

Лукачина С.С.

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

*У статті досліджено інструментарій за допомогою якого здійснюється управління підприємствами електронної комерції. Розглянуто сутність поняття інструментів управління. З'ясовано, що методи та інструменти управління не слід ототожнювати. Узагальнено класифікацію інструментів управління підприємствами електронної комерції. Проведено аналіз інструментів управління за різними класифікаційними ознаками. З'ясовано, що сучасні інструменти управління повинні відповідати критеріям ефективності, максимальної автоматизації та дієвості. Виявлено популярні інструменти управління підприємствами електронної комерції станом на 2023 рік та проведено їх детальний аналіз.*

**Ключові слова:** інструменти управління, електронна комерція, e-commerce, управління, підприємства електронної комерції, електронна торгівля, компанія.

**Постановка проблеми.** Актуальною проблемою сьогодення є кризова ситуація в економіці України, яка обумовлена військовим станом, що оголошений по всій її території та військовими діями, що проводяться на значній її частині. Військовий стан та військові дії знаменуються погіршенням бізнес-середовища, повним або частковим знищенням економічної інфраструктури країни, погіршенням інвестиційного клімату, неможливістю здійснювати фізичну комерційну діяльність на територіях, де ведуться бойові дії або на територіях, які межують з ними тощо. Одним із видів підприємств, які здатні без значних зусиль пристосуватись до умов військового стану, через відсутність необхідності фізичного здійснення господарської діяльності, є підприємства електронної комерції. Самий цей чинник робить їх важливою складовою сучасної вітчизняної економіки та є ключовим елементом в майбутній антикризовій політиці України.

Зважаючи на сучасний стан вітчизняної економіки, важливість підприємств електронної комерції в ній та їх амбіційні можливості, постає нагальним питання щодо дослідження шляхів покращення управління підприємствами електронної комерції, що своєю чергою підвищить результативність їх діяльності та позитивно вплине на вітчизняну економіку. Одним із таких шляхів є застосування ефективного та сучасного інструментарію, що використовується в управлінні діяльністю підприємств електронної комерції і забезпечує їх стабільне та ефективне функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публіка-**

© Лукачина С.С., аспірант кафедри економіки та підприємництва, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Тел.: +380958487695, e-mail: [stepan.lukachyna@uzhnu.edu.ua](mailto:stepan.lukachyna@uzhnu.edu.ua)

**цій.** Дослідження з питань інструментів управління підприємствами електронної комерції висвітлено у незначній кількості наукових праць, проте кожна праця вносить свій вагомий та унікальний вклад у вивченні даної проблематики. До науковців, які займаються дослідженням цього питання належать: В. Сватошова, М.Ф. Меньєв, Д.В. Скляр, С.В. Симаков, Р.В. Шуляр, А.І. Мілька, Т.В. Чижик. Враховуючи невелику кількість праць у даній області дослідження та високу динаміку розвитку технологій, питання інструментарію управління підприємствами електронної комерції залишається актуальним по-сьогодні та вимагає подальшого, більш детального дослідження, з огляду на нові виклики.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження інструментів за допомогою яких здійснюється управління підприємствами електронної комерції та виявлення сучасних тенденцій в цій сфері.

Для досягнення поставлених цілей необхідно виконати низку завдань:

- дослідити сутність поняття «інструменти управління підприємствами електронної комерції»;
- визначити види інструментів управління та провести їх детальний аналіз;
- встановити топ популярних інструментів управління з проведенням їх аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** З моменту виникнення глобальної мережі “Інтернет” та з розвитком і поширенням інформаційно-комунікаційних технологій, виникла незлічена кількість управлінських методів та інструментів, за допомогою яких можна не лише проводити оцінку результатів діяльності підприємства електронної комерції, а й використовувати для оперативного та стратегічного управління ним. Володіючи необхідними інструментами у

комбінації з їх вмілим застосуванням, підприємство стає більш захищеним від негативної дії зовнішніх чинників, стає спроможним уникати стану невизначеності та забезпечує свій сталий розвиток загалом.

Поняття інструментів управління часто ототожнюють із методами управління, проте другі у широкому розумінні є узагальненими (зокрема, більш загальними та абстрактними, ніж інструменти), систематизованими способами досягнення цілей управління підприємством електронної комерції. Їх роль полягає у створенні умов для структурування та організації процесу управління, використання ефективного інструментарію управління, застосування інноваційних управлінських рішень для максимального підвищення ефективності діяльності підприємства [4].

Інструменти управління являють собою певним чином упорядкований (формалізований, методично організований тощо) набір програмних, технологічних і організаційних прийомів за допомогою яких відбувається планування, організація, контроль діяльності підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання на ньому. Використання інструментарію управління підприємствами електронної комерції, має

здійснюватися як системний, взаємоузгоджений процес через реалізацію цільових програм та проєктів, які сприяють розвитку конкретного підприємства, та концентруватись на забезпеченні таких орієнтирів, як зростання швидкості, ефективності, обґрунтованості управлінських рішень (управлінський аспект); ефективності управлінського процесу та максимально повному задіяні ресурсів усіх його учасників (організаційно-управлінський аспект); оптимізації витрачання ресурсів (логістичний аспект); більш повному задоволенні споживчих потреб завдяки підвищенню швидкості обслуговування клієнтів та надійності комунікації з ними на основі ефективних бізнес-процесів (маркетинговий аспект) [14, с. 245-247].

