

Вигляд:

$$U_{ij} = -\sum_{n=1}^Z b_{in} [x_{in} - m_{jn}]^2, \quad (4)$$

де b_{in} – вага i -го споживача для n -го атрибута продукту, $n = 1, 2, \dots, Z$. Якщо для функції корисності в рівнянні (4) прийняти $b_{in} = 1$ для кожного n , то програма позиціонування продукту в рівнянні (1) стає простою програмою мінімізації відстані.

Список використаних джерел:

1. Shocker A. D. A Consumer-based Methodology for the Identification of New Product Ideas / Shocker A. D., Shrinivasan V. // Management Science. – 1974. – Vol.20. – P. 921-937.
2. Green P. E. Recent Contributions to Optimal Product Positioning and Buyer Segmentation / Green P. E., Krieger A. M. // European Journal of Operational Research. – 1989. – Vol.41. – P. 127-141.
3. Kaul A. Research for Product Positioning and Design Decisions: An Integrative Review / Kaul A., Rao V. R. // International Journal of Research in Marketing. – 1995. – No.12. – P. 293-320.
4. Кохонен Т. Самоорганизующиеся карты : 3-е изд. / Тойво Кохонен. – М.: БИНОМ, 2008. – 655 с.
5. Kohonen T. The Self-Organizing Map / T. Kohonen // Proceedings of the IEEE. – 1990. – Vol.78. – P. 1464-1480.
6. Пастухов Е. С. Методика оценки изменений в банковской среде на основе технологии самоорганизующихся карт признаков [Электронный ресурс] / Пастухов Е. С., Кутьин В. М. / Материалы семинара «Проблемы организации финансово-аналитической службы в коммерческом банке», Москва, 16 ноября 2000 г. – Режим доступа : <http://www.bankclub.ru/seminar-article.htm>.
7. Corstjens M. L. Formal Choice Models in Marketing / Corstjens M. L., Gautschi D. A. // Marketing Science. – 1983. – No.2. – P. 19-56.
8. Choi S. C. Product Positioning under Price Competition / Choi S. C., Desabro W. S., Harker P. T. // Management Science. – 1990. – No.36. – P. 175-199.

УДК 65.012.323 : 339.3

Л.А.Гомба, к.е.н., **В.І.Григорович**,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

У статті досліджується структура персоналу Інтернет-магазину та особливості управління ним. Основним завданням статті є визначення оптимальної форми найму окремої штатної одиниці на основі визначення її функцій із врахуванням потенційних можливостей Інтернет-магазину як такого.

В статье исследуется структура персонала Интернет-магазина и особенности управления им. Основным заданием статьи является определение оптимальной формы найма отдельной штатной единицы на основе определения ее функций с учетом потенциальных возможностей Интернет-магазина как такого.

In the article the structure of the online shop personnel and peculiarities of its management are investigated. The main task of the article is to determine the optimal form of hiring of separate permanent employees on the basis of their functions determination, taking into consideration potential possibilities of the online shop as such.

Ключові слова: Інтернет-магазин, інформаційні технології, персонал, система управління персоналом, торговельна діяльність.

З інтеграцією інформаційних технологій до суспільного життя поступово змінюється система організації господарської діяльності. Цей процес є об'єктивним і необоротним. На сучасний ринок активно виходять Інтернет-магазини, які суттєво відрізняються від стаціонарних магазинів особливостями

організації та управління, в тому числі структурою персоналу, його функціями та методами роботи.

Правильно побудована геопросторова і функціональна структури управління Інтернет-магазином становлять його конкурентну перевагу на ринку. Однак основних принципів особливостей побудови цих структур поки що не досліджено. Ринок кваліфікованих спеціалістів для управління Інтернет-магазином також наразі обмежений. Таким чином, актуальність дослідження системи управління персоналом Інтернет-магазину визначається необхідністю виявлення фундаментальних принципів і закономірностей функціонування і розвитку Інтернет-магазину.

Об'єктом дослідження виступає Інтернет-магазин як форма організації торговельної діяльності. Предмет дослідження – система управління персоналом Інтернет-магазину як вихідна ланка його успішної роботи.

Мета статті – дослідити особливості управління персоналом Інтернет-магазину.

Завдання:

1. Проаналізувати основний персонал Інтернет-магазину.
2. Дослідити можливості різних видів організації роботи персоналу.
3. Сформувати типову організаційну структуру персоналу Інтернет-магазину.
4. Проаналізувати організаційну доцільність аутсорсингу окремих послуг при управлінні Інтернет-магазином.

