, що здійснюються з метою виконання транзакцій за допомогою електронних засобів зв'язку (телефону, факсу, електронної пошти, веб-сайту тощо). Специфічність електронної комер-

ції, окрім використовуваних каналів взаємодії продавця з покупцем, полягає також у тому, що оплата та доставка товарів та послуг, придбаних через такі канали відбувається поза межами фізичного магазину [5; 6].

Інтернет створив глобальне середовище, де гравці мають безпрецедентну можливість отримати досконалі знання про величезний ринок. Всесвітня мережа дозволила кожному споживачеві, без посередників, отримати безпосередній доступ до продавців на ринку. Це особливо важливо у контексті розкриття змісту класичної економічної теорії відповідно до сучасного моменту, згідно з якою ще Адам Сміт вважав, що оптимальна торгівля має місце, коли покупець і продавець мають досконалі знання про ринок, а розмір ринку обмежений можливістю отримати знання про ринок за допомогою доступних технологій. Отже, саме розвиток технологій стимулював зростання обізнаності гравців стосовно ринку та забезпечив можливості миттєвої взаємодії цих гравців у просторі та часі, уможливив здійснення миттєвих транзакцій та інформаційного обміну.

Наочно відображають існуючі тенденції на глобальному рівні в сфері електронної комерції наступні дані (рис. 1 та рис. 2).

Беручи до уваги сталу тенденцію до розвитку, що спостерігається, очевидно, що висококонкурентний характер електронної комерції буде продовжувати змінювати сферу торгівлі на глобальному ринку та впливати на поведінку клієнтів, як і на систему менеджменту торговельних підприємств, що змушена трансформуватись з метою адаптації до існуючих змін та викликів.

Так, дані рис. 2 підтверджують, що зростання гігантів електронної комерції, таких як *Amazon*, *Ebay*, *Alibaba* та інші з середини 1990-х змінило обличчя роздрібною торгівлі. Таке зростання також відобразилось на структурі робочої сили в провідних країнах світу. Так, американське бюро статистики праці (*BLS*) показало, що з 1997 по 2016 рік зайнятість у секторі електронної комерції зросла в США на 80%. *BLS* також прогнозує, що кількість робочих місць в електронній торгівлі буде продовжувати зростати і досягне 450 000 у США до 2026 року [14].

Дані статистики електронної комерції показують, що електронна комерція стабільно зростає по всьому світу. Експерти прогнозують, що роздрібні продажі електронної комерції досягнуть \$ 4,13 трлн у 2020 році.

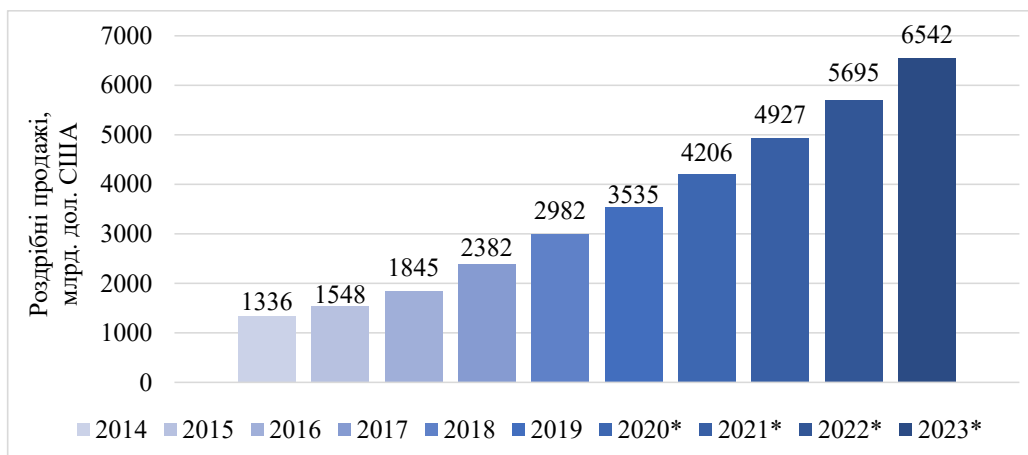


Рис. 1. Роздрібні продажі підприємств електронної комерції у світі у 2014–2023 роках (2021–2023-прогноз), в млрд. дол. США

Джерело: за даними статистичного порталу «Statista» [11]

