

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого»

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,
комплексными – сфера услуг)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
доцент, Горовой А.А.

Санкт-Петербург

2021

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УСЛУГ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	11
1.1. Современные тенденции цифровизации и их влияние на развитие экономики.....	11
1.2. Сущность и особенности процессов цифровизации услуг розничной торговли в Российской Федерации.....	26
1.3. Интернет-магазины как перспективное направление развития сферы услуг в цифровой экономике.....	43
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УСЛУГ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ.....	55
2.1. Классификация и особенности организационно-управленческих инструментов повышения эффективности услуг интернет-магазинов.....	55
2.2 Оценка перспективных направлений совершенствования организационно-управленческих инструментов повышения эффективности услуг интернет-магазинов.....	66
2.3 Методические подходы к оценке перспективных направлений совершенствования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазинов.....	86
3. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ.....	94
3.1. Методические рекомендации по оптимизации бизнес-процессов интернет-магазина на основе совершенствования организационно-управленческих инструментов.....	94
3.2. Рекомендации по повышению эффективности использования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина.....	109
3.3. Моделирование перспективных направлений развития бизнес-процессов интернет-магазина.....	123
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	142
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	157
Приложение А.....	175
Приложение Б.....	176

Приложение В.....	179
Приложение Г.....	183
Приложение Д.....	185
Приложение Е.....	186
Приложение Ж.....	187
Приложение З.....	188
Приложение И.....	189
Приложение К.....	190
Приложение Л.....	193

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования: На сегодняшний день цифровая трансформация – один из главных факторов экономического роста. Цифровая трансформация представляет собой существенную перестройку бизнес-модели организации с применением новых цифровых технологий. Пандемия коронавируса и мировой экономической кризис в одночасье заставили мировых экспертов пересмотреть прогнозы по наступлению всеобщей цифровизации. В настоящее время российский рынок электронной коммерции 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, такая как пандемия коронавируса, которая в один момент ограничила покупателей в совершении покупки 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 электронной коммерции породил и высокую конкуренцию. Многие оффлайн магазины 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, существующей на рынке, возникает справедливый вопрос, как правильно организовать работу интернет-магазина, чтобы быть эффективным? 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. А потребители, учитывая высокий темп жизни и занятости, предпочитают экономить время и совершать покупки через интернет-магазины, которым в условиях жестокой конкуренции необходимо использовать эффективные организационно-управленческие инструменты развития услуг интернет-магазина, что и характеризует актуальность исследования.

Степень разработанности 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. [6], Карповой Г.А. [38–40], Жукова Б.М. [6], Уварова С.А. [24, 101], Ашманова А.А. [7], Головцовой И.Г. [18], Галенко В.П. [16], Гребенникова И.Д.[103], Петрова А.Н. [61], Куницкой А.В. [48], Лукичевой Т.А. [49], Романенковой О.Н. [79], Севостьянова И.О. [89], Зубовой К.В. [94], Бабкина П.Ю.[94], Ульянова Г.В. [102], Фениной А.В. [103], Вентер Ю.А. [112], Шариповой Н.А. [112], Шатохина Д.С. [113], Юрасова А.В. [116], и зарубежных специалистов – Хуатэн М. [106], Роуз Р. [80], Пулицци Д. [80], Вайз Д. [13], Малсид М. [13], Дари К. [90], Сирович Д. [90].

Проблемы цифровизации в своих работах исследуют такие ученые, как Родионов Д.Г. [27, 77], Рудская И.А. [78, 82], Кудрявцева Т.Ю. [9, 95], Ильин И.В. [31, 41], Схведиани А.Е. [46, 47], Купоров Ю.Ю. [120] и другие.

Используя возможности цифровой экономики в последние годы взамен классических подходов развития интернет-магазинов все более используются

новейшие технологии, связанные с глобальной цифровизацией. Большой объем зарубежных исследований в области применения организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина обеспечил высокий уровень теоретической и практической научной базы. Однако отечественный рынок электронной коммерции обладает рядом специфических отличий от зарубежного, что влияет на эффективность использования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина, 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 обоснованных организационно-управленческого инструментария развития услуг интернет-магазина;
- совершенствование инструментария организационно-управленческого развития услуг интернет-магазина;
- предложить механизм к оценке эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина;
- разработать перечень мероприятий по повышению эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина торговой марки «Коравин».

Теоретическую основу исследования составили научные публикации ведущих отечественных и зарубежных ученых по цифровизации, цифровой трансформации, исследовании в области сферы услуг, организационно-

управленческому инструментарию, электронной коммерции, а также монографии, учебная и справочная литература. В ходе исследования были использованы различные методы: 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.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики РФ; нормативно-правовые и законодательные акты Российской Федерации; информация из периодических изданий по теме исследования, экспертные оценки руководителей и специалистов по направлению электронной коммерции и цифровизации; данные системы Яндекс.Метрика для инструментов продвижения, 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 «Коравин».

Методы исследования: логико-исторический анализ и синтез, графический и статистический анализ, экономико-математическое моделирование. Инструментально-методический аппарат исследования основан на анализе синтетических и бизнес KPI показателей, применении факторного анализа и использовании метода экспертных оценок.

Степень обоснованности и достоверности результатов исследования определяется широкой теоретико-методологической базой исследования, позволивший сформировать непротиворечивый комплекс научных положений, доведенных до уровня практических рекомендаций, опорой на современную нормативно-законодательную базу, стратегические и проектные документы, дополнением качественных выводов их количественным обоснованием с использованием экономико-математического инструментарию, 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.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие **научной новизной**:

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 выбрать на этой основе наиболее эффективные инструменты.

5. Разработаны 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; рекомендации апробированы на примере интернет-магазина «Коравин».

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. Основные выводы и положения диссертационного исследования прошли апробацию на международных научно-практических конференциях, а результаты внедрены в хозяйственную практику интернет-магазинов (получены справки о внедрении).

Публикации. Основные положения диссертации были опубликованы в 15 трудах автора, из них в научных изданиях, рекомендованных ВАК, 8 трудов и 3 публикации в международных наукометрических базах Scopus, 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. Список литературы содержит 192 источника.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УСЛУГ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

1.1. Современные тенденции цифровизации и их влияние на развитие экономики

Высокие темпы жизни современного мира характеризуются повсеместным внедрением цифровых технологий во все сферы деятельности общества. Это создает предпосылки для изменения привычных моделей экономического и социального уклада различных стран мира [174]. Цифровизация перестраивает технологии, экономические, социальные и организационные процессы, способы взаимодействия поставщиков, продавцов и потребителей товаров и услуг. С другой стороны, цифровизация обеспечивает высокое качество жизни населения, представляя собой один из инструментов действующих реформ [117]. Особенно это приобретает актуальность в настоящий момент, когда пандемия коронавируса внесла свои коррективы в привычный уклад жизнедеятельности стран всего мира.

Проблему цифровизации в своих работах затрагивают такие ученые как Афасижев Т.И.[6], Жуков Б.М.[6], Ашманов А.А.[7], Гребенников И.Д.[103], Куницкая А.В.[48], Лукичева Т.А.[49], Романенкова О.Н.[79], Родионов Д.Г. [27, 77], Рудская И.А. [78, 82], Севостьянов И.О.[89], Зубова К.В.[94], Кудрявцева Т.Ю. [9, 95], Бабкин А.В. [94], Ильин И.В. [31, 41], Ульянов Г.В.[102], Фенина А.В.[103], Вентер Ю.А.[112], Схведиани А.Е. [46, 47], Шарипова Н.А.[112], Шатохин Д.С.[113], Купоров Ю.Ю. [120], Юрасов А.В.[116], среди зарубежных специалистов –Хуатэн М.[106], Роуз Р.[80], Пулицци Д.[80], Вайз Д.[13], Малсид М. [13], Дари К. [90], Сирович Д. [90].

Сегодня одним из главных факторов экономического роста является цифровая трансформация, то есть существенная перестройка бизнес-модели организации с применением новых цифровых технологий [51]. Цифровая трансформация требует фундаментального перестроения действующей структуры, всех процессов, организации новых видов работы с партнерами, клиентами, адаптации продуктов и услуг к новым условиям и требованиям

потребителей [185]. В то же время, цифровая трансформация позволяет компаниям достигать ключевых результатов экономической эффективности, снижать издержки и повышать качества продуктов и услуг [164, 167, 180].

В западной экономике предприятия различных сфер экономики пользуются преимуществами цифровизации уже достаточно широко. Российские производственные и сервисные предприятия пока отстают по уровню внедрения цифровых технологий от компаний в развитых странах [145, 173, 179]. Основной причиной считается отсутствие стратегического видения цифровой трансформации и способов регулирования изменений. Однако у некоторых отечественных предприятий есть успешные проекты по использованию цифровых технологий, например, у КамАЗ – внедрена цифровая цепочка процессов, начиная от разработки новой модели грузовика и заканчивая постпродажным обслуживанием по контрактам жизненного цикла; компания «Сибур» - также использует технологии цифровизации в процессах, в рамках функционирования «цифрового завода», использует цифровые двойники в железнодорожной логистике; «Почта России» - использует цифровую платформу анализа больших данных для управления автопарком. Цифровая трансформация успешно осуществляется и в крупных корпорациях таких как РЖД, «Газпром нефть», «Россети», «Росатом» и другие.

Для оценки уровня распространения цифровых технологий используется индекс цифровизации бизнеса [156, 168, 181]. Он был разработан Институтом статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ и характеризует скорость адаптации к цифровой трансформации, уровень использования широкополосного интернета, облачных сервисов, RFID-технологий, ERP-систем, включенность в электронную торговлю организаций предпринимательского сектора [108]. По состоянию на 2019 год – лидером по индексу цифровизации бизнеса является Финляндия (50), аутсайдером – Румыния (25), Россия имеет рейтинг 28 и делит предпоследнее место с Венгрией (28) [32]. Поэтому вполне обоснованно, что одной из национальных целей развития современной России является ускоренное внедрение цифровых

технологий в экономику и социальную сферу [121, 125, 148]. Данная цель решается посредством государственной программы «Цифровая экономика», принятой в 2019 году. Срок реализации программы до 31 декабря 2024 года [3]. Несмотря на то, что Россия в настоящий момент не является лидером по внедрению цифровых технологий, страна имеет большой потенциал в этом направлении. Массовый переход на дистанционную работу, обусловленный ограничениями, связанными с пандемией послужил толчком к более активному внедрению цифровых технологий в российских компаниях. Возможность стабильного и качественного поддержания ключевых бизнес-процессов в цифровой среде превращается в конкурентное преимущество [149, 165, 172].

Цифровизация как популярная тенденция все больше внедряется во все сферы народного хозяйства стран мира. Она позволяет перенести всю информацию в виртуальное пространство, а также сформировать новую бизнес-модель, основным инструментом которой является интернет-пространство, что в свою очередь поможет снизить издержки предприятия, за счет высвобождения складских и торговых помещений. Также новая бизнес-модель полностью меняет механизм взаимодействия производителя товаров и услуг с клиентами, поставщиками, государственными учреждениями [119, 142, 146, 176, 178].

Процессы цифровизации протекают достаточно неравномерно в различных отраслях и секторах экономики, при этом сфера услуг довольно быстро воспринимает нововведения и использует их в текущей деятельности. Это объясняется возможностью быстрой адаптации технологических решений в организационных процессах, тогда как в промышленных сегментах цифровые решения требуют современного оборудования, в то же время обновление основных фондов производится редко, часть используемого производственного оборудования было произведено и внедрено в эксплуатацию более 30 лет назад [96]. Однако цифровизация является привлекательной для хозяйствующих субъектов, поскольку предоставляет конкурентные преимущества за счёт перенесения части деятельности или полностью функционирования в

виртуальной среде, кроме того, возможно привлечение более квалифицированного персонала без учета места их фактического проживания.

Цифровые технологии позволяют построить принципиально новую бизнес-модель, в рамках которой осуществляются коммуникации между всеми участниками рынка сферы услуг [123, 166, 171]. Данная коммуникация не ограничена страновыми или другими территориальными барьерами. Это способствует снижению времени оказания услуг и увеличению потока клиентов, что, в свою очередь, повышает эффективность бизнеса [64]. Ежегодный отчет, подготовленный аналитическим агентством We Are Social и крупнейшей SMM-платформа Hootsuite - Digital 2020 [135], подтверждает тот факт, что цифровые технологии являются неотъемлемой частью не только современной экономики, но и повседневной жизни людей.

