

УДК: 005.936.3:004.738.5:005.591.6.

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ ПІДПРИЄМСТВОМ З УРАХУВАННЯМ ІНКРЕМЕНТНИХ ІННОВАЦІЙ

*Галинська Ю.В.<sup>1</sup>, д.е.н., доцент*

*Лисяк Т.В.<sup>2</sup>, студент*

*<sup>1-2</sup>Сумський державний університет*

*Вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, Україна*

*В статті було проведено дослідження щодо впровадження інкрементних інновацій та їх оцінка при управлінні інтернет магазином «Будинок краси». Досліджено достатні та необхідні умови щодо впровадження інкрементних змін у роботі інтернет підприємства та знаходження еквілібріуму його систем управління з можливістю постійного їх коригування та модернізації у відповідності до потреб сучасної економіки*

***Ключові слова:** інкрементна інновація, менеджмент, інтернет підприємство, управління ресурсами, еквілібріум.*

*DOI: 10.21272/1817-9215.2018.2-07*

### Вступ та постановка проблеми

На сьогоднішній день ринок в Україні є найбільш привабливим по зросту та перспективі. Відповідно до статистичних даних товарообмін в послугах та товарах через інтернет магазини по Україні складає близько 65 мільярдів гривень. Тобто 31% українців хоча б один раз здійснювали покупку в інтернет магазинах, при тому, що доступ до інтернету мають близько 22 млн українців. Зростання користування послугами інтернет магазинів пов'язане з тим, що при швидкому робочому темпі не завжди можливо виділити час для походу в магазин за покупками, тому дуже корисним є те, що в будь який час можливо замовити все що потрібно через інтернет магазини. Мережа інтернет відіграє важливу роль в покупках та стає невід'ємною частиною в житті людей, де всю інформацію можна знайти на особистих сайтах виробника.

Перший веб-сервіс та браузер для комерційного використання створив Тім Бернерс-Лі у 1991 році, тим самим проклавши дорогу до впровадження бізнесу в інтернеті. У 1994 році відкрився інтернет-магазин «Pizza Hut» і вже за ним почали відкриватися вже зараз відомі магазини такі як Amazon та Ebay в 1995-1996 році. У компанії Promodo за 2018 рік ринок інтернет-магазинів та сервісів зріс на 30%. При цьому, у 2018 році частка онлайн-продажів в Україні склала лише 3,2% у той час, як у Великобританії сягнула 18%. Тим не менше, український інтернет-ринок має серйозний потенціал до зростання [1].

Відповідно статистичних даних Morgan Stanley Research [2] найбільш популярними містами України, які займаються продажами в інтернет-магазині є Київ, Харків, Дніпро, Одеса та Запоріжжя. Активно електронна комерція розвивається в таких містах як Львів, Сімферополь, Миколаїв і Вінниця. Також Луцьк, Тернопіль, Рівне та Хмельницький мають великий розвиток в галузі онлайн продажів. При цьому Вінниця, Житомир, Суми, Черкаси, Чернігів досі перебувають на етапі становлення ведення бізнесу у інтернет просторі. Результат роботи у більшості інтернет підприємств залежить від того як його власник реагує на впровадження новітніх технологій в рекламі, просуванні товару, заохоченні покупців, проведенні акційних заходів та створенні іміджу магазину.

**Метою статті** є створення рівноваги систем управління інтернет магазину з можливістю постійного їх коригування та модернізації у відповідності до потреб сучасної економіки з урахуванням впровадження інкрементних інновацій.

Інкрементна інновація - найбільш поширена форма інновації в більшості компаній, часто отримує більше 80% всіх інвестицій компаній в інновації.

