DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-38>
УДК 339.1

Симаков В.С.

Начальник фінансового відділу,
ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»

Simakov Vladimir

PJSC "Novokramatorsky Engineering Factory"

МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

MODELS FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF E-COMMERCE ENTERPRISES AS SUBJECTS OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

У статті проаналізовано інноваційні підходи до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва. Визначено перелік моделей розвитку таких інноваційних підходів. Охарактеризовано зміст і сутність відповідних моделей розвитку. З'ясовано, що в основу моделі розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва лежить припущення стосовно того, що найкращі результати стосовно впровадження даних інноваційних підходів досягаються завдяки лідерству, яке є рушійною силою у формуванні політики та стратегії, управлінні людьми, партнерстві та ресурсах та процесах. Використання моделі розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва сприяє впровадженню цими підприємствами сучасної системи управління та подальшому вдосконаленню організації. Наголошено, що поява та поширення використання системи MRP II характеризує суттєвий поступ у створенні ефективних систем підтримки управлінських процесів на підприємствах взагалі, та зокрема у сфері електронної комерції.

Ключові слова: моделі розвитку, інноваційні підходи, управління підприємствами, електронна комерція, суб'єкти інноваційного підприємництва.

В статті проаналізовані інноваційні підходи до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва. Определен перечень моделей развития таких инновационных подходов. Охарактеризованы содержание и сущность соответствующих моделей развития. Установлено, что в основу модели развития инновационных подходов к управлению предприятиями электронной коммерции как субъектами инновационного предпринимательства лежит предположение о том, что лучшие результаты по внедрению данных инновационных подходов достигаются благодаря лидерству, которое является движущей силой в формулировке политики и стратегии, управлении людьми, партнерстве и ресурсах и процессах. Использование модели развития инновационных подходов к управлению предприятиями электронной коммерции как субъектами инновационного предпринимательства способствует внедрению этими предприятиями современной системы управления и дальнейшему совершенствованию организации. Отмечено, что появление и распространение использования системы MRP II характеризует существенный прогресс в создании эффективных систем поддержки управленческих процессов на предприятиях вообще, и в частности в сфере электронной коммерции.

Ключевые слова: модели развития, инновационные подходы, управление предприятиями, электронная коммерция, субъекты инновационного предпринимательства.

In the article innovative approaches to the management of e-commerce enterprises as subjects of innovative entrepreneurship are analyzed. The list of models of development of such innovative approaches is defined. The content and essence of the corresponding models of development are characterized. It was found that the model of development of innovative approaches to the management of e-commerce enterprises as subjects of innovative entrepreneurship is based on the assumption that the best results in implementing these innovative approaches are achieved through leadership, which is a driving force in policy and strategy formulation, people, partnerships and resources and processes. The use of the model of development of innovative approaches to the management of e-commerce enterprises as subjects of innovative entrepreneurship contributes to the introduction of a modern management system by these enterprises and further improvement of the organization. It is emphasized that the emergence and spread of the MRP II system characterizes significant progress in creating effective systems to support management processes in enterprises in general, and in particular in the field of e-commerce. Solutions based on this system significantly streamlined the exchange of information and accelerated analytical procedures, which allowed to more quickly obtain quality accounting and analytical information needed for the development and adoption of management decisions in e-commerce enterprises. It is determined that the model of development of innovative approaches to e-commerce management as subjects of innovative entrepreneurship, based on the model of excellence EFQM takes into account a range of key organizational issues that comprehensively relate to the implementation of specific improvements in e-commerce management. Under these conditions, the realization of potential opportunities for expanding the management of e-commerce enterprises as subjects of innovative entrepreneurship in the context of globalization, which were described in the previous paragraph of this work, is realized in this model at the level of enterprise process management, product sales processes and logistics processes.

Key words: development models, innovative approaches, enterprise management, e-commerce, subjects of innovative entrepreneurship.

Актуальність теми. Розвиток інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва найбільш ефективно стимулюється через втілення науково-обґрунтованої моделі, яка містить структуровану інформацію стосовно учасників процесу управління, набір елементів, що використовуються у процесі управління та окреслені напрямки взаємодії цих елементів.