Исторически понятие цифровой экономики появилось в 90-х гг. XX века с развитием и широким применением интернета в экономике США и других развитых западных стран [155, 184, 190]. В документе «Инициатива по развитию и сотрудничеству в области цифровой экономики G20» говорится, что сейчас цифровая экономика проходит стадию стремительного роста и инноваций. Она представляет собой результат внедрения мобильного интернета, облачных вычислений, больших данных и других технологий нового поколения на каждый уровень социума [122, 168, 169]. Цифровизация является главным двигателем роста мировой экономической системы. По данным исследований Digital Society Index 2019, Россия имеет индекс цифровизации ниже среднего, уступая таким цифровым лидерам как страны Западной Европы, Израиль, США и Сингапур (рис. 1.1.1).

Фактором, определяющим возможности и перспективы развития цифровых предприятий, является рост объемов интернет-трафика. В феврале 2020 года компания SimilarWeb, специализирующаяся на анализе интернет-трафика, опубликовала отчет за 2019 год, в котором сделала следующие прогнозы: общий объем IP-трафика к 2022 году вырастет до 330 эксабайт в месяц, при годовых темпах роста 25 %, а темпы роста пикового трафика будут

еще выше – 39 % в год [183]. Оборот товаров и данных, а также прямые иностранные инвестиции способных увеличить мировой ВВП на 10%. В 2014 году они составили 7,8 трлн. долларов , 2,8 трлн. долларов из которых созданы через обмен данными (36%)[106]. В 2019 году они снизились на 1,4% – с 1,41 до 1,39 млрд. долларов [88]. Эксперты UNCTAD (Конференция ООН по торговле и развитию) фиксируют сокращение данного показателя четвёртый год подряд. Однако, экономический рост намного сильнее стимулируется информационным обменом, чем традиционным товарооборотом [65].

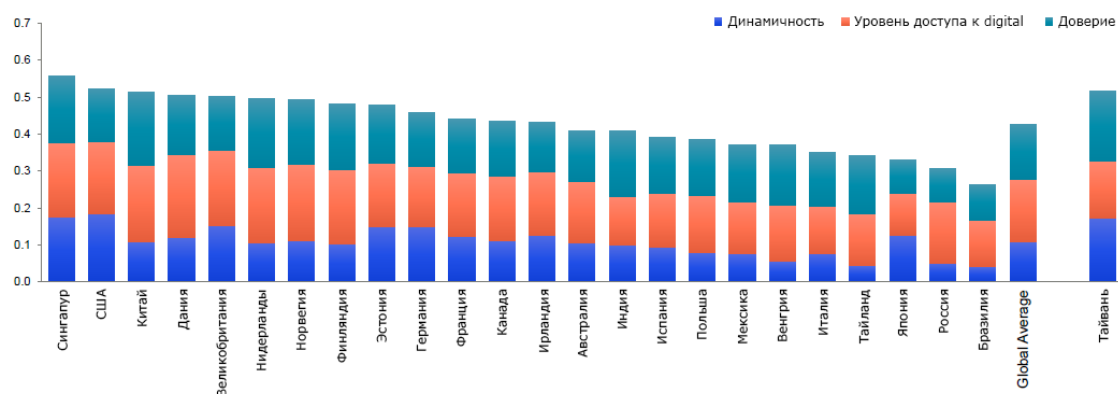


Рисунок 1.1.1 – Сравнение индекса цифровизации России с мировыми экономиками (по состоянию на 2019 год) [134, 150].

А информационный обмен, в свою очередь, обуславливает рост количества интернет-предприятий [126, 170]. По аналитическим данным исследовательского института Tencent (январь 2020 г.) из десяти компаний с самой высокой в мире рыночной стоимостью – со второго по четвертое место занимают цифровые предприятия [106]. Интернет-предприятия составляют половину в рейтинге крупнейших мировых компаний.

По данным отчета почти 60% мирового населения в настоящий момент являются пользователями интернета, из них 84% активно пользуются социальными сетями (рисунок 1.1.2), это характеризует возможность роста спроса на услуги, предоставляемые в цифровой форме.

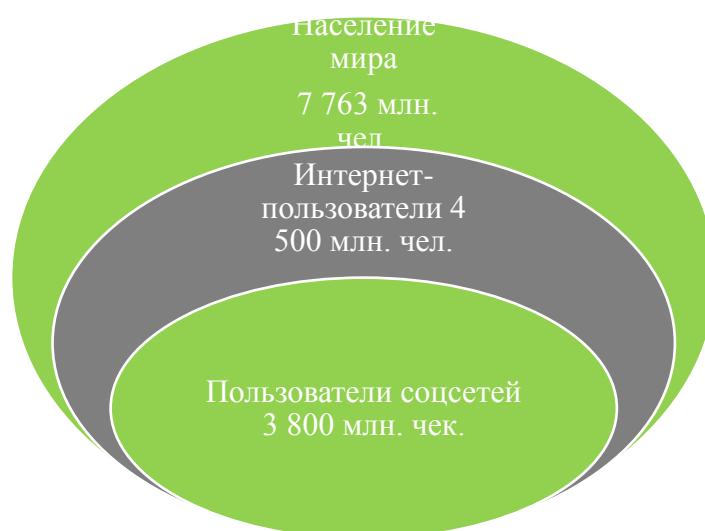


Рисунок 1.1.2. Количество пользователей интернетом и социальными сетями в мире по состоянию на начало 2020 года (составлено на основе [135])

В России – почти 81% от всего населения пользуются интернет-услугами, из них 59% - также зарегистрированы в социальных сетях (рисунок 1.1.3).

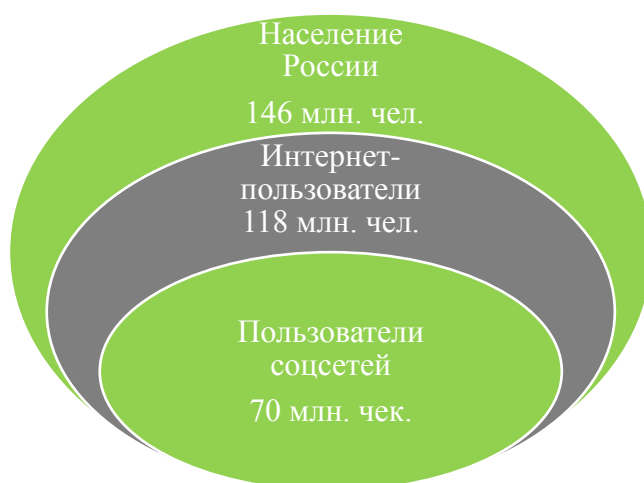


Рисунок 1.1.3. Количество пользователей интернетом и социальными сетями в России по состоянию на начало 2020 года (составлено на основе [6])

Данные говорят о том, что все больше людей предпочитают проводить время в интернете, а это значит, что при помощи инструментария, который предоставляет интернет, они могут удовлетворять свои потребности, цифровизуя их в сети [124]. По данным исследования, среднестатистический пользователь проводит в сети 6 часов 43 минуты ежедневно. В России в среднем

пользователь проводит в сети 7 часов 17 минут, что достаточно много для времени бодрствования и открывает большие перспективы для предприятий сферы услуг, которые используют цифровые инструменты развития услуг. По данным исследования самый высокий уровень проникновения использования услуг в электронном виде в Индонезии – самый низкий в Египте [135]. Россия занимает третью позицию с конца списка со значением уровня проникновения 60%, что говорит о высоком потенциале возможностей развития услуг с использованием цифровых технологий.

Цифровые технологии непосредственно влияют на социальное благополучие населения, посредством таких технологий как мобильный интернет, облачные вычисления, BigData. Цифровая трансформация экономики определяет структуру потребления товаров и услуг, позволяют сформировать благоприятную среду для жизни населения и снижает издержки, имеющие финансовую и временную природу возникновения [11, 144].

Также одним из важных результатов процесса цифровизации является устранение цифровых разрывов между регионами, получение больших возможностей в сфере услуг для удаленных регионов.

Цифровая трансформация положительно воздействует на деятельность предприятий и организаций и позволяет снизить величину производственных издержек и себестоимость продукции, а также позволяет выявить новые источники доходов. Кроме того, благодаря внедрению в основную деятельность дополнительных инструментов продвижения товаров и услуг происходит расширение клиентской базы [11, 12].

Однако процесс цифровизации также несет в себе риски.

Замещение человеческого труда новыми технологиями приводит к возникновению ситуации, когда под угрозой оказываются профессии сферы услуг. Таким образом, возможно возникновение структурной безработицы основанной на низком спросе со стороны работодателей в связи с низкой ликвидностью такого рода труда [11, 28]. Снизить эти риски позволит переход

предприятий в виртуальную среду, с соответствующим изменением содержания труда в сфере услуг.

Распространение цифровизации в практике деятельности российских предприятий и организаций сдерживается низким уровнем инвестиционных затрат на разработку технологических средств, позволяющих организовать выпуск новых товаров, работ и услуг. Объем инвестиций частных компаний в цифровизацию составляет пока всего 2,2% ВВП, тогда как в США он достигает 5%, в странах Западной Европы – 3,9%, в Бразилии – 3,6% [17]. По данным исследований частного бизнеса в Центральной и Восточной Европе в 2019 только 23% частных компаний в России направляют более 5% своих инвестиций на цифровизацию, в то время как в более технологически продвинутых регионах Европы (например, в Скандинавии) уровень таких инвестиций составляет 39% [109]. Таким образом, уровень конкурентоспособности российской практики ведения бизнеса ниже не только в мире, но и на внутреннем рынке [17]. Низкий уровень вложения финансовых средств в инновационную сферу приводит к барьерам развития российских компаний – поставщиков цифровых решений, так как внутренний рынок не способен поддержать начинания будущих компаний лидеров в сфере цифровых технологий [17, 35].

В последнее время появилось значительное количество работ, посвященных феномену цифровизации. Однако, по мнению автора, не до конца исследованными остаются вопросы, связанные цифровизацией предоставления услуг.

По мнению специалистов Руденко М.Н. и Грибанова И.Ю. «Цифровизация – это процесс, направленный на оцифровку всех информационных (и даже материальных) ресурсов (создание цифровых копий) и формирование сетевых платформ взаимодействия, с целью получения прогнозируемого и гарантированного результата на любое управляющее воздействие с использованием средств автоматизации. В силу необходимости перехода к цифровой экономике, в новых экономических условиях все субъекты социально-

экономической системы, стремящиеся к устойчивому функционированию, вынуждены проходить через процесс цифровой трансформации.

Цифровая трансформация – это внедрение современных цифровых технологий в бизнес-процессы социально экономических систем всех уровней. Этот подход подразумевает не только установку современного оборудования или программного обеспечения, но и фундаментальные изменения в подходах к управлению, корпоративной культуре, внешних коммуникациях. В результате повышается производительность каждого сотрудника и уровень удовлетворенности клиентов, а компания приобретает репутацию прогрессивной и современной организации. На практике это означает создание системы сквозных бизнес-процессов, которую можно назвать цифровой экосистемой бизнеса.

Особое внимание заслуживает Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года", где одной из национальных целей стала цифровая трансформация [1].

Цифровизация актуально не только на уровне отдельных предприятий: целые отрасли выбирают для себя этот путь развития как единственную возможность соответствовать стремительно меняющимся условиям окружающего мира. Благодаря этому цифровая трансформация промышленности, розничной торговли, государственного сектора и других сфер уже сегодня меняет жизнь каждого человека и каждой компании. Это обуславливает необходимость изучения проблематики цифровой трансформации с позиции системного подхода, применительно ко всем сферам социально экономического устройства и жизни общества»[81].

За последние годы предприятия сферы услуг активно внедряют современные технологические решения на всех этапах функционирования, что позволяет заменить традиционные способы ведения торговли цифровыми [44].

В работе специалиста Хайкина М.М. «Цифровая экономика – глобальное социально-экономическое явление, носящее системный характер. Поэтому хозяйствующие субъекты практически всех отраслей экономики не могут

избежать цифровизации не только технологических процессов, но и хозяйственных процессов. Современную экономику стоит понимать как совокупность экономических систем разного вида и уровня, которые функционируют особым образом и взаимосвязаны между собой. Такие взаимодействия носят форму услуг и, главным образом, информационных услуг.

Поэтому деятельность экономических систем концентрируется в специальной среде, ключевым звеном которой является сфера услуг. При этом, услуга может предоставляться в различных формах, которым соответствуют те или иные формы определения. Наиболее применяемым подходом при анализе услуг является процессный, получивший широкое распространение в практике менеджмента и маркетинга. С другой стороны услуги рассматривают с точки зрения экономической деятельности субъектов хозяйствования, для которых услуга является видом экономического блага, ресурсом и результатом трудовой деятельности (нематериально-вещественная форма). При этом результат может быть конечным или промежуточным, так как в первом случае он потребляется конечным пользователем, а в ином – применяется как промежуточный продукт и ресурс для осуществления дальнейшей деятельности [65].

В условиях цифровизации экономики процессы производства-потребления услуг функционируют на основе использования цифровых технологий, а сами услуги в большинстве случаев являются информационными.

