

На правах рукописи

Плотников Александр Игоревич

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УСЛУГ
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами - сфера услуг)**

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Санкт-Петербург – 2021

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Научный руководитель – доктор экономических наук, доцент
Горовой Александр Андреевич

Официальные оппоненты: **Полянин Андрей Витальевич**
доктор экономических наук, профессор
ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской
Федерации», Среднерусский институт
управления, декан Факультета
Государственное, муниципальное
управление и экономика народного
хозяйства, профессор кафедры менеджмента
и государственного управления
Волкова Альбина Алексеевна
кандидат экономических наук, доцент,
ФГКВОУ ВО «Военная академия
материально-технического обеспечения
имени генерала армии А.В. Хрулева»
Министерства обороны Российской
Федерации», доцент кафедры гуманитарных
и социально-экономических дисциплин

Ведущая организация - Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Орловский государственный
университет экономики и торговли»

Защита состоится «___» _____ 2021 года в _____ часов на заседании
диссертационного совета Д 212.354.07 при Федеральном государственном
бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-
Петербургский государственный экономический университет» по адресу:
191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21, ауд. _____.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте
<http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский
государственный экономический университет».

Автореферат разослан «___» _____ 2021 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Т.А. Лаврова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день цифровая трансформация – один из главных факторов экономического роста. Цифровая трансформация предполагает существенную перестройку бизнес-модели организации с применением новых цифровых технологий. Пандемия коронавируса и мировой экономической кризис, как отмечают эксперты, заметно расширили сферы применения цифровизации и придали ей фактически всеобщий характер. В настоящее время российский рынок услуг, предоставляемых в электронном виде, находится на начальном уровне формирования, однако имеет высокий потенциал развития. Специфика электронной экономической сферы побуждает к появлению новых форм экономической деятельности, новых услуг и товаров, предлагаемых в данной сфере. Привлечение внимания потенциальных и реальных клиентов к продукции и услугам, побуждение к совершению покупки, создание положительного имиджа и репутации – эти задачи являются одними из важнейших, которые ставит перед собой интернет-магазин любой сферы деятельности. Современные возможности сети Интернет практически безграничны. Интернет-магазин может осуществлять свою деятельность не только в рамках своей территории расположения, но и по всему миру. Совершенствование функционала сайта, способов проведения платежей, сетевых коммуникаций происходит с невероятной быстротой, благодаря внедрению цифровых технологий. Особо важно отметить, что рост уровня доверия покупателей также экспоненциально вырос за последние несколько лет. Этому способствовала и чрезвычайная ситуация – пандемия коронавируса, которая в один момент ограничила покупателей в совершении покупок оффлайн и переключила их на покупки онлайн. Если раньше такой вид коммерции имел функционал скорее развлечения, то во время пандемии превратился в инструмент первой необходимости. При всем этом такой спрос на услуги в электронном виде породил и высокую конкуренцию. Большое количество оффлайн магазинов были вынуждены перейти на онлайн формат, что для многих было крайне непросто. И это создало дополнительную конкуренцию в сфере услуг. Многие интернет-магазины предлагают схожие товары и услуги, существует определенный набор организационно-управленческих инструментов развития услуг, и при высокой конкуренции, важной задачей становится организация эффективной работы. Перенесение организационно-управленческих инструментов развития услуг в Интернет и связанные с этим процессом проблемы выбора и использования оптимальных инструментов являются в настоящее время невероятно актуальными. Потребители, учитывая высокий темп жизни и занятости, всё чаще предпочитают экономить время и совершать покупки через интернет-магазины, которым в условиях жесткой конкуренции необходимо использовать эффективные организационно-управленческие инструменты развития услуг интернет-магазина, что и характеризует актуальность исследования.

Степень разработанности научной проблемы. Теоретико-

методологические исследования в области теории услуг, а также организационно-управленческие инструменты развития услуг интернет-магазинов, рассматривались в работах отечественных специалистов Афасижева Т.И., Карповой Г.А., Жукова Б.М., Уварова С.А., Ашманова А.А., Головцовой И.Г., Галенко В.П., Гребенникова И.Д., Петрова А.Н., Куницкой А.В., Лукичевой Т.А., Романенковой О.Н., Севостьянова И.О., Зубовой К.В., Бабкина П.Ю., Ульянова Г.В., Фениной А.В., Вентер Ю.А., Шариповой Н.А., Шатохина Д.С., Юрасова А.В., и зарубежных специалистов – Хуатэн М., Роуз Р., Пулицци Д., Вайз Д., Малсид М., Дари К., Сирович Д.

Проблемы цифровизации в своих работах исследуют такие ученые, как Родионов Д.Г., Рудская И.А., Кудрявцева Т.Ю., Ильин И.В., Схведиани А.Е., Купоров Ю.Ю. и другие.

Цифровизация экономики в последние годы способствовала тому, что классические подходы к развитию интернет-магазинов все в большей мере заменяются использованием новейших цифровых технологий. Следует отметить также большой объем зарубежных исследований в области применения организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина. Однако отечественный рынок услуг, которые предоставляются в электронном виде, обладает рядом специфических отличий от зарубежного, что влияет на эффективность использования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина, поэтому вопросы их применения в российских условиях хозяйствования нуждаются в дополнительном исследовании, что обусловило выбор темы, цели, задач, объекта и предмета исследования.

Объект исследования: услуги, предоставляемые интернет-магазинами.

Предмет исследования: особенности организации и управления процессами развития услуг интернет-магазинов;

Целью исследования является обоснование применения организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазинов в современных условиях хозяйствования, обеспечивающих повышение эффективности их предоставления.

Достижение поставленной цели базируется на решении **основных задач:**

- анализ современных тенденций управления сферой услуг в России и в мире;
- определение научно обоснованного организационно-управленческого инструментария развития услуг интернет-магазина;
- совершенствование организационно-управленческого инструментария развития услуг интернет-магазина;
- предложить механизм оценки эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина;
- разработка перечня мероприятий по повышению эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина.