Методи дослідження: метод аналізу і синтезу, метод порівняння, метод наукової абстракції.

Управління персоналом Інтернет-магазину досліджено в основному працівниками рекрутингових та маркетингових агентств. Ґрунтовні наукові дослідження, наукові теорії у цьому напрямі поки що відсутні. Основною причиною цього є відносна молодість Інтернет-ринку та складність його аналізу за браком об'єктивної інформації. Наявні дослідження є по своїй суті емпіричними і, відповідно, суб'єктивними, хоча написані практиками і тому заслуговують на увагу. Зокрема, певну наукову цінність становлять статті Г.Гулуа, розміщені на порталі retail-online.ru [1, 2]. У них автор розглядає основний склад персоналу Інтернет-магазину, розділяючи його на фронт-офіс і бек-офіс.

Інтернет-магазин – це вид торговельного підприємства, яке здійснює свою діяльність за допомогою мережі Інтернет. З юридичної точки зору Інтернет-магазин – це звичайний суб'єкт господарської діяльності, який функціонує відповідно до норм чинного законодавства. З організаційної точки зору – Інтернет-магазин є абсолютно новим управлінським і маркетинговим рішенням у сфері торговельного підприємництва.

Під поняттям «персонал Інтернет-магазину» може трактуватися як одна людина, так і цілий добре організований штат співробітників. Все залежить від

цілей та обороту такого підприємства. Однак, кожен середньостатистичний розвинений Інтернет-магазин має приблизно однакову штатну структуру.

Загалом персонал Інтернет-магазину можна умовно поділити на 6 відділів, кожен з яких, виконуючи свої окремі функції, тісно співпрацює з іншими (див. рис. 1 «Типова організаційна структура Інтернет-магазину»). Усі відділи умовно об'єднуються у дві категорії: фронт-офіс і бек-офіс. Фронт-офіс складається зі спеціалістів, які безпосередньо спілкуються із покупцем [2]. Вони є «обличчям, голосом і слухом» Інтернет-магазину. До бек-офісу зараховуються люди, чю роботу покупець безпосередньо не бачить [1]. Він може бачити лише її результат.

У табл. 1 описано основні елементи фронт-офісу та бек-офісу Інтернет-магазину.

Важливо зазначити, що відділ просування на перших кроках діяльності Інтернет-магазину є його ключовим відділом. Саме завдяки спеціалістам відділу просування остаточний покупець знаходить в Інтернеті магазин.

Загалом стає очевидним, що процес управління персоналом Інтернет-магазину досить складний і потребує зваженого й обдуманого підходу. Перші питання, які потрібно вирішити при організації Інтернет-магазину, – це: кого наймати? коли наймати? на яких умовах наймати (офісна робота, дистанційна, аутсорсинг)? Кого наймати і коли наймати залежить від специфіки магазину та запланованих обсягів продажу. Умови найму залежать також від особливостей конкретної роботи та стану ринку праці.

Таблиця 1

Персонал Інтернет-магазину

ФРОНТ-ОФІС	
1	2
Відділ продажу	<p>Менеджери цього відділу приймають та обробляють замовлення по телефону, за допомогою електронної пошти, skype, ісq тощо. До їх обов'язків входить повноцінна робота з клієнтами: починаючи від консультування по товарах та послугах, методах оплати і доставки до здійснення операції купівлі-продажу. Існує два типи менеджерів Інтернет-магазину [2]:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спеціалісти по прийому заяв, які передають замовлення до подальшої обробки і виконання. 2. Менеджери з продажу, які допомагають вибрати товар, безпосередньо впливають на думку покупця, здійснюють операції купівлі-продажу. <p>Умови найму. Менеджери з продажу обов'язково мають бути штатними одиницями фірми. Працювати вони можуть як в офісі, так і дистанційно за наявності необхідного програмного забезпечення для зв'язку зі складом і бухгалтерією.</p>
Відділ логістики	<p>Складування</p> <p>Відділ складування необхідний у випадку, якщо діяльність Інтернет-магазину передбачає наявність складу.</p> <p>Умови найму. У випадку використання спеціалізованих програм для роботи зі складом на відстані склад можна розташовувати в іншому місті. Місце розташування складу в цьому випадку визначається економічною доцільністю, тобто витратами на доставку товарів від постачальників і на відвантаження товарів покупцям. У разі великого товарообороту – складів може бути декілька і розташовуватися вони можуть у різних містах.</p>