Услуга может характеризоваться как общественное или частное благо, быть результатом деятельности или ресурсов, а также самостоятельным продуктом или его составной частью. Услуга может быть объектом или субъектом экономической и/или социальной системы, стимулировать или сдерживать производственную деятельность, иметь коммерческие или некоммерческие свойства. Услуга входит в состав трехуровневой системы, состоящей из следующих элементов: социально-экономическая система – сфера услуг – индивид. Человек и сфера услуг являются первым и вторым уровнем соответственно, так как взаимодействуют в рамках социально-экономической системы между собой и иными элементами системы. Услуги оказывают высокое

воздействие на развитие человеческого капитала, охватывая все уровни управления экономической жизнью. Роль сферы услуг распространяется на становление индивидуального и совокупного человеческого капитала, а также на экономические системы с опосредованной и непосредственной стороны.

Взаимодействие экономических агентов в рамках различных экономических систем осуществляется в сфере услуг и благодаря услугам, а в условиях цифровой экономики – главным образом на основе информационных услуг. Услуги выполняют роль координатора способствуя построению связи между элементами экономической системы и роль системообразующего звена, так как направляют экономическую систему по пути её развития.

Сфера услуг проявляет себя как центральный аспект выявления путей решения сложившихся глобальных экономических проблем, а также решения проблем общественного выбора и формирования оптимального соотношения между плановыми значениями и рынком, достижения целей развития качества жизни населения» [105].

Сфера услуг является ведущим сектором современной экономики, поэтому цифровизация этого сектора вносит изменения во многие социально экономические сферы общества. Поэтому становится актуальным выявление уровня влияния различных факторов цифровой экономики на уровень жизни общества, на удовлетворенность услугами, в том числе в сфере услуг.

По мнению специалиста Восколович Н.А. «Цифровая трансформация является важнейшим фактором социального и экономического развития. В современных условиях расширение влияния и значимости сферы услуг является одним из главных трендов развития экономики. Данный факт определяет главенствующую роль сферы услуг в организации комфортной среды для жизни населения, что достигается благодаря генерации новых рабочих мест, влияющих на уровень роста доходов, а также улучшению степени удовлетворенности потребностей в товарах и услугах. Использование цифровых технологий при организации сферы услуг способствует дополнительные импульсы для развития экономики. Поиск путей цифровых преобразований российской национальной

экономики побуждает, используя междисциплинарный подход, исследовать влияние информационно-коммуникационных технологий на изменение качества жизни населения. Проблемам цифровых преобразований экономики различных стран посвящены исследования, направленные на выявление и оценку факторов, обуславливающих продвижение и уровень готовности к развитию на основе информационно-коммуникационных технологий. Цифровизация способна придать новые импульсы экономическому росту формированию новых бизнес-моделей, привлечению инвестиций, изменению структуры занятости рабочей силы и в итоге улучшению качества жизни населения» [14].

Также Восколович Н.А. считает, что: «Мониторинг развития информационного общества в России, осуществляемый Росстатом, свидетельствует о повышении уровня использования информационно-коммуникационных технологий и Интернета в домашних хозяйствах. Увеличение числа персональных компьютеров, мобильных телефонов, расширение доступа к сети Интернет, безусловно улучшают качество жизни населения за счет использования порталов госуслуг, учреждений здравоохранения, образования, покупок в интернет-торговле и других услуг. Цифровизация видов деятельности в сфере услуг во многом предопределяется ее положением на рынках первичных ресурсов, в частности на рынке труда. Известно, что отдельные услуги, виды сервисной деятельности существенно различаются по соотношению материально-технических и функциональных элементов. Переход от стихийной цифровизации к реализации конкретных проектов требует определения конкретных целей и соответствующих им индикаторов улучшения качества жизни населения, позволяющих оценивать, как динамику, так и уровень продвижения к цифровой экономике. Представляется, что исходным моментом в этом процессе должно стать использование существующих классификаций услуг с применением информационно-коммуникационных технологий по различным признакам: собственно электронные услуги и услуги с применением информационно-коммуникационных технологий; по степени взаимодействия поставщика услуг и

их потребителя; личные (оффлайн контакты), контакты с применением информационно коммуникационных технологий, сочетающие оффлайн и онлайн; собственно онлайн услуги с контактами посредством электронных каналов и др. Использование информационно коммуникационных технологий обуславливает существенные изменения основных признаков многих услуг. Потребитель может получать информацию независимо от расстояния, не вступая в личный контакт с поставщиком, что способствует минимизации субъективного восприятия результатов сервисного процесса» [14].

Цифровая экономика оказывает особое влияние на изменение рынка розничной торговли в сфере услуг в Российской Федерации. В настоящее время в сфере услуг происходит перестройка процессов цифровизации предоставления услуг и технологий обслуживания. Для современного этапа развития и человечества, и мировой экономики, и уровня глобализационных изменений актуальны процессы цифровизации предоставления производства услуг. Эти процессы включают в себя использование ИТ и Интернет-технологий. Стоит отметить, что и сам результат производства (оказания) услуги является также цифровым. Цифровизация задействует все сферы процесса воспроизводства. При этом, ключевым фактором развития экономики становятся знания, которые связаны с развитием информационно-коммуникационных технологий и способствуют улучшению способов предоставления цифровых услуг [6].

Сущность процесса цифровизации предоставления услуг характеризуется ее направлениями в сфере экономики [102]:

Первое направление – внедрение средств цифровых технологий в процесс взаимодействия экономических субъектов в форме разделения финансового и реального секторов экономики. В данных условиях происходит рост количества операций с финансовыми или виртуальными активами по сравнению с традиционной сферой производства и реализации товаров и услуг.

Второе – применение цифровых технологий при формировании инструментов финансового рынка. В результате разделения реального сектора и биржевой деятельности (распространение финансовых деривативов и денежных

суррогатов) происходит развитие финансового рынка на основе цифровых технологий.

Третье – реальные экономические отношения были заменены их «образами». Сложившаяся тенденция не только приводит к симуляции инновационной деятельности и подмене передовых решений модельным рядом, но и замене реальных товаров товарными знаками, возникающими благодаря рекламной деятельности [102].

Наличие экономических отношений в рамках цифровых услуг привело к возникновению понятий цифровая экономика и организация. Отличием цифровой экономики от традиционной является существование специфических законов её существования.

Процессы цифровизации предоставления услуг в настоящее время становятся одними из ключевых компонентов современной ИТ-инфраструктуры предприятий сферы услуг. Это обусловлено такими преимуществами как экономия денег и времени, высокий уровень безопасности и обеспечение непрерывности бизнес-процессов. Благодаря внедрению цифровых технологий в сферу услуг розничной торговли повысился уровень осведомленности потребителей о существующих на рынке товарах и услугах, что привело к упрощению поиска продуктов наиболее полно удовлетворяющих запросы потребителей за счет улучшенных параметров способа и времени доставки и др. [70, 102]. Внедрение цифровых технологий позволяет компаниям осуществлять гибкое управление ИТ – Инфраструктурой. Для этого используются такие технологии, как Citrix, Hiper-converge infrastructure, Microsoft, Nutanix, Open Stack, Oracle, VMware.

В эпоху цифровой экономики цепочка поставок перестала быть главной движущей силой создания бизнес-ценности. Компании и потребители теперь взаимодействуют посредством сети, поэтому ценность формируется непосредственно между ними. В этом процессе возрастает роль услуг интернет-магазина как нового канала сбыта для производителей.

Таким образом, к основным тенденциям цифровизации, влияющим на экономику в целом и на сферу услуг, можно отнести следующие:

1. Изменения привычных моделей экономического и социального уклада, формирующие новые виды потребностей и создающие возможности для их удовлетворения;

2. Перестраивание технологий, экономических, социальных и организационных процессов, связанных с деятельностью предприятий, расширение возможностей сферы услуг по удовлетворению потребностей населения на цифровой основе;

3. Выработка новых форматов взаимодействия поставщиков, продавцов и потребителей товаров и услуг, которые опосредуются цифровой средой; это вызывает необходимость совершенствования нормативно-правового регулирования новых для экономики процессов;

4. Тяготение к большему охвату интернет-пользователей и пользователей социальных сетей, учитывая более широкое вовлечение потенциальных потребителей различных возрастных и социальных групп; использование социальных сетей для продвижения продуктов и услуг;

5. Рост возможностей учета индивидуальных предпочтений клиента на основе возможностей цифровых платформ [71];

6. Расширение возможностей для хозяйствующих субъектов наращивания конкурентных преимуществ на основе более широкого использования цифровых технологий;

7. Заметный рост числа пользователей интернета, а также потребителей, совершающих покупки через интернет, повышение их активности в виртуальном пространстве, рост объемов интернет-трафика;

8. Изменение структуры потенциальных потребителей, связанное с вовлечением в интернет-аудиторию людей старшего поколения (старше 55 лет), жителей малых и средних населенных пунктов (преодолевается цифровой разрыв между регионами);

9. Рост спроса на досуговые онлайн-услуги в секторах заботы о здоровье, дополнительного образования, развлечений, спорта.

1.2. Сущность и особенности процессов цифровизации услуг розничной торговли в Российской Федерации

Перспективным направлением для внедрения цифровых решений является розничная торговля, поскольку это достаточно объемный сегмент рынка. Условия пандемии при этом показали тенденцию устойчивого роста спроса на услуги интернет-магазинов. Оборот розничной торговли за период 1999-2020 год представлен на рис.1.2.1 Эти данные представлены в докладе Росстата [52, 57]. Ограничительные меры в связи с эпидемиологической обстановкой заметно ухудшили показатели. По данным Росстата, в мае 2020 года он составил 2,26 триллиона рублей, сократившись в годовом исчислении на 19,2% по сравнению с 2018 годом (рис.1.2.2.). Это еще в большей мере подтверждает актуальность акцента на развитии услуг интернет-магазинов.

На рисунке 1.2.2. представлена динамика оборота розничной торговли 2018-2020 гг. (в процентах к среднемесячному значению 2017 года).

Даже до пандемии COVID-19 продажи через интернет постоянно росли. По итогам 2019 года доля продаж через интернет в общем объеме оборота розничной торговли в России года составила 2% по сравнению с 1,7% в 2018 году, сообщил Росстат. В Москве доля онлайн-продаж выросла до 4,3% с 3,2% годом ранее, в Московской области - снизилась до 4,7% с 4,9%.

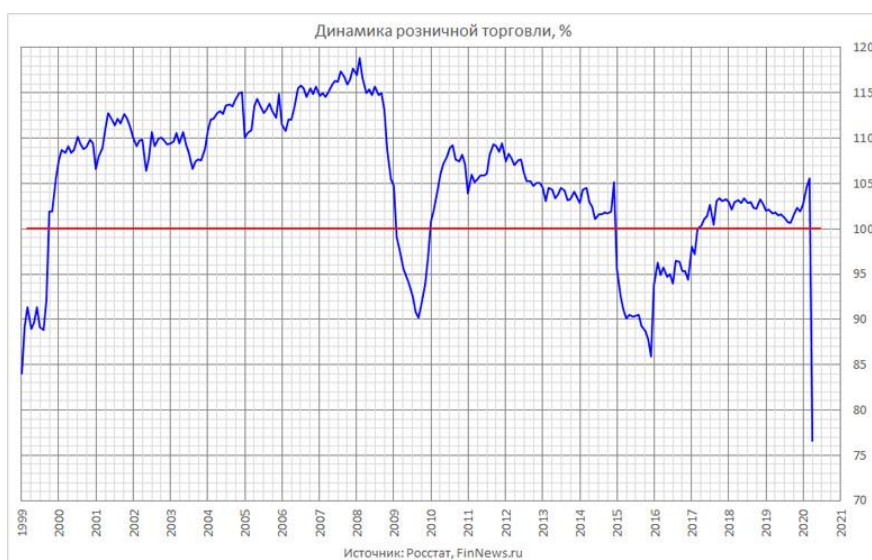


Рисунок 1.2.1 - Оборот розничной торговли 1999 - 2020 год, млн. руб.