Теоретическую основу исследования составили научные публикации ведущих отечественных и зарубежных ученых по цифровизации, цифровой

трансформации, исследования в области сферы услуг, организационно-управленческого инструментария повышения эффективности деятельности организаций, а также монографии, учебная и справочная литература по теме диссертации.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики РФ; нормативно-правовые и законодательные акты Российской Федерации; информация из периодических изданий по теме диссертации, экспертные оценки руководителей и специалистов по направлению цифровизации; данные системы Яндекс.Метрика, а также аналитических материалов различных рейтинговых агентств, научных работ отечественных и зарубежных ученых, включая материалы международных и всероссийских конференций по данной проблематике, аналитическая отчетность интернет-магазина.

Методы исследования: системный подход как общенаучный метод познания, прикладные методы, а именно систематизация, анализ и синтез, классификация, обобщение и группировка, экспертный и сравнительный анализ, графическое и табличное представление материала, структурный и факторный анализ. В ходе диссертационного исследования производились расчеты с помощью ПО Microsoft Excel.

Степень обоснованности и достоверности результатов исследования определяется широкой теоретико-методологической базой исследования, позволившей сформировать непротиворечивый комплекс научных положений, доведенных до уровня практических рекомендаций, опорой на современную нормативно-законодательную базу, количественным обоснованием полученных выводов, апробацией основных положений диссертации на конференциях и семинарах, внедрением отдельных рекомендаций в хозяйственную практику.

Соответствие Паспорту научных специальностей ВАК.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с паспортом научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: сфера услуг. Тема диссертации и содержание исследования соответствуют п. 1.6.116. «Механизм повышения эффективности и качества услуг», п. 1.6.117. «Современные тенденции развития организационно-экономических форм хозяйствования в сфере услуг», паспорта специальностей ВАК Минобрнауки России (экономические науки).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в обосновании организационно-управленческих инструментов повышения эффективности услуг интернет-магазинов с учётом тенденций, обусловленных влиянием современных процессов цифровизации на деятельность предприятий и спрос потребителей в сфере услуг.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1. Обобщены и систематизированы организационно-управленческие инструменты развития услуг интернет-магазинов, уточнена их классификация; определены условия эффективности предоставления услуг

интернет-магазинов, базирующиеся на балансе интересов продавцов и покупателей, а также синтезе инструментов продвижения услуг, управления качеством услуг и управления персоналом.

2. Определены направления совершенствования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина, основанные на понятии ключевого продукта, формируемого в сфере торговли – торговой услуги. Характерной особенностью данных направлений является ориентир на использование инновационных цифровых технологий.

3. Предложен подход к оценке эффективности инструментов развития услуг интернет-магазинов, состоящий из двух взаимосвязанных блоков анализа: анализа синтетических и бизнес КРІ показателей в совокупности с результатами применения факторного анализа прибыли от продаж, рентабельности и запаса финансовой устойчивости. Подход позволяет системно оценить взаимное влияние изменений эффективности расширения услуг и динамики экономических показателей организации в целом.

4. Разработаны методические положения по совершенствованию использования инструментов развития услуг интернет-магазина, основанные на методе экспертных оценок, позволяющем выделить наиболее значимые критерии влияния на объемы предоставления услуг с учётом реакции потребителей и в зависимости от жизненного цикла интернет-магазина.

5. Разработаны и апробированы методические рекомендации по повышению эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина, включающие алгоритм оценки эффективности взаимодействия с потребителями, а также мероприятия по внедрению организационно-управленческих инструментов цифровизации коммерческой деятельности.

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования. Получили развитие теоретические аспекты применения инструментов продвижения услуг интернет-магазина. Сформирована необходимая информационная база для выбора актуальных инструментов продвижения услуг, охарактеризованы их правильные настройки и пути оптимизации в поисковых сетях.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования, полученных в ходе исследования результатов, в последующей деятельности интернет-магазина для улучшения эффективности инструментов продвижения и принятия точных управленческих решений.

Апробация результатов исследования. Результаты диссертации опубликованы в научных журналах; были апробированы на научно-практических конференциях; использованы в деятельности организаций сферы услуг.

Публикации результатов исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано 15 научных работ, в том числе в научных журналах, рекомендованных ВАК, 8 статей; научных изданиях Scopus, WoS – 3 статьи, общим объемом 7,5 п.л., вклад автора – 4,5 п.л.

Структура работы. По структуре работа состоит из введения, трех глав и заключения. Во введении описана общая характеристика направления

исследования. В первой главе раскрыты теоретические основы развития услуг интернет-магазинов в цифровой экономике. Во второй главе проведен анализ практики использования инструментов развития услуг интернет-магазинов и обозначены направления их совершенствования. В третьей главе приведены результаты разработки и обоснования практических рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов интернет-магазина в условиях цифровизации экономических отношений. В заключении приведены основные выводы.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Обобщены и систематизированы организационно-управленческие инструменты развития услуг интернет-магазинов, уточнена их классификация; определены условия эффективности предоставления услуг интернет-магазинов, базирующиеся на балансе интересов продавцов и покупателей, а также синтезе инструментов продвижения услуг, управления качеством услуг и управления персоналом.

В настоящее время наиболее успешно процессы цифровизации распространяются в сфере услуг, где возможна быстрая организационная адаптация технологических решений, построение эффективной модели коммуникаций между поставщиками и потребителями услуг.

В России почти 81% от всего населения пользуются интернетом, из них 59% также зарегистрированы в социальных сетях (рис.1). Это предоставляет возможности развития для предприятий сферы услуг, ориентирующихся на активное использование интернет-технологий.



Рисунок 1 - Количество пользователей интернетом и социальными сетями в России на начало 2020 года (составлено автором на основе ¹)

При этом в российских условиях действует дополнительный фактор, способствующий распространению услуг интернет-магазинов – это

¹ Digital 2020: Global Digital Overview [Электронный ресурс]. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

значительная территориальная протяжённость страны при концентрации крупных магазинов в больших городах. Цифровизация способствует устранению цифровых разрывов между регионами, получению больших возможностей в сфере услуг для удаленных регионов. Проникновение онлайн-торговли увеличивается быстрее всего среди интернет-пользователей из малых городов, поселков и сел.

По итогам 2019 года доля продаж через интернет по данным Росстата в общем объеме оборота розничной торговли в России составила 2% по сравнению с 1,7% в 2018 году. Всего за 2019 г. в России сделано 425 млн заказов в интернет-магазинах (рост за год на 41%), общая выручка составила 1,6 трлн рублей (рост за год на 25%). За 2020 год, по данным официального портала Известия, произошло заметное увеличение количества заказов в виртуальном пространстве – на 80% и составило 830 миллионов онлайн-заказов, что обусловлено влиянием ограничений в связи с пандемией COVID-19. Несмотря на рост, услуги интернет-магазинов имеют потенциал дальнейшего увеличения.

