

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 3, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 339.3  
JEL Classificatory- O33

*О. С. Мельничук,  
аспірант кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

## ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ Е-КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

*Olena Melnychuk,  
PhD, Department of Management Innovation and Investment Activity  
Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

### USING KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELS FOR THE STUDY OF E-COMMERCE MARKET IN UKRAINE

*У статті розкрито основні засади використання моделей менеджменту знань (KM). Здійснено узагальнення підходів до визначення поняття «знання», «інформація», «менеджмент знань». Описано основні сучасні моделі менеджменту знань, що використовуються на ринку електронної комерції. Запропоновано оптимальну для дослідження ринку електронної комерції в Україні KM-модель. Виділено основні механізми менеджменту знань, що використовуються суб'єктами ринку електронної комерції. Проведено дослідження ринку електронної комерції B2C на основі KM-моделі Fiona Nah & Co із застосуванням методу порівняння. Визначено недоліки реалізації механізмів менеджменту знань українськими суб'єктами ринку е-комерції (у порівнянні із світовим лідером). Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств та стимулювання розвитку ринку електронної комерції в Україні.*

*The paper examines the basic principles of using the knowledge management models (KM). The study summarizes approaches to defining the terms "knowledge", "information", "knowledge management". Modern models of knowledge management, which e-commerce market uses in its practice, are described. The most optimal KM model for studying e-commerce market in Ukraine is suggested. The basic tools of knowledge management, which subjects of e-commerce market use, are considered. The comparison method uses to study B2C e-commerce market on the base of KM model, adopted by Fiona Nah & Co. The weaknesses in implementing the tools of KM by Ukrainian e-commerce representatives are identified (in comparison with a world leader). The complex of measures to increase competitiveness of enterprises and promote development of e-commerce market in Ukraine is highlighted.*

**Ключові слова:** інформаційно-комунікаційні технології; електронна комерція; KM-модель; CRM-система, інформаційна економіка, знання, інформація.

**Keywords:** information and communication technologies; e-commerce; KM model; CRM-system information economy, knowledge, information.

**Постановка проблеми.** В інформаційній економіці знання перетворюються в основний виробничий ресурс. Дана тенденція стимулює трансформаційні процеси в управлінні суб'єктами господарської діяльності, зумовлюючи виникнення концепції менеджменту знань (knowledge management або KM). Моделі менеджменту знань застосовуються до різних галузей господарської діяльності. Одним із найбільш динамічних та інноваційних в Україні є ринок електронної комерції (е-комерції) у сегменті B2C. Постає необхідність застосування KM-моделей для дослідження даного ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження в сфері «менеджменту знань» проводилися багатьма видатними науковцями, зокрема Ф. Воулом, П. Друкером, К. Нортон, Т. Давенпортом, Б. Ньюманом та ін. Моделі менеджменту знань розглядалися у працях А. Тівани, Д. Шварца, Ф. Нах. Проте використання KM-моделей для аналізу ринку е-комерції України не практикувалось, тому даний напрям є актуальним.

**Мета роботи** – дослідження ринку B2C е-комерції в Україні за допомогою KM-моделей та розробка рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів даного ринку.

Для досягнення поставленої мети застосуємо системний підхід до організації пошуку та збору інформації та знань про процеси, товари (послуги), ринки, споживачів та конкурентів.

#### **Вклад основного матеріалу дослідження.**

Інформаційні революції та сучасні технології спричинили зміну способів збору, зберігання та обробки інформації щодо поведінки споживачів, а також способів встановлення ціни, просування та продажу товарів і послуг. Поширення інформаційних систем та технологій дозволило компаніям акумулювати значні обсяги інформації. З розвитком інтернет-технологій дослідження у сфері KM на ринку е-комерції стають все більш актуальними.

Існує відмінність між поняттями «дані», «інформація» та «знання». Згідно позиції Дж. Маглітта, дані – це «сирі» цифри і факти [1, с. 12]. Друкером наводиться визначення «знання» як інформації, що змінює щось чи когось, стаючи основою для дії або ж даючи можливості до різноманітних та більш ефективних дій [2, с. 27].

Згідно дослідження Давенпорта та Пруссака, «знання – це результат вирішення проблеми чи досвід прийняття рішень, що зазвичай включає підбір, упорядкування та обробку інформації, а дані – це набір дискретних, об'єктивних фактів про події». Інформація – це дані, що є актуальними та включають певні цілі. Менеджмент знань – це поєднання набутого досвіду, цінностей, контекстної інформації та експертної думки, що створює основу для подальшої оцінки та обліку нового досвіду та інформації [3, с. 78].