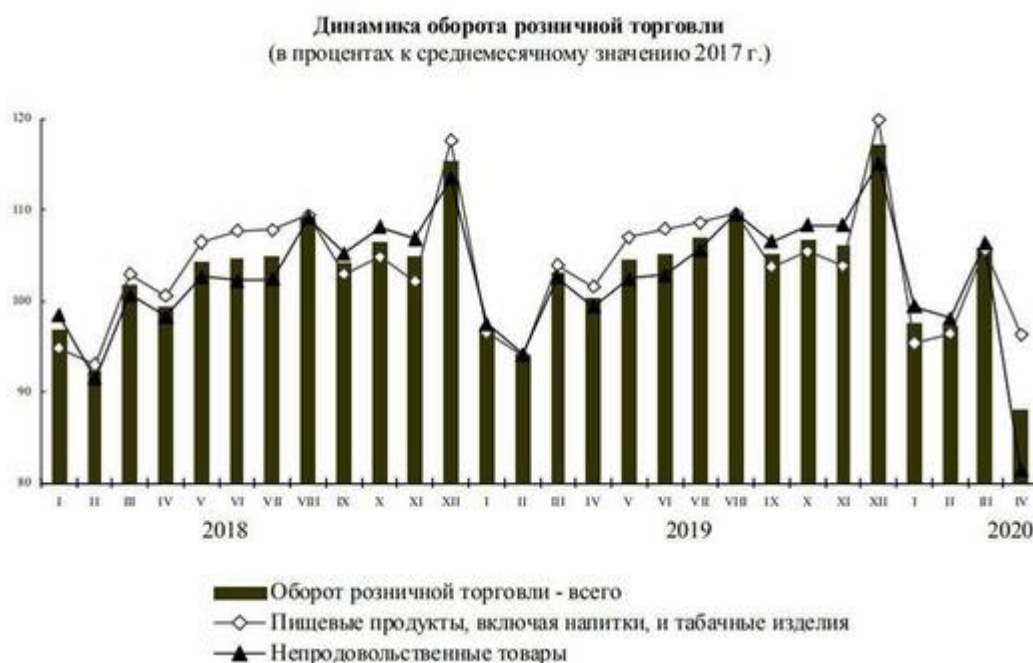


Рисунок 1.2.2. - Динамика оборота розничной торговли 2018-2020 гг. (в процентах к среднемесячному значению 2017 года).

В Санкт-Петербурге на долю интернет-торговли пришлось 4,5% (4,2% годом ранее), в Ленинградской области - 1,4% (1,5%) от общего объема продаж [52, 58].

Распространение розничной торговли на интернет площадках оказывает большое влияние на принципы организации работы рынка и с каждым годом все больше растет, однако торговля вне Интернет пространства все еще занимает

лидирующие позиции по количеству заказов от населения. В то же время, ограничительные меры по COVID-19, самоизоляция, изменения условий работы магазинов привело к заметному росту заказов и продаж в виртуальном пространстве. Так, по данным PWC, объем заказов, осуществляемых в Интернет пространстве, не превышал до 2020 года 4-5% от общего объема розничной торговли, в 2017 году данный показатель составил всего 3% [52, 57, 58]. За 2020 год, по данным официального портала Известия, произошло заметное увеличение количества заказов в виртуальном пространстве – на 80% и составило 830 миллионов онлайн-заказов. Наибольший рост показали универсальные маркетплейсы (платформы онлайн торговли), где представлен широкий и разнообразный ассортимент товаров, в то же время, рос спрос на услуги доставки продуктов питания и лекарств на дом. Исследовательская экспертная компания Data Insight, как указывает портал Известия, даёт оптимистичный прогноз роста продаж через интернет на 2021-2024 годы (рост на 34%, 32%, 30% и 28% по годам соответственно) [111]. Отметим, что часть потребителей почувствовала удобство таких взаимодействий с продавцами, и это формирует соответствующие потребности. Это определяет особенности внешней среды функционирования хозяйствующих субъектов, связанные с ростом влияния процессов виртуализации экономики. При этом различные виды товаров показывают неодинаковую динамику.

Продажи бытовой техники и электроники

По результатам исследования аналитической компании GfK TEMAХ российский рынок бытовой техники и электроники вырос в 1-м квартале 2020 года на 19% по сравнению с 1-м кварталом 2019 года. С ростом продаж всех опередили сектора крупной и малой бытовой техники (28.8% и 22.2% соответственно), за которыми следует телеком (18.1%), впервые уступивший лидерство по темпам прироста. Остальные сектора показали рост от 1.4% (фото) до 16.5% (компьютерная техника). Закрывание оффлайн магазинов еще не сказалось серьезно на продажах марта. Российский рынок БТИЭ в 1-м квартале 2020 года превысил оборот в 467 млрд руб. [59].

Как отмечает Gfk, негативное влияние пандемии в меньшей степени сказалась на данном секторе торговли, и за девять месяцев 2020 года по сравнению с аналогичным периодом 2019 года наблюдался рост 16 процентов. Что касается виртуального пространства, то онлайн покупки до ограничений составляли в среднем около 30%, во время ограничений – около 55% (существенный рост). К концу 2020 года онлайн покупки достигли 40% по России, а в Москве и Санкт-Петербурге, где были приняты наиболее жёсткие противоэпидемические меры – даже 58% [75].

Российский розничный онлайн-экспорт активно развивается. В 2018 году По итогам 2018 г. он составил 746 млн долларов США, экспорт увеличился на 36% по отношению к 2017 г. и почти в два раза по сравнению с 2016 г. Количество отправок по итогам года выросло на 31% в годовом выражении — до 11,2 млн против 8,5 млн в 2017 году. Средний чек заказа оценивался в 67 долларов США [37, 52]. По данным eBay и DataInsight, в 2020 году темпы роста рынка розничного онлайн-экспорта составляют 42 % по сравнению с 2019 годом, количество посылок, отправляемых за рубеж, увеличилось на 75%.

Самыми популярными категориями товаров считаются одежда и обувь, электроника и товары для дома. В то же время опрошенные аналитиками экспортеры видят потенциал продаж за рубеж в коллекционных предметах (например, товары советского периода) и в подарках и игрушках ручной работы [73].

Опрос, проводимый на платформе DataInsight позволил определить, что ключевым «стоп-фактором» развития отрасли розничной торговли являются трудности возврата суммы налога на добавленную стоимость. Также среди причин отметили высокую стоимость обеспечения логистического процесса для торговли за рубежом, а также низкий уровень конкурентоспособности отечественных предприятий на мировом рынке [57].

В 2018 году из всего населения России, которое составляет более 146 млн. человек, к пользователям Интернета можно было отнести около 90 млн. человек, среди которых 65% заказывали товары в онлайн-магазинах. В 2020 году по

данным Digital 2020 количество пользователей выросло до 118 млн. человек. Всего в России успешно функционируют не менее 300 тысяч сайтов, позволяющих заказывать товары через интернет [83]. Рост рынка электронной торговли в относительном выражении составил 23%, при этом аналитики отмечают возможный резкий рост к 2023 году [60].

Количество заказов в онлайн-магазинах России в 2019 году составило 452 млн. руб., что на 40% больше значения предыдущего года. Выручка магазинов, осуществляющих свою деятельность через интернет, возросла на четверть за период 2018-2019 г.г. и достигла значений 1,6 трлн. руб. [84]. Трендом 2019-2020 годов стала быстрая доставка товаров, продуктов и готовой еды. Согласно исследованию агентства Navas Russia и Mail.ru Group, этот сегмент в моде у молодой аудитории [115]. В 2020 году доля онлайн-торговли возросла до 9%.

Пандемия COVID-19 повлияла на рост спроса на онлайн услуги. Согласно исследованию Mastercard (было проведено в мае 2020 года методом онлайн-опроса, всего в мире было опрошено более 12 тыс. респондентов, в России – 1 тыс. человек), почти треть опрошенных указали на то, что их траты на услуги досуга через интернет возросли (просмотр кинофильмов, виртуальные туры по музеям, занятия спортом, онлайн уроки и мастер-классы в различных сферах жизнедеятельности) [36].

По итогам 2019 года крупнейшим онлайн-ритейлером в России является "Яндекс.Маркет", который занимает всего 10% российского рынка eCommerce. У идущего на втором месте Tmall (Alibaba) около 8,5% рынка, ещё меньше у третьего и четвертого мест российского рынка - компаний Ozon и Wildberries. Рынок розничного онлайн-экспорта товаров из России в 2019 году вырос на 24% относительно показателей 2018 года. Объем этого сегмента экономики составил \$817 млн [138].

Прогноз DataInsight утверждает возможность роста рынка более чем в 2 раза при сохранении существующих трендов к 2023 году, среди которых стоит отметить тенденции к улучшению качества взаимодействия с клиентской базой, расширение предоставляемого ассортимента, условий обслуживания и более

высокие показатели соответствия ожиданий клиента и реальных свойств товаров.

При возникновении сомнений потребители до сих пор выбирали офлайн-магазин. Вместе с тем, интернет по-прежнему занимает всего около 5% оборота розничной торговли [83].

Структура онлайн-торговли

PayPal и DataInsight на основе проведенного исследования выявили, что интернет торговля захватывает не только крупные экономические центры, но также и малые города. Результаты опроса населения показали, что более 50% граждан Российской Федерации заказывали товары и услуги через интернет минимум один раз за год, а также использовали онлайн переводы. Значения опроса составили 65%, 55% и 54% по данным пунктам соответственно [84, 138]. Ассортимент покупок через интернет-магазины растет с каждым годом и позволяет использовать не только различные площадки, но и выбирать параметр географического положения продавцов. Так, например, 54% опрошенных заказывают в обычных интернет-магазинах и маркетплейсах, 17% на площадке eBay, 21% через сервисы объявлений (авито и др.) и 11% через средства социальных сетей.

Быстро растет доля тех, кто покупает и в России, и за рубежом: с 12% до 19% от всех опрошенных за год. При этом остается стабильным количество покупающих только в российских интернет-магазинах (20% в 2017 г., 21% в 2018 г.) или только в зарубежных интернет-магазинах (13% в 2017 г., 15% в 2018 г.). В 2019 году количество заказов в интернет-магазинах выросло приблизительно на 40%. Суммарный оборот интернет-продаж в 2019 году превысил отметку в 650 млрд рублей (рост 24,3%). Общие розничные продажи составили более 4,2 трлн рублей [138].

Структура показателей онлайн-торговли за 2011-2019 год показана на рисунке 1.2.3 [74].

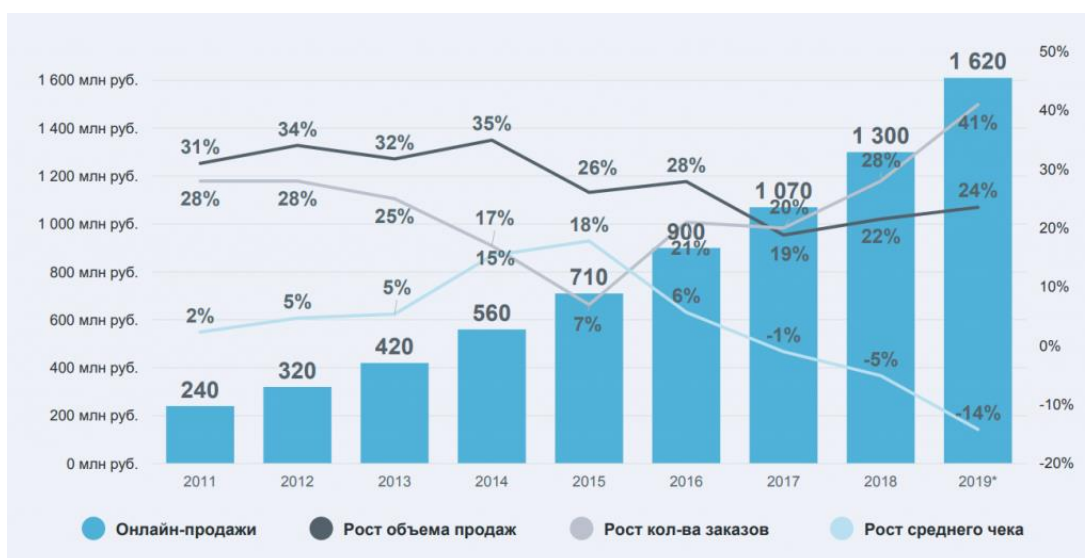


Рисунок 1.2.3– Структура показателей онлайн-торговли за 2011-2019 год [34].

Наибольший размер средней суммы по заказу у пользователей планшетов (8700 рублей), далее пользователи компьютеров (7500 рублей) и наименьший чек у покупок со смартфонов – 5600 рублей. При этом при расчете среднего чека по заказу через смартфоны эксперты ориентировались на устройства под управлением операционной системой на базе Android в связи с ее популярностью по сравнению с IOS.

По структуре покупок в интернете – 58% сделок совершали женщины, 42% - мужчины; 4% - люди старше 55 лет; 6% - население от 45 до 54 лет; 17% - молодые люди от 18 до 24 лет и люди в среднем возрасте от 35 до 44 лет. Больше всего покупок совершили люди 25-34 года – 56% от всех сделок. В 2019 году соотношение продавцов и покупателей составило 14 млн. – 12 млн., что значительно больше по сравнению с предыдущим годом, где ситуация составляла 8 млн – 10 млн. соответственно. За период 2017-2019 г.г. сохранилось распределение продавцов по уровню дохода. Среди группы С2С наибольшее количество продавцов являлись мужчинами. Относительно возрастных характеристик продавцов к 2019 году произошел прирост группы 45-54 года, однако лидирующей группой остается 25-34 года и составляет 5,1 млн. (рис. 1.2.4) [34]



Рисунок 1.2.4 - Распределение C2C-продавцов по уровню дохода и полу (2017-2019 гг.) [34].