Інкрементний інновації - це спосіб вижити як можна більше цінності з існуючих товарів або послуг без внесення значних змін або великих інвестицій (Banbury, Mitchel, 1995) [3]. Наприклад, виробники автомобілів часто вносять невеликі зміни в випускаються моделі через кожні пару років, щоб створити відчуття чогось нового і активізувати продажі без внесення великих змін. Незважаючи на те, що інкрементна інновація може здатися незначною частиною інноваційного рівняння, насправді вона становить величезну цінність для забезпечення захисту від конкурентного руйнування, яка «з'їдає» частку ринку компанії або її прибутковість, або ж і те й інше одночасно (Давіла, Епштейн, Шелтон, 2007). Привносячи невеликі поліпшення за допомогою змін як в технологію, так і в бізнес-модель, компанія може довше утримувати свою частку ринку товарів і рентабельність, забезпечуючи краще ліквідності і окупності інвестицій в розвиток і комерціалізацію (Кілтс, 2001).

Уільям В. Хікі, виконавчий директор і президент Sealed Air Corporation, вважає інкрементну інновацію своєрідним профілактичним засобом від перетворення товарів і послуг в ширвжиток. «Наша мета - знайти способи для перетворення наших продуктів в товари вузького споживання за допомогою додаткової вартості і диференціації шляхом інновацій» (Conference Report, 2002)[4]. Привносячи інкрементні інновації у виробництво товарів і послуг важливо визначити їх оптимальну кількість. Занадто мало інкрементної інновації може поставити під загрозу життя компанії, тому що це дозволяє конкурентам скористатися вашими інноваціями і роздобути клієнтів, використовуючи наслідують технології та бізнес-моделі.

Занадто багато інкрементної інновації приводить до того, що компанія знаходиться в постійному пошуку нових інкрементних змін, не здійснюючи, при цьому значних радикальних інновацій. При цьому інкрементні зміни не приносять достатнього прибутку в порівнянні з радикальними інноваціями і віднімають у компанії можливість вкладати ресурси в інші інновації.

Враховуючи специфіку нашого дослідження, а саме впровадження інкрементних інновацій у інтернет магазині необхідно зазначити їх доцільність та перспективність. Саме незначні постійні інноваційні зміни з невеликими інвестиціями будуть сприяти конкурентоспроможності інтернет підприємства та збільшувати обсяги продажу товарів та послуг.

У зв'язку з вище зазначеним основними завданнями статті є:

- дослідити необхідність впровадження інкрементної інновації у роботу інтернет підприємства;
- визначити необхідні інкрементні інновації для ефективного функціонування інтернет підприємства;
- провести оцінку ефективності інкрементних інновацій для інтернет підприємства.

В статті пропонується розглянути варіанти впровадження інкрементних інновацій при управлінні інтернет магазином «Будинок краси».

Інтернет магазин «Будинок краси» спрямований на постачання декоративної косметики по всій Україні, займає конкурентну позицію на просторах інтернету. Сайт створений для покупців, які отримують товар за привабливими цінами від виробника, з яким магазин працює від самого заснування. Магазин пропонує своїм клієнтам великий вибір декоративної косметики-репліки відомих виробників, аксесуарів та 100 % натуральну косметичку від українського виробника. В магазині існує індивідуальне обслуговування та професійне консультування.

Однак аналіз ефективності підприємства показав, що необхідно удосконалити

систему управління підприємством при одночасному збільшенні товарообігу де зміни не повинні носити радикальний характер та потребувати великих інвестицій [5].

#### Метод

В роботі на невеликому підприємстві важливо налагодити правильний контакт та злагоджену роботу між персоналом-клієнтом та колегами. Як показує практика, чим менше підприємство, тим більше виникає конфліктних ситуацій один між одним і якщо така проблема була виявлена, то її слід якнайшвидше вирішити. Тому серед працівників інтернет-магазину «Будинок краси» було проведено анкетування яке вказало на соціальні взаємини між колегами, та що саме рушить ідилію в роботі та дружніх стосунках. Анкетування проводилося анонімно між усіма працівниками (8 чоловік) містило в собі 10 запитань.

Для перевірки результатів створена таблиця, де зазначені результати, які були обрані працюючим колективом (табл. 1).