Так, на певному етапі розвитку підприємства електронної комерції виникає ситуація, коли існуючих методів управління компанією вже недостатньо а модель розвитку підприємства потребує удосконалення, переорієнтації на потребу впровадження більш інноваційних, сучасних, ефективних управлінських методів та конкретних рішень [1, с. 133-134].

Багато в чому це пов'язано зі змінами, викликаними розвитком організації, яка стикається з новими викликами в сфері електронної комерції в умовах глобалізації, інтернаціоналізації, транснаціоналізації, впливу технологічних змін та змін у споживчій ринковій поведінці та очікуваннях споживачів. Саме тому доцільно розглянути можливість застосування підприємствами даної сфери сучасних моделей управління та інтегрованих у систему управління підприємством ефективних ІТ-інструментів, які дозволятимуть підтримати конкурентоспроможність, або навіть дати можливість забезпечити подальший активний розвиток підприємства.

Виклад основного матеріалу. Інтегровані в систему управління прогресивні рішення мають бути впроваджені передусім у найбільш ключових для розвитку підприємства сферах, наприклад, продажі та обслуговування клієнтів, фінанси та облік, управління логістикою або складом [2, с. 101-102].

Такі рішення дозволяють змінити ключовий підхід та принципи управління підприємством електронної комерції та суттєво покращити результати діяльності. Зокрема, вони здатні автоматизувати більшість завдань, які виконує людина, усуваючи вплив людського фактору на ефективність діяльності (негативні його аспекти). Функції звітності та планування програмного забезпечення організовують процеси на підприємстві. Внесені зміни впливають на темп виконуваних завдань і дозволяють підвищити ефективність роботи даного підприємства в цілому. Зміни впливають на безперервність продажів та задоволеність споживачів, що безпосередньо втілюються у підвищенні прибутковості підприємства та/або посиленні його ринкових позицій.

Отже, для підприємств електронної комерції, на нашу думку, важливо розглядати моделі розвитку як ефективний інструмент для досягнення очікуваних результатів. В цьому контексті доцільним є визначення мети розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва, що визначає специфіку, функції та інструментальне наповнення конкретної моделі.

Так, якщо метою розвитку підходів до управління підприємствами електронної комерції виступає підтримка реалізації продукції та логістики на підприємстві електронної комерції, доцільним є об'єднання їх в один, узгоджений, процес прийняття рішень, що важливо з точки зору інтересів підприємства даної сфери.

Такий процес узгодження повинен бути багатовимірним та багатокритеріальним з урахуванням різних аспектів структури та специфіки функціонування підприємства електронної комерції.

Для ефективного планування та сталого функціонування моделі підтримки реалізації продукції та логістики на підприємстві електронної комерції роботи потрібна велика кількість даних з різних джерел [3, с. 115-125].

Такі дані можуть бути надані ІТ-системами, використання яких у всіх сферах діяльності підприємства електронної комерції та природно прогресуюча інтеграція цих систем в одну інтегровану ІТ-систему ускладнює встановлення точних меж між окремими моделями, що сприяють розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва.

Говорячи про реалізацію продукції підприємства електронної комерції та логістику, слід виокремити складові управління цими процесами, які можуть стати основою побудови відповідної моделі:

- 1) підсистема постачання продукції, яка підтримується логістикою постачання продукції;
- 2) підсистема взаємодії з постачальниками продукції, яка підтримується логістикою взаємодії з постачальниками продукції;
- 3) підсистема реалізації продукції, яка підтримується логістикою реалізації.

У контексті даного поділу модель підтримки реалізації продукції та логістики на підприємстві електронної комерції автор даної роботи пропонує представити у наступному вигляді (рис. 1).

На схемі інтегрованої моделі, представленої на рис. 1, показано напрямки управління, що мають різне спрямування.

У першому випадку потік управлінського впливу прямує від виробника до кінцевого одержувача готової продукції.

У другому випадку початком всього процесу є виявлення потреб споживачів і, в процесі використання системних інструментів, в результаті передача їх виробнику у вигляді замовлень на певну кількість товарів, необхідних для забезпечення планованого обсягу реалізації.