График активности покупателей в сети представлен на рисунке 1.2.5 Он показывает относительное распределение всех онлайн-покупок по годам в % [57].

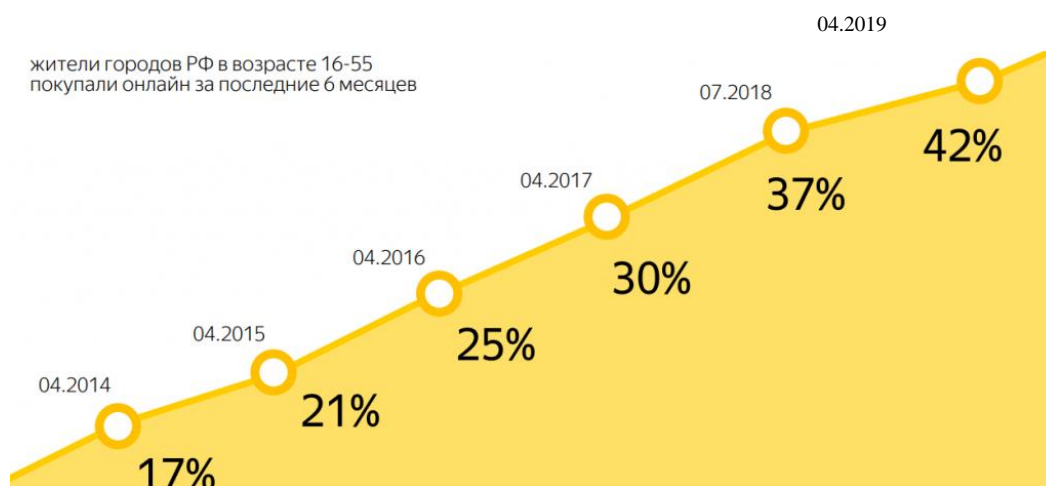


Рисунок 1.2.5 – График активности покупателей в сети по годам 2014-2019 [33].

В России в последние несколько лет наблюдается тенденция роста Интернет-торговли, однако это происходит не за счет среднего чека, который падает несколько лет подряд. Увеличение показателя происходит за счет частоты покупок и роста онлайн покупателей (рис. 1.2.6).

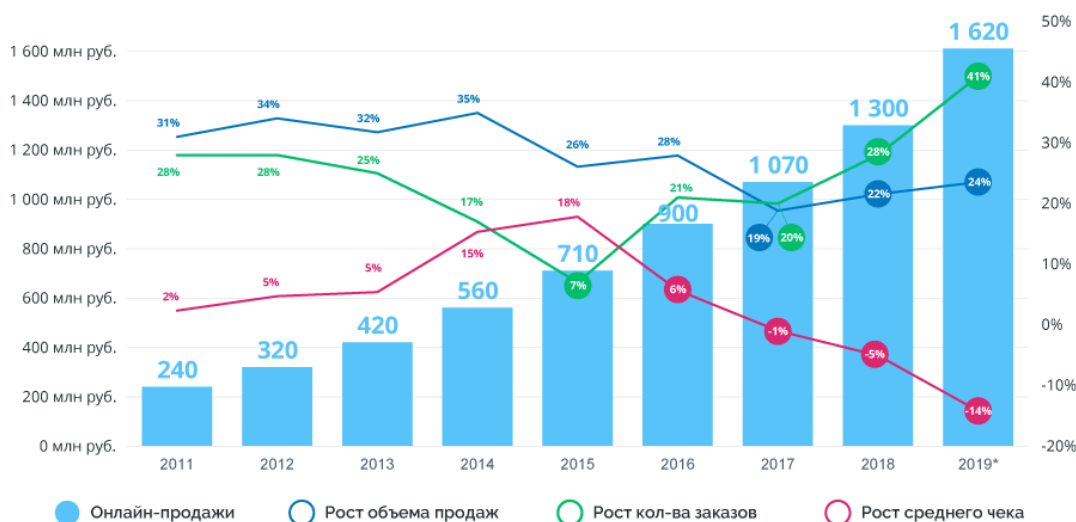


Рисунок 1.2.6 - Интернет-торговля в России (2011 -2019 гг.) [132]

По данным Datainsight, в 2019 году онлайн рынок вырос на 92,5% (568 миллиардов руб. в 2019 году против 295 млрд в 2017 году), количество продавцов и покупателей составило 14 и 12 миллионов соответственно (в 2017 годы соотношение было 8 к 10 миллионов), 60% виртуальных сделок было совершено по трем товарным категориям: электроника и бытовая техника, детские товары и автозапчасти и авто аксессуары; заметным трендом в торговле между частными лицами стал рост количества междугородних и межрегиональных сделок и рост популярности доставки.

«В 2019 году по сравнению с рейтингом за 2018 год, топ-100 обновился более чем на 1/5 — в списке 22 новых проекта, не входивших в аналогичный топ за прошлый год. Суммарно 100 крупнейших онлайн-ритейлеров России доставили за 2019 год 370 миллионов заказов, что на 75% превышает показатели 2018 года. Объем продаж в рублях в сумме по топ-100 вырос на 46% до 1170 млрд рублей. Половина участников топ-100 увеличили свои онлайн-продажи в 2019 году не менее чем на 20% по количеству заказов и на 24% по обороту» [182].

В таблицах 1.2.1 и 1.2.2 приведены рейтинги крупнейших виртуальных магазинов в России.

Таблица 1.2.1 - Рейтинг крупнейших интернет-магазинов в России в 2018 году (составлено автором на основе[132])

			Онлайн-продажи, млн. руб.	Заказы, тыс.	Средний чек,

№	Магазины	Категория товара	2018	рост	2018	рост	2018	рост
1	wildberries.ru	одежда, обувь и аксессуары	111 200	74%	72 500	82%	1 530	-4%
2	citilink.ru	электроника и техника	73200	33%	7670	32%	9540	1%
3	mvideo.ru	электроника и техника	52 800	46%	4 590	30%	11 500	12%
4	ozon.ru	универсальные магазины	41770	73%	15550	85%	2690	-6%
5	dns-shop.ru	электроника и техника	38 810	83%	5 240	78%	7 410	2%
6	lamoda.ru	одежда, обувь и аксессуары	29030	14%	8720	14%	3330	0%
7	eldorado.ru	электроника и техника	24 500	8%	3 250	-21%	7 540	37%
8	svyaznoy.ru	электроника и техника	19720	26%	1690	14%	11670	11%
9	technopoint.ru	электроника и техника	19 080	8%	3000	5%	6 360	3%
10	petrovich.ru	товары для дома	18000	38%	1 350	32%	13 330	5%

Таблица 1.2.2 - Рейтинг крупнейших интернет-магазинов в России в 2019 году (составлено автором на основе [182])

№	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%

Активнее всего онлайн-торговля распространяется среди малонаселенных пунктов. За 2019 год прирост покупателей в средне и крупно населенных городах составил 7 п., а по оставшейся части России – 9 п. Разница между покупателями средних-крупных городов и малонаселенных пунктов составляет около двух лет.

Настоящий бум интернет-покупок среди жителей средних и малонаселенных пунктов произошел в период действия ограничительных мер в связи с пандемией. Так, например, огромный прирост покупателей наблюдался в Wildberries, где прирост в продажах по маленьким населенным пунктам в первые два месяца ограничений достигал 880% [107].

В то же время, в стратегиях развития крупных магазинов не стоит задача ухода в виртуальное пространство, они ориентируются на омниканальное обслуживание, где интернет-торговля организована в совокупности с функционированием других направлений.

Среди причин, побуждающих население выбирать онлайн шопинг, стоит отметить: более широкий ассортимент выбора товаров и услуг; возможность сэкономить благодаря поиску более низких цен и акций; экономия времени (значимость этого фактора для покупателей возросла за год на 3%). Интересным фактом является то, что указанных причин придерживается все население России, так как в результате опроса данные параметры выбрали люди, проживающие как в крупных городах, так и в остальной части страны. В условиях пандемии к этим причинам добавились такие, как соблюдение безопасных условий покупок и следование установленным ограничениям.

На снижение спроса на товары и услуги в интернет-магазинах, могут оказывать влияния такие глобальные события как дни проведения Чемпионата мира по футболу, а также выход новостей о новых санкциях со стороны США и на появлении информации о падении рубля. По собственным данным АТОЛ Онлайн, после появления 8 августа 2018 года информации о готовящихся к введению новых санкциях и снижении курса рубля, россияне стали меньше покупать – количество чеков в сегменте e-commerce сократилось на 20%.

Активное внедрение новых технологических решений логистическими предприятиями позволило значительно улучшить значения параметра скорости доставки заказа к покупателю. Такая тенденция позволяет решить один из ключевых вопросов актуальности онлайн покупок – а именно время получения.

Самые покупаемые категории товаров онлайн:

1. Одежда.
2. Еда.
3. Книги.
4. Обувь.
5. Электроника и техника.

6. Товары для детей.
7. Товары для дома.
8. Онлайн-путевки и билеты.

Рост популярности сервисов доставки готовой еды, продуктов может повлиять на осуществление покупок по другим категориям заказов, однако на прежнем уровне сохраняется объем заказов, связанных с модой (одежда, обувь) [60].

Чрезвычайная ситуация, связанная с пандемией COVID-19, с которой столкнулся весь мир сильно повлияла не только на экономику, но и на жизнь каждого человека. Оценка негативных экономических последствий кризиса находится еще на ранней стадии для многих стран, но, является существенной, и даже разрушительной для некоторых стран с развивающейся экономикой. Для Китая, который принял на себя удар первым на пару месяцев раньше остальных по оценкам (по состоянию на март 2020 года) экономика пострадала в 3,2 процента в 2020 году [159].

По прогнозам в США рост ВВП сократится на 2,9% к концу 2020 г. Согласно оценкам экспертов, рост ВВП большинства стран, вероятно, снизится на три-пять процентов в 2020 году в случае легкой (1,5 месяца) блокировки. На каждый дополнительный месяц остановка приходится еще 2-2,5 процента роста мирового ВВП. Особенно сильно пострадают такие сферы услуг, как розничная торговля, гостиничный бизнес и туризм. В негативный прогноз попадает экономика, ориентированная на услуги, и у нее будет больше рабочих мест. Такие страны, как Греция, Португалия и Испания, которые в большей степени зависят от туризма (более 15% ВВП), возможно, даже потеряют 10 процентов роста ВВП. Пять миллионов человек в Китае потеряли свои рабочие места в первые два месяца 2020 года, а розничные продажи упали на 20 процентов за тот же период. Большинство крупных компаний играют свою роль в поддержке национальной экономики и благополучия потребителей. Все ритейлеры стремятся предоставить отличный сервис для поддержания существующих и привлечения новых потребителей. Внезапное нарушение потребительского

спроса (такое как паническая покупка основных продуктов, таких как туалетная бумага и макаронные изделия) приводит к негативным последствиям для эффективности цепочки поставок.

Чрезвычайные меры сдерживания потребителей в этой ситуации повлияли стиль покупок. «Эффект дефицита» изменил ценовую эластичность и привычки складирования. Например, во многих онлайн-продуктовых магазинах была введена виртуальная очередь для ограничения количества одновременно обрабатываемых клиентов, а также предоставление приоритетной доставки для уязвимых или пожилых клиентов. Глубокие изменения, которые происходят на глобальном уровне, бросают вызов восприятию и поведению потребителей в розничной торговле до такой степени, что они могут оставить след, даже когда чрезвычайная ситуация закончится. Во-первых, потребители могут перейти от розничных продавцов, к которым они привыкли, к другим конкурентам, из-за пространственной близости или из-за доступности ассортимента во время чрезвычайной ситуации. Во-вторых, может случиться так, что после чрезвычайной ситуации потребители могут продолжать совершать покупки у тех розничных магазинов, которые помогли им во время чрезвычайной ситуации и могли развить привязанность к этим магазинам. В-третьих, когда потребители пересматривают свои покупательские привычки, они обнаруживают преимущества услуг, которыми они никогда не пользовались раньше. Например, пожилые потребители переходят на онлайн-покупки, о которых они никогда не думали раньше, открывая для себя безопасность и преимущества доставки на дом, получения в магазине и безналичной оплаты. Действительно, в этом сценарии чрезвычайной ситуации несколько правительств мировых стран классифицировали онлайн-покупки и доставку на дом как «основные услуги».