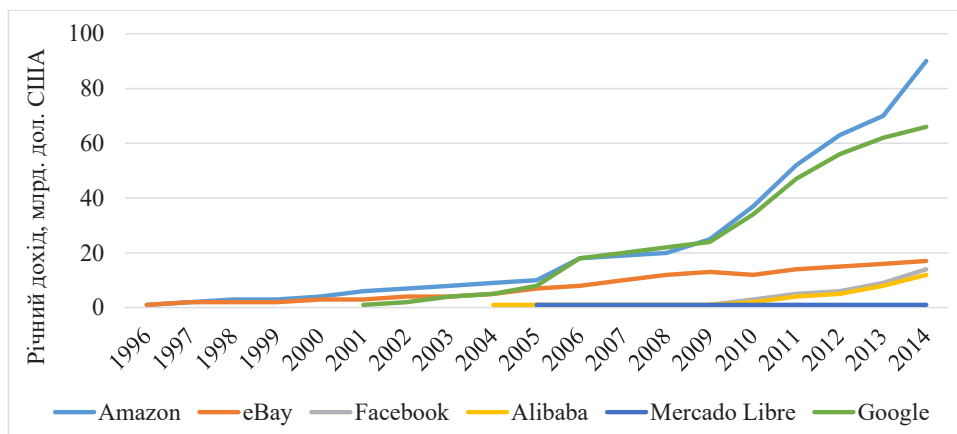


Рис. 2. Динаміка річних прибутків провідних компаній у сфері електронної комерції

Джерело: [16; 18]

Очікується, що до 2040 року 95% усіх покупок буде здійснено через електронну комерцію [13].

Найшвидшим у світі ринком електронної комерції є Китай з оціночною вартістю електронної комерції 672 млрд доларів у 2017 році. США мають найвищі показники проникнення електронної комерції, приблизно 80% усіх користувачів Інтернету роблять принаймні одну покупку. Близько 43% трафіку електронної комерції надходить із пошуку Google [13].

Аналіз від *Finance Online* [8] показує, що електронна комерція процвітає не лише у секторі B2C, продажі також збільшуються в секторі B2B і навіть можуть перерости прибуток B2C до кінця 2020 року. За підрахунками, близько 35% пошуків продуктів Google перетворюються на покупки протягом 5 днів. Близько 51% цифрових покупців здійснюють покупки через свої смартфони. Покупці цифрових послуг частіше витрачають більше, якщо їм надається безкоштовна доставка. Близько 93% онлайн-покупців заявили, що зовнішній вигляд інтернет-магазину відіграє ключову роль у прийнятті рішення щодо їх придбання. За підрахунками, близько 80% онлайн-покупців не роблять покупок на сайтах електронної комерції, які мають проблематичну політику повернення. За підрахунками, 85% усіх продуктів, придбаних через платформи соціальних медіа, надходять з Facebook [8].

За даними ресурсу *Statista* [12], електронні роздрібні продажі у 2020 році становили 14% усіх роздрібних продажів по всьому світу, і ці показники, як очікується, будуть продовжувати зростати і складатимуть 22% до 2023 року. Очікується, що роздрібна торгівля мобільною електронною комерцією досягне до 2021 року 3,5 трлн. доларів США. У 2017 році близько 42% онлайн-покупців заявили, що вважають за краще платити кредитною картою.

Статистика показує, що в кінці 2020 року у розпорядженні сектору електронної комерції перебуватимуть більше 2,5 мільярдів онлайн-споживачів. Якщо поглянути на перспективу, з населенням у світі 7,7 мільярдів людей, це в цілому означає, що 25% світового населення здійснює електронні комерційні транзакції [13].

Дослідження прогнозують, що електронна комерція в майбутньому матиме темпи зростання на 265% з 1,3 трлн доларів у 2014 році до 4,9 трлн доларів у 2021 році [15]. За підрахунками, в 2020 році існує близько 24 мільйонів веб-сайтів електронної комерції, що продають товари в Інтернеті.

Найбільшою компанією електронної комерції глобального рівня є *Amazon*, ринкова вартість якої в 2019 році становила 993 мільярди доларів [10]. Найбільшим гравцем на китайському ринку є *Alibaba*, який займає близько 56% частки ринку цієї країни [9].