За Ньюманом, «менеджмент знань» – це набір процесів, що регулюють створення, поширення і використання знань [4]. На сучасному етапі розвитку знання пронизують не тільки всі сфери певної національної економіки, вони «розсіюються» у світовому просторі, перетинаючи державні кордони. У даному випадку

йдеться про міжнародний обмін знаннями або трансфер знань [5, с. 44].

На думку І. Нонаки, знання поділяються на явні та неявні. Неявні знання важче сформулювати та кодувати, тому виникають складності при їх трансфері. Явні знання можуть бути задокументовані чи передані усно [6, с. 96-104]. Виходячи із даної теорії, Алаві та Лейднер визначають менеджмент знань як системний та організаційно визначений процес набуття, впорядкування та трансферу знань [7, с. 112]. За Холмом, КМ – це надання необхідної інформації потрібним людям у потрібний час та допомога у створенні знань, їх розповсюдженні з метою підвищення продуктивності праці в компанії та взаємозв'язків із партнерами [8, с. 65].

Дж. Харрінгтон і Ф. Воул зазначають: «Під знаннями (в широкому сенсі) розуміється сукупність практичного досвіду, методів, традицій, цінностей, інформації, експертних суджень і інтуїтивних уявлень (всіх працівників організації), які являють собою одночасно робоче середовище і схему для оцінок і використання нового досвіду та інформації». Вчений також зазначав, що «знання переводить нас із площини випадковостей в площину усвідомленого вибору» [9, с. 112]. На думку автора, вислів відносно того, що саме знання дозволяють здійснювати усвідомлений вибір, є надзвичайно актуальним за сьогоденних умов господарювання. Розглядаючи тенденції на ринку електронної комерції, варто відзначити, що споживачі приймають рішення переважно на основі аналізу інформації, тобто покупки частіше всього здійснюються усвідомлено, на основі наявних знань про товар (послугу).

Клавусом Нортон була розроблена графічна модель «сходи знань» (рис. 1), що ілюструє протилежно направлені потоки в управлінні: від вершини до початку «сходів» – стратегічний менеджмент знань, знизу вгору – оперативне управління даними, інформацією та знаннями [10, с. 54].



Рис. 1. Графічна модель «Сходи знань» [10, с. 57]

Згідно даної моделі, базисом конкурентоспроможності суб'єктів електронної комерції є певний набір компетенцій та набуті знання, що дозволяє вести економічну діяльність краще, ніж конкуренти.

На нашу думку, поняття «знання» у контексті управлінської діяльності трактується як інформація, готова до продуктивного застосування, що являє собою сукупність задокументованого досвіду, цінностей, контекстуальної інформації, експертного розуміння, що складають основу для оцінки та інтеграції нового досвіду та інформації.

Аналіз зарубіжної літератури дозволив дійти висновку, що менеджмент знань розглядається як:

- нова міждисциплінарна бізнес-модель, що фокусується на знаннях як центральному елементі функціонування організації;
- процес консолідації і використання колективного досвіду компанії (документи, бази даних, знання персоналу);
- управління системою знань, а також процесами створення, систематизації, поширення та практичного використання бази знань. [11, с. 21].

На думку автора, останній із зазначених підходів найбільш повно розкриває поняття КМ.

Менеджмент знань працює як важіль підвищення ефективності організації. Оскільки у XXI столітті інформаційно-комунікаційні технології поширюються майже на всі сфери економічної діяльності, важливим є дослідження особливостей менеджменту знань в умовах інтернет-орієнтованої економіки та, зокрема, на ринку електронної комерції.

Згідно з результатами дослідження діяльності 700 компаній, що функціонують на ринку США, більшість знань є неявними. Такі знання необхідно обробити для подальшого використання компанією у комерційних цілях. Для цього використовують КМ-моделі. На думку Скірма, КМ – це поєднання наступних категорій: створення, накопичення, поширення, розподіл та використання знань [12].

Згідно позиції Алаві та Лейднера, найбільш цінні знання сконцентровані у сфері послуг, оскільки є основним засобом виробництва та мають прямий вплив на розмір доходу підприємства.

Знання є особливо важливим ресурсом у сфері е-комерції, враховуючи відсутність соціальних сигналів та міжособистісної взаємодії у кіберпросторі. Тому, на думку Тівани, у сфері е-комерції управління знаннями є запорукою конкурентоспроможності компанії на ринку [13, с. 12]. Дослідження ефективних механізмів менеджменту знань є необхідним для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку е-комерції.