Надалі проаналізуємо ІТ-системи, включені до моделі підтримки реалізації продукції та логістики на підприємстві електронної комерції [4, с. 214-215].

1. Система планування попиту MRP. Розвиток обчислювальної техніки та зростання обчислювальної потужності комп'ютерів, а отже, і їх швидкості, показали, що можна усунути певні проблеми, пов'язані з роботою та витратою часу на обчислення, що дало змогу

Рис. 1. Модель підтримки реалізації продукції та логістики на підприємстві електронної комерції

Джерело: розроблено автором

створити систему, яка отримала назву *MRP* (*Material Requirements*). Ідея *MRP* полягає в тому, щоб відстежувати рівні запасів і встановлювати їх кількість таким чином, щоб час їх зберігання або складування в процесі реалізації підприємством електронної комерції продукції був максимально коротким, зберігаючи безперервність функціонування підприємства [5, с. 132-135].

Система *MRP* аналізує графіки постачання та оновлює їх. Залежно від потреб, цей аналіз є постійним або періодичним. Планування постачання ґрунтується на даних про обсяги продажу, запаси та прогнозований попит. Дані про матеріальні потреби відіграють важливу роль у контролі процесів закупівель.

2. Система планування ресурсів *MRP II*. З часом концепція, заснована лише на підтримці процесу продажів, виявилася недостатньою з точки зору ефективного планування та управління цим процесом. Планування матеріалів, що реалізується в рамках *MRP II*, супроводжується плануванням та контролем інших факторів. Це призвело до того, що графік постачання був більш точним, оскільки, крім матеріальних вимог, він враховував також такі фактори, як енергія, капітал, робота тощо.

Наступним, природним етапом розвитку системи стало поєднання інформації про хід продажів з контролем цих процесів. Система збагатилася зворотним зв'язком між процесами планування, контролю та виготовлення. Той факт, що система *MRP II* включає систему *MRP*, розширену додатковими функціями та властивостями, свідчить про те, що така система стала закритою системою – вона охоплювала все підприємство [3; 6].

Таким чином, на думку автора, поява та поширення використання системи *MRP II* характеризує суттє-

вий поступ у створенні ефективних систем підтримки управлінських процесів на підприємствах взагалі, та зокрема у сфері електронної комерції. Рішення, що базується на цій системі суттєво упорядкували обмін інформацією та пришвидшили аналітичні процедури, що дозволило більш оперативно отримувати якісну обліково-аналітичну інформацію, необхідну для розробки та ухвалення управлінських рішень на підприємствах електронної комерції.

Застосування системи *MRP II* на підприємстві корисна у таких сферах:

- вдосконалення планування діяльності підприємства електронної комерції та можливість відстежувати її результати;
- зниження рівня запасів продукції шляхом більш швидкої їх реалізації та відстеження;
- зменшення складських витрат, пов'язаних із зниженням їх рівня;
- всебічна звітність – звіти про планування продажів та виконання планів;
- організація потоку інформації (конкретні дані вводяться в систему лише один раз) та полегшення доступу до неї;
- можливість коротко- та довгострокового планування на основі наявних даних, а також на основі проведеного моделювання;
- поліпшення пропозиції та продажу за рахунок інтеграції даних про них із інформацією про попит на підприємстві [7; 8, с. 100-102].

Реалізовані через застосування системи *MRP II* та програмних рішень, що на ній базуються покращення в практиці управління підприємствами, на думку автора, значно підвищили потенціал реалізації ефективних управлінсь-

ких моделей на підприємствах електронної комерції за сучасних умов. Водночас дана система також являла собою лише один з етапів еволюції систем підтримки управління підприємством, що розвинулися та розвиваються надалі, пропонуючи нові технологічні та інформаційно-аналітичні платформи та програмні рішення.

3. Система планування ресурсів підприємства ERP. Система *ERP* (*Enterprise Resource Planning*) – це комплексна система підтримки діяльності підприємства в повному обсязі його діяльності, починаючи від планування виробництва та постачання, через управління процесом закупівель продукції, облік як кількісного, так і фінансового управління, людських ресурсів та матеріалів до продажу та відправлення готової продукції замовнику та сервісної підтримки.