Процессы цифровизации предоставления услуг в настоящее время становятся одними из ключевых компонентов современной ИТ-инфраструктуры предприятий сферы услуг розничной торговли, поскольку компании и потребители теперь взаимодействуют посредством сети, и ценность формируется непосредственно между ними. В табл.1 приведены рейтинги крупнейших виртуальных магазинов в России.

Таблица 1 - Рейтинг крупнейших интернет-магазинов в России в 2019 году (составлено автором на основе ²)

№	Магазины	Категория товара	Онлайн-продажи, млн. руб.		Заказы, тыс.		Средний чек,	
			2019	рост	2019	рост	2019	рост
1	wildberries.ru	одежда, обувь и аксессуары	210 600	89%	152 510	110%	1 380	-10%
2	citilink.ru	электроника и техника	90 420	24%	8 220	7%	11 000	15%
3	ozon.ru	универсальные магазины	80 690	93%	32 260	107%	2 500	-7%
4	mvideo.ru	электроника и техника	57 500	9%	5 220	14%	10 020	-4%
5	dns-shop.ru	электроника и техника	53 720	40%	6 810	30%	7 890	7%
6	lamoda.ru	одежда, обувь и аксессуары	40 000	25%	11 430	31%	3 500	-5%
7	aliexpress.ru	универсальные магазины	35 940	162%	5 530	154%	6 500	3%
8	apteka.ru	красота и здоровье	34 230	171%	21 730	175%	1 580	-1%
9	eldorado.ru	электроника и техника	27 580	13%	3 500	8%	7 880	5%
10	vseinstrumenti.ru	товары для дома	26 900	51%	3 800	50%	7 080	0%

Можно выделить ряд бизнес-моделей предоставления услуг интернет-магазина: онлайн магазин (в чистом виде); совмещение оффлайн бизнеса с

² Shopolog Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shopolog.ru/news/rejting-top-100-krupneysih-internet-magazinov-rossii-za-2019-god/>

онлайн (когда интернет-магазин был создан на основе уже действующей реальной торговой структуры); магазин с использованием аутсорсинга (интернет-магазин решает лишь организационные бизнес-вопросы); продажа по системе дропшипинг (когда товара нет, а сайт магазина «продает» продукцию поставщиков, отправляя заказчику готовые заказы или покупая у него от имени своего покупателя).

Интернет-магазины также различаются по способам получения дохода:

1. Предложение через сайт собственных товаров и услуг, или от производителя или официального представителя;
2. Предложение товаров и услуг по партнерской программе (аффилиатские сети) - продавец согласен разделить часть дохода от продажи товаров или услуг с владельцем сайта, который нашел ему покупателя;
3. Предложение информационных услуг – контента: платные электронные рассылки и сайты с платным доступом. Оплата за информацию происходит таким же образом – в онлайн, как и при оплате материальных товаров в стандартном интернет-магазине.

Под организационно-управленческими инструментами развития услуг интернет-магазинов будем понимать средства упорядочения и приспособления организации процессов предоставления торговых услуг к условиям функционирования в условиях цифровизации, обеспечивающие благоприятную динамику изменений экономических показателей деятельности предприятия на основе роста объемов услуг.

По сфере воздействия можно выделить следующие *организационно-управленческие инструменты развития услуг*, направленные на повышение эффективности их предоставления:

- 1) Инструменты развития организационной структуры управления, конкретная конфигурация которой зависит от объемов продаж, особенностей услуг, выбранной бизнес-модели и способа получения дохода.
- 2) Инструменты управления персоналом, выбор которых определяется этапом жизненного цикла развития магазина, способов взаимодействия с клиентами и особенностей предоставления услуг.
- 3) Инструменты управления качеством услуг, которые различаются по степени автоматизации и объединяют как собственно организационные, так и технические инструменты, связанные с развитием сайта и выбором методов продвижения услуг.
- 4) Инструменты продвижения услуг интернет-магазин, которые рассматриваются как инструменты управления процессом движения товара от производителя (продавца) к покупателю.

Условия эффективности предоставления услуг интернет-магазинов базируются на балансе интересов продавцов и покупателей, а также синтезе инструментов продвижения услуг, управления качеством услуг и управления персоналом.

2. Определены направления совершенствования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина,

основанные на понятии ключевого продукта, формируемого в сфере торговли – торговой услуги.

Методические принципы управления процессами предоставления услуг интернет-магазина, позволяющие обеспечить их эффективность:

1. Принцип максимизации охвата аудитории потенциальных потребителей. Принцип строится на следующих характеристиках: эффективность рекламной компании; настройки параметров – выставление таргетингов; применение фильтров; количество используемых в кампании ключевых слов.

2. Принцип синтеза инструментов продвижения услуг, управления качеством услуг и управления персоналом в процессе организации деятельности интернет-магазина.

3. Принцип преодоления разрыва между ожиданиями потребителей (требования к услугам) и их восприятием руководством магазина.

4. Принцип контроля качества работы сотрудников интернет магазина. Клиентоориентированность сотрудников – является залогом успешности функционирования интернет-магазина.

5. Принцип роста экономического потенциала предприятия на основе обеспечения потребностей потребителей. Данный принцип подразумевает комплексную оценку текущего и перспективного развития интернет-магазина, сопоставление эффективности развития интернет-магазинов из различных отраслей.

Можно выделить следующие приоритетные *направления* совершенствования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина: создание механизмов саморегулирования крупных участников рынка виртуальных услуг с целью повышения ответственности и добросовестности продавцов; развитие инновационных подходов к организационной структуре и управлению персоналом; автоматизация контроля качества на основе использования инновационных цифровых технологий; развитие персонифицированного подхода и высококвалифицированного консалтинга; более широкое использование искусственного интеллекта в форме чат-ботов.

3. Предложен подход к оценке эффективности инструментов развития услуг интернет-магазинов, состоящий из двух взаимосвязанных блоков анализа: анализа синтетических и бизнес КРІ показателей в совокупности с результатами применения факторного анализа прибыли от продаж, рентабельности и запаса финансовой устойчивости.