За сьогоденних умов господарювання підприємства наповнюються на бар'єрами у сфері КМ, перш за все, пов'язані із поширенням та використанням знань. Розвиток інтернет-технологій дозволяє внести корективи у побудову системи КМ, а саме спростити процеси збору інформації про споживачів, конкурентів, постачальників, товари та послуги.

В зарубіжній практиці менеджменту виділяються сучасні моделі КМ, що використовуються для управління циклом знань між споживачами та компаніями на ринку електронної комерції, зокрема, модель Шварца (2000 р.), модель Тівана (2001 р.) та модель Ф. Нах (2002 р.).

За допомогою моделі Шварца AOD (Acquisition Organization and Distribution) менеджмент знань на базі мережі Інтернет використовується як система взаємопов'язаних методів: пошук, консолідація і поширення. Пошук передбачає отримання знань із різних джерел, у тому числі від працівників організації. Консолідація передбачає структурування, індексацію і приведення до однієї форми отриманих знань. Поширення знань – надання працівникам необхідної інформації в необхідний час (рис. 2).

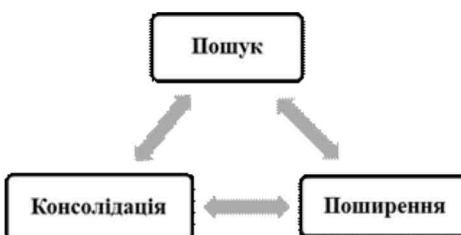


Рис. 2. AOD-модель Шварца [14, с. 25]

Проте дана модель не передбачає отримання знань від споживачів, що є надзвичайно важливим на ринку е-комерції та було враховано Тіваною (рис. 3).

Модель Тівани є трифазним циклом, що базується на знаннях споживачів. Згідно поглядів Тівани, для того, щоб веб-сайт функціонував успішно, зусилля необхідно зосередити на управлінні знаннями споживачів.



Рис. 3. КМ-модель Тівани [15, с. 62]

Модель Тівани складається з трьох фаз: набуття, поширення, використання знань. У даній моделі набуття знань – це генерація ідеї, навичок і відносин, що підтримуються інструментами збору даних. Поширення знань відбувається за допомогою сучасних інформаційних технологій. Використання знань – це впровадження системи навчання в організації, що базується на використанні доступних в межах компанії знань.

На базі моделі Тівани та Шварца була розроблена модель Fiona Nah & Co (рис. 4). У даній КМ-моделі враховано необхідність залучення знань споживачів з метою збереження ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності компанії. Модель складається з трьох компонентів: набуття знань, поширення знань та обмін знаннями.



Рис. 4. КМ-модель Fiona Nah & Co [15, с. 34]

Під поширенням розуміється надання знань потенційним споживачам компанії. Набуття – отримання та збір знань від споживачів компанії. Обмін знаннями (у контексті розгляду ринку е-комерції B2C) відбувається в режимі онлайн за допомогою сучасних інформаційних систем.

Діяльність з обміну знаннями є невід'ємною частиною процесу управління знаннями. Обмін може відбуватись не тільки у форматі «підприємство-споживач», але й «споживач-споживач». При цьому компанія має змогу мотивувати споживачів до спільного використання знань, взявши на себе роль експерта, що реагує на пропозиції та рекомендації.

На нашу думку, модель Fiona Nah & Co враховує особливості комерційної діяльності в мережі Інтернет та є оптимальною для аналізу поведінки суб'єктів ринку е-комерції в Україні.

Застосування КМ є одним із ключових факторів формування бази знань в галузі електронної комерції, тому необхідним є дослідження основних елементів КМ-моделі на ринку е-комерції України: поширення знань, набуття знань та обмін знаннями, що в свою чергу, утворюються шляхом поєднання та взаємодії сукупності специфічних механізмів.

Управління знаннями використовується в даний час для поліпшення внутрішніх процесів в організаціях. Для успішного ведення бізнесу на ринку електронної комерції необхідно створити базу знань про поведінку, купівельні звички споживачів. Найбільш повно можливості систем управління знаннями підприємства на ринку е-комерції реалізовано у системах повного циклу підтримки споживачів (CRM), що забезпечують консолідацію інформації про споживача та відкривають доступ до неї усім підрозділам компанії, а також впорядкування усіх стадій взаємовідносин із споживачами. CRM-система включає програмне забезпечення для управління циклом продажів – від аналізу можливостей збуту до контролю післяпродажного обслуговування споживача, модуль звітності для керівництва, інтернет-магазин чи біржу для оптових та роздрібних споживачів та дилерів.