Система *ERP* включає функціональність своїх попередників, тому вона здатна прогнозувати попит, контролювати стан запасів та продукції підприємства електронної комерції на складах та порівнювати з очікуваним попитом. Система також підтримує підготовку плану продажів та має підсистему закупівлі, яка відповідає за замовлення товарів, необхідних для функціонування підприємства електронної комерції.

Характерною особливістю *ERP*-системи є можливість моніторингу ділових функцій у режимі реального часу, що дозволяє здійснювати постійний аналіз факторів, що мають важливе значення для діяльності підприємства електронної комерції, таких як якість, задоволеність клієнтів, результативність чи прибутковість [9, с. 99-105].

ERP охоплює всі дистрибуторські процеси, інтегрує різні сфери діяльності підприємства, покращує потік інформації, що має вирішальне значення для її функціонування та дозволяє миттєво реагувати на зміни попиту. Ця інформація оновлюється в режимі реального часу та доступна при прийнятті рішень (для он-лайн систем) [10, с. 115-117]. Однією з найважливіших відмінних особливостей специфікації *ERP* є використання двосторонніх механізмів на основі обмежень, що оптимізують планування.

Основна перевага системи класів *ERP* – забезпечення інтеграції даних на підприємстві. Адміністрування та інтеграція даних у системі базується на двох правилах:

- просте правило обробки даних – дані вводяться один раз в одне місце в системі, таке правило також дозволяє усунути суперечливі дані із системи;
- правило наявності даних – конкретні дані, одразу після введення в систему, доступні людям, що працюють у системі, які потребують її для належної роботи, та всім, хто має право (зазначене в системі) на неї.

Інтегруючи потік даних, система *ERP* здатна підтримувати підприємство електронної комерції в економічному процесі від планування продажів до отримання покупцем оплати за реалізовані товари.

Застосування вищезазначених правил у системі дозволяє отримати переваги в області адміністрування даних, до яких можна віднести:

- стандартизацію процесу збору даних, правильний аналіз введених даних у поєднанні з уніфікацією робочого середовища користувачів;
- організацію даних – зменшення обсягу роботи, пов'язаної з адмініструванням даних та більш швидке формування звітності;
- високий рівень безпеки даних у поєднанні з усуненням суперечливих та зайвих даних, отриманих в результаті кращого контролю за введеними даними та автоматичного їх архівування;
- постійний доступ до вичерпної інформації про фінансовий стан компанії.

Слід зазначити, що для цієї системи не існує офіційного стандарту, як стосовно *MRP II*. Це означає, що система *ERP*, може мати різну структуру, а отже, функціональність, залежно від виробника. Система *ERP* – це рішення, яке виникло в результаті еволюції систем підтримки управління і все ще йому підпорядковане. В даний час розвиток даної системи рухається до активізації взаємодії підприємств з навколишнім середовищем та підвищення ефективності співпраці в надкорпоративному вимірі.

4. Розширена система ERP – ERP II. Система *ERP II* – це інтегрована система управління, яка забезпечує планування та управління фінансовими активами, а також підтримує контакти з зовнішнім світом [9, с. 93-99]. Систему *ERP II* називають також *eERP*, що перекладається як *розширена ERP* (англ. *Extended ERP*), де в назві "e" чітко вказує на відкриту архітектуру цього рішення за аналогією з префіксом "e", що використовується для опису явищ нової економіки, наприклад, електронний бізнес. Така система дозволяє взаємодіяти з нею через *WWW* та пропонує інструменти для управління контактами клієнтів [11, с. 17-20].

Система *ERP II* є елементом так званого «розширеного підприємства» (англ. *Extended Enterprise*), яке використовує сучасні ІТ-методи, відкривається перед його середовищем (клієнтами, постачальниками та компаніями, з якими підприємство співпрацює).

Система *ERP II* – це відповідь на необхідність упорядкування процесів у надорганізаційному вимірі. У цьому випадку має відбутися зміна парадигм в архітектурах стандартних систем підтримки управління підприємства електронної комерції, бо інтегровані та закриті всередині організації *ERP* системи на базі одного сховища не сприяють інтеграції процесів з діловими партнерами [11, с. 18-21].