Важливою тенденцією розвитку електронної комерції є поширення використання мобільних пристроїв для здійснення торгівельних транзакцій. Так, у США на мобільні пристрої припадало 44,7% усіх роздрібних продажів електронної комерції в 2019 році [17].

З початку 90-х років багато уваги приділяється управлінню бізнес-процесами на підприємствах. Один із способів розглянути дане управління з технічної точки зору, особливо в контексті проблематики управління бізнес-процесами в електронній комерції, – розглядати його як перехід на практики, які стали можливими завдяки впровадженню інформаційних технологій.

З огляду на те, що на базовому рівні електронний бізнес можна розуміти з точки зору двох цілей:

- зменшити витрати діяльності, щоб збільшити прибуток від продажу товарів або послуг;
- збільшити кількість реалізованої продукції, завдяки чому – збільшити валовий прибуток.

Основне питання, що стоїть перед управлінням бізнес-процесами в електронній комерції полягає в тому, як можна використовувати електронну інфраструктуру для досягнення цих двох цілей. Цілком ймовірно, що удосконалення управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції може будуватись на наступних позиціях:

1. Інтернет забезпечує інформаційно-комунікаційні інструменти, які дозволяють замовляти товари та послуги, необхідні бізнесу та кінцевим споживачам, щоб зменшити надлишкові запаси, забезпечити безперебійність процесів, забезпечивши необхідні ресурси та зменшивши транзакційні витрати на придбання матеріалів.

2. Інтернет забезпечує новий канал, за допомогою якого товари можуть реалізовуватись швидко, відкриваючи нові ринки, або покращуючи позиції на існуючих ринках.

3. Інтернет надає можливість реструктурувати організацію таким чином, щоб зменшити витрати на обробку замовлень.

4. Інтернет та інформаційні сховища в організації дають можливість розробити новий або допоміжний продукт або послугу.

Кожен бізнес-процес електронної комерції має такі основні частини:

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

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

- робочі процеси, що містять як внутрішні, так і зовнішні процеси, які забезпечують зв'язок та контроль між працівниками компанії, між компанією та постачальниками, а також компанією та клієнтами.

Управління бізнес-процесами електронної комерції означає планування та контроль всіх цих аспектів: від управління даними, пов'язаними з кількістю продуктів на веб-сайті, і переконання, що всі транзакції зроблені безпечно, до організації завдань співробітників і забезпечення того, щоб кожна частина інформації вчасно доставлялась потрібній людині, щоб підтримувати бізнес-процеси в русі.

Існують різні моделі робочого циклу, які можна застосувати залежно від бізнес-вимог, але цілі цих моделей в цілому однакові: налаштування кожного бізнес-процесу таким чином, щоб він був ефективним та результативним, а клієнти були задоволені результатами.

Таким чином, мета створення ефективного бізнес-процесу та управління ним також стосується встановлення різних моделей для кожної діяльності, роблячи весь процес управління більш надійним, прозорим та керованим для компанії в цілому та її співробітників.

Практично всіма бізнес-процесами можна керувати за допомогою автоматизованого програмного забезпечення, що полегшує призначення ролей кожному працівникові, допомагає співробітникам взаємодіяти та забезпечує централізацію даних, які мають значення для ухвалення ефективних бізнес-рішень.

Світова практика управління бізнес-процесами в електронній комерції характеризується широким використанням численних систем, що підтримують управління різними аспектами діяльності електронного магазину [1–6]. Основними є *ERP*-системи, системи планування ресурсів підприємства. Це системи, які підтримують управління компанією, оптимізуючи використання її ресурсів і всіх процесів, що відбуваються в ній. Вони складаються з незалежних додатків і описуються як інтегровані ІТ-системи. Приклади модулів подібних систем [6]:

- складське господарство;
- фінанси та бухгалтерія;
- людські ресурси та фонд оплати праці;
- контроль виробництва;
- закупівлі;
- відстеження поставок.

WMS – інформаційна система складу – це програмне забезпечення, яке дозволяє контролювати, координувати та оптимізувати діяльність та всі процеси, що відбуваються на складі, наприклад, відповідність поставок. Він ідеально підходить для логістичних центрів та складів із великим складом.

CRM-системи, або системи управління відносинами з клієнтами, дозволяють реалізувати принцип орієнтованості на споживача. В електронній комерції найважливішою особою є клієнт, від рішень якого залежить успішність діяльності компанії. *CRM* – це система, яка дозволяє збирати, впорядковувати та обробляти дані про клієнтів та полегшує спілкування з ними. В основному, це управлінська концепція побудови, підтримки та удосконалення індивідуальних відносин із клієнтами.