Таблиця 1 - Соціальне опитування працівників інтернет - магазину «Будинок краси»

<b>Якою мірою Ви задоволені якістю роботи своїх колег та взаєминами між вами за такими критеріями:</b>	<b>Не задоволені</b>	<b>Частково задоволені</b>	<b>Повністю задоволені</b>
<b>Взаємини працівників з клієнтами</b>	1 респондент (10%)	1 респондент (10%)	6 респондентів (80%)
<b>Взаємини співробітників один з одним</b>	2 респондента (25%)	4 респондента (50%)	2 респондента (25%)
<b>Налагодження соціальних відносин в колективі</b>	4 респондента (50%)	4 респонденти (50%)	
<b>Вирішення конфліктних шляхів між персоналом</b>	3 респонденти (40%)	1 респондент (10%)	4 респонденти (50%)
<b>Якість спів-роботи з колегами</b>	2 респонденти (20%)	3 респонденти (40%)	3 респонденти (40%)
<b>Професіоналізм роботи директора</b>	1 респондент (10%)	1 респондент (10%)	6 респондентів (80%)
<b>Якість виконавчих сторін постачання товару</b>	4 респондентів (50%)	3 респондентів (40%)	1 респондент (10%)
<b>Стан матеріальної бази підприємства</b>	-	4 респондентів (50%)	4 респондентів (50%)
<b>Матеріально-технічне забезпечення</b>	1 респондент (10%)	-	7 респондентів (90%)

В ході проведення анкетування між працівниками та клієнтами інтернет-магазину, ми зробили висновок, що працюючі в одному колективі люди, задоволені відношенням та працею директора даного підприємства. Загалом високо оцінюють матеріально-технічне забезпечення. Але якщо взяти особисті стосунки то слід звернути увагу, що співпраця та культура спілкування може бажати тільки кращого, рівень цих показників занадто низький. Багато з респондентів відповіли, що вони не задоволені роботою людей, які забезпечують товаропостачання і через це виникає

багато спірних та конфліктних ситуацій між працівниками, так як вони звинувачують роботу один одного в неякісності.

Також було проведено опитування серед клієнтів інтернет магазину. До бланку заказів он-лайн додавалось два запитання та пропонувалось відповісти на них. В анкетуванні брали участь 300 респондентів.

### **1. Яким би Ви хотіли бачити інтернет- магазин косметичних товарів ?**

30% респондентів відповіли, що хочуть бачити інтернет-магазин в одному дизайні, щоб фото товару були зроблені при гарному освітленні, в одному дизайні, так як багато магазинів беруть фото з сайтів самих постачальників товару, тим самим буває невідповідність по кольору чи об'єму.

50% респондентів бажають, щоб в одному магазині було багато різного асортименту, наприклад, якщо магазин направлений на жіночу косметику, то також додати і аксесуари, парфуми та інші одиниці товару, які можуть забажати жінки. Це набагато зручніше, адже не потрібно переплачувати за доставку або домовлятися про замовлення з різними магазинами, все можна придбати по бажанню в одному місці.

10% відвідувачів сайту запропонували знижки для постійних клієнтів, в режимі накопичуваних балів або дисконтів, проводити більше акцій.

5% респондентів відповіли, що велику роль грає пакування товару, якщо приходить замовлення то набагато приємніше отримувати його вже у гарному пакуванні, особливо корисно, якщо замовлення купується на подарунок.

5% клієнтів хочуть бути знайомі в он-лайн режимі з людиною, яка спілкується та приймає замовлення по ту сторону екрана.

### **2. Що Вам не подобається у більшості магазинів в інтернет просторі?**

25% респондентів не подобається коли товар не має конкретного опису та постійної ціни, так як не хочеться постійно задавати питання по обраному товару і чекати на неї відповіді.

45% відповіли, що не будуть замовляти товар навіть якщо їх все влаштовує, якщо на повідомлення довго не відповідають і змушують чекати відповідь навіть не одну годину, а ще добу.

25% не подобається нав'язлива реклама, або коли постійно від магазину приходять повідомлення, в яких вони нагадують про себе(окрім повідомлень про акції та знижки)

5% не задоволені товаром, який не є протестований або оглянутий перед відправкою, адже багато ситуацій користувачів інтернет-магазинами було таке, що товар приходить в неналежному стані або з браком.