Підприємства електронної комерції, як і традиційні форми підприємств, базують свою діяльність на великій кількості інструментів управління. Ці інструменти можуть бути як спільними, так і специфічними, які використовуються та спроможні бути використані тільки підприємствами електронної комерції. Систематизована класифікація інструментів управління підприємствами електронної комерції наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Класифікація інструментів управління підприємствами електронної комерції  
(розроблено автором на основі [7, 9, 11])**

Класифікаційна ознака	Види інструментів управління
За областю застосування	– операційні; – маркетингові; – фінансові; – логістичні; – інші.
За формою вираження	– інформаційно-технічні; – аналітико-розрахункові.
За широтою застосування	– модульні; – комплексні; – інтегровані.
За функціональною спрямованістю	– організаційні; – планові; – координаційні; – комунікаційні; – контрольні; – регулювальні; – мотиваційні.
За тривалістю дії	– оперативні; – тактичні; – стратегічні.
За напрямком дії	– зовнішні; – внутрішні.

Як видно з таблиці 1, класифікація інструментів управління підприємствами електронної комерції відбувається за різними ознаками: за областю застосування, за формою вираження, за широтою застосування тощо. Так, за областю застосування інструменти управління поділяють на групи, які асоціюються з основними напрямками діяльності підприємства: операційна, маркетингова, фінансова тощо. Операційна діяльність є центральною ланкою у функціонуванні підприємства та являє собою діяльність пов'язану з реалізацією товарів, робіт, та послуг, що є визначальною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу [3, с. 123-126]. До інструментів управління операційною діяльністю підприємства електронної комерції відносять: електронну торгову платформу (E-commerce platform), електронні торгові майданчики, системи управління контентом (CMS), електронні платіжні системи, клієнт-банк (для підприємств електронної комерції у сфері електронного банкіngu) тощо.

Електронна торгова платформа є китом, на якому базується вся операційна діяльність підприємств електронної комерції у сфері електронної торгівлі. Вона поділяється на два типи – це “готові рішення” та “власні рішення”. Як правило, основу ринку складають перші, які дозволяють швидко та легко створювати канали продажів та в межах них керувати їхніми товарними запасами, асортиментом продукції тощо. Даний тип електронної торгової платформи характеризується рядом переваг, таких як: дешевизна (до певного рівня масштабування), простота та швидкий час розробки. Крім вище зазначених переваг, присутній і ряд недоліків: платність,

універсальність (відсутність конкретних рішень для конкретних бізнес-кейсів), наявність обмежень. Серед “готових рішень” можна виділити такі поширені платформи, як Shopware, Shopify, Magento 2, WooCommerce та інші.

На противагу “готовим рішенням” існує інший тип електронних торгових платформ – “власні рішення”, які представляють собою програмні застосунки призначені для управління підприємством і вирішення ряду його бізнес-проблем. Даний тип електронної торгової платформи розробляється для конкретного підприємства і є чудовою альтернативою “готовим рішенням”, проте має ряд суттєвих недоліків, таких як: високі витрати на розробку і підтримку, великий проміжок часу від моменту розробки до моменту запуску, необхідність контролювати та брати участь в процесі розробки тощо. Як правило, малі й середні підприємства будують свою бізнес-модель на основі “готових рішень”, а великий бізнес (наприклад ТОВ “Розетка. УА”) – на основі “власних рішень”, через необхідність вирішувати конкретні бізнес-проблеми.

Другою, не менш важливою, діяльністю підприємства електронної комерції, після операційної, є його маркетингова діяльність. Інструменти, які використовуються для управління нею дають змогу утримувати існуючих та залучати нових клієнтів, вчасно надавати актуальну маркетингову інформацію для прийняття управлінських рішень, сигналізувати про потенційні проблеми чи загрози тощо. В таблиці 2 наведений деталізований список інструментів управління, які використовуються при різних етапах маркетингової діяльності підприємства електронної комерції.