Система *ERP II* – еволюційний спадкоємець системи *ERP*, що характеризується спрямуванням на побудову міцних стосунків з клієнтами та діловими партнерами, що означає, що в ній модуль продажу та дистрибуції розширюється до розміру системи управління відносинами з клієнтами (CRM), або інтегрується в систему цього класу іншого постачальника. При цьому модуль логістики виробництва та постачання інтегровано у систему управління ланцюгами поставок (SCM).

Системи *ERP II* здатні працювати з програмами, що підтримують електронні покупки та продажі, а також

системами управління ланцюгами постачання та спеціалізованими фінансово-аналітичними програмами [12, с. 146-148].

У складі системи *ERP II*, завданням якої є обмін інформацією з системами, продукт відіграє ключову роль. Тому в системах *ERP II* відокремлена нова підсистема управління життєвим циклом продукту – *PLM* (*Product Life Management*), в рамках якої групуються та впроваджуються продуктування, управління якістю та оцінка ринку продукту.

У функціонуванні системи *ERP II* велику роль також відіграє підсистема стратегічного управління *SEM* (стратегічне управління підприємством) [13, с. 177-178], заснована на сховищі даних та інформаційних ресурсах, зібраних в ній. Основні її завдання включають фінансову консолідацію, стратегічне планування та моделювання, збір інформації, інформаційну панель управління та капітальні вкладення.

Електронний ринок відіграє ключову роль у визначенні та впровадженні нових бізнес-рішень підприємства електронної комерції. Інструментом контакту з ринком на електронному рівні є портал, заснований на Інтернет-технологіях, це інтерфейс, через який компанія спілкується з ринком, а окремі системні модулі здатні ефективно пов'язувати ділових партнерів, значно знижуючи витрати на таку діяльність [14, с. 29-32; 13, с. 176-178]. Наприклад, модуль продажу здатний пропонувати продукцію покупцям, а модуль закупівель може зв'язатися з потенційними постачальниками для придбання необхідних товарів. На нашу думку, з точки зору стратегічного функціонування підприємства електронної комерції *ERP II* забезпечує зв'язок бізнес-стратегії з набором конкретних галузевих застосувань, спрямованих на оптимізацію внутрішніх та міжорганізаційних операційних та фінансових процесів, створення цінності для акціонерів та клієнтів.

Система *ERP II*, як і *ERP*, не має визначеного стандарту, що означає, що конструкція такої системи може бути різною в окремих випадках та може трактуватися, з одного боку, як набір керівних принципів щодо побудови ІТ-системи, а з іншого – як концепція, що описує співпрацю підприємств у багатофірмовому прикладному середовищі, в якому системи обмінюються даними між собою. Це цікава концепція, що використовується в глобалізованій економіці та є корисною для розвитку підприємств електронної комерції, як суб'єктів інноваційного підприємництва.

Таким чином, підприємствам електронної комерції як суб'єктам інноваційного підприємництва доцільно використовувати модель, що базується на найбільш ефективних та інноваційних рішеннях в сфері інформаційних технологій, обліку та аналізу, подібних до тих, які базуються на системі *ERP II*.

Впровадження інноваційних рішень, що сприяють ефективності діяльності підприємства, у такому випадку, передбачає реалізацію певної моделі, що стимулюватиме розвиток інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами

інноваційного підприємництва. За основу такої моделі автор даної роботи пропонує обрати методичне рішення, розроблене Європейським фондом управління якістю (*EFQM*), заснованим у 1988 році чотирнадцятьма лідерами європейської економіки та затвердженим Європейською комісією як інституція у сфері сприяння управління якістю в регіоні. Загальною метою цієї організації є прискорення прийняття управління якістю як стратегію досягнення глобальної конкурентної переваги [15; 16; 11, с. 17-19].

Отже, на думку автора, використання даного методичного рішення має стати підґрунтям для створення дієвої системи оцінки ефективності та якості управління підприємствами електронної комерції за сучасних умов та забезпечити інформаційну базу для планування розвитку цих підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

Окрім міжнародних корпорацій (*ABB, BASF, Daimler Chrysler, Hewlett-Packard, Nokia, Siemens, Xerox*), до списку членів *EFQM* також входять місцеві, національні та дослідницькі компанії провідних європейських науково-дослідних інститутів. Місія *EFQM* – бути рушійною силою європейських організацій у прагненні до досконалості [17].