Аналіз анкетування працівників та клієнтів інтернет магазину визначив необхідність впровадження інкрементних інновацій як в середині підприємства так і для збільшення конкурентоспроможності інтернет магазину.

Аналіз роботи з постачальниками показав, що діяльність постачальника продукції є не злагодженою, та не сприяє зростанню позитивного іміджу магазину і також потребує інкрементних змін. Вирішенням цього питання може бути зміна постачальника, але вибір нового потребує часу та зусиль. Від того, на скільки буде доступний та якісний товар залежить належна обробка замовлень покупців інтернет-магазину «Будинок краси».

Проведені експерименти щодо бартерної діяльності інтернет магазину «Будинок краси» показали, що більше 70% покупців прислуховуються до рекомендацій друзів та лідерів думок. На цьому фоні інтерес рекламодавців позбавлено росте і все більше уваги приділяється мікроблогам. В успішного блогера кількість передплатників складає приблизно 400-600 тис. і реклама коштує від 200 доларів і більше, дивлячись яка це саме реклама, скільки треба про неї сказати і який товар показати. Колаборація блогерів та інтернет магазинів існує дуже давно. При цьому репутація блогера є головною ознакою його конкурентоспроможності. Великим успіхом є знайти свого блогера з першого разу, тому що зараз на просторах інтернету є багато «псевдо-блогерів», які хочуть перетворити свою інтернет-сторінку в бізнес, який нечесно

приносить прибуток. Однак проведені експерименти щодо впровадження бартерної діяльності у віртуальному підприємстві «Будинок краси» показав, що бартерними послугами займатися не ефективно витрачаючи свій час та фінанси.

### Результати роботи

Проведені дослідження показали, що перш за все необхідно впроваджувати інкрементні інновації в управлінні організаційною структурою інтернет магазину. Інтернет підприємства невеликих розмірів, перш за все, потребують корегування відносин в середині підприємства та їх взаємин з зовнішнім середовищем. Дивлячись на те як працює структура даного підприємства, можна вважати, що воно потребує оптимізації, для того, щоб усунути недоліки, які зараз існують. Причин може бути безліч, але найголовніше, це неправильно налаштована структура на самому початку роботи інтернет-магазину. Аналіз роботи, структури та опитування працівників показали, що проблема знаходиться також в самих працівниках, які шукають гостроту проблеми один в одному і діють по методу «моя хата крайня». Потрібно задуматися про зміну або переналаштування підлеглих до праці [6].

Враховуючи сутність інкрементних інновацій ми вважаємо, що для оптимізації системи управління інтернет магазином «Будинок краси» можна розглянути 2 варіанти розвитку :

1. Враховуючи, що на сьогодні в інтернет магазині працює 8 чоловік, можна скоротити кількість працюючих, та перерозподілити їх посадові обов'язки між іншими працівниками;

2. Можна скоротити об'єм закупок нового товару, через домовленості з постачальниками та впровадження нової системи розрахунку, яка буде передбачати контрактні умови (знижки) та внесення авансових платежів, що в свою чергу допоможе збільшити об'єм товарообігу.

Розглянемо розрахунки для **першого варіанту** (табл.2). Перший варіант передбачає скорочення працівників на 3 чоловіка та впровадження премій у відповідності до видобутку.

Таким чином загальні витрати по фонду заробітної плати та податкам складає 21837,18 грн, що на 11322,22 грн менше (33159,4-21837,18) ніж до скорочення персоналу. Добуток буде дорівнювати 34086,92 грн . Рентабельність підприємства при цьому буде складати 18%.

**Другий варіант** передбачає впровадження договірної роботи між інтернет магазином та постачальниками товару з вказаним необхідним мінімальним об'ємом товарів, який магазин повинен закупити у постачальника. Як постійному клієнтові постачальник надає знижку та дозволяє платити авансові платежі з подальшими розрахунками на кінець договірного періоду. Цей варіант оптимізації системи управління передбачає збільшення обороту товарів та можливість додаткового фінансування візуальної та звукової реклами інтернет магазину «Будинок краси». Таким чином враховуючи попередні розрахунки дохід буде дорівнювати 34419,06 грн. Тобто збільшення доходу буде зростати на 35%. Однак, необхідно зауважити, що ризики при даному варіанті також набагато збільшуються враховуючи економічну та політичну ситуацію на Україні. Тому ми пропонуємо заключати договори на короткострокові періоди (щоквартально) з постачальниками та постійно коригувати їх у відповідності до ситуації в країні. При цьому рентабельність продажів інтернет магазину «Будинок краси» буде зростати до 17%.