Таблиця 2

**Перелік інструментів управління маркетинговою діяльністю підприємства електронної комерції на різних її фазах [15 с. 306-307])**

Фаза	Інструменти	Пояснення
А Н А Л І З	<ul style="list-style-type: none"> <li>– SWOT аналіз та портфельний аналіз.</li> <li>– PEST аналіз.</li> <li>– Ризик аналіз.</li> <li>– Аналіз постачальників.</li> <li>– Аналіз конкуренції (моніторингові сервіси).</li> <li>– Аналіз ринку та галузі.</li> <li>– Аналіз клієнтів та їх потреб (за допомогою Google Analytics або аналогів).</li> <li>– Аналіз поведінки покупців на власному веб ресурсі (за допомогою Hotjar сервісу або аналогів).</li> <li>– Маркетингове дослідження.</li> <li>– Аналіз ланцюжка вартості.</li> </ul>	<p>Ключовим етапом в процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства електронної комерції є аналіз, завдяки якому можна передбачити його майбутній розвиток та майбутній стан галузі в якому підприємство працює. В межах цього етапу використовують велику кількість аналітичних інструментів, які слугують базисом для подальших маркетингових рішень. Основу складають такі інструменти, як SWOT, PEST аналіз, аналіз конкуренції на основі сервісів онлайн моніторингу, аналіз поведінки клієнтів за допомогою Hotjar сервісу (або аналогів), аналіз ринку, галузі та портфельний аналіз (за допомогою матриці Ансоффа, БКГ тощо). Важливим є отримати якісну та адекватну інформацію, що буде лежати в основі створення та реалізації маркетингової стратегії підприємства електронної комерції.</p>

Продовження таблиці 2

<p><b>П Л А Н У В А Н Н Я</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Онлайн-сегментація ринку та вибір цільової аудиторії.</li> <li>- Онлайн таргетування стратегічних груп.</li> <li>- Онлайн позиціонування.</li> <li>- Визначення місії та бачення.</li> <li>- Маркетингова електронна стратегія.</li> <li>- Маркетинговий план.</li> <li>- Фінансові та маркетингові цілі.</li> <li>- Методика SMART.</li> <li>- Маркетингова програма (маркетинг-мікс).</li> </ul>	<p>Етап планування включає основні стратегічні процеси такі, як: онлайн-сегментація (географічна, демографічна та поведінкова), вибір цільової аудиторії й онлайн позиціонування, завдяки чому відбувається ідентифікація підприємства електронної комерції. Ключовим інструментом для цього етапу є унікальна і конкурентоспроможна маркетингова електронна стратегія, яка базується на місії, баченні та стратегії підприємства. Після складання маркетингової електронної стратегії стає можливим визначити маркетинговий план (вибір маркетингових форм, забезпеченість ресурсами, безпека даних тощо), маркетингову програму та цілі (за методикою SMART).</p>
<p><b>В П Р О В А Д Ж Е Н Н Я</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Система комунікацій з клієнтами.</li> <li>- Система маркетингової інформації.</li> <li>- Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).</li> <li>- Управління змінами.</li> <li>- Управління взаємовідносинами з постачальниками.</li> </ul>	<p>На етапі впровадження існує велика кількість інструментів і методів, за допомогою яких забезпечується підтримка конкурентоспроможності підприємства, а успішність реалізації його маркетингового плану забезпечується якісною маркетингово-інформаційною системою. Під час цієї фази має бути налагоджена ефективна комунікація з клієнтами, і в додаток до цього – ефективне керування онлайн-відносинами з ними й постачальниками. Для досягнення успіху на цьому етапі важливим є забезпечення взаємозв'язку маркетингу та продажів (електронна торгова платформа та інтернет маркетинг).</p>
<p><b>К О Н Т Р О Л Ь</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих.</li> <li>- Відгуки клієнтів.</li> <li>- Вимірювання задоволеності клієнтів (рейтингові сервіси).</li> <li>- Маркетинговий аудит.</li> <li>- Контроль річного плану.</li> <li>- Контроль рентабельності.</li> <li>- Контроль маркетингової стратегії.</li> </ul>	<p>Етап контролю може бути ефективним лише за умови правильного планування процесу, який встановлює вимірні цілі. Цей етап має контролювати досягнення економічних і неекономічних цілей, які можна визначити шляхом проведення маркетингового аудиту, включаючи контроль рентабельності, результативності, маркетингові стратегії та задоволеності клієнтів. Метою цього етапу є виявлення причин відхилень фактичних результатів від запланованих, і у випадку їх знаходження, пошуку шляхів щодо їх подолання та подальшого уникнення.</p>
<p><b>С П І Л Ь Н І</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Комунікація стосовно місії та бачення.</li> <li>- Комунікація стосовно маркетингової стратегії.</li> <li>- Оголошення маркетингових цілей.</li> <li>- Підтримка творчості.</li> <li>- Співпраця та участь членів команди із командою маркетингового відділу.</li> <li>- Управління та координація маркетингової діяльності.</li> <li>- Мотивація працівників.</li> <li>- Корпоративна культура.</li> <li>- Ключові компетенції.</li> </ul>	<p>На всіх етапах необхідно забезпечити якісну й ефективну внутрішню комунікацію, мотивацію, співпрацю та участь команди в процесі маркетингової діяльності. Вищезазначені елементи є основними інструментами підтримки успішності усіх етапів управління маркетинговою діяльністю підприємства та забезпечують якісну роботу, як окремих менеджерів, так і маркетингової команди загалом. Ефективно працювати може тільки маркетинг, який забезпечений якісною корпоративною культурою. Крім цього, підприємство повинно заохочувати творчість усіх співробітників, для досягнення високих результатів та для забезпечення своєї конкурентної переваги.</p>

Як видно з таблиці 2, на кожному етапі маркетингової діяльності існує велика кількість інструментів, використання яких є важливою умовою для досягнення маркетингових цілей підприємства електронної комерції. Крім того, успішність маркетингового напряму підприємства залежить не лише від інструментів,

але і від вдалого проходження всіх 4-х етапів його маркетингової діяльності. Слід також зазначити цікавий факт – вище згадуванні інструменти є універсальними, з точки зору масштабності підприємства, тобто підходять для будь-якого розміру підприємства електронної комерції.