С начала вспышки COVID-19 (начало 2020 года) потребители демонстрировали поведение, связанное с накоплением, которое значительно отличается от их обычного поведения при совершении покупок. Запасы в продуктовых магазинах редки в не экстренное время: вследствие того, что они часто подвергаются таким нехваткам во время чрезвычайной ситуации,

потребители могут реагировать непредвиденными способами, и эти реакции могут потенциально сохраняться даже после окончания чрезвычайного периода. Неожиданные правила, устанавливающие социальную дистанцию, также оказали огромное влияние на предпочтительный потребительский канал для покупок. В частности, хотя в последние десять лет онлайн-магазины демонстрировали стабильный, хотя и ограниченный спрос, в период пандемии COVID-19 популярность онлайн-магазинов взлетела до небес. Например, ритейлерам, таким как Ocado (в Великобритании) и Carrefour (во Франции), пришлось создавать онлайн-очереди или отключать веб-сайты, чтобы справиться с чрезмерным спросом [159]. Кроме того, пожилые и менее подкованные в цифровом отношении потребители начали открывать для себя и наслаждаться онлайн-покупками, приветствуя безопасность, предлагаемую технологией. Например, онлайн-ритейлер Miss Fresh в Китае наблюдал рост числа пользователей старше 40 лет на 237% [159].

Научно обоснованно, что социальное дистанцирование является одной из форм социальной изоляции, которая негативно влияет на благополучие потребителей. Существуют опасения по поводу влияния социальной изоляции COVID-19 на тревогу, депрессию и стресс, хотя негативные последствия социальной изоляции могут быть, по крайней мере, частично компенсированы покупками в Интернете.

Имели место такие ситуации, когда некоторые розничные продавцы временно нанимали сотрудников из других предприятий, чтобы помочь удовлетворить неожиданные пики спроса на онлайн-услуги в отраслях (например, в продуктовых магазинах) и в странах (например, в Италии и Великобритании), где электронной торговли либо практически не существовало, либо она находилась на низком уровне развития. Другие розничные продавцы, такие как Apple, использовали технологии для перевода работников из магазина в персонал удаленной поддержки. Аналогичным образом, хотя большинство ритейлеров переосмысливают свою цепочку поставок в ожидании сбоя, некоторые делают это, сокращая расходы на рекламу и повышая цены, как на

примере Coolblue (одного из крупнейших интернет-магазинов в Нидерландах и Бельгии) [159]. Другие перешли на местную цепочку поставок. Третьи сокращают онлайн-сервис для обычных потребителей с целью определения приоритетности уязвимых людей и работников национальных служб здравоохранения (например, врачей, медсестер и т.).

Ритейлеры по доставке продуктов питания также ввели бесконтактные платежи, в то время как доставка на дом, требующая подписи до вспышки вируса, теперь заключается в том, чтобы оставить посылки перед дверью без дальнейших контактов с потребителями. В некоторых случаях водитель доставки должен отступить и сфотографировать клиент забирает посылку с открытой дверью.

Для российского рынка доставки онлайн продуктов 2019-2020 стали прорывными. «В 2019 году объём российского рынка онлайн-доставки продуктов питания и товаров повседневного спроса ритейлерами и службами доставки составил 35 млрд рублей, увеличившись на 50% относительно 2018-го, когда оборот измерялся 23 млрд рублей. С учётом продуктовых наборов рынок в 2019 году превысил 40 млрд рублей. Крупнейшим поставщиком услуг доставки продуктов через интернет назван «Утконос», доля которого в 2019 году составила при обороте в 10 млрд рублей. В 2020-м онлайн-гипермаркет планирует увеличить продажи не менее чем на 30%. Доля сервисов доставки на рынке онлайн-продаж продуктов составила около 15%, 7% из них принадлежит сервису iGooods. В 2020 году конкуренция среди сервисов доставки значительно усилится за счёт выхода на рынок доставки продуктов Delivery Club, «Яндекс.Еды» и развития Instamart. В 2019 году iGooods совершил доставки на 2,6 млрд рублей. Это более чем в 2 раза превышает показатели 2018 года (1,2 млрд рублей). Оборот удалось увеличить за счет расширения числа торговых сетей и роста клиентской базы в городах присутствия» [187].

Таким образом, чрезвычайная ситуация, связанная с пандемией коронавируса внесла свои коррективы в том числе в деятельность сферы услуг [182]:

- спровоцировала активный рост продаж в интернете;
- интернет-магазины функционируют в условиях повышенной сложности, однако наблюдается рост среднего месячного оборота и числа заказов;
- произошел рост объема продаж магазинов детских товаров – к марту 2020 года оборот вырос на 22,63% за месяц [182];
- в период самоизоляции население продолжает приобретать товары для дома и ремонта через интернет. Несмотря на снижение оборота к апрелю 2020 года, суммарное количество заказов все равно находится на более высоком уровне, чем в предыдущем году;
- заметно резкое увеличение количества покупок продуктов через интернет-магазины. С марта 2020 года продажа продуктов питания стала самым быстрорастущим направлением осуществления торговли через интернет, так как месячный оборот магазинов в этот период увеличился более чем в 2,5 раза по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года. Магазины продуктов питания отмечают повышение покупательской активности населения через интернет, так как это позволяет уменьшить риск заболеть вирусом;
- с марта 2020 года и на протяжении всего года также значительно увеличился спрос на товары, связанные с хобби. Такой рост связан с переводом значительной части работников на удаленную работу. В апреле 2020 года данная категория товаров в рамках месячного оборота увеличилась на 134% по сравнению с тем же периодом 2019 года [182].

На основе вышеуказанных фактов можно констатировать, что вирус COVID-19 серьезно повлиял на потребительские привычки населения, которое стало предпочитать интернет-торговлю. Для интернет-магазинов данная тенденция является отличной возможностью привлечь дополнительных клиентов.

Выделим особенности влияния цифровой трансформации на услуги розничной торговли:

1. Увеличение количества пользователей интернета, которые готовы покупать товары и услуги в интернет-магазинах, рост требований к качеству услуг;
2. Заметное влияние пандемии COVID-19 на рост объемов интернет-продаж товаров и услуг, услуг доставки еды и лекарств, услуг образования и досуга, приводящее к расширению рынка сбыта, причем это влияние сохраняется даже в условиях снятия ограничений;
3. Более быстрый рост спроса на услуги универсальных интернет-магазинов по сравнению со специализированными;
4. Сокращение возможностей расширения торговых сетей в регионы в связи с достигнутым пороговым уровнем присутствия в 25%. Следовательно, крупные торговые сети сконцентрируют свое внимание на онлайн-торговлю, что позволит преодолеть сложившиеся ограничения.
5. Сохранение популярности онлайн-касс при осуществлении покупок. Несмотря на то, что в 2017 году наибольшее количество применяемой ККТ приходилось на крупных рыночных игроков, в 2019 году к данному средству платежей стали относиться организации и ИП, применяющие патентную систему налогообложения и ЕНВД, а также продавцы, осуществляющие сделки через вендинговые машины и в интернет пространстве.
6. Дальнейшее распространение цифровых технологий в деятельности интернет-магазинов. По результатам исследования «Ритейл-барометр», проведенного PwC и Redis Business Class продавцов [91] «цифровизация предложения» была названа как один из технологических трендов. Предполагается, что специализированные предложения позволят учитывать предпочтения жителей района, где располагается магазин. Это позволит сохранить лояльность клиентской базы, которая в виду широкого выбора имеет возможность менять продавцов.
7. Тенденция роста интернет-торговли обеспечивается преимущественно не за счет среднего чека, а за счет частоты покупок и роста онлайн покупателей.

8. Более сильное влияние факторов внешней среды на совершение интернет-покупок (колебания курса доллара, проведение крупных мероприятий).

9. Разработка крупными ритейлерами стратегий комплексного развития, которые предполагают возможность совершения интернет-покупок. В стратегиях развития крупных магазинов не стоит задача ухода в виртуальное пространство, они ориентируются на омниканальное обслуживание, где интернет-торговля организована в совокупности с функционированием других направлений.

10. Разработка мобильных приложений для смартфонов, которые формируют лояльность клиентов и индивидуализируют предложение.

1.3. Интернет-магазины как перспективное направление развития сферы услуг в цифровой экономике

Понятие интернет-магазина не является новым для большинства жителей мира. Однако, в настоящее время общепринятого определения термина «интернет-коммерция» не существует, поэтому, как область знаний, она находится на этапе сбора фактов и их осмысления [50].

Правительство России пользуется следующей терминологией в определении правил функционирования интернет-магазинов (постановление Правительства РФ от 27.09.2007 N 612 (ред. от 16.05.2020) "Об утверждении Правил продажи товаров дистанционным способом"): «продажа товаров дистанционным способом - продажа товаров по договору розничной купли-продажи, заключаемому на основании ознакомления покупателя с предложенным продавцом описанием товара, содержащимся в каталогах, проспектах, буклетах либо представленным на фотоснимках или с использованием сетей почтовой связи, сетей электросвязи, в том числе информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", а также сетей связи для трансляции телеканалов и (или) радиоканалов, или иными способами,

исключающими возможность непосредственного ознакомления покупателя с товаром либо образцом товара при заключении такого договора» [2].

Согласно толковому словарю по информационному обществу и новой экономике: «Интернет-магазин/INTERNET SHOP - место в Интернете, где осуществляются прямые продажи товаров потребителю (юридическому или физическому лицу), включая доставку. При этом размещение потребительской информации, заказ товара и сделка осуществляются там же, внутри сети (на сайте Интернет-магазина)» [98].

Определение Гурова Ф.Н., данное в книге «Продвижение бизнеса в Интернете: все о PR и рекламе в сети» - «интернет-магазин – это «витрина» оффлайн магазина, которая расположена в сети Интернет, но в отличие от обычной витрины, предоставляющая возможность заказать товар посредством сети Интернет. На сайте интернет-магазина обычно представлен подробный каталог товаров с ценами, на основе которого пользователь формирует свой заказ» [25].

По мнению специалиста А. Салбер «интернет-магазин (англ. online shop или e-shop) – это интерактивный веб-сайт, рекламирующий товар или услугу, принимающий заказы на покупку, предлагающий пользователю выбор варианта расчета, способа получения заказа и выписывающий счет на оплату» [86].

С технической точки зрения, интернет-магазин можно определить как многофункциональный программный модуль, встроенный в веб-сайт и призванный обеспечить продажи продукции фирмы через Интернет [104].

Как правило, понятие интернет-магазина можно также охарактеризовать через понятия в «электронный бизнес», «электронная торговля» и «электронная коммерция». В английском электронном словаре «Whatis.com» дано определение термина: «Электронная коммерция – это покупка (продажа) товаров и услуг посредством Интернета. На практике этот термин часто заменяется понятиями «электронный бизнес», «электронная торговля» и «интернет-коммерция»» [133].

Таким образом, интернет-магазин – это особый тип сайта, на котором размещен каталог предлагаемой продукции, которую посетитель может

приобрести не выходя из дома. Он обладает рядом конкурентных преимуществ перед традиционным розничным магазином: отсутствие затрат на аренду, оптимальный штат сотрудников, экономия времени для покупателя. Продажи товаров дистанционно регламентируются следующими нормативно-правовыми документами:

- гл. 30 ГК РФ, устанавливающая общие правила торговли;
- ст. 497 ГК РФ, устанавливающая дистанционную торговлю;
- ст. 26.1 Закона РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 03.07.2016) «О защите прав потребителей»;
- Постановлением Правительства РФ от 27.09.2007 N 612 (с изменениями и дополнениями от 16 мая 2020) «Об утверждении Правил продажи товаров дистанционным способом».

Интернет- магазин базируется на следующих основных элементах [19]:

1. Основной элемент – смысл. Является результатом деятельности PR-специалиста. Веб-сайт, как инструмент коммуникации, должен быть чётко привязан к выполняемой им цели. Если представить себе любой сайт, исключить все изображения, цветовые стили оформления и оставить только текст, то перед нами предстанет «голый» каркас – своего рода диалог между пользователем и компанией.

В условиях близких к идеальным пользователь задаёт вопрос, сайт даёт ему исчерпывающий ответ. Так как целью PR-специалиста является эффективная коммуникация с внешним миром, то и разработка этого каркаса, диалога – в большой степени его задача. Тщательная разработка на этом этапе может принести существенные плоды в период индексации и SEO-оптимизации сайта или проведения контекстных, таргетированных рекламных кампаний [8].

2. Эстетический элемент – визуальное оформление сайта, цветовые и стилистические решения разрабатываются дизайнером, согласно техническому заданию. Хорошим инструментом в решении эстетической задачи разработки сайта может стать брендбук – своего рода инструкция по использованию бренда. В нём содержатся описывающие компанию сведения: целевая аудитория,

позиционирование компании, фирменный стиль и многое другое, что позволяет PR-специалистам выстраивать эффективную коммуникацию с внешней и внутренней средой компании. Дизайнеру должен быть интересен раздел фирменного стиля или корпоративной идентичности. Качественный брендбук может существенно сэкономить время разработки визуальной части сайта. Важным является простота и удобство использования сайта. Для оценки критерия удобства сайта был введен термин – юзабилити. Согласно стандарту ISO 9241-11:2018: «Юзабилити – степень эффективности, трудоемкости и удовлетворенности, с которыми продукт может быть использован определенными пользователями при определенном контексте использования для достижения определенных целей/мотивов».