Таблиця 2 - Розрахунок витрат щодо першого варіанту оптимізації системи управління інтернет магазином «Будинок краси»

Працівник	Мінімальна заробітна плата, грн./міс	Податки ФОП, грн	Військовий збір, грн	ЄСВ для кожного працівника за місяць
Єдиний податок	3723	$3723 * 20\% = 744,60$		
ЄСВ працівник 1	3723	$3723 * 20\% = 819,06$	$3723 * 1,5\% = 55,85$	$819,06 / 3 = 273$
ЄСВ працівник 2	3723	$3723 * 20\% = 819,06$	55,85	273
ЄСВ працівник 3	3723	$3723 * 20\% = 819,06$	55,85	273
ЄСВ працівник 4	3723	$3723 * 20\% = 819,06$	55,85	273
ЄСВ працівник 5	3723	$3723 * 20\% = 819,06$	55,85	273
Витрати по ФЗП за місяць	$3723 * 5 = 18615$		$55,85 * 5 = 279,25$	$273 * 5 = 1365$
Всього витрат за місяць				$18615 + 279,25 + 1365 + 744,60 = 21003,85$
Премії що квартално				$500 * 5 = 2500 / 3 = 833,33$
Всього витрат, грн				<b><math>21003,85 + 833,33 = 21837,18</math></b>

Отже, щоб знайти еквілібріум управління інтернет-магазину «Будинок Краси» потрібно раціонально розподілити роботу різних категорій, які не перетинаються один з одним та має адекватно відповідати потребам як клієнтів так і всього персоналу, відображаючи свої цілі, завдання на подальше зростання магазину, для того щоб найбільш відповідати конкурентній діяльності підприємств в умовах глобальної інтеграції.

Важливою складовою частиною в роботі як і будь якого підприємства так і інтернет-магазину «Будинок Краси» є розрахунок прибутку від реалізації поданої продукції в інтернеті. В ході роботи ми визначили, що необхідно дотримуватися еквілібріуму систем управління інтернет магазином для ефективного його функціонування. Це означає що необхідно:

1. Збалансування роботи в середині підприємства через впровадження мотиваційних стимулів для працівників;
2. Створення конкурентоспроможного сайту інтернет магазину з впровадженням новітніх технологій ;
3. Застосування сучасних та ефективних видів реклами в інтернет просторі;
4. Створення позитивного іміджу інтернет магазину щодо обслуговування, надання знижок, проведення акцій, участь у доброчинності;
5. Створення зворотного зв'язку з клієнтами інтернет магазину через постійне анкетування у бланку заказів;

Проведені дослідження та впровадження світового досвіду щодо збільшення продажів в інтернет магазинах дозволив нам розраховувати на збільшення збільшення доход на 35%, тому вирахуємо прогнозований прибуток за місяць:  $25495,6 + 35\% = 34419,06$  грн без скорочення персоналу.

Тому як висновок, можна зазначити, що для того щоб створити еквілібріум систем управління інтернет магазином та підвищити доходи та продажі, необхідно проводити моніторинг всіх систем як на зовнішньому рівні так і в середині підприємства. Тільки постійні дослідження, впровадження новітніх технологій, ефективна організація рекламної діяльності та просування товару, правильний відбір та мотивування працівників допоможе створити та закріпити на ринку конкурентоспроможне підприємство з гарною репутацією.

### **Висновок**

Основним з завдань сучасної України є великі та стабільні досягнення в галузі ринкової економіки. Ринок онлайн продажів є досить перспективним та успішним. Однак необхідно ефективно впроваджувати як радикальні так і інкрементні інновації для подальшого постійного та одночасного розвитку всіх систем підприємств.