Іншою класифікаційною ознакою, за якою групують інструменти управління є форма вираження. Так, інструменти в межах цієї ознаки поділяються на інформаційно-технічні та аналітико-розрахункові. Інформаційно-технічні інструменти являють собою управлінські інструменти, які призначені для збирання, аналізування та опрацювання інформації, яка необхідна для прийняття рішень на різних рівнях управління. До таких інструментів відносять бази даних (продажі, ціноутворення тощо) та інструменти, що вимагають підвищення знань та вмій працівників (розширення аналітики, ключові компетенції тощо). Аналітико-розрахункові інструменти спрямовані на аналіз і обробку даних для отримання детального розуміння певних аспектів бізнесу чи процесів під час управління підприємством електронної комерції. До таких інструментів належать: збалансована система показників, реінжиніринг бізнес-процесів, цифрові перетворення, бенчмаркінг, системи аналітики (Google Analytics і т.п.), панелі приладів (Dashboards) тощо [9].

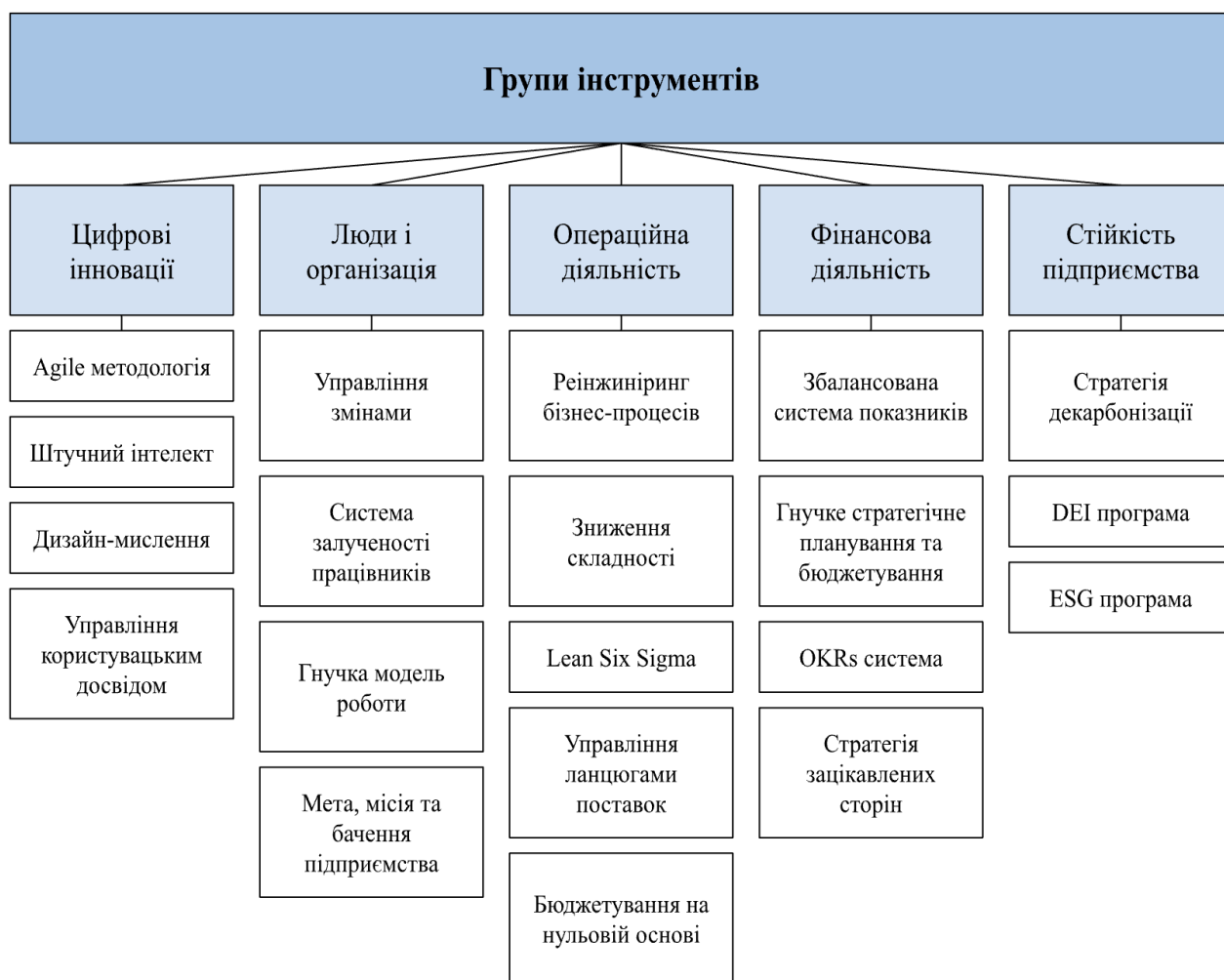
Ще однією класифікаційною ознакою інструментів управління є поділ за широтою застосування. До цієї групи інструментів належать декілька складових – модульні, комплексні та інтегровані інструменти. Модульні інструменти являють собою невеликі рішення, сфокусовані на конкретних аспектах діяльності підприємства електронної комерції (система управління складом, система управління документообігом на підприємстві, модуль логістики тощо). Комплексні інструменти орієнтовані на управлінні ресурсами підприємства на рівні, як окремих фінансово-економічних блоків, так і підприємства в цілому. Інтегровані інструменти – це одні з найбільш комплексних інструментів, спрямованих на підвищенні ефективності діяльності підприємства у висококонкурентному бізнес-середовищі, через впровадження автоматизованих систем управління підприємством [7].