На данный момент основным способом оценить эффективность проделанной работы является КРІ (Key Performance Indicator) – система ключевых показателей эффективности. Выделяют метод синтетических КРІ показателей и метод бизнес-показателей КРІ. Конечный список отслеживаемых КРІ Интернет-магазина, как правило, определяется его владельцем.

В диссертации предложен подход к оценке эффективности инструментов продвижения, состоящий из двух блоков анализа: анализа синтетических и

бизнес КРІ показателей; применения факторного анализа прибыли от продаж, рентабельности и запаса финансовой устойчивости.

Симбиоз данных анализов позволяет глубже оценить эффективность инструментов продвижения и в результате принять правильные и точные управленческие решения, как для повышения эффективности инструментов продвижения, так и для улучшения экономических показателей организации в целом.

Для расчета и оценки данных по инструментам развития услуг были выбраны три группы показателей:

Экономические показатели: товароборот - выручка по каждому инструменту продвижения; заказы – количество заказов по инструменту продвижения; затраты – сумма потраченных средств на инструмент продвижения; валовый доход – доход, определяемый, как разница между итоговой выручкой и суммарной закупочной стоимостью по каждому инструменту продвижения.

Синтетические показатели: визиты - сумма всех посетителей интернет-магазина, первичных и вернувшихся; посетители - количество уникальных посетителей; глубина просмотра - какое количество страниц просматривают посетители; время на сайте – сколько времени проводит в среднем посетитель на сайте; отказы - показывает процент посетителей, которые провели на сайте менее 15 секунд; доля посетителей с 1-им визитом – % посетителей с одним визитом; доля посетителей, вернувшихся через 1 день - % посетителей, вернувшихся через день; доля посетителей, вернувшихся через 2-7 дней - % посетителей, вернувшихся в течении 2-7 дней; доля посетителей, вернувшихся через 8-31 день - % посетителей, вернувшихся в течении 8-31 дней; дни между визитами - показывают средний разрыв между визитами посетителей; CTR – показывает конверсию кликов к числу показов объявления; CPC – стоимость клика, определяемая как отношение затрат на инструмент продвижения к суммарному количеству кликов.

Бизнес-показатели: CPO – стоимость конверсии заказа по инструменту продвижения, определяемая как отношение затрат к количеству заказов по инструменту продвижения; ROI – показывает доходность инвестиций инструмента продвижения, выраженная как отношение разницы валового дохода и затрат к затратам по инструменту продвижения; AOV – средний чек заказа по данному инструменту продвижения. Способы расчета указаны в табл.2

Таблица 2 – Способы расчета КРІ показателей

Группы показателей	Наименование показателя	Способ расчета показателя	Расшифровка
Синтетические показатели	CTR	$\frac{В}{П}$	В – Визиты, П – показы, З – затраты, Зак – заказы, ВД – валовый доход, Т – товароборот.
	CPC	$\frac{З}{В}$	
Бизнес показатели	CPO	$\frac{З}{Зак}$	

	ROI	$\frac{ВД - З}{З}$	
	AOV	$\frac{Т}{Зак}$	

Эти показатели должны быть дополнены анализом финансовой устойчивости, прибыли и рентабельности продаж, поскольку совершенствование предоставления услуг интернет-магазина нацелено в конечном итоге на рост экономического потенциала, который и характеризуют указанные показатели (табл.3, 4).

Таблица 3 – Свод базисных, отчетных и расчётных значений показателей, используемых в факторном анализе прибыли, рентабельности продаж и запаса финансовой устойчивости интернет-магазина

Наименование показателя	Базисные значения	Базисные значения по отчетным условно-постоянным затратам	Отчетные значения по базисным показателям интенсивности	Отчетные значения по переменным издержкам обращения	Отчетные значения
Товарооборот, руб.	T_0	T_0	T_1	T_1	T_1
Маржинальная прибыль (MP), руб.	MP_0	MP_0	$MP_I = T_1 * (g_0 - v_0)$	$MP_{II} = T_1 * (g_1 - v_0)$	MP_1
Рентабельность продаж (R), %	R_0	$R_I = \frac{MP_0 - FC_1}{T_0 - MP_0}$	$R_{II} = \frac{MP_I - FC_1}{T_1 - MP_I}$	$R_{III} = \frac{MP_{II} - FC_1}{T_1 - MP_{II}}$	R_1
Запас финансовой устойчивости (Z), %	Z_0	$Z_I = 1 - \frac{FC_1}{MP_0}$	$Z_{II} = 1 - \frac{FC_1}{MP_I}$	$Z_{III} = 1 - \frac{FC_1}{MP_{II}}$	Z_1

Таблица 4 – Схема факторного анализа прибыли, рентабельности продаж и операционного запаса финансовой устойчивости интернет-магазина

Наименование факторов	группы	Прибыль от продаж	Рентабельность продаж	Запас финансовой устойчивости
Прирост показателя, в том числе за счет:		$\Delta OP = \Delta MP - \Delta FC$	$\Delta R = R_1 - R_0$	$\Delta Z = Z_1 - Z_0$
Изменения условно-постоянных издержек обращения		$\Delta OP_{FC} = -\Delta FC$	$\Delta R_{FC} = R_I - R_0$	$\Delta Z_{FC} = Z_I - Z_0$
Изменение товарооборота	общего	$\Delta OP_T = MP_I - MP_0$	$\Delta R_T = R_{II} - R_I$	$\Delta Z_T = Z_{II} - Z_I$
Изменение уровня торговых надбавок		$\Delta OP_g = MP_{II} - MP_I$	$\Delta R_g = R_{III} - R_{II}$	$\Delta Z_g = Z_{III} - Z_{II}$
Изменение переменных издержек обращения	уровня	$\Delta OP_v = MP_1 - MP_{II}$	$\Delta R_v = R_1 - R_{III}$	$\Delta Z_v = Z_1 - Z_{III}$

Каждая группа показателей необходима для оценки эффективности инструментов продвижения интернет-магазина в своем сегменте эффективности. Экономическая группа показывает суммарные данные по каждому инструменту продвижения и нужна для расчета бизнес-показателей и факторного анализа прибыли от продаж, рентабельности и запаса финансовой устойчивости интернет-магазина. Синтетические показатели дают нам понимание результатов проведенной работы для оптимизации поисковых сетей и контента, а также показывают сегментацию по времени для принятия решения к покупке товара. Бизнес показатели дают нам

результатирующие данные по стоимости заказа на конкретный инструмент продвижения, определяют средний чек заказа и показывают эффективность инвестиций в каждый инструмент продвижения.