Принцип роботи типової CRM-системи базується на організації єдиної бази даних про потенційних та реальних споживачів, до якої, починаючи із першого контакту із споживачем, вноситься інформація про:

- споживачів;
- контактних осіб (якщо тип взаємодії B2B);
- способи зв'язку;
- регіон;
- сферу діяльності споживача;
- приналежність до визначеного ринкового сегменту;
- джерела інформації про продукт;
- особисті враження від контактів з кожним із споживачів;
- історію покупок, платежів та звернень до сервісної служби.

При вірному використанні така інформація перетворюється в ефективний інструмент нецінової конкурентної боротьби.

CRM-системи, що використовуються компаніями, які працюють у сфері е-комерції, отримали назву eCRM-систем. Вони виконують усі функції звичайних CRM-систем та повністю інтегровані із веб-сайтом компанії. Система може визначати будову сайту та ефективно обслуговувати кожного споживача в процесі покупки чи надання послуги. Дана система реєструє та аналізує усі контакти між продавцем та споживачем, що здійснюються з допомогою веб-сайту компанії або електронної пошти. Також дані системи можуть використовуватись при розробці та аналізі інтернет-реклами [16].

На нашу думку, реалізація КМ-механізмів забезпечується на ринку е-комерції (зокрема, і вітчизняному) саме з допомогою CRM-систем. На ринку е-комерції України функціонує значна кількість суб'єктів (понад 8 тис. інтернет-магазинів), проте лише частина їх ефективно використовує КМ-механізми. Дослідження на базі моделі Fiona Nah & Co дозволяє зрозуміти сильні і слабкі сторони та внести рекомендації щодо використання КМ-механізмів суб'єктами ринку е-комерції в Україні. Автором було доповнено модель Fiona Nah & Co за рахунок виділення механізмів, що застосовуються на ринку електронної комерції (табл. 1, 2, 3)

Автором за допомогою КМ-моделі проведено дослідження повноти використання інструментів менеджменту знань провідними підприємствами ринку е-комерції B2C та проведено порівняння отриманих результатів із лідером світового ринку е-комерції – інтернет-магазином Amazon. Для дослідження було обрано лідерів за обсягом продажів на ринку е-комерції B2C України: rozetka.ua, allo.ua, fotos.ua, mobilluck.ua, fotomag.ua (Рис. 5).

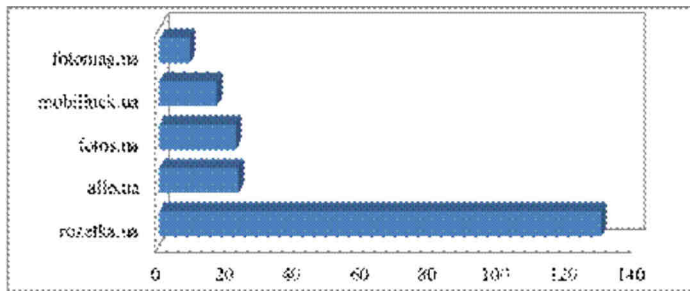


Рис. 5. Лідери ринку е-комерції в Україні за обсягом продажів у 2013 р. (млн. дол.)\*

\*Розроблено автором на основі [17]

В даний час сервіс Amazon.com охоплює 34 категорії товарів, у тому числі електронні книги, побутову електроніку, дитячі іграшки, продукти харчування, господарські товари, спортивні товари та ін. Компанія має представництва у США, Бразилії, Канаді, Великобританії, Німеччині, Японії, Франції, Італії, Іспанії, Індії, Росії та Китаї. Річний дохід Amazon.com станом на 2013 рік склав 74,5 млрд. дол. (рис. 6).

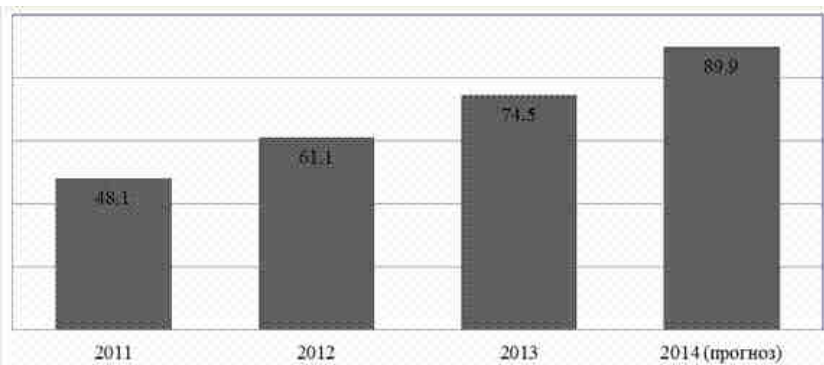


Рис. 6. Динаміка доходів компанії Amazon (млрд. дол.) [18]

Успішні компанії, що функціонують на ринку е-комерції, використовують ефективні методи поширення знань, внаслідок чого забезпечується трансформація наявної інформації у знання. Використовуються наступні механізми поширення знань: пошук товару, ранжування товарів, фільтрація, порівняння товарів, контакти компанії, відображення переліку товарів-лідерів продажу, рекомендованих товарів. Поширенням також є розміщення інформаційних статей та інформації про можливість кредитування, а також скан-копій сертифікатів якості.