1	2
	<p>Служба доставки У своїй діяльності підприємство використовує як послуги власного кур'єра, так і сторонніх служб. Оскільки доставку товару зазвичай оплачує покупець, Інтернет-магазину вигідніше доставляти товар за допомогою спеціалізованих кур'єрських фірм. Однак для доставки товарів до кур'єрських служб і їх там оформлення доцільно використовувати послуги власного кур'єра. Умови найму. Кур'єр має працювати безпосередньо зі складом.</p>
Планово-економічний відділ	<p>Цей відділ іноді зводять до відділу закупівель. Однак визначенням кількості товарів для закупівель і організацією їх поставки можуть займатися менеджери з продажу, якщо їм дозволяє обсяг роботи. Потреба у планово-економічному відділі з'являється при досягненні певного критичного обсягу продажу. Складається цей відділ із менеджерів із закупівель та економіста (див. рис. 1), причому менеджери із закупівель будуть зараховуватися до фронт-офісу, а економіст – до бек-офісу. Умови найму. Оптимальною є робота в головному офісі.</p>
БЕК-ОФІС	
Адміністрація Інтернет-магазину	<p>Керівник Керівник Інтернет-магазину (директор) – це ключовий співробітник Інтернет-бізнесу. Він набирає персонал, розподіляє зони відповідальності, контролює ефективність роботи кожного відділу аж до співробітника.</p> <p>Бухгалтерія Відділ бухгалтерії Інтернет-магазину нічим не відрізняється від відділу бухгалтерії звичайного магазину. Умови найму. Працівники бухгалтерії повинні завжди бути під рукою керівництва. Окрім того, вони постійно тісно співпрацюють з місцевими органами фінансового контролю. Таким чином, відділ бухгалтерії має знаходитися в головному офісі (або принаймні в місті розташування головного офісу).</p> <p>Юрист До допомоги юриста Інтернет-магазину зазвичай вдаються на більш пізніх стадіях, коли критичним стає питання взаємодії з постачальниками. Зазвичай це відбувається при перевищенні обсягу продажів у 500 замовлень на місяць [1]. При такому обсязі продажів вже необхідно мати невеликий товарний запас, що вимагає укладання низки договорів щодо відстрочки оплати, можливості повернення нереалізованого товару або браку тощо [1]. Умови найму. Якщо робота юриста кожного дня на підприємстві непотрібна, тоді набагато доцільніше при потребі просто замовляти (аутсорсити) послуги незалежного юриста.</p>
Технічний відділ	<p>Програмісти Програмісти займаються налаштуванням роботи сайта, підтримують його та розвивають. Окремий вид програмістів займається налаштуванням серверів, бухгалтерських інформаційних систем. Таких програмістів іноді об'єднують у відділ ІТ. Умови найму. Мати штатного програміста в головному офісі Інтернет-магазину – звичайно, добре. Однак у цьому немає нагальної потреби. Бажано мати програміста, який буде підтримувати магазин і працювати над ним постійно у робочий час. Послуги програмістів для виконання конкретних ТЗ (технічних завдань) доцільно аутсорсити з метою отримання максимально високої якості роботи. Однак програміст має бути перевіреною людиною, оскільки робота за панеллю адміністратора – це робота з основним програмно-інформаційним забезпеченням магазину. Послуги відділу ІТ також доцільно аутсорсити, оскільки вони є зазвичай разовими.</p> <p>WEB-дизайнери До завдань дизайнера входять: розробка дизайну сайта, банерів і розсилок в єдиній концепції ресурсу.</p>