4. Разработаны методические положения по совершенствованию использования инструментов развития услуг интернет-магазина, основанные на методе экспертных оценок, позволяющем выделить наиболее значимые критерии влияния на объемы предоставления услуг с учётом реакции потребителей и в зависимости от жизненного цикла интернет-магазина.

Выбор инструментов развития услуг может быть осуществлен на основе экспертных оценок. В данном случае задача была сужена до выбора инструмента продвижения. Были определены критерии для выбора инструментов и их вес (табл.5).

Шкалирование оценок происходит следующими интервалами:

- от 0 до 15 – эффективность инструмента продвижения слабо выражена;
- от 15,5 до 19,5 – эффективность инструмента продвижения средняя;
- от 20 до 25,5 - эффективность инструмента продвижения максимальная.

Таблица 5 – Результаты экспертного выбора инструментов развития услуг интернет-магазина

Критерий	Вес критерия	Инструменты продвижения											
		SEO		Контекстная реклама		Медийная и баннерная реклама		СММ		E-mail рассылки		Контент-маркетинг	
		Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка
Затраты на использование	2	1	2	3	6	3	6	2	4	1	2	1	2
Независимость	2	3	6	2	4	1	2	1	2	1	2	3	6
Охват потребителей	1	3	3	1	1	2	2	3	3	1	1	3	3
Визуализация	1,5	2	3	2	3	3	4,5	2	3	1	1,5	2	3
Информативность	2	3	6	2	4	1	2	3	6	2	4	3	6
Сумма оценок		20		18		16,5		18		10,5		20	

Шкалирование оценок происходит следующими интервалами:

- от 0 до 15 – эффективность инструмента продвижения слабо выражена;
- от 15,5 до 19,5 – эффективность инструмента продвижения средняя;
- от 20 до 25,5 - эффективность инструмента продвижения максимальная.

В диссертации выделены следующие этапы жизненного цикла интернет-магазина.

I Этап – зарождение концепции интернет-магазина. На данном этапе формируется концепция интернет-магазина, определяется организационная структура, направленность предоставляемых услуг и виды предлагаемых товаров, оформляются все документы, определяются поставщики, организовывается служба доставки, разрабатывается сайт, настраиваются

способы оплаты за товары и услуги. Применяются следующие организационно-управленческие инструменты развития услуг:

1) Инструменты развития организационной структуры управления. Организационное моделирование структуры предприятия, штат и компетенции каждого сотрудника прежде всего зависят от бизнес-модели предприятия.

2) Инструменты управления персоналом. В случае аутсорсинга управление персоналом переходит к руководителю курьерской службы, в случае собственной курьерской службы – настройка работы является задачей директора интернет-магазина.

3) Инструменты стратегического планирования. Стратегический план можно визуализировать при помощи таких графически инструментов как Lean Canvas, Value Proposition Canvas.

II Этап – функционирование интернет-магазина в сети Интернет.

На этапе функционирования очень важно правильно настроить все инструменты развития услуг интернет-магазина, а также необходимо, чтобы всегда присутствовала обратная связь.

1) Для повышения качества услуг интернет-магазина применяют следующие организационные инструменты: управление сайтом; обратная связь, в том числе на основе отзывов, инструменты безопасности и конфиденциальности, демонстрация сертификатов, использование типовых договоров, онлайн опросы.

2) Инструменты привлечения покупателей на основе Digital-каналов предоставления услуг (платная реклама в поисковых системах — Search Engine Marketing (SEM или контекстная реклама); бесплатный поисковый трафик — Search Engine Optimization (SEO); прайс-агрегаторы и маркетплейсы; продажи с помощью почтовых рассылок — email-маркетинг (emailing); освещение информации о магазине в интернет-изданиях, PR и написание гостевых статей (контент-маркетинг); социальные сети — Social Media Marketing (SMM). Главные задачи на этом этапе: рост осведомленности, интереса подписчиков, оптимизация конверсий покупателей, рост лояльности, улучшение репутации.

3) Инструменты ценовой политики, связанные с уровнем цены, условиями и удобством оплаты, предложений по дополнительному сервису со скидкой или бесплатно.

4) Техническая поддержка (технический аудит сайта). По исследованиям экспертов, более 45% пользователей готовы ожидать загрузки сайта менее 2 секунд, если сайт грузится долго, то пользователи на такой сайт могут не вернуться.

5) Контент-маркетинг для интернет-магазина – как первый канал привлечения клиентов.

Основное условие для успешного применения данного инструмента – высокое качество контента и его креативность.

6) Инструмент веб-аналитики результатов продвижения услуг. На старте продаж особо важным является мониторинг целей посредством использования

систем аналитики Google Analytics и Яндекс Метрика. Результатом применения систем аналитики является показатель числа конверсий, то есть количества потребителей, которые прошли все этапы воронки продаж. Необходимо также на этом этапе учитывать клиентов, которые используют при покупке помощь колл-центра.

III Этап – период стабильного функционирования - период постоянного совершенствования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина. Данный этап подразумевает собой, что в какой-то момент ресурсы интернет-магазина будут исчерпаны, вследствие чего будет необходим переход на новый уровень развития или закрытие интернет-магазина. Основные инструменты развития услуг: SEO, E-mail-маркетинг, PR и контент-маркетинг, PPC и SMM. А после достижения уровня стабильного трафика, целесообразно применение ремаркетинга - рекламного инструмента, который позволяет показывать рекламу на сторонних сайтах пользователям, ранее заходившим на ваш сайт. Также на этом этапе могут быть использованы CPA-сети (сети с оплатой за действие); партнёрские программы при продаже какого-либо товара или предоставлении услуг; создание положительного образа организации в сознании потенциального потребителя.

Залогом успешного функционирования интернет-магазина является комбинирование различных инструментов развития услуг.

5. Разработаны и апробированы методические рекомендации по повышению эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина, включающие методику выбора эффективных инструментов, алгоритм оценки эффективности взаимодействия с потребителями, а также мероприятия по внедрению организационно-управленческих инструментов цифровизации коммерческой деятельности.