Автоматизована система управління підприємством (далі ERP-система) є ключовим інструментом управління підприємством електронної комерції, що складається із декількох модулів, а саме: управління збутом, закупівлями, виробництвом, складське управління, управління трудовими ресурсами. Сучасна ERP-система є набором інтегрованих рішень у сфері інформаційних технологій, що дають змогу створити єдине середовище для автоматизації планування, обліку, контролю та

аналізу всіх основних бізнес-операцій підприємства, таких як виробництво, фінанси, постачання, збут, зберігання, технічне обслуговування і містить додаткові модулі: SSM (підтримка управління збутом і сервісом), SCM (управління ланцюжками постачань), PDM (дані про продукцію), а іноді CRM (взаємодія з клієнтами). ERP-система система створює можливості для автоматизованого планування завантаження виробничих ліній підприємств на підставі показників обсягу реалізованого товару, його асортименту та планових термінів постачання, що формуються на основі замовлень від покупців. В процесі приймання замовлення ERP-система розраховує собівартість і ціну одиниці товару, при цьому враховуються всі витрати (зокрема, на доставлення), пов'язані з необхідністю задоволення специфічних вимог клієнта. Система намагається «відтворити» бізнес-процеси в програмному забезпеченні й супроводжувати кожну дію того чи іншого співробітника надаючи при цьому значні переваги, такі як: уникнення помилок, збільшення швидкості та забезпечення простоти доступу до інформації, що підвищує ефективність управлінських рішень, тощо [4].

Сучасний інструментарій управління підприємствами електронної комерції сформувався відповідно до критеріїв ефективності, максимальної автоматизації, та дієвості. На рис. 1 зображено топ популярних інструментів управління підприємствами електронної комерції (станом на 2023 рік), які відповідають вищезазначеним критеріям відбору.

Як видно з рис. 1 інструменти управління підприємством поділено на певні групи, які відображають напрями його діяльності (операційна та фінансова діяльність підприємства, робота з персоналом) та сфери з яким воно дотичне у своїй роботі (цифрові інновації, забезпечення стійкості). Так, перша група інструментів, під назвою “Цифрові інновації”, була отримана в результаті розвитку інформаційно-цифрових технологій. Agile методологія є першим інструментом цієї групи, в серці якого лежить командна робота по забігах (Sprint) та оперативне врегулювання перешкод. Вперше запроваджена японськими автовиробниками та популяризована розробниками програмного забезпечення. Дана методологія виводить на ринок продукт швидше та з меншими ризиками, одночасно покращуючи залученість команди та задоволеність клієнтів. Scrum є найпоширенішим



**Рис. 1. Топ популярних інструментів управління підприємствами електронної комерції станом на 2023 рік [13]**

підходом Agile, хоча також поширені такі методи, як Kanban, Lean Development і Product Management

Другим популярним інструментом цієї групи є штучний інтелект, який за останні роки став лідером серед світових трендів. Даний інструмент демонструє низку аналітичних методів, які дозволяють комп'ютеру виявляти зв'язки, прогнозувати результати та діяти на основі шаблонів, не будучи явно запрограмованим на це. Штучний інтелект зі своїм вмінням до навчання стає потужним інструментом для підприємств електронної комерції, що дозволяє їм автоматизувати ручні процеси, оптимізувати роботу із даними, швидше і простіше розробляти та впроваджувати інноваційні продукти тощо.

Ще одним з інструментів цифрових інновацій є дизайн-мислення. Дизайн-мислення – це

орієнтований на людину ітеративний підхід до розв'язання проблем. Цей процес починається із зануренням в можливість зрозуміти бажання, потреби, больові точки та вподобання клієнтів. На основі цієї інформації генеруються, перевіряються та вдосконалюються потенційні рішення. Структура дизайн-мислення ідеально підходить для розв'язання неоднозначних проблем і розробки проривних інновацій шляхом експериментального навчання з низьким рівнем ризику [12].