Продовження табл. 1

1	2
	<p>Умови найму. Робота дизайнера в основному разова і полягає у розробці загальної графічної концепції магазину. Лише у випадках постійного дизайнерського оновлення ресурсу з'являється доцільність найму штатного дизайнера (або навіть цілого відділу).</p>
<p>Відділ просування</p>	<p>Інтернет-маркетолог Інтернет-маркетологи – це фахівці з досвідом класичного маркетингу та просування Інтернет-ресурсів. До завдань Інтернет-маркетолога входить детальний аналіз зовнішнього середовища сайту (включаючи аналіз сайтів-конкурентів), планування маркетингової стратегії його розвитку, планування трафіку, обсягу продажів, бюджету просування, розвиток різних інструментів стимулювання продажів за допомогою роботи з зовнішнім і внутрішнім середовищем сайту і, нарешті, контроль ефективності роботи сайту як з точки зору Usability, так і з точки зору якості контенту [1]. Умови найму. Оптимальною є робота в головному офісі. Однак можливий і дистанційний найм у випадку високого рівня професіоналізму.</p> <p>SEO (Search Engine Optimization) Метою роботи SEO-оптимізаторів є збільшення релевантного трафіку і, отже, збільшення продажів, за допомогою оптимізації внутрішнього і зовнішнього середовищ сайту. Фактично SEO-фахівці формулюють конкретні рекомендації з формування внутрішнього контенту (а в деяких випадках самостійно реалізують їх), а також підвищують авторитетність контенту сайту за рахунок розміщення посилань на сайт [1]. Умови найму. Робота з оптимізації має проводитися постійно. Однак вихідним фактором для вибору політики найму є рівень професійних характеристик працівника.</p> <p>SMO (Social Media Optimization) SMO – це напрямок роботи, спрямований на формування громадської думки про товар. У цій сфері зазвичай працюють блогери і маркетологи, а також люди з досвідом роботи в соціальних медіа [1]. Умови найму. Аутсорсинг разових послуг.</p> <p>* Як видно з таблиці, служба Інтернет-маркетингу включає в себе Інтернет-маркетолога, SEO-оптимізатора, SMO-оптимізатора (див. рис. 1). Однак, залежно від величини сайту (кількості товарів, статей та іншої текстової, фото і відеоінформації), ці функції може виконувати й один спеціаліст.</p> <p>Контент-менеджер (редактор сайту) Цей фахівець відповідає безпосередньо за внутрішній зміст сайту. До завдань контент-менеджера входить опис товару і, відповідно до інструкцій SEO, розміщення на сайті описів і фотографій товару. Це одна з ключових ролей Інтернет-магазину, адже саме від того, як викладено контент, багато в чому залежить результат роботи Інтернет-магазину. Залежно від кількості інформації та часозатратності її розміщення на сайті можуть також найматися додаткові контентники. Умови найму. Контент-менеджер повинен тісно співпрацювати з SEO-оптимізатором і менеджерами з продажу. Працювати може як дистанційно, так і в головному офісі. Послуги контентників доцільно аутсорсити у випадку можливості обмеження їх доступу до даних сайту.</p>

Особливості діяльності Інтернет-магазину за рахунок використання сучасних технологій дозволяють активно залучати до роботи кадри незалежно від місця їх географічного розташування. Однак є такий персонал, який доцільно залучати таким чином, а є такий, який має працювати під чітким наглядом керівництва, або з тісною взаємодією з ним. Окрім того, існує спектр робіт, які вигідно переводити на схему аутсорсингу (табл. 2). До таких робіт належать послуги, які підприємство потребує часто, але не кожного дня.