На думку автора, важливо використовувати позитивний досвід впровадження даної моделі на базі провідних європейських компаній, що показує значний потенціал її використання у практиці підприємств електронної комерції.

Так, важливим на нашу думку є те, що, замість того, щоб рекомендувати окремі методи вдосконалення діяльності підприємства, фонд розробив універсальну модель, засновану на досвіді великих європейських підприємств. Модель досконалості *EFQM* охоплює всі найважливіші сфери функціонування організації та точно визначає, яким вимогам слід відповідати в цих сферах. Завдяки цьому Модель являє собою всеосяжний інструмент самооцінки та водночас є моделлю досконалості, яку слід дотримуватися, вживаючи відповідних дій у кожній із виділених сфер. Самооцінка дає зрозуміти організації про свої сильні сторони та визначити сфери, які потребують вдосконалення [17].

Модель досконалості *EFQM* не нав'язує і не пропонує готових рішень, але дозволяє реалізувати інноваційні підходи в сфері управління підприємством, у тому числі таким, що працює в сфері електронної комерції.

З огляду на це, в основу моделі розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва лежить припущення стосовно того, що найкращі результати стосовно впровадження даних інноваційних підходів досягаються завдяки лідерству, яке є рушійною силою у формулюванні політики та стратегії, управлінні людьми, партнерстві та ресурсах та процесах.

Використання моделі розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної ко-

мерції як суб'єктами інноваційного підприємництва сприяє впровадженню цими підприємствами сучасної системи управління та подальшому вдосконаленню організації завдяки наступним можливостям (рис. 2).

Модель розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва, що пропонується автором даної роботи та базується на моделі досконалості *EFQM* [17], передбачає реалізацію наступного комплексу ключових системних дій:

1. Лідерство в тому, як керівництво та всі менеджери діють в процесі розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції.

2. Політика та стратегія, які формуються, перевіряються та вдосконалюються відповідно до практики управління та корпоративної культури, що діє на підприємстві електронної комерції.

3. Управління персоналом, що представляє специфіку того, як підприємство електронної комерції стимулює розкриття потенціалу своїх співробітників на практиці та розвиває його.

4. Ресурсна складова, що передбачає розкриття специфіки використання фінансових, інформаційних, матеріальних та інтелектуальних ресурсів для підтримки реалізації політики та стратегій розвитку підприємства електронної комерції.

5. Критичні процеси, що використовуються та контролюються для забезпечення постійного вдосконалення підприємства електронної комерції.

6. Задоволеність клієнтів, оскільки саме замовник оцінює якість продукції та послуг та від результатів такої оцінки визначним чином залежить повноцінність розкриття потенціалу розвитку підприємства електронної комерції в цілому.

7. Задоволеність працівників, що характеризує те, як працівники оцінюють переваги зайнятості на підприємстві електронної комерції та власний внесок у його розвиток.

8. Вплив на навколишнє середовище, що визначає характер стосунків між компанією та місцевою громадою та вплив діяльності підприємства електронної комерції на навколишнє середовище.

9. Операційні результати, що показують наскільки підприємство електронної комерції досягає своїх запланованих цілей.

Відповідно до концепції *EFQM* дані елементи доцільно поділити на дві основні групи:

– *Перша група* – визначає потенціал підприємства електронної комерції (елементи 1-5);

– *Друга група* – визначає ефективність діяльності підприємства електронної комерції (елементи 6-9).

Модель розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва, що базується на моделі досконалості *EFQM* представлено у вигляді блок-схеми на рис. 3.

На даній схемі показано, що задоволеність клієнтів, співробітників та вплив на навколишнє середовище досягається через забезпечення лідерства у впровадженні інноваційних рішень на підприємстві електронної комерції, яке визначає та реалізує політику та стратегію розвитку даного підприємства, а також здійснює управління персоналом, іншими ресурсами та процесами, що в кінцевому рахунку призводить до досягнення успіху в сфері реалізації продукції на ринку електронної комерції.