Основными параметрами для оценки юзабилити являются:

1) Лаконичный, не перегруженный текстом, изображениями и цветами дизайн.

2) Логичное и структурированное содержание.

3) Понятный пользователю язык общения. Сайт предназначен для обычного человека, поэтому нельзя использовать специализированную терминологию, жаргон.

4) Все элементы управления на виду. Пользователю должно быть понятно, какими функциями он может воспользоваться.

5) Ненавязчивая помощь должна быть представлена в виде небольших всплывающих окон, которые не мешают обзору сайта. Всплывающие подсказки у элементов управления смогут помочь пользователю понять их функции.

Общий анализ работы сайта главным образом базируется на определении принципов организации дизайна страниц и прямого использования сайта (юзабилити). Такого рода анализ позволяет выявить возникающие проблемы при взаимодействии клиентов с сайтом. Например, юзабилити анализ дает возможность выявить удобство расположения ключевой информации на страницах сайта, насколько эффективно потребитель может ориентироваться в разделах сайта, понятны ли вспомогательные инструкции и другое. Анализ

дизайна сайта способствует к определению того, какие именно проблемы с оформлением сайта привели к юзабилити проблемам [5].

Анализ сайта с технической точки зрения способствует выявлению информации о корректности работы сайта по техническим параметрам. Так, например, можно определить ошибки в работе скриптов на сайте, скорость загрузки передачи данных и другое. Данный анализ также может быть связан с проверкой программного кода, который напрямую влияет на стабильную работу ресурса [63].

Зачастую при анализе показателей посещаемости сайта применяют аналитические онлайн сервисы (Яндекс.Метрика/GoogleAnalytics)., которые аккумулируют подробную статистику по ключевым словам запросов, времени на сайте, конверсии и другим параметрам [53].

3. Технический элемент– представляет собой программную основу работы сайта и определяет насколько точно будет работать сайт относительно того, что конкретно было задумано в проекте. Важно, чтобы за данный элемент отвечал специалист (программист) с высоким уровнем компетенций. Некорректная работа технического элемента может привести к критическим ошибкам, которые напрямую влияют на взаимодействие клиента с продуктом и могут привести к тому, что пользователь не сможет ничего сделать и разочаровавшись в сайте больше к нему не вернется [5, 13, 80].

Проведения обособленного анализа недостаточно для выявления сильных и слабых сторон в работе сайта, также важно правильно провести оценку полученной информации и сделать конкретные выводы, которые позволят наметить дальнейшие направления по продвижению сайта. Сбор информации без интерпретации результатов лишь трата финансовых и временных ресурсов.

Качественный сайт – результат синергии трёх специалистов. Не смотря на сложность работы дизайнера и программиста сайт не может быть эффективным инструментом коммуникации с внешней средой без чёткой структурированной логической схемы диалога с пользователем. Можно менять технические

подходы к реализации сайта, изменять цвето-графические решения, но без хорошего контента сайт не станет эффективным инструментом коммуникации.

Современный интернет-магазин объединяет в себе опосредованный характер взаимодействия, визуализацию товаров и услуг, возможность индивидуального подхода. Данный формат торговли имеет существенное отличие от традиционных форм. В интернет-пространстве покупатель может воспользоваться услугами интернет-магазина, где бы он ни находился.

Таким образом, применение механизмов цифровизации способствует росту объемом услуг, интернет-услуг, Интернет-торговли. Поэтому для развития интернет-магазина, расширения его рынка сбыта используются следующие инструменты [21]:

1) Расширение круга потребителей за счет использования инструмента SEO. Данный инструмент позволяет привлечь дополнительных клиентов за счет использования средств поисковых систем. Размещение сайта в топе запросов позволяет обеспечить дополнительный приток новых пользователей. При этом важно провести SEO оптимизацию сайта, которая предполагает создание качественного и полезного контента с использованием реальных трендовых запросов на тот или иной момент времени. При наличии ограниченных финансовых средств у организации все равно остается возможность вывести сайт в топ по запросам, не пользуясь особой популярностью.

Это приведет к увеличению целевого трафика и росту доверия к сайту не только со стороны поисковых систем, но и со стороны пользователей. Эффект от применения инструмента SEO сайта является долгосрочным.

Среди преимуществ применения данного инструмента продвижения стоит отметить:

- увеличенный трафик;
- относительно невысокие затраты на развитие сети коммуникаций;
- высокие показатели уровня конверсии потребителей;
- минимизация эффекта навязывания сайта клиентам;
- упрощение поиска дополнительной аудитории [128].

Несмотря на явные преимущества, данный способ также имеет ряд недостатков:

- важность организации систематического мониторинга наполнения сайта актуальной информацией, которая позволяет соответствовать ТОПам запросов в сети Интернет;
- для получения конкретных результатов должен пройти не самый короткий промежуток времени;
- сайт должен одновременно соответствовать разным поисковым запросам, что может сказаться на качестве предоставляемой информации [90, 128].

2) Инструмент для визуализации предлагаемых услуг - контекстная реклама.

Когда нужны быстрые результаты, используется инструмент для визуализации предлагаемых услуг, такой как контекстная реклама. Этот инструмент получил широкое распространение при продвижении организаций/сайтов/товаров, так как показывает высокие результаты эффективности. Важнейшим параметром в данном случае является ориентированность показа конкретных объявлений на заинтересованный сегмент потенциальных клиентов. Для того, чтобы при мониторинге сайтов клиент увидел контекстную рекламу, он должен произвести ряд действий, определяющих его заинтересованность к вашему сайту или аналогичным товарам, услугам.

Преимуществом такого способа продвижения является:

- выявление целевой аудитории и «теплой» клиентской базы;
- отсутствуют строгие рамки оптимизации наполняемости сайта под критерии поисковых запросов;
- возможность «преследовать» клиентов на сторонних ресурсах;
- экономия ресурсов в результате оплаты не за количество показов, а за конкретные переходы потребителей по ссылкам;
- реклама, показанная таким способом более визуально привлекательна;
- работу внедрения инструмента контекстной рекламы можно ощутить через более сжатые сроки (в первую же неделю) по сравнению с применением SEO.

Недостатки контекстной рекламы:

- ориентированность на тематические характеристики сайта может привести к сниженным показателям перехода с рекламных объявлений;
- зачастую эффект рекламы и навязчивости приводит к негативному отношению клиента к такому способу предложения продукта;
- отсутствует фиксированная стоимость показа (система аукциона);
- повышенные затраты по сравнению с SEO [29].

3) Инструменты для визуализации предлагаемых услуг - медийная и баннерная рекламы. Данный способ предоставления информации о товарах и услугах заключается в визуальном воздействии, в результате которого потенциальные потребители обращают внимание на яркие мультимедийные объявления, что подогревает интерес к продукту и вызывает положительную реакцию у людей. Такого рода реклама зачастую используется в процессе формирования имиджа организации и торговой марки.

Преимуществами визуального воздействия являются [128]:

- возможность влиять на посетителей сайта в зависимости от выбранного набора факторов (например, пол, сфера работы и другие);
- удачно сформированная концепция визуальной информации надолго запоминается;
- возможность сопоставления посещаемости сайта с медийной рекламой и показателей охвата аудитории. При это работает принцип – чем более популярный сайт, использующий баннерную рекламу, тем больший охват потенциальной аудитории;
- использование баннерной рекламы является самым эффективным способом обеспечения узнаваемости бренда.

Недостатки:

- запуск данного инструмента продвижения требует значительного вложения финансовых ресурсов;

- в ряде случаев возможно возникновение ситуации, при которой недостаточное количество новых посетителей станут постоянными клиентами [23, 128].

4) SMM – инструмент продвижения через социальные медиа.

Преимущества SMM:

- привлечение живой интерактивной аудитории;
- предложение услуг через средства социальных сетей не воспринимается как спам, но показывает достаточный уровень эффективности;
- отсутствие затрат на рекламу в социальных сетях в тех случаях, когда это не целевая покупка рекламы и предоставления услуг за деньги;
- возможность сбора обратной информации от клиентов и быстрой ее обработки;
- создание базы лояльных клиентов, которые будут заинтересованы в отслеживании статуса развития интернет-магазина в реальном времени.

Недостатки [128]:

- привлеченная аудитория не обязательно будет целевой;
 - некоторые тематики сложно продвигать с помощью этого инструмента.
- В частности, SMM хорошо работает при B2C, C2C, B2B, но не во всех случаях;
- компании необходимо затрачивать много времени на привлеченную аудиторию, так как социальные сети требуют обновление информации в режиме реального времени для того, чтобы заинтересовать новых клиентов и удержать уже имеющихся;
 - сделав неудачный пост можно надолго испортить репутацию компании;
 - данная ниша развития популярности магазина/сайта занята многими крупными игроками, поэтому здесь сложился высокий уровень конкуренции [49].

5) Инструмент увеличения объема услуг - e-mail рассылки.

Проведение рассылок через почтовые сервисы оказывает дополнительное воздействие на потенциальных клиентов. Почтовые рассылки напоминают о существовании организации и актуальных предложениях, акциях. Подписка

клиентом на почтовую рассылку означает заинтересованность в вашей компании. Поэтому, если клиент не приобрел товар при первом знакомстве с компанией, у него есть возможность дожидаться скидки на интересующую позицию в ассортименте. При этом важно не просто осуществлять «холодную» рассылку, но формировать письма таким образом, чтобы они вызвали заинтересованность у клиентов и были полезными. В том случае если рассылка будет похожа на спам, то клиенты будут ее просто игнорировать.

Преимущества сервиса e-mail рассылок:

- возможность распространения основной информации с учетом целевой группы (по возрасту, региону и т.д.);

- постоянство аудитории;

- удобство анализа проведенной рассылки по критериям эффективности.

Минусы:

- присутствует эффект навязчивости;

- определенный процент рассылок имеет свойство попадания в папку спама [79].

б) Инструмент увеличения объема услуг - контент-маркетинг.

Поисковые системы воспринимают сайт как актуальный в том случае, если у пользователей возникают положительные отзывы об уровне ценности предоставляемой им информацией. Предложение услуг сайта на основе развития контента является перспективным способом продвижения компании в современных условиях рынка, где клиенты подвержены перенасыщению информации.

К основным преимуществам контент-маркетинга стоит отнести:

- возможность быстрого получения лояльности потребителей. Качественно сформированный контент может дать активный отклик от читателей в первые дни и вывести сайт в топ просмотров в интернете;

- повышение узнаваемости. Каждый новый информационный пост позволяет сформировать репутацию продукта у читателей;

- данный инструмент эффективно взаимодействует с SEO в результате чего возникает возможность формировать такой контент, который одновременно положительно повлияет на SEO;

- хорошо написанная публикация не вызывает негативной реакции подписчиков и не выглядит как спам или навязчивая реклама.

Недостатки:

- эффективная работа контент маркетинга зависит от уровня профессионализма копирайтеров и авторов текстов;

- написание качественного контента трудозатратно и порой требует продолжительный промежуток времени;

- не всегда качественная публикация гарантирует конверсию читателей в потребителей [29].

Немаловажным вопросом является ориентация на конкретную бизнес-модель интернет-магазина. Существуют:

1. Онлайн магазин (в чистом виде).

2. Совмещение оффлайн бизнеса с онлайн (когда интернет-магазин был создан на основе уже действующей реальной торговой структуры). Этот вид интернет-магазина характеризуются отличительными чертами классического бизнеса: склад, купленные партии товара, сотрудники, бухгалтер, юрист и т. д.

3. На аутсорсинге. Аутсорсинг означает передачу сторонней организации процедур по хранению, комплектации, приема, доставки и оставляет за вашей компанией решение только организационных вопросов. Применение такого рода способа ведения деятельности позволяет получить дополнительные временные ресурсы и зачастую показывает высокие показатели прибыли (в среднем 70% от фактической выручки).

4. 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).

Классификация интернет-магазинов по способам получения дохода:

1. Предложение товаров через свой сайт или от официального представителя;

2. Использование партнерской программы для продвижения товаров (аффилиатские сети). При этом разделяется часть дохода между участниками таких взаимоотношений.

3. Предложение информационных услуг – контента: платные электронные рассылки и сайты с платным доступом.