Другою групою інструментів управління є інструменти, які пов'язані із людьми та організацією. Управління змінами – набір планів, стосовно впровадження нових бізнес-процесів, систем та стратегій досягнення вищої ефективності діяльності підприємства. Ці плани передбачають: розробку ініціатив щодо майбутніх змін, заохочення організаційної

зацікавленості, забезпечення безперервного виконання ініціатив та створення повторюваної моделі щодо досягнення подальшого успіху в процесі управління змінами. Даний інструмент дозволяє лідерам допомагати підлеглим досягати високих результатів, показуючи де і коли можуть виникати проблеми та дозволяє розробити стратегію зменшення ризиків і моніторингу прогресу.

Система залученості працівників – це інструменти, процеси та процедури, які використовуються для стимулювання ентузіазму та відданості працівників своїй роботі та підприємству. Інструменти залучення працівників, такі як опитування та інші види аналізу, оцінюють ступінь їх прихильності до роботи, до колег, до підприємства, а також допомагають визначити їх готовність до виходу за рамки своїх основних посадових обов'язків.

Гнучка модель роботи – це спосіб організації праці, що дає робітникам більше свободи вирішувати – де, коли та як співпрацювати один з одним і взаємодіяти з клієнтами. Залежно від бізнесу та потреб, співробітники підприємства можуть розглянути низку варіантів гнучкої моделі роботи, наприклад:

I. Де працювати:

- Співробітники завжди працюють в офісі.
- Співробітники працюють в офісі більшу частину свого часу, але мають можливість працювати віддалено.
- Співробітники працюють віддалено більшу частину свого часу з періодичними візитами до офісу чи інших місць для співпраці та навчання.
- Співробітники мають можливість вибирати, де їм працювати.

II. Варіанти часу роботи:

- Працівники працюють у встановлені часові рамки.
- Співробітники працюють менше, проте більш зосереджено на той самий результат (наприклад, чотириденний робочий тиждень).
- Співробітники гнучкі у самостійному встановленні свого робочого графіку.

– Менеджери, відділи чи команди визначають години співпраці самостійно.

III. Варіанти роботи:

- Працівники працюють на роботодавця повний робочий день (зазвичай 40 годин на тиждень).
- Співробітники працюють неповний робочий день (зазвичай менше як 30 годин на тиждень).
- Працівники можуть працювати на себе або на агентство.

Однією із важливих груп сучасного інструментарію управління є інструменти

операційної діяльності підприємства. Так, одним з інструментів даної групи є реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства, яке проводиться з метою покращення його продуктивності, якості та задоволеності співробітників і клієнтів. Використання цього інструменту починається з оцінки того, що потрібно зробити, щоб отримати цінність для клієнтів. Такий метод, як інтелектуальний аналіз процесів (аналіз журналів подій інформаційних систем), є ключовим на цьому етапі, саме за допомогою нього відбувається виявлення тих процесів, які потребують покращення. Заключним етапом є прийняття рішення стосовно того, як виконувати роботу і чи потрібно її виконувати взагалі. Розгляд можливості залучення третіх сторін або аутсорсинг компаній є також важливим компонентом реінжинірингу бізнес-процесів [2].

Зниження складності – це інструмент, який допомагає підприємствам електронної комерції спростити свою стратегію, організацію, бізнес-процеси та технології. Зменшення складності в будь-якій із цих областей створює можливості для спрощення в інших. Громізка складність часто виникає внаслідок масштабування бізнесу або бюрократії, яка без потреби ускладнює операційну діяльність підприємства і призводить до повільного зростання, вищих витрат і нижчих прибутків.

Цікавим інструментом операційної групи є бюджетування на основі нуля – це метод бюджетування, який використовує підхід до планування ресурсів за принципом «чистого аркуша паперу». Бюджетний процес на нульовій основі відрізняється від традиційного бюджетування – вивченням усіх витрат за кожен новий період, а не лише внесенням поступових змін до бюджетів попереднього року. Він починається із поступового прибирання статей витрат, змушуючи менеджерів ретельно перевіряти всі витрати та вимагаючи від них обґрунтування кожної статті витрат, яку слід зберегти. Це допомагає підприємствам радикально змінити структуру витрат і підвищити свою конкурентоспроможність [10].

Одним з інструментів фінансової групи є збалансована система показників – це спосіб вимірювання ефективності організації що показує, чи досягає керівництво бажаних результатів. Збалансована система показників перетворює мету, місію, бачення в цілі та показники ефективності, які можна кількісно визначити та оцінити. Ці показники зазвичай включають такі категорії ефективності:

– Фінансові показники (дохід, прибуток, рентабельність капіталу, грошовий потік).

– Показники цінності для клієнтів (частка ринку, показники задоволеності клієнтів, лояльність клієнтів).

– Ефективність внутрішніх бізнес-процесів (показники продуктивності, своєчасності).

– Ефективність інновацій (відсоток доходу від нових продуктів, пропозиції співробітників, індекс покращення).

– Продуктивність співробітників (плинність кадрів, використання найкращих практик).