Згідно дослідження веб-сайтів українських інтернет-магазинів та порівняння з Amazon.ua, отримано наступні результати (табл. 1):

1) Усі досліджувані інтернет-магазини використовують прості та зручні для споживача механізми пошуку та відбору товарів, що базуються на сучасних агентних системах: фільтрація, пошук, порівняння.

2) У порівнянні із Amazon.ua, українські інтернет-магазини демонструють суттєве відставання у впровадженні механізмів поширення знань, зокрема:

- не публікується інформація про заходи соціальної відповідальності;
- не усіма інтернет-магазинами використовуються сучасні CRM-системи;
- непоширеною є практика розміщення сертифікатів якості на сайтах інтернет-магазинів;
- не вказані правила користування сайтом та інформація про захист конфіденційної інформації;
- недостатньо розвинена маркетингова складова (зокрема, інформування про акції, надання статусу «преміум-користувач», пропозиція ідей для подарунків, можливість придбання подарункової карти та ін.);
- непоширеність використання мобільних сервісів (мобільні версії сайту, мобільні додатки, отримання інформації шляхом зчитування QR-коду та ін.).

Таблиця 1.  
Дослідження механізмів поширення знань на ринку е-комерції\*

Механізми КМ	Amazon.com	Rozetka.ua	Allo.ua	Fotos.ua	Mobilluck.ua	Fotomag.ua
Пошук товару на сайті	так	так	так	так	так	так
Ранжування товарів за критеріями «ціна», «популярність» та ін.	так	так	так	так	ні	так
Фільтрація товарів	так	так	так	так	так	так
Порівняння товарів	так	так	так	так	так	так
Контакти компанії	так	так	так	так	так	так
Товари-лідери продажу	так	так	так	так	так	так
Рекомендовані інтернет-магазином товари	так	так	ні	ні	так	ні
Акції та спеціальні пропозиції	так	так	так	так	так	так
Інформаційні статті про найбільш популярні товари	так	так	так	так	так	так
Інформація про можливість надання кредиту на товар/послугу	так	так	так	так	так	так
Наявність сертифікатів якості/надійності на сайті	так	так	ні	ні	ні	так
Інформація про заходи соціальної відповідальності	так	ні	ні	ні	ні	ні
Можливість придбання подарункової карти	так	так	так	ні	ні	ні
Акція дня	так	ні	ні	ні	ні	ні

Преміум-статус	так	ні	ні	ні	ні	ні
Ідеї подарунків до свят	так	ні	ні	ні	ні	ні
Інформація про правила користування сайтом	так	так	так	ні	так	так
Інформація про захист конфіденційної інформації	так	ні	ні	ні	так	ні
Наявність мобільного додатку чи мобільної версії сайту	так	так	ні	так	так	ні
Можливість використання QR-кодів безпосередньо із сайту для отримання інформації	так	ні	ні	ні	ні	ні
Бали	20	14	11	10	12	11

\*Розроблено автором

Не менш важливим є набуття фірмою через веб-сайт максимально достовірних знань про споживачів компанії та створення відповідної бази даних за допомогою використання CRM-систем. Після реєстрації споживача на веб-сайті компанія отримує інформацію, що може бути використана в комерційних цілях. Також потужним механізмом отримання знань є форма зворотного зв'язку, за допомогою якої можна отримати оцінку продуктів та сервісу. «Wish list» дозволяє зрозуміти побажання споживачів та зробити прогноз щодо майбутніх покупок, а також стимулювати споживачів до здійснення покупок.

Згідно результатів оцінювання механізмів набуття знань українськими інтернет-магазинами, лідерами є Allo.ua та Rozetka.ua (табл. 2).