Водночас, інтернет-магазин, як і будь-яка роздрібна компанія, має власну логістику. Це особливо важливо на ринку електронної комерції тому управління процесами в даній сфері має враховувати необхідність формування якісної системи логістики. Добре спланований склад та процес, пов'язаний з підготовкою та відправленням замовлень, підвищують конкурентоспроможність підприємства електронної комерції. Тому першочерговим завданням компанії електронної комерції, що неминуче впливає на успіх їхнього бізнесу, є управління ланцюгом поставок, формування достатньої для сталого функціонування процесів ресурсної бази та прогнозування тенденцій попиту з підвищенням надійності.

Прикладами успішного досвіду управління бізнес-процесами та автоматизації в електронній комерції є досвід компаній з Великобританії, що працюють з платформами *Shopify* або *Magento* [15]. Ці компанії прагнуть ефективно керувати відносинами з клієнтами, пропонуючи при цьому високоякісні послуги, простіші та швидші покупки та обробку замовлень.

Більше того, багато власників електронного бізнесу розуміють необхідність повної автоматизації рутинного управління бізнес-процесами в електронній комерції – від ручного введення даних до міжвідомчого робочого процесу, звітності, планування продажів та попиту, а також ефективного виконання та відстеження замовлень.

За відсутності інтеграції з сучасними системами планування ресурсів на підприємствах, не тільки обмежується зростання бізнесу, але й може хаотично змінюватися в результаті помилок у обробці через переважання роботою співробітників. Інтеграція *Shopify* та *Magento* із системою *ERP* допомагає автоматизувати бізнес-процеси та безпосередньо сприяє прибутковості бізнесу. Однак зараз важливо визначити пріоритети формування *ERP* підприємства електронної комерції, якими можуть бути наступні:

- Визначення бізнес-процесів, які потрібно автоматизувати: відносини з клієнтами, ланцюжок поставок, управління запасами, закупівлі, фінанси, продажі, виробництво, дропшипінг.

- Визначення основних цілей удосконалення управління бізнес-процесами: це може бути повна автоматизація всіх бізнес-процесів електронної комерції; інтеграційна робота у всіх підрозділах, таких як виробництво, продаж, фінансування та підтримка клієнтів; збільшення рентабельності інвестицій та зменшення часу, витраченого на обробку замовлень тощо.

- Визначення другорядних цілей, які можуть полягати в автоматизації конкретних функцій співробітників; усуненні проблеми, коли різні відділи в компанії мають суперечливі дані про ефективність роботи компанії; створенні єдиних інструментів аналітики та звітності для легкого відстеження та підтримання обліку даних про продажі, щоб пришвидшити зв'язок та співпрацю між різними функціями; викорінення проблем, що впливають із застарілих або окремих систем (наприклад, *CRM* або з фінансових даних).

Світова практика управління бізнес-процесами нагромадила значний досвід [2–6], який, на думку автора статті, доцільно структурувати за наступними напрямками:

1. **Удосконалення взаємовідносин з постачальниками.** Компанії, які не мають стандартизованого, оптимізованого процесу взаємодії з постачальниками, ризикують надійністю та стабільністю постачання товарів / сировини / матеріалів. Один із ключових

напрямок підтримки мережі надійних постачальників базується на обробці всіх елементів процесу включення постачальників в один консолідований бізнес-процес, керований програмним забезпеченням *ВРМ* (*Business Project Management*). Створення шаблонів контрактів у подібному програмному забезпеченні сприяє оптимізації переговорного процесу та забезпечення дотримання постачальниками стандартів якості та доставки. Постійні контракти з постачальниками можна повністю автоматизувати, заповнивши пропуски в перевіреному шаблоні контракту, використовуючи інформацію, попередньо введена у процес. Програмне забезпечення *ВРМ* може автоматично подбати про інші функції та попередження у процесі реєстрації постачальника. Наприклад, використовуючи інформацію, введену у форму реєстрації постачальника, щоб обійти бюрократичні процедури затвердження вручну. Тим часом, можна автоматично затвердити або відхилити постачальників на основі умов, встановлених у бізнес-процесі; налаштувати сповіщення про те, коли термін дії контрактів чи ліцензій закінчується, ініціювати процеси поновлення контрактів або ліцензій на визначену дату.