Модель розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як

Рис. 2. Можливості, які досягаються завдяки реалізації моделі розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва

Джерело: складено автором на основі [15]

Рис. 3. Модель розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва

Джерело: розроблено автором

суб'єктами інноваційного підприємництва, що базується на моделі досконалості *EFQM* враховує спектр ключових організаційних питань, які всебічно стосуються процесів впровадження конкретних поліпшень у сфері управління підприємствами електронної комерції.

За цих умов реалізація потенційних можливостей розширення управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва в умовах глобалізації, що були описані предметно в попередньому параграфі даної роботи, реалізується в даній моделі на рівні управління процесами на підприємстві та потребує задіяння операційних важелів стосовно підвищення ефективності передусім процесів реалізації продукції та логістичних процесів.

У даному контексті доцільно, як було викладено вище, застосовувати сучасні ІТ-системи для підвищення ефективності підготовки та прийняття управлінських рішень, удосконалення системи обліку та звітності на підприємстві, покращені інформаційного обміну та взаємодії як між співробітниками підприємства, так і з контрагентами, партнерами, споживачами продукції, державою та іншими учасниками ринкових процесів. Такі ІТ-системи доцільно застосовувати в межах запропонованої в роботі Модель підтримки реалізації продукції та логістики на підприємстві електронної комерції, де особливе місце займають найбільш прогресивні рішення на базі систем *ERP II*.

Список використаних джерел:

1. Щербак А. М. Інформаційні процеси управління промисловим підприємством / А. М. Щербак // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 26-27 березня 2015 р.). Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2015. С. 132–134.
2. Нетреба І. О. Інформаційне забезпечення як фактор ефективної взаємодії суб'єкта і об'єкта в системі управління підприємством [Текст] / І. О. Нетреба // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2009. № 107–108. С. 100–103.
3. Сучасні інформаційні системи і технології: конспект лекцій / В. Г. Іванов, С. М. Іванов, В. В. Карасюк та ін.; за заг. ред. В. Г. Іванова, В. В. Карасюка. Х.: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2014. – 347 с.
4. Щербак А. М. Інформатизація управління організацією / А. М. Щербак // Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика» (Полтава, 15 травня 2014 р.). Полтава, 2014. С. 213–215.
5. Паршина О. А., Косарев В. М., Паршиню Ю. І. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч. пос. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2011. 260 с.
6. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів . навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
7. Landarter V.D., Gray, C. D., MRP II Standard System, Olivier Wight Publication, 1989.
8. Щербак А. М. Эффективность использования информационного потенциала предприятия в условиях его устойчивого развития / А. М. Щербак // Матеріали міжнародної наукової конференції «Економіка в умовах ста-

лого розвитку: контекст підприємств, регіонів, країн» (Дніпропетровськ, 20 листопада 2013 р.). Дніпропетровськ: Швець В.Я., 2013. С. 100-102.

9. Pelphey, M.W. Directing the ERP Implementation: A Best Practice Guide to Avoiding Program Failure Traps While Tuning System Performance. CRC Press. 2015. Pp. 92-111.

10. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: КОНДОР, 2009. 187 с.

11. Башинська І. О. Використання сучасних інформаційних технологій управління проектами / І. О. Башинська, А. В. Хрїстова // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2017. – № 1. – С. 16-22.

12. Верба В. А. Інформаційне забезпечення управління розвитком компанії. Формування ринкової економіки: збірник наукових праць ДВНЗ «КНЕУ імені В.Гетьмана». 2009. № 22. С. 145-154.

13. Кунченко-Харченко В. І. Моделі інформаційних потоків та їх використання в системах бази даних та документології для прийняття рішень. Збірник наукових праць Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г. Є. Пухова НАН України. 2010. Вип. 54. С. 175-179.

14. Георгіаді Н. Г. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, принципи побудови / Н. Г. Георгіаді // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2006. № 567: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 28-34.

15. The EFQM Model. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>

16. Lamotte G., Carter G. Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive? 2000. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.consultingmg.com/web/es/doc/efqmcmi.pdf>

17. Neely A. EFQM and Balanced Scorecard for improving organizational performance. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epmreview.com/Resources/Articles/EFQM-and-Balanced-Scorecard-for-improving-organisational-performance-Part-1-of-3.html>.