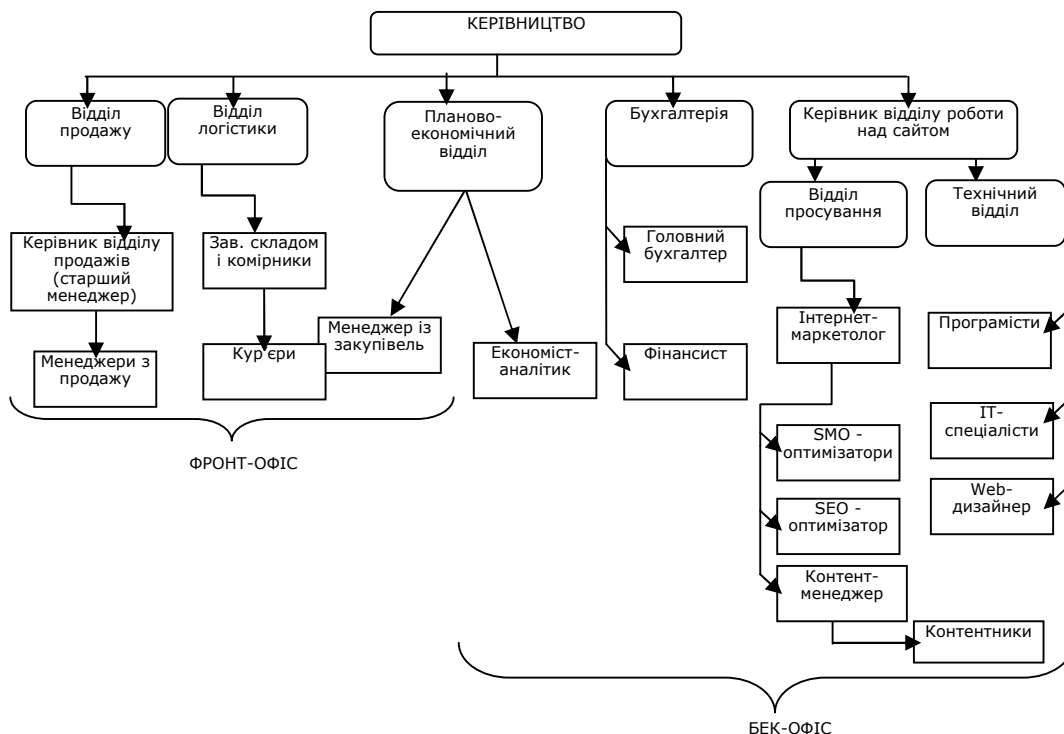


Рис. 1. Типова організаційна структура Інтернет-магазину

Варто наголосити, що ті, хто працюють у головному офісі, або дистанційно – є штатними працівниками фірми, ті, хто працює на умовах аутсорсингу, наймаються підприємством для виконання окремого виду завдань і до складу штату не включаються.

Таблиця 2

Рациональні форми організації роботи з персоналом

Робота в головному офісі	Дистанційна робота	Або в головному офісі, або дистанційна	Аутсорсинг послуг
Бухгалтерія			Програміст
Планово-економічний відділ			Веб-дизайнер
SEO-оптимізатори		SEO-оптимізатори	ІТ-спеціалісти
		Відділ продажу	Юрист
		Відділ логістики	SEO-оптимізатори
		Інтернет-маркетолог	SMO-оптимізатори
		Контент-менеджер	Контентники

Отже, раціональна організація роботи персоналу Інтернет-магазину полягає не лише у правильному підборі кадрів, а й у виборі грамотних форм їх залучення: офісна, дистанційна, аутсорсинг. Правильний підхід до їх визначення дозволяє максимізувати ефективність виконання робіт; оптимізувати витрати підприємства на роботу персоналу, і отже, максимізувати

продуктивність праці магазину в цілому. Цілком очевидно, що визначальною перевагою Інтернет-магазину над стаціонарним магазином є можливість залучати співробітників на підставі рівня їхнього професіоналізму незалежно від географічного розташування працівника. Таким чином, складність управління персоналом Інтернет-магазину перекидається вигодами від більш повноцінного використання пропозиції ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Гулуа Г. Организационная структура интернет-магазина: бэк-офис. Информация с портала Retail Online. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://retail-online.ru/articles/org/> (Дата просмотра: 6.11.2010)

2. Гулуа Г. Организационная структура интернет-магазина: фронт-офис. Информация с портала Retail Online. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://retail-online.ru/articles/org-1/> (Дата просмотра: 6.11.2010)

3. Персонал Интернет-магазина. Информация с портала Retail Online. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://retail-online.ru/lc/444/staff/> (Дата просмотра: 6.11.2010)

УДК 331.1 : 339.138

О.П.Корольчук, д.е.н.,

Київський національний торговельно-економічний університет,
м. Київ

**УСУНЕННЯ КОНФЛІКТІВ
У РОБОТІ ВЕРТИКАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СИСТЕМ**

У статті досліджуються питання виникнення конфліктів між учасниками вертикальних маркетингових систем. Розглядаються джерела їх виникнення та форми практичного вирішення. Даються конкретні практичні рекомендації щодо узгодженої роботи всіх учасників вертикальних маркетингових систем.

В статье исследуются вопросы возникновения конфликтов между участниками вертикальных маркетинговых систем. Рассматриваются источники их возникновения и формы практического решения. Даются конкретные рекомендации относительно согласованной работы всех участников вертикальных маркетинговых систем.

The issues of conflict between members of vertical marketing systems are investigated in the article. The sources of their origin and forms of practical solutions are considered. Specific recommendations for coordinated work of all participants in vertical marketing systems are given.

Ключові слова: вертикальні маркетингові системи, конфлікт, розподіл праці, маркетинговий канал, стратегія вирішення конфліктів

Аналіз роботи вертикальних маркетингових систем (ВМС) указує на те, що в ідеальному випадку всі учасники каналу розподілу повинні тісно співпрацювати між собою з метою підтримки нормального прибутку та збільшення продажу, оскільки успіх кожного учасника залежить від успішної роботи всього каналу розподілу.

Учасники повинні виконувати свої функції, узгоджувати мету та дії, кооперуватися з іншими учасниками для успішного досягнення цілей усього каналу розподілу.

Проте не завжди окремі учасники каналу розглядають проблему настільки широко. Часто вони турбуються про власні короткотермінові цілі і взаємодіють з тими фірмами, з якими не співпрацюють у каналі безпосередньо.