2. Автоматизація внутрішніх процесів, пов'язаних з електронною комерцією. Вісімдесят відсотків процесу електронної комерції здійснюватиметься програмним забезпеченням корпоративного планування ресурсів (*ERP*) замовника. Однак існують певні сценарії, які вимагають більш складних рішень стосовно управління бізнес-процесами. Тут *ВРМ* повинен використовуватись як частина стека, який автоматизує електронну комерцію. Програмне забезпечення *ВРМ* може автоматизувати покупки, що передбачають особливі умови, які потрібно перевірити. Прикладами є покупець, який є членом або має код знижки. Він також може враховувати спеціальні бізнес-правила, які потрібно застосовувати для визначення додаткових зборів, податків та спеціальних зборів за доставку. Автоматичне управління цими умовами гарантує, що до кожної покупки застосовується правильне ціноутворення, значно зменшує людські помилки та ускладнення з місцевим податковим законодавством.

3. Покращення клієнтського досвіду. Взаємодія з клієнтами стала основою успішності бізнесу в Інтернеті. Але підприємства часто збирають дані про клієнтів, а потім зберігають їх у базі даних, щоб ніколи їх більше не бачити. Програмне забезпечення *ВРМ* може підключатися до баз даних, що містять дані клієнтів, що дозволяє компаніям бути активними щодо даних своїх клієнтів, використовуючи їх, щоб не тільки вирішити проблеми, але і покращити задоволеність клієнтів. Засоби звітування даних можуть використовувати інформацію про клієнтів, дозволяючи компаніям створювати звіти про взаємодію клієнтів з продуктами. Завдяки чому з'являється можливість легко відфільтрувати дані у звітах, щоб знайти зв'язок між певними демографічними показниками чи регіонами та здійсненими покупками.

4. Оптимізація процесів повернення та скасування замовлень. В цьому контексті, зокрема, досвід *Amazon* характеризується створенням власної платформи та системи електронної комерції, власних платформи *ВРМ* та власної *CRM*.

5. Інтеграція штучного інтелекту. Штучний інтелект швидко поширюється в практиці підприємств електронної комерції і буде надалі ставати дедалі потужнішим. Чат-боти подаватимуть рішення про підтримку кінцевих процесів, які запускаються платформами *ВРМ*. Як тільки чат-бот збирає

потрібну інформацію та приймає початкові рішення, він ініціює бек-офісні процеси на платформі *ВРМ*.

Розвиток практики управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції передбачає увагу до основних аспектів діяльності підприємства, починаючи від виробництва і закінчуючи продажем кінцевого продукту, також потребує удосконалення процедур моніторингу та аналізування, які спрямовані на покращення послуг та потоків бізнесу, зменшення зусиль, витрат та збільшення рентабельності інвестицій, забезпечуючи ефективність:

- управління веб-сайтом;
- управління представлення даних про товари;
- просування бізнесу в Інтернеті;
- прийняття різних ціннових стратегій, щоб побачити, що найкраще підходить для бізнесу;
- обслуговування клієнтів;
- управління поставками, замовленнями, ресурсами та складськими запасами.

Висновки. Дослідження світової практики управління бізнес-процесами в сфері електронної комерції дозволило виявити специфіку даної сфери як такої, що базується на виконанні транзакцій за допомогою електронних засобів зв'язку (телефону, факсу, електронної пошти, веб-сайту тощо), тобто, заснованій на сучасних інформаційних технологіях та суттєво залежній від їх розвитку. Саме розвиток інформаційно-комунікаційних технологій визначає динаміку та варіативність використання провідних технологічних рішень в електронній комерції та обумовлює швидке піднесення електронної комерції протягом останніх трьох десятиліть від експериментального каналу просування/продажу продукції до вагомій сфері діяльності, що певною мірою витіснила значну частку традиційної торгівлі в глобальному вимірі.

Управління бізнес-процесами в аналізованій сфері у статті розглядається в контексті переходу сучасних підприємств на практики, які стали можливими завдяки впровадженню інформаційних технологій та дозволили суттєво зменшити витрати діяльності та збільшити обсяги реалізації підприємствами електронної комерції товарів та послуг. В роботі бізнес-процес електронної комерції аналізується в контексті його складових: комерційної діяльності та виробництва, керування даними та робочими процесами.