В работе в качестве предмета анализа организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина рассмотрена система «Коравин» (торговая марка «Коравин»). Бренд «Коравин» появился на рынке в 2013 году. Основными проблемами развития услуг данного магазина является недостаточная популярность, узость целевой аудитории и политика высоких цен.

На основании выбранных инструментов далее необходимо проводить анализ с использованием KPI показателей. Для сбора и анализа статистических данных предлагается использовать систему Яндекс.Метрика, как наиболее удобную и понятную для расчета KPI показателей и анализа результатов эффективности инструментов продвижения интернет-магазина.

В диссертации представлены конкретные мероприятия, которые могут быть использованы данным интернет-магазином. Эффективность этих мероприятий оценивается с помощью динамики изменений основных экономических показателей. Оценка была произведена только для инструментов продвижения, что связано с фактором времени. Для определения воздействия таких организационно-управленческих инструментов, как изменение организационной структуры, системы управления персоналом, методов оценки качества требуется больший

временной период, при этом формируя долговременные, стратегические конкурентные преимущества, в то время как использование инструментов продвижения можно оценить за относительно короткий промежуток времени. Для этих целей сравнивались три периода: с мая 2017 года по 31 декабря 2017 года, с 01 января 2018 года по 31 декабря 2018 года, с 01 января 2019 года по 31 декабря 2019 года.

Все инструменты рассматривались применительно к этапу развития услуг интернет-магазина.

На первом этапе (2017 г.) были выделены такие проблемы, как: сложность первоначальной идентификации целевой аудитории для контекстной рекламы, технические трудности ранжирования при применении инструментов SEO.

На втором этапе развития интернет-магазина применялись такие инструменты развития услуг интернет-магазина, как медийная и баннерная реклама, а также SMM, они реализовывались последовательно в зависимости от реакции потребителей. При этом выявилась проблема различий в целевой аудитории. Все данные, для оценки эффекта использования инструментов развития услуг сайта, брались из сервиса Яндекс.Метрика. Данные по количеству визитов по каждому инструменту развития услуг интернет-магазина представлены для сравнения и на круговой диаграмме для обоих периодов (рис. 2, 3). Третий этап функционирования интернет-магазина подразумевает стабильное развитие. По данным исследования, начиная с 2019 года исследуемый интернет-магазин характеризуется стабильным ростом показателей, вследствие правильного использования инструментов развития услуг.

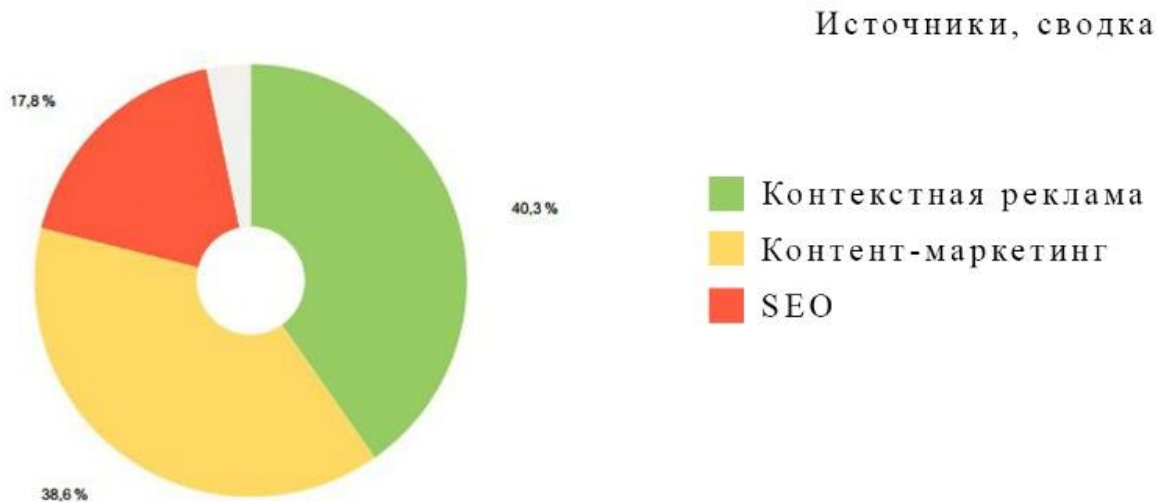


Рисунок 2 – Распределение результатов инструментов развития услуг интернет-магазина за 2017 год, %

Источники, сводка

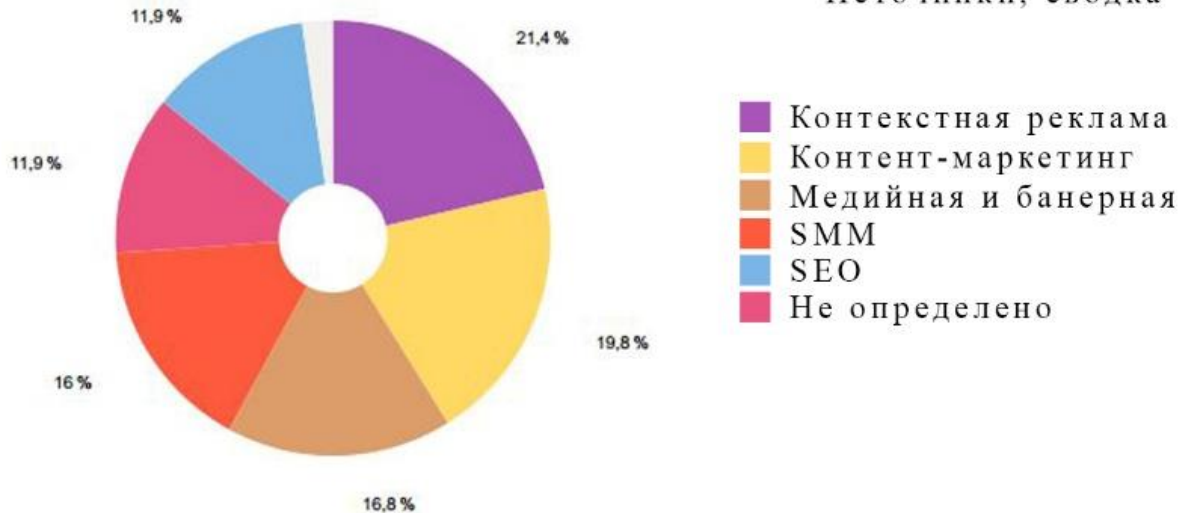


Рисунок 3 - Распределение результатов инструментов развития услуг интернет-магазина за 2018 год, %

Согласно предложенному методическому подходу эффективность использования различных инструментов развития услуг была оценена на основе КРІ показателей в динамике по годам (2017-2019). Расчет экономических, синтетических и бизнес КРІ показателей был проведен по каждому из инструментов продвижения. В таблице 6 представлена структура расчета по инструменту SEO. Подробные данные по каждому из инструментов развития услуг интернет-магазина представлены в тексте диссертации

Таблица 6 – Расчет синтетических и бизнес КРІ показателей SEO инструмента развития услуг интернет-магазина в 2017-2019 г.г.