Проведені дослідження ефективності інтернет магазину «Будинок краси» показали, що основною проблемою, яка потребує корегування є організаційна структура підприємства, що пов'язана як з взаєминами з зовнішнім середовищем так і формуванням позитивного клімату в середині підприємства. Однак зміни не повинні носити радикальний характер та потребувати великих інвестицій. Тому в роботі запропоновано впроваджувати інкрементні іновачії при одночасному знаходженні еквілібріумі всіх систем інтернет підприємства, що буде сприяти удосконаленню системи управління підприємством при одночасному збільшенні товарообігу. В роботі запропоновано розглянути два варіанти впровадження інкрементних змін, однак другий варіант є найбільш прийнятним.

Згідно другого варіанту передбачається впровадження договірної роботи між інтернет магазином та постачальниками товару з вказаним необхідним мінімальним об'ємом товарів, який магазин повинен закупити у постачальника. Як постійному клієнтові постачальник надає знижку та дозволяє платити авансові платежі з подальшими розрахунками на кінець договірного періоду. Цей варіант оптимізації системи управління передбачає збільшення обороту товарів та можливість додаткового фінансування візуальної та звукової реклами інтернет магазину «Будинок краси». Таким чином враховуючи попередні розрахунки дохід буде дорівнювати 34419,06 грн. Тобто збільшення доходу буде зростати на 35%. Однак, необхідно зауважити, що ризики при даному варіанті також набагато збільшуються враховуючи економічну та політичну ситуацію на Україні. Тому ми пропонуємо заключати договори на короткострокові періоди (щоквартально) з постачальниками та постійно коригувати їх у відповідності до ситуації в країні. При цьому рентабельність продажів інтернет магазину «Будинок краси» буде зростати 11% до 17%. Одночасно з цим необхідно провести коригування в роботі з блогерами та відмовитися від бартерної діяльності, що сприятиме заощадженню ресурсів та спрямуванню їх на розвиток підприємства.

### **Summary**

The article was devoted to the research on the implementation of incremental innovations and their assessment in the management of the Internet store "House of Beauty". Sufficient and necessary conditions for implementing incremental changes in the work of the Internet company and finding an equilibrium of its management systems with the possibility of their constant adjustment and modernization in accordance with the needs of the modern economy were investigated.

Key words: incremental innovation, management, internet enterprise, resource management, equilibrium.

### Список літератури

1. Мовчан С.М. Лідер та команда [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/publications/rizkiy-rist-onlajn-mahazini-zavojovujut-prikhilnist-ukrajintsiv-2462717>
2. Morgan Stanley Research [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.morganstanley.com/about-us/articles/6853> .
3. Catherine M., Will Mitchel. 1995. The effect of introducing important incremental innivations on market share and business survival. *Strategic Management Journal*, 16: 161-182.
4. Leading the way back: The CEO’s role. CEO Conference Report, 2002.
5. Лисяк Т. Удосконалення системи управління сучасними підприємствами малого бізнесу (на прикладі інтернет магазину «Будинок краси»). диплом. проект. СумДУ. 2018.
6. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій : монографія / С.Ю. Лапіцька.– Дніпропетровськ : Вид-во "Наука" і освіта, 2002. – 236 с.
7. Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проектів. Аналіз інвестиційних проектів: Конспект лекцій. К.: МАУП. 2002. - 128 с.
8. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України : статистичний бюлетень [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Ринок Інтернет-торгівлі України : огляд [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://shops.at.ua/publ/3-1-0-11>
10. Валькова Н. В. Розвиток інтернет-торгівлі в Україні: динаміка та вплив факторів. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2014. Вип. 2 (43). С. 39 – 42
11. Інтернет сторінка постачальника товару натуральної косметики [Електронний ресурс] -Режим доступу: <http://nanibeauty.com.ua/>
12. Мазуренко В.М. Стратегічні галузі національної промисловості як фактор конкурентоспроможності на міжнародних ринках: навч. посібник// Мазуренко В.М. , Костенко М.В.- К. : *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2004. – 308с.

Надійшла до редакції 3 вересня 2018 р.