– Екологічні, соціальні та управлінські результати (викиди парникових газів, споживання води, рівень інцидентів у сфері охорони здоров'я та безпеки) [8].

Стратегія зацікавлених сторін – це інструмент підвищення цінності для всієї бізнес-системи підприємства (включаючи акціонерів, клієнтів, співробітників, постачальників). У той час, як традиційна стратегія спрямована на максимізацію економічної цінності для акціонерів, стратегія зацікавлених сторін створює спільні цілі та взаємну вигоду серед усіх учасників діяльності підприємства, що веде за собою генерацію вищих результатів його діяльності.

Завершальною групою інструментів є інструменти підтримки стійкості підприємства. Так, одним з інструментів цієї групи є програма різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI) – це політика, спрямована на покращення робочого середовища в трьох сферах: різноманітність, справедливість, включення (створення культури, в якій люди відчувають, що належать до організації) [5, с. 22].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Результати дослідження показали, що поняття інструментів управління часто ототожнюють із методами управління, проте методи управління є більш загальними та абстрактними, ніж інструменти і їх роль полягає у створенні умов для структурування та організації процесу управління, використання ефективного інструментарію управління. Своєю

чергою, інструменти управління являють собою, певним чином, упорядкований набір програмних, технологічних і організаційних прийомів за допомогою яких відбувається планування, організація, контроль діяльності підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання на підприємстві.

Інструменти управління підприємствами класифікують за різними ознаками, а саме: за областю застосування, за широтою застосування, за формою вираження тощо. За областю застосування виділяють одну з найважливіших груп інструментів – це інструменти управління операційною діяльністю підприємства, на чолі якої стоїть інструмент, під назвою електронна торгова платформа, що дозволяє повністю управляти процесом продажів на рівні різних каналів продаж. Вартий уваги й один із найбільш комплексних інтегрованих інструментів управління – це автоматизовані системи управління, що намагаються «відтворити» бізнес-процеси в програмному забезпеченні й супроводжувати кожну дію того, чи іншого співробітника, зменшуючи при цьому кількість помилок, пришвидшуючи виконання процесів тощо.

Сучасний інструментарій управління був сформований на основі декількох критеріїв – ефективність, максимальна автоматизація, та дієвість. Серед сучасних популярних інструментів управління, слід виділити Agile методологія, штучний інтелект, дизайн мислення, управління змінами, реінжиніринг бізнес-процесів, система збалансованих показників тощо. Вищезазначені інструменти стали одним із каталізаторів підвищення результативності діяльності підприємств електронної комерції й складають основу процесу управління ними.

Перспективи подальших наукових досліджень з даної тематики будуть пов'язані із вивченням практичних засад та оцінки ефективності управління підприємствами електронної комерції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. Проблеми управління економічною безпекою підприємства на засадах компетентнісного підходу. Економічний аналіз. – 2022. - Том 32. № 3. - С. 299-306.
2. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2013. №151. Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-biznes-protsesiv-yak-metod-protsesnogo-upravlinnya> (дата обращения: 12.03.2024).
3. Гринчуцький, В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук. – К. : ЦУЛ, 2010. – 304 с.



4. Симаков В.С. Зміст управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.researchgate.net/profile/Svitlana-Fedulova/publication/345096700\\_methodological\\_basis\\_of\\_formation\\_and\\_assessment\\_of\\_the\\_territory%27s\\_attractiveness/links/5ff623f2a6fdccdb83721b7/methodological-basis-of-formation-and-assessment-of-the-territorys-attractiveness.pdf#page=6](https://www.researchgate.net/profile/Svitlana-Fedulova/publication/345096700_methodological_basis_of_formation_and_assessment_of_the_territory%27s_attractiveness/links/5ff623f2a6fdccdb83721b7/methodological-basis-of-formation-and-assessment-of-the-territorys-attractiveness.pdf#page=6)
5. Книш І.В. Вимоги ринку праці: трансформаційні бізнес-практики. Актуальні проблеми економіки. 2023. №7 (265). С.16–33. Режим доступу до ресурсу: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23.\\_topic\\_Inna-V.-Knysh-16-33.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23._topic_Inna-V.-Knysh-16-33.pdf).
6. Кузнецова А. Стан ринку e-commerce в Україні: Микита Артемчук про тенденції, виклики та точки для розвитку [Електронний ресурс] / А. Кузнецова. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://web-promo.ua/ua/blog/stan-rinku-e-commerce-v-ukrayini-mikita-artemchuk-pro-tendenciyi-vikliki-ta-tochki-dlya-rozvitku/>.
7. Меняєв М. Ф. Інструменти цифрової економіки на підприємстві [Електронний ресурс] / М. Ф. Меняєв. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ua/article/n/instrumenty-tsifrovoy-ekonomiki-na-predpriyatii/viewer>.
8. Перерва П. Г. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства / П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева, Н. П. Ткачова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – № 60 (1169). – С. 50-54.
9. Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: Теорія та практика застосування // БІ. 2019. №2 (493). Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenti-upravlinnya-stalim-rozvitkom-promislovogo-pidpriemstva-teoriya-ta-praktika-zastosuvannya>.
10. Полянська А. С. Бюджетування з нуля як технологія управління інноваційною діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / А. С. Полянська, Ю. В. Савка. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [https://economics.net.ua/files/science/probl\\_innov\\_rozv/2015/t2/tom\\_1\\_2.pdf#page=47](https://economics.net.ua/files/science/probl_innov_rozv/2015/t2/tom_1_2.pdf#page=47).
11. Серкова Г. М. Інструменти управління економічним розвитком промислових підприємств / Г. М. Серкова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2015. - Вип. 1(1). - С. 171-175. - Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2015\\_1\(1\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2015_1(1)_28).
12. Удріс Н.С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). Упаковка. 2012. № 6. С. 57–60. Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Упаковка\\_2012\\_6\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Упаковка_2012_6_20).
13. Rigby D. Management Tools & Trends 2023 [Електронний ресурс] / D. Rigby, B. Bilodeau, K. Roman // BAIN & Company. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>.
14. Smentyna N. The transformation of business process management in e-commerce in the context of current business development trends / N. Smentyna, D. Skliar // Transformation of the Economy, Finance and Management in a Pandemic: the Development of Digital Technologies : Collective monograph. – Poland: "Publishing House "Baltija Publishing", 2021. – P. 242–255.
15. Svatošová Veronika The Use of Marketing Management Tools in E-commerce. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. - 2015. - 63(1). - P 303–312.