Группа показателей	2017 год	2018 год	2019 год.	Прирост 2017-2018 г.г.		Прирост 2018-2019 г.г.	
				абсолютны й	относительны й, %	абсолютны й	относительны й, %
<i>Экономические показатели</i>							
Товарооборот, руб.	807463	561523	625536,62	-245940	-30,46	64013,62	11,4
Заказы, ед.	28	24	25,73	-4	-14,29	1,73	7,2
Затраты, руб	15000	10000	11047,00	-5000	-33,33	1047,00	10,47
Валовый доход, руб.	109088	67069	73266,18	-42019	-38,52	6197,18	9,24
<i>Синтетические показатели</i>							
- количество посещений, ед.	1467	3276	3579,69	1809	123,31	303,69	9,27
- количество посетителей, ед.	792	2159	2318,55	1367	172,60	159,55	7,39
- глубина просмотра, стр.	1,91	1,88	2	-0,03	-1,57	0,12	6,38
- время, проведенное на сайте, мин.	2,08	2,05	2,15	-0,03	-1,44	0,1	4,88
- доля посетителей с первым визитом, %	13,70	21,8	23,64	8,1	59,12	1,84	8,45

Группа показателей	2017 год	2018 год	2019 год.	Прирост 2017-2018 г.г.		Прирост 2018-2019 г.г.	
				абсолютный	относительный, %	абсолютный	относительный, %
- доля посетителей, которые вернулись через 1 день, %	49,10	61	66,36	11,9	24,24	5,36	8,79
Доля посетителей, вернувшихся через 8-31 день, %	19,1	15,4	17,12	-3,7	-19,37	1,72	11,2
Количество дней между визитами посетителей, дней	27,7	19,8	22,30	-7,9	-28,52	2,50	12,65
CTR, %	3,34	2,93	3	-0,41	-12,28	0,07	2,39
CPC, руб.	10,22	3,05	3,09	-7,17	-70,15	0,03	1,10
<i>Бизнес-показатели</i>							
CPO, руб.	535,71	416,67	429,34	-119,05	-22,22	12,68	3,04
ROI, %	627,25	570,69	563,22	-56,56	-9,02	-7,47	-1,31
AOV, руб.	28837,96	23396,79	24311,57	-5441,17	-18,87	914,78	3,91

На основании рассчитанных показателей общей маржинальной прибыли за 2017-2019 годы можно найти соответствующие показатели рентабельности продаж и запаса финансовой устойчивости по каждому инструменту продвижения. Подробно расчёты представлены в диссертации.

В диссертации можно увидеть результаты эффективности использования инструментов продвижения за 2017-2019 годы, а также относительные изменения результатов по соотношению 2018 года к 2017 году и 2019 года к 2018 году. Для оценивания результатов была использована цветовая корреляция для удобства визуализации данных, так как показатели представлены в разных единицах измерения: рубли, штук, страниц, минут, проценты, дни.

Результаты показывают динамику изменений, происходящих вследствие влияния внутренних и внешних факторов (изменение торговых надбавок, влияние конкуренции, повышение розничных цен и изменение расходов на инструменты развития. В диссертации проведен анализ данных таблицы по каждому из инструментов, сделаны выводы об их эффективности, проведен анализ внутренних и внешних факторов, повлиявших на эту величину.

Таким образом, предложенный методический инструментарий прошел апробацию, которая показала целесообразность его применения для целей решения практических задач. При определённой модификации этот подход может быть использован для оценки эффективности и других организационно-управленческих инструментов, а также для услуг интернет-магазинов, которые представлены в других отраслях.

Отметим, что эффективность части организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина можно оценить только с использованием экспертного подхода и с привлечением качественных оценок.

1. Оценка инструмента развития организационной структуры управления. Показателем эффективного использования инструмента развития

организационной структуры управления является успешная работа интернет-магазина как в целом, так и каждой его структурной единицы. В качестве оптимизационных мер, решающих вопрос с организацией большого числа курьеров интернет-магазина, возможно отдать эту функцию на аутсорсинг; возможно организовать отдел сотрудников call-центра, которые будут также осуществлять деятельность team building для вновь принятых сотрудников, получая за это бонусы.

2. Оценка инструментов управления персоналом. В качестве мероприятий по повышению удовлетворённости сотрудников возможно: организация бонусной программы для сотрудников – в качестве бонуса: материальное вознаграждение (премия), нематериальное вознаграждение – возможность карьерного роста, например, из сотрудника call-центра в team building сотрудника; формирование корпоративной среды, создание благоприятной рабочей атмосферы; обучение и посещение инновационных конференций по тематике интернет-магазина.

3. Инструменты управления качеством услуг. Особое внимание следует уделить качеству обратной связи и сбору оценок и отзывов клиентов. В организационной структуре интернет-магазина на третьем этапе жизненного цикла можно выделить отдел по работе с благодарностями и возвращениями.

Эффективность этих мер может быть также оценена на основе модификации подхода с использованием KPI показателей и факторного анализа во взаимосвязи с конечными экономическими результатами развития услуг.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ (ЗАКЛЮЧЕНИЕ)

Под организационно-управленческими инструментами развития услуг интернет-магазинов понимаются средства упорядочения и приспособления организации процессов предоставления торговых услуг к условиям функционирования в условиях цифровизации, обеспечивающие благоприятную динамику изменений экономических показателей деятельности предприятия на основе роста объемов услуг.