**Таблиця 2.**  
**Дослідження механізмів набуття знань на ринку е-комерції\***

Механізми КМ	Amazon.com	Rozetka.ua	Allo.ua	Fotos.ua	Mobilluck.ua	Fotomag.ua
Наявність реєстраційної форми	так	так	так	так	так	так
Форма зворотного зв'язку	так	так	так	так	так	так
Функція «Передзвоніть мені»	так					
Можливість залишити скаргу чи рекомендації щодо покращення обслуговування	так	так	так	ні	так	так
Можливість оцінки товару	так	так	так	так	так	ні
Коментар до товару	так	так	так	так	так	так
Опція «Wish list»	так	так	так	ні	ні	ні
Синхронізація із соцмережами	так	так	так	так	так	ні
Можливість внесення інформації про святкові дати	так	ні	ні	ні	ні	ні
Опція управління контентом та пристроями через сайт	так	ні	ні	ні	ні	ні
Бали	10	8	8	6	7	5

\*Розроблено автором

Результати порівняння механізмів отримання знань вказують на недостатньо ефективне використання CRM-систем у діяльності українських інтернет-магазинів (порівняно з Amazon.com):

- на сайтах інтернет-магазинів немає можливості вводу важливої для користувача інформації (наприклад, про дні народження, річницю весілля та ін.) з метою нагадування та підбору подарунка;
- відсутня опція «Wish list» у частини досліджуваних інтернет-магазинів.

Обмін знаннями передбачає використання наступних механізмів: онлайн-чат між споживачами та з експертами, блог компанії, соціальні мережі та ін., що дозволяє обмінюватись знаннями між споживачем та представниками компанії, а також між споживачами. Найважливіше для інтернет-магазину – створити певне середовище для обміну знаннями за допомогою використання CRM-систем. Обмін знаннями на веб-сайтах українських інтернет-магазинів відбувається переважно через соціальні мережі (табл. 3). Такі механізми обміну знаннями, як онлайн-чат та блог, що широко використовуються лідерами світового ринку е-комерції B2C, в Україні є непоширеними. Українські інтернет-магазини не практикують розміщення на сайтах розважального контенту та створення співтовариств лояльних споживачів безпосередньо на сайті інтернет-магазину.

**Таблиця 3.**  
**Дослідження механізмів обміну знаннями на ринку е-комерції\***

Механізми КМ	Amazon.com	Rozetka.ua	Allo.ua	Fotos.ua	Mobilluck.ua	Fotomag.ua
Онлайн-чат	так	ні	ні	ні	ні	ні
Блог	так	ні	так	ні	ні	ні
FAQ	так	так	так	так	так	ні
Співтовариство лояльних споживачів, створене в рамках сайту	так	ні	ні	ні	ні	ні
Розміщення на сайті контенту розважального	так	ні	ні	ні	ні	ні

характеру						
Наявність активних сторінок в соціальних мережах:	так	так	так	так	так	так
Бали	6	2	3	2	2	1

\*Розроблено автором

В результаті проведеного аналізу виявилось, що найбільш повно механізми КМ використовує інтернет-магазин Rozetka.ua, який є лідером на ринку B2C е-комерції в Україні. Проте простежується суттєве відставання від світового лідера – компанії Amazon.com. Спостерігається пряма залежність прибутку компанії від повноти використання КМ-механізмів (табл. 4).

**Таблиця 4.**  
**Результати дослідження КМ-механізмів на ринку е-комерції\***

	Amazon.com	Rozetka.ua	Allo.ua	Fotos.ua	Mobilluck.ua	Fotomag.ua
Поширення знань	20	14	11	10	12	11
Набуття знань	10	8	8	6	7	5
Обмін знаннями	6	2	3	2	2	1
Результати	36	24	22	18	21	17

\*Складено автором

На ринку е-комерції B2C України характерні наступні проблеми, пов'язані із використанням КМ-механізмів:

1. Незацікавленість компаній у якнайповнішому задоволенні потреб споживача: маркетингові заходи спрямовані на продаж товарів/послуг, при цьому більшість вітчизняних інтернет-магазинів не намагаються отримати додаткову інформацію про споживачів за допомогою CRM-систем.

2. Недостатньо ефективне використання CRM-систем для реалізації механізмів обміну знаннями: у більшості інтернет-магазинів відсутній на сайті чат чи блог, на жодному із досліджуваних українських сайтів не створено достатньо сприятливого середовища для обговорення.

3. Неefективне використання мобільних технологій: відсутні мобільні версії сайту, мобільні технології в неповному обсязі використовуються з метою поширення та набуття інформації.

4. Неповне використання можливостей соцмереж. Більшість українських інтернет-магазинів використовують синхронізацію з соцмережами, але частіше за все з метою спрощення процедури реєстрації користувача, при цьому не використовуючи доступну інформацію в комерційних цілях.

5. Нечіткість у формулюванні правил користування сайтом та інформації про захист особистих даних.