References:

1. Shcherbak A. M. Informatsiini protsesy upravlinnia promyslovym pidpriemstvom / A. M. Shcherbak // Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka» (Kharkiv, 26-27 bereznia 2015 r.). Dnipropetrovsk: Seredniak T. K., 2015. S. 132–134.

2. Netreba I. O. Informatsiine zabezpechennia yak faktor efektyvnoi vzaiemodii sub 'iekta i obiekta v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Tekst] / I. O. Netreba // Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia «Ekonomika». 2009. № 107 – 108. S. 100-103.

3. Suchasni informatsiini systemy i tekhnologii: konspekt lektsii / V. H. Ivanov, S. M. Ivanov, V. V. Karasiuk ta in.; za zah. red. V. H. Ivanova, V. V. Karasiuka. Kh.: Nats. yuryd. un-t im. Yaroslava Mudroho, 2014. – 347 s.

4. Shcherbak A. M. Informatyziatsiia upravlinnia orhanizatsiiei / A. M. Shcherbak // Materialy II mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Menedzhment u KhKhI storichchi: metodolohiia i praktyka» (Poltava, 15 travnia 2014 r.). Poltava, 2014. S. 213-215.

5. Parshyna O. A., Kosarev V. M., Parshyniu Yu. I. Informatsiini systemy i tekhnologii v menedzhmenti : navch. pos. Dnipropetrovsk: DUEP, 2011. 260 s.

6. Tomashevskiy O. M., Tsehelyk H. H., Viter M. B., Duduk V. I. Informatsiini tekhnologii ta modeliuvannia biznes-protseviv . navch. posib. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2012. 296 s.

7. Landarter V. D., Gray, C. D., MRP II Standard System, Olivier Wight Publication, 1989.

8. Shcherbak A. M. Effektyvnost yspolzovaniia ynformatsyonnoho potentsyala predpriyatiia v usloviakh eho ustoichyvoho razvytiia / A. M. Shcherbak // Materialy mizhnarodnoi naukovo konferentsii «Ekonomika v umovakh staloho rozvytku: kontekst pidpriemstv, rehioniv, krain» (Dnipropetrovsk, 20 lystopada 2013 r.). Dnipropetrovsk: Shvets V. Ia., 2013. S. 100-102.

9. Pelphey, M.W. . Directing the ERP Implementation: A Best Practice Guide to Avoiding Program Failure Traps While Tuning System Performance. CRC Press. 2015. pp. 92-111.

10. Hevko I.B. Metody pryiniattia upravlinskykh rishen: Pidruchnyk. K.: KONDOR, 2009. 187 s.

11. Bashynska I. O. Vykorystannia suchasnykh informatsiinykh tekhnologii upravlinnia proektamy / I. O. Bashynska, A. V. Khristova // Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu. – 2017. – № 1. – S. 16-22.

12. Verba V. A. Informatsiine zabezpechennia upravlinnia rozvytkom kompanii. Formuvannia rynkovoї ekonomiky: zbirnyk naukovykh prats DVNZ «KNEU imeni V.Hetmana». 2009. № 22. S. 145-154.

13. Kunchenko-Kharchenko V. I. Modeli informatsiinykh potokiv ta yikh vykorystannia v systemakh bazy danykh ta dokumentolohii dlia pryiniattia rishen. Zbirnyk naukovykh prats Instytutu problem modeliuvannia v enerhetytsi im. H. Ye. Pukhova NAN Ukrainy. 2010. Vyp. 54. C. 175-179.

14. Heorhiadi N. H. Informatsiini systemy upravlinnia: sutnist, vydy, funktsii, pryntsypy pobudovy / N. H. Heorhiadi // Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». 2006. № 567: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. S. 28-34.

15. The EFQM Model. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>

16. Lamotte G., Carter G. Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive? 2000. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.consultingmg.com/web/es/doc/efqmcmi.pdf>

17. Neely A. EFQM and Balanced Scorecard for improving organizational performance. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.epmreview.com/Resources/Articles/EFQM-and-Balanced-Scorecard-for-improving-organisational-performance-Part-1-of-3.html>.