Відзначено широке поширення в сучасній практиці використання автоматизованого програмного забезпечення стосовно управління бізнес-процесами в електронній комерції, зокрема *ERP* систем, модулі яких дозволяють ефективно керувати процесами на рівні складського господарства; фінансів та бухгалтерії; людських ресурсів; виробництва; закупівлі; відстеження поставок. Визначено пріоритети формування *ERP* підприємства електронної комерції.

В цілому ж світова практика управління бізнес-процесами зосереджена на реалізації наступних напрямків управлінського впливу на діяльність підприємств з метою підвищення її ефективності, сталості та продуктивності: удосконалення взаємовідносин з постачальниками; автоматизація внутрішніх процесів, пов'язаних з електронною комерцією; покращення клієнтського досвіду; оптимізація процесів повернення та скасування замовлень; інтеграція штучного інтелекту. Саме за даними напрямки доцільно розвивати управлінську практику на рівні конкретного підприємства електронної комерції, звертаючи увагу на успіхи та проблеми провідних гравців ринку на глобальному та локальному рівнях.

Перспективи подальших досліджень, що розвивають проблематику, порушену в даній статті, полягають у

формування теоретико-методологічної бази оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції на основі сучасного управлінського досвіду та провідних науково-методичних розробок. Це дозволить визначити проблеми та окреслити потенціал розвитку систем управління у розрізі конкретної бізнес-одиниці, задіяної в сфері електронної комерції на основі обґрунтованої системи критеріїв та показників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балик У.О., Колісник М.В. Електронна комерція як елемент системи світового господарства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 811. С. 11–19.
2. Дразниця С.А., Забурмеха Є.М. Електронна комерція: світові тренди та прогноз розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. С. 69–73.
3. Ковтун Т.Д., Матвієнко А.П. Сучасний стан і перспективи розвитку світового та вітчизняного ринків електронної комерції. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 295–303.
4. Цікаві факти про Інтернет-торгівлю в світі в 2018 році. URL: <http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/interesnye-fakty-ob-internet-torgovle/> (дата звернення: 09.01.2021).
5. Чучко Н.О., Лозикова Г.М. Електронна торгівля в системі світогосподарських відносин. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 153–158.
6. Юдін О.М., Макарова М.В., Лавренюк Р.М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.
7. Яценко О.М., Грязина А.С., Шевчик О.О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8. С. 4–15.
8. 75 Essential Ecommerce Statistics: 2020/2021 Data and Market Share Analysis / FinancesOnline. URL: <https://financesonline.com/40-essential-ecommerce-statistics-2019-analysis-of-trends-data-and-market-share/> (дата звернення: 09.01.2021).
9. Alibaba, JD.com Lead in China, but a Few Others Are Making Dents, Too. URL: <https://www.emarketer.com/content/alibaba-jd-com-lead-in-china-but-a-few-others-are-making-dents-too> (дата звернення: 09.01.2021).
10. Amazon Flirts With \$1 Trillion Value Amid 8-Day Rally Streak. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-10/amazon-back-on-cusp-of-1-trillion-valuation-after-7-day-streak> (дата звернення: 09.01.2021).
11. Business Data Platform Insights and facts across 600 industries and 50+ countries. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 09.01.2021).
12. E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/> (дата звернення: 09.01.2021).
13. Ecommerce Statistics By: 99firms Content. URL: <https://99firms.com/blog/ecommerce-statistics/> (дата звернення: 09.01.2021).
14. Employment growth and wages in e-commerce / U.S. Bureau of Labor Statistics. URL: https://www.bls.gov/careeroutlook/2018/article/e-commerce-growth.htm?view_full (дата звернення: 09.01.2021).
15. Future of Ecommerce: 10 International Growth Trends (Updated 2020). URL: <https://beeketing.com/blog/future-ecommerce-2019/> (дата звернення: 09.01.2021).
16. Moore K. Ecommerce 101 + The History of Online Shopping: What The Past Says About Tomorrow's Retail Challenges. URL: <https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce/#ecommerce-timeline> (дата звернення: 09.01.2021).
17. U.S. mobile retail commerce sales as percentage of retail e-commerce sales from 2017 to 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/249863/us-mobile-retail-commerce-sales-as-percentage-of-e-commerce-sales/> (дата звернення: 09.01.2021).
18. United States: retail e-commerce sales 2017–2024 / Published by J. Clement, Feb 6, 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/> (дата звернення: 09.01.2021).