Незважаючи на вказані недоліки у впровадженні КМ-механізмів, вітчизняними суб'єктами ринку е-комерції забезпечується:

- зручна реалізація фільтрування, пошуку товарів, реєстрації та авторизації на сайті, що забезпечується сучасними агентними системами;

- представленість в соцмережах у вигляді груп та сторінок компанії;

- можливість оцінки товару, написання відгуку, наявність форми зворотного зв'язку.

Для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів е-комерції необхідно:

1. Впровадження механізмів, що враховують новітні тенденції розвитку ринку е-комерції, зокрема:

А) соціалізації: розширення представленості у соцмережах, створення власних «груп за інтересами» в межах інтернет-магазину, стимулювання обговорень на сайті з участю спеціалістів, співробітників інтернет-магазину та споживачів, використання інформації із соцмереж для створення нагадувань про важливі дати та пропонування ідей подарунків.

Б) мобілізації: створення та просування мобільних версій сайтів, мобільних додатків, стимулювання оплати через мобільні пристрої, використання QR-кодів для інформування через ЗМІ та через сайт безпосередньо, використання інформації про розташування і переміщення користувача з метою стимулювання продажів.

2. Застосування сучасних CRM-систем для найбільш ефективної реалізації механізмів КМ на ринку е-комерції, зокрема, забезпечення зручності пошуку і вибору товарів/послуг, створення середовища для активного обговорення в рамках інтернет-магазину, ефективна система підтримки споживачів і т.д.

3. Підвищення уваги до використання механізмів поширення знань за рахунок інформування про переваги компанії: наявність сертифікатів, інформація про спонсорство та заходи соціальної відповідальності; залучення контенту розважального характеру, який водночас може бути використаний як засіб підвищення рейтингу інтернет-магазину (онлайн-ігри, тести та ін.).

4. Застосування технологій хмарних обчислень. У зв'язку із високою ціною сучасних інформаційних систем, рекомендовано застосування хмарних технологій, що дозволить:

- зекономити кошти компанії;

- підвищити якість реалізації КМ-системи підприємства.

#### **Висновки:**

КМ стає все більш актуальним в умовах формування інформаційного типу економіки. КМ-моделі широко використовуються для дослідження діяльності суб'єктів господарювання. Особливо актуальним є аналіз КМ-механізмів на ринку е-комерції в Україні та порівняння отриманих результатів із світовим лідером ринку – Amazon.com. На ринку е-комерції B2C необхідним є ефективне застосування механізмів поширення, набуття та обміну знаннями. Для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів ринку електронної комерції в Україні рекомендується: застосування сучасних CRM-систем, врахування новітніх тенденцій розвитку ринку (зокрема, соціалізації та мобілізації), посилення механізмів поширення знань, застосування технологій хмарних обчислень.

Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення структури та конкурентного середовища ринку е-комерції України.

#### **Література.**

1. Maglitta J. Smarten Up! / J. Maglitta // Computer world, 29 (23), 1995.
2. Druker P. F. Post-capitalist society / Druker P. F // New York Harper, 1993.
3. Davenport T. H and Prusak L. Working Knowledge: How Organization Manage What They Know / T. H. Davenport, L. Prusak // Boston: Harvard Business School, 1998.
4. Newman B. [Knowledge Management vs Knowledge Engineering](#) / B. Newman // The Knowledge Management forum [Електронний ресурс] – Режим доступу: km-forum.org.
5. Лимар В.В. Принципи державного регулювання міжнародного трансферу знань / С. М. Кацура, В. В. Лимар // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – №1 (19). – С. 43-46
6. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company / I. Nonaka // Harvard Business Review, 1991.
7. Alavi M, Leidner D. E. Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits / M. Alavi, D. E. Leidner // Communications of the AIS, 1999.
8. Holm J. Capture the Spirit of Knowledge Management / J. Holm // Proceeding of the 7<sup>th</sup> American Conference on Information Systems, 2001.
9. Харрінгтон Дж., Воул Ф. Совершенство управления знаниями / Дж. Харрінгтон, Ф. Воул [пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. А.Б. Болдина] – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 272 с.
10. North K. Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschpfung durch Wissen / K. North // Wiesbaden, 1999.
11. Khan M., Khan U. The Management of Knowledge by E-Commerce Sites: A Survey of Leading Portals in India / M.Razaullah Khan, Khan Uzma // International Journal of Management, – Vbl. 30, No. 4, December 2013.
12. Skyrme D.J. [Leveraging Knowledge for Sustainable Advantage](#) / D.J. Skyrme // The Knowledge Management forum [Електронний ресурс] – Режим доступу: km-forum.org.
13. Tiwana A. The Essential Guide to Knowledge Management / A. Tiwana // Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001
14. Shwartz D. G., Monic D., Brasethvik T. Internet based organizational memory and Knowledge Management / David G. Shwartz, Monic D., Terje Brasethvik // USA, Idea

Group Publishing, 2000.