В ходе исследования составлена классификация организационно-управленческих инструментов развития услуг, направленных на повышение эффективности их предоставления, различающихся по сфере воздействия: инструменты развития организационной структуры управления; инструменты управления персоналом; инструменты управления качеством услуг; инструменты продвижения услуг интернет-магазина. Для повышения эффективности услуг интернет-магазинов в современных условиях хозяйствования необходим синтез этих инструментов в процессе управления.

Методическими принципами управления процессами предоставления услуг интернет-магазина являются: принцип максимизации охвата аудитории потенциальных потребителей; принцип синтеза инструментов продвижения услуг, управления качеством услуг и управления персоналом в процессе организации деятельности интернет-магазина; принцип преодоления разрыва между ожиданиями потребителей и их восприятием руководством магазина;

принцип контроля качества работы сотрудников интернет магазина; принцип роста экономического потенциала предприятия на основе обеспечения потребностей потребителей.

В диссертации предложен методический подход к оценке эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина, который конкретизирован на уровне методики для количественной оценки эффективности инструментов продвижения и предполагает: анализ синтетических и бизнес КРІ показателей; факторный анализ прибыли от продаж, рентабельности и запаса финансовой устойчивости. Данный подход апробирован для конкретной торговой марки. Для определения весов критериев использован экспертный подход (вес критерия определялся по степени влияния на результат продвижения конкретного инструмента). Сделаны выводы об эффективности применения инструментов в зависимости от этапа жизненного цикла развития магазина (создание, развитие, стабилизация развития).

Сформулированы рекомендации по повышению эффективности других организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазинов (развитие организационной структуры, системы управления персоналом, методов управления качеством). Апробированный для инструментов продвижения услуг количественный инструментарий может быть при некоторой модификации использован для оценки эффективности данных инструментов.

IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ

1. Плотников, А.И. Методика оценки экономической эффективности управления заказами и пакетами услуг / А.И. Плотников, А.А. Горовой // Экономика и предпринимательство. – 2016. - 12(2). - № 77. – С. 886-890. – 0,6 п.л. / 0,3 п.л.
2. Плотников, А.И. Совершенствование механизмов и методов оперативного управления пакетами заказов и услуг / А.И. Плотников, А.А. Горовой, Д.Г. Родионов // Экономика и предпринимательство. – 2016. - №12(2). – С. 955-964. – 0,9 п.л./0,3 п.л.
3. Плотников, А.И. Современные методы, средства и системы для управления заказами и пакетами услуг / А.И. Плотников, А.А. Горовой // Экономика и предпринимательство. – 2017. - № 1. - С. 802-811. – 0,6 п.л./0,3 п.л.
4. Плотников, А.И. Обоснование выбора эффективных инструментов продвижения услуг интернет-торговли / А.И. Плотников, А.А. Горовой // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – №. 4. – С. 44. – 0,2п.л./0,1 п.л.
5. Плотников, А.И. Перспективы развития государственных и муниципальных закупок на рынке интернет-услуг / А.И. Плотников //Экономические науки. – 2020. – №. 192. – С. 165-173. – 0,5 п.л.

6. Плотников, А.И. Направления совершенствования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина / А.И. Плотников // *Экономические науки*. – 2020. – №. 192. – С. 173-180. – 0,5 п.л.
7. Плотников, А.И. Теоретические основы развития системы предоставления услуг интернет-магазинов на современном этапе развития экономики / А.И. Плотников, А.А. Горовой // *Экономические науки*. – 2020. – №. 191. – С. 136-144. – 0,6 п.л./0,3 п.л.
8. Плотников, А.И. Апробация методики применения показателей КРІ при оценке эффективности работы интернет-магазина / А.И. Плотников // *Бизнес. Образование. Право*. – 2021. – №. 6. – С. 187-195. – 0,5 п.л.
- Публикации в изданиях, входящих в базу данных Scopus и WoS*
9. Plotnikov A.I. Development of methodology for assessing effectiveness of online store promotion tools / Plotnikov A.I., Skhvediani A.E. // *Lecture notes in business information systems 2019*. - 0,3/0,1
10. Plotnikov A. Development of methodology for assessing effectiveness of online store promotion tools / Plotnikov A., Skhvediani A., Ivanov A. // *Proceedings of the 2020 International Scientific Conference Global Challenges of Digital Transformation of Markets GDTM 2020*. – 2020. p. 1-12. - 0,6/0,2
11. Plotnikov A. Continuing Education for Professionals in Service Logistics [Text] / Senchugova V., Desfontaines L., Korchagina E., Plotnikov A. // *Proceedings of the 2020 International Scientific Conference Global Challenges of Digital Transformation of Markets GDTM 2020*. – 2020. – p. 1-8. - 0,5/0,1
- Публикации в других изданиях*
12. Плотников, А.И. Ключевые аспекты применения методики оценки эффективности деятельности интернет-магазина на основе КРІ показателей и факторного анализа // *Современные аспекты экономики и управления: сборник научных статей аспирантов, соискателей и докторантов* / А.И. Плотников, А.Е. Схведиани, А.В. Иванов. – СПб.: Астерион, 2019 – С. 24 – 32. – 0,6 п.л./0,2 п.л.
13. Плотников, А.И. Современные тенденции цифровизации и их влияние на построение бизнес-модели предприятий сферы услуг // *Современные аспекты экономики и управления: сборник научных статей аспирантов, соискателей и докторантов* / А.И. Плотников. – СПб.: Астерион. 2019 – С. 44 – 51. – 0,4 п.л.
14. Плотников, А.И. Влияние цифровизации на принципы осуществления хозяйственной деятельности предприятий сферы услуг / Плотников А.И. // *Информационное развитие России: состояние, тенденции и перспективы: Сборник XI Всероссийской научно-практической конференции*. – № 3. – 2020. – С. 78-85. – 0,3 п.л.
15. Плотников, А.И. Особенности трансформации услуг розничной торговли в Российской Федерации // *Социологический альманах. Выпуск 13 Трансформация социальной структуры современного российского общества: состояние, динамика, тенденции. Материалы XII Орловских социологических чтений 4 декабря 2020 г.* / А.И. Плотников, под общей редакцией П.А. Меркулова. – 2020. – С. 64-69. – 0,4 п.л.