REFERENCES:

1. Balyk U.O., Kolisnyk M.V. (2014) Elektronna komertsyia yak element systemy svitovoho hospodarstva [E-commerce as an element systemy svitovoho hospodarstva]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 811, pp. 11–19. (in Ukrainian)
2. Drazhnytsia S.A., Zaburmekha E.M. (2018) Elektronna komertsyia: svitovi trendy ta prohnoz rozvytku v Ukrayini [E-commerce: global trends and development forecast in Ukraine]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 5, pp. 69–73. (in Ukrainian)
3. Kovtun T.D., Matvienko A.P. (2020) Suchasnyy stan i perspektyvy rozvytku svitovoho ta vitchyznianoho ryнкiv elektronnoyi komertsyi [Current state and prospects of development of world and domestic e-commerce markets]. *Business Inform*, no. 4, pp. 295–303. (in Ukrainian)
4. Interesting facts about Internet commerce in the world in 2018. Available at: <http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/interesnye-fakty-ob-internet-torgovle/> (accessed 09 January 2021).
5. Chuchko N.O., Lozikova G.M. (2011) Elektronna torhivlya v systemi svitohospodars'kykh vidnosyn [E-commerce in the system of world economic relations]. *Industrial economics*, no. 4, pp. 153–158. (in Ukrainian)
6. Yudin O.M., Makarova M.V., Lavreniuk R.M. (2011) *Systemy elektronnoyi komertsyi: stvorennya, prosunennya i rozvytok* [E-commerce systems: creation, promotion and development]. Poltava: RVV PUET, 201 p. (in Ukrainian)
7. Yatsenko O.M., Gryazina A.S., Shevchuk O.O. (2019) Elektronna komertsyia yak element hlobal'noyi torhovelnoyi systemy [E-commerce as an element of the global trading system]. *Current economic problems*, no. 8, pp. 4–15. (in Ukrainian)
8. 75 Essential Ecommerce Statistics: 2020/2021 Data and Market Share Analysis / FinancesOnline. Available at: <https://financesonline.com/40-essential-ecommerce-statistics-2019-analysis-of-trends-data-and-market-share/> (accessed 09 January 2021).
9. Alibaba, JD.com Lead in China, but a Few Others Are Making Dents, Too. Available at: <https://www.emarketer.com/content/alibaba-jd-com-lead-in-china-but-a-few-others-are-making-dents-too> (accessed 09 January 2021).
10. Amazon Flirts With \$1 Trillion Value Amid 8-Day Rally Streak. Available at: www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-10/amazon-back-on-cusp-of-1-trillion-valuation-after-7-day-streak (accessed 09 January 2021).
11. Business Data Platform Insights and facts across 600 industries and 50+ countries. Available at: <https://www.statista.com/> (accessed 09 January 2021).
12. E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023. Available at: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/> (accessed 09 January 2021).
13. Ecommerce Statistics By: 99firms Content. Available at: <https://99firms.com/blog/ecommerce-statistics/> (accessed 09 January 2021).
14. Employment growth and wages in e-commerce / U.S. Bureau of Labor Statistics. Available at: https://www.bls.gov/careeroutlook/2018/article/e-commerce-growth.htm?view_full (accessed 09 January 2021).
15. Future of Ecommerce: 10 International Growth Trends (Updated 2020). Available at: <https://beeketing.com/blog/future-ecommerce-2019/> (accessed 09 January 2021).
16. Moore K. Ecommerce 101 + The History of Online Shopping: What The Past Says About Tomorrow's Retail Challenges. Available at: <https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce/#ecommerce-timeline> (accessed 09 January 2021).
17. U.S. mobile retail commerce sales as percentage of retail e-commerce sales from 2017 to 2021. Available at: <https://www.statista.com/statistics/249863/us-mobile-retail-commerce-sales-as-percentage-of-e-commerce-sales/> (accessed 09 January 2021).
18. United States: retail e-commerce sales 2017–2024 / Published by J. Clement, Feb 6, 2020. Available at: <https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/> (accessed 09 January 2021).

Стаття надійшла до редакції 31.01.2021.
The article was received 31 January 2021.