15. Nah F., Siau K., Tian Y. and Ling M. Knowledge Management mechanism in e-commerce: A study of retailing and auction sites / Fiona Nah, Keng Siau, Yuhong Tian and Min Ling // *Journal of Computer and Information System*, 2002.

16. Юрасов А. В. К вопросу формирования понятийно-категориального аппарата электронной коммерции / А. В. Юрасов // Российский экономический интернет-журнал. М: Академия труда и социальных отношений [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.e-rej.ru/Articles/2004/Yurasov1 .pdf](http://www.e-rej.ru/Articles/2004/Yurasov1.pdf), 2004.

17. Сайт онлайн-видання Forbes [Электронный ресурс] – Режим доступа: [forbes.ua/magazine/forbes/1380331-rejting-forbes-kto-lidiruet-v-ukrainskoj-internet-torgovle](http://forbes.ua/magazine/forbes/1380331-rejting-forbes-kto-lidiruet-v-ukrainskoj-internet-torgovle)

18. Сайт компанії «Peridot Capital Management» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [peridotcapital.com](http://peridotcapital.com)

#### References.

1. Maglitta J. (1995), “Smarten Up!”, *Computer world*, 29 (23).

2. Druker P. F. (1993), *Post-capitalist society*, New York Harper.

3. Davenport T. H and Prusak L. (1998), *Working Knoladge: How Organization Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School.

4. Newman B. (2013) “[Knowledge Management vs Knowledge Engineering](#)”, *The Knowledge Management forum*, [Online], available at: [km-forum.org](http://km-forum.org).

5. Katsura M. and Lymar V. (2010), Principles of state regulation of international knowledge transfer, *Economic Bulletin Donbass*, №1 (19), pp. 43-46.

6. Nonaka I. (1991), *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review.

7. Alavi M and Leidner D. E. (1999), *Knowledge Management Systems: Issures, Challenges and Benefits*, Communications of the AIS.

8. Holm J. (2001) “Capture the Spirit of Knowledge Management” *Proceeding of the 7<sup>th</sup> Amerivcan Conference on Information Systems*.

9. Harrington J., Vaul F. (2008), *Improve knowledge management*, RIA, Moskow, 272 p.

10. North K. (1999), *Wissensorientierte Unternehmensfьhrung. Wertschupfung durch Wissen*, 2 Aufl., Wiesbaden.

11. Khan M. and Khan U. (2013), The Management of Knowledge by E-Commerce Sites: A Survey of Leading Portals in India, *International Journal of Management*, - Vol. 30, No. 4, December.

12. Skyrme D. J. (2013) “[Leveraging Knowledge for Sustainable Advantage](#)” *The Knowledge Management forum*, [Online], available at: [km-forum.org](http://km-forum.org).

13. Tiwana A. (2001), *The Essential Guide to Knoledge Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

14. Shwartz D., Monic D. and T. Brasethvik (2000), *Internet based organizational memory and Knowledge Management*, USA, Idea Group Publishing.

15. Nah F., Siau K., Tian Y. and Ling M. (2002), “Knowledge Management mechanism in e-commerce: A study of retailing and auction sites”, *Journal of Computer and Information System*.

16. Yurasov A. V. (2004), On the issue of formation of conceptual and categorical apparatus ecommerce, *Russian Economic Internet Magazine*, [Online], available at: [e-rej.ru/Articles/2004/Yurasov1 .pdf](http://e-rej.ru/Articles/2004/Yurasov1.pdf).

17. Official site of the online edition of Forbes (2014), “Rating Forbes: Who is winning the Ukrainian Internet commerce?”, available at: [forbes.ua/magazine/forbes/1380331-rejting-forbes-kto-lidiruet-v-ukrainskoj-internet-torgovle](http://forbes.ua/magazine/forbes/1380331-rejting-forbes-kto-lidiruet-v-ukrainskoj-internet-torgovle)

18. Official site «Peridot Capital Management» (2014), “Amazon (SAMZN) Sales Growth Projections for Next Two Years Appear Overly Optimistic”, available at: [peridotcapital.com/2014/04/amazon-sales-growth-projections-for-next-two-years-appear-overly-optimistic.html](http://peridotcapital.com/2014/04/amazon-sales-growth-projections-for-next-two-years-appear-overly-optimistic.html)

Стаття надійшла до редакції 20.03.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"