## REFERENCES

1. Андрушків Б. Проблеми управління економічною безпекою підприємства на засадах компетентнісного підходу. Економічний аналіз. – 2022. - Том 32. № 3. - С. 299-306.
2. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2013. №151. Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-biznes-protsesiv-yak-metod-protsesnogo-upravlinnya> (дата обращения: 12.03.2024).
3. Гринчуцький, В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук. – К. : ЦУЛ, 2010. – 304 с.
4. Симаков В.С. Зміст управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.researchgate.net/profile/Svitlana->

- Fedulova/publication/345096700\_methodological\_basis\_of\_formation\_and\_assessment\_of\_the\_territory%27s\_attractiveness/links/5ff623f2a6fdccdc83721b7/methodological-basis-of-formation-and-assessment-of-the-territorys-attractiveness.pdf#page=6
5. Книш І.В. Вимоги ринку праці: трансформаційні бізнес-практики. Актуальні проблеми економіки. 2023. №7 (265). С.16–33. Режим доступу до ресурсу: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23.\\_topic\\_Inna-V.-Knysh-16-33.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23._topic_Inna-V.-Knysh-16-33.pdf).
  6. Кузнецова А. Стан ринку e-commerce в Україні: Микита Артемчук про тенденції, виклики та точки для розвитку [Електронний ресурс] / А. Кузнецова. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://web-promo.ua/ua/blog/stan-rinku-e-commerce-v-ukrayini-mikita-artemchuk-pro-tendenciyi-vikliki-ta-tochki-dlya-rozvitku/>.
  7. Меняєв М. Ф. Інструменти цифрової економіки на підприємстві [Електронний ресурс] / М. Ф. Меняєв. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ua/article/n/instrumenty-tsifrovoyu-ekonomiki-na-predpriyatii/viewer>.
  8. Перерва П. Г. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства / П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева, Н. П. Ткачова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – № 60 (1169). – С. 50-54.
  9. Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: Теорія та практика застосування // БІ. 2019. №2 (493). Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenti-upravlinnya-stalim-rozvitkom-promislovogo-pidpriemstva-teoriya-ta-praktika-zastosuvannya>.
  10. Полянська А. С. Бюджетування з нуля як технологія управління інноваційною діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / А. С. Полянська, Ю. В. Савка. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [https://economics.net.ua/files/science/probl\\_innov\\_rozv/2015/t2/tom\\_1\\_2.pdf#page=47](https://economics.net.ua/files/science/probl_innov_rozv/2015/t2/tom_1_2.pdf#page=47).
  11. Серкова Г. М. Інструменти управління економічним розвитком промислових підприємств / Г. М. Серкова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2015. - Вип. 1(1). - С. 171-175. - Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2015\\_1\(1\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2015_1(1)_28).
  12. Удріс Н.С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). Упаковка. 2012. № 6. С. 57–60. Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Упаковка\\_2012\\_6\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Упаковка_2012_6_20).
  13. Rigby D. Management Tools & Trends 2023 [Електронний ресурс] / D. Rigby, B. Bilodeau, K. Roman // BAIN & Company. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>.
  14. Smentyna N. The transformation of business process management in e-commerce in the context of current business development trends / N. Smentyna, D. Skliar // Transformation of the Economy, Finance and Management in a Pandemic: the Development of Digital Technologies : Collective monograph. – Poland: "Publishing House "Baltija Publishing", 2021. – P. 242–255.
  15. Svatošová Veronika The Use of Marketing Management Tools in E-commerce. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. - 2015. - 63(1). - P 303–312.

Отримано 02.03.2024