Для того, чтобы интернет-магазин эффективно функционировал и расширял рынок сбыла необходимо оценить последовательность применения инструментов, оказывающих влияние на рост объемов услуг интернет-магазина для принятия управленческих решений по повышению их эффективности, что и было осуществлено в третьей главе.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УСЛУГ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ

2.1. Классификация и особенности организационно-управленческих инструментов повышения эффективности услуг интернет-магазинов

В научной литературе в настоящий момент представлено не так много определений организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазинов, однако ниже представлены наиболее емкие из них по мнению автора характеристики.

Авторы Звягинцева О.П. и Новиков А.Ю. дают следующее определение организационно-управленческим инструментам развития услуг интернет-магазинов – это необходимый и достаточный набор инструментов менеджмента, который был бы максимально актуален для предпринимательских структур, в том числе в контексте управления персоналом, непосредственно взаимодействующим с клиентами [30].

По мнению авторов Гайсиной Р.Р., Ишмухаметова Э.М., Хисаевой А.И. и Салиховой С.Ф.: «Организационно-управленческие инструменты развития услуг интернет-магазинов – это совокупность управленческих и координационных процедур, контролирующих полноту и качество проецирования ключевых и вспомогательных бизнес-процессов в веб-пространство, а также: организация работы официальных страниц в Интернете, обеспечение предоставления актуальной и достоверной информации о предпринимательской деятельности фирмы, настройка коммуникационных связей компании с потребителем, систематизирование методов продвижения бизнеса в Интернете согласно рекомендациям SMM-маркетинга, мотивационная поддержка сотрудников» [15].

Однако, по мнению автора, данные определения не достаточно точно раскрывают специфику инструментария развития услуг интернет-магазина, поэтому автором предложена следующая формулировка: **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.

На рисунке 2.1.1 – представлены организационно-управленческие инструменты развития услуг, направленные на повышение эффективности их предоставления в зависимости от сферы воздействия [20].

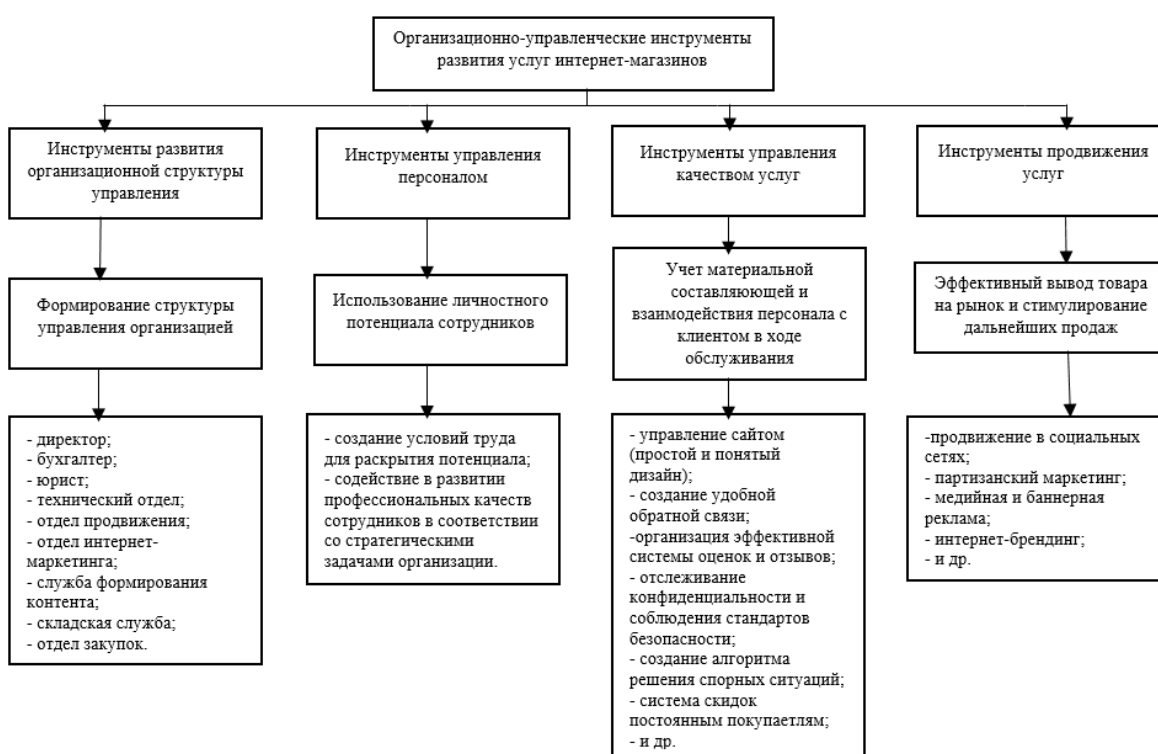


Рисунок 2.1.1 - Классификация организационно-управленческих инструментов повышения эффективности услуг интернет-магазинов

По сфере воздействия можно выделить следующие организационно-управленческие инструменты развития услуг, направленные на повышение эффективности их предоставления [20]:

1) Инструменты развития организационной структуры управления.

Моделирование структуры предприятия, действующего штата сотрудников зависит от используемой бизнес-модели предприятия. Существует большое

множество вариантов ведения организационной структуры компании, действующей на просторах Интернета. Возможными вариантами является как наличие 100 сотрудников, так и одного-двух человек. На выбор необходимого количества работников влияет понимание того, стоит ли воспользоваться услугами аутсорсинга. На практике при открытии нового магазина в первое время ориентируются на минимальный штат до тех пор, пока продажи не достигнут отметки 100 в месяц. На начальном этапе достаточным является наличие руководителя, технических специалистов, дизайнера и работника контактного-центра [56].

Классическая организационная структура интернет-магазина выглядит следующим образом:

1. Директор интернет-магазина – определяет стратегию и тактику развития, подбирает персонал, определяет их зоны ответственности, контролирует эффективность работы;

2. Бухгалтер – занимается документационным сопровождением процесса оформления сделок купли-продажи, а также контролирует корректность заполнения финансовой и налоговой отчетности для передачи в органы контроля;

3. Юрист – решает вопросы по формированию документов, позволяющих провести отсрочку или возврат нереализованного товара или брака. Стоит отметить, что услуги юриста становятся необходимыми при превышении объема продаж в 500 заказов в месяц, когда уже имеется небольшой товарный запас. Услуги юриста могут снизить риски компании;

4. Технический отдел:

- программист – осуществляет развитие и поддержку существующих сервисов интернет-магазина;

- отдел IT – производит настройку серверов, периферических компьютеров, АТС, а также бухгалтерской информационной системы. Данная функция может быть передана на аутсорсинг;

- WEB-дизайн – постоянное обновление дизайна. К задачам дизайнера относятся: разработка дизайна сайта, баннеров и рассылок в единой концепции ресурса;

5. Отдел продвижения:

- SEO (Search Engine Optimization) – осуществляют увеличение релевантного трафика, что способствует увеличению продаж, посредством оптимизации внутренней и внешней сред сайта;

- SMO (Social Media Optimization) – область работы блогеров и маркетологов. Как правило, представляет собой в результате - корпоративный блог;

Отдел интернет-маркетинга

6. Интернет-маркетологи — это специалисты с опытом классического маркетинга и продвижения интернет-ресурсов [56]. Его основным инструментом является статистическая информация по сайту.

7. Служба формирования контента – отвечает за внутреннее содержание сайта. В зарубежных интернет-магазинах специалист по контенту считается одним из ключевых факторов успеха интернет-магазина;

8. Складская служба - необходима крупному интернет-магазину, у которого должен быть запас товара в наличии. Существуют условия эффективности наличия склада: склад должен быть близко расположен от отдела продаж и курьерской службы для того, чтобы менеджеры в любой момент могли осмотреть товар и таким образом ответить на любой вопрос покупателя, а также для того, чтобы товар быстро был доставлен клиенту или выдан прямо в офисе;

на складе должен быть четкий учет и контроль выдачи товара; информационная система, установленная на складе, обязательно должна быть синхронизирована с сайтом;

9. Отдел закупок – актуален при достижении 5-7 продаж в день (100 в месяц). Основными задачами данного отдела являются - проведение переговоров, направленных на снижение цен и улучшение других условий поставок.

2) **Инструменты управления персоналом.** Управление персоналом – это использование личностного потенциала каждого сотрудника [76].

К характеристикам личностного потенциала относятся [177]:

- 1) квалификационный потенциал: профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность;
- 2) нравственный потенциал: ценности, мотивация;
- 3) образовательный потенциал: интеллектуальные, познавательные способности;
- 4) коммуникативный потенциал: способность к сотрудничеству, взаимодействию;
- 5) творческий потенциал: креативные способности;
- 6) психофизиологические способности: работоспособность.

В связи с конкретным личностным потенциалом выделяют главные направления деятельности в управлении персоналом:

- создание условий для развития личностного потенциала сотрудника;
- обеспечение условий труда для раскрытия потенциала сотрудника;
- непрерывное развитие профессиональных качеств сотрудников в соответствии со стратегическими задачами организации.

На начальном этапе развития интернет-магазина основными единицами персонала считаются сотрудники курьерской службы. Существует два варианта организации курьерской службы: собственная курьерская служба; аутсорсинг.

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

В первую очередь необходимо определить способы взаимодействия с клиентом, так как это будет влиять на трудоемкость и сложность организации той или иной формы взаимодействия:

- клиент забирает товар сам. Это самый удобный и дешевый вариант;
- товар доставляет курьер: по городу, району. Такой вариант доставки наиболее подходит интернет-магазинам, специализирующимся на тяжелых и

крупногабаритных товарах: стройматериалах, мебели, матрасах, воде и другом. Актуально это будет для магазинов, предлагающих товары к праздникам, вечеринке, корпоративным мероприятиям;

- доставка в другие города через специализированные службы. Один из сложных вариантов взаимодействия. Основные риски:

- наложенный платеж влечет за собой большой кассовый разрыв, снижающий рентабельность;

- упаковка добавляет себестоимость товара;

- возможные проблемы со стороны служб доставки, связанные с объемом товара;

- вероятность возвратов, связанные с ошибками в комплектации заказов и другими причинами;

- невыемпы товара и связанные с ними возвраты [93].

3) Инструменты управления качеством услуг. Управление качеством услуг в сфере электронной торговли представляет собой комплексный процесс, требующий учета как материальной составляющей, так и взаимодействия персонала с клиентом в ходе обслуживания [26].

Обеспечением контроля качества предоставляемых услуг могут заниматься:

- работники складского подразделения. Оценка качества товаров услуг производится на основе договоров с поставщиками и стандартов для отдельных видов продукции. Происходит маркировка проверенных товаров как принятых или забракованных. Забракованные товары возвращают поставщику для замены;

- сотрудники call-службы, автоматическая система оценки – измеряют удовлетворенность покупателя, то есть производят оценку качества обслуживания. Субъективный характер этого показателя диктует выбор методологии изучения отношения потребителей к работе интернет-магазина, а именно, применение опроса пользователей методом анкетирования [26].

Для повышения качества услуг интернет-магазина применяют следующие организационные инструменты [22]:

- несложные инструменты управления сайтом. Дизайн сайта должен быть простым и понятным для пользователя;

- инструменты обратной связи (контакты) должны содержать полную информацию, иметь быстрые ссылки;

- инструмент организации системы оценок продукции покупателями и публикации этих отзывов;

- инструмент отслеживания конфиденциальности. Как правило, данный инструмент представляет собой соглашение, текст которого должен быть продуманным и понятным. Он должен объяснять, какая личная информация может потребоваться и для каких целей. Данный инструмент позволит повысить уровень доверия к интернет-магазину;

- инструмент стандартов безопасности. Необходимо предоставить пользователям гарантию безопасности в виде знаков пройденной верификации в Verisign и других сервисах. Такой инструмент представляет собой значок на сайте, потенциально весомым он выглядит на странице проведения оплаты. И будет способствовать повышению уровня к интернет-магазину;

- демонстрация сертификатов качества продукции или свидетельство об официальной регистрации производителя продаваемой продукции, что подтверждает качество оригинальной продукции;

- инструмент - типовая форма договора, определяющая условия покупки, наличие гарантии и алгоритм решения спорных ситуаций. Договор должен обеспечивать возможность отстаивать права, в том числе и через суд, обеим сторонам [26]. Правильное использование этого инструмента сможет повысить лояльность клиентов;

- инструменты обеспечивающие повторные покупки: применение системы промо-кодов; система вручения карты покупателя с постоянной скидкой, которая бы высылалась на почту вместе с копией заказа или распечатывалась со страницы «Спасибо за покупку»; «закрытая распродажа» только для постоянных покупателей и другие;

- инструмент повышения качества предоставляемых услуг интернет-магазином посредством постоянных онлайн-опросов покупателей. Может представлять собой звонок от сотрудника call-центра с предложением пройти анкетирование, может быть в виде почтовой рассылки с анкетой или проведение анкетирования может быть осуществлено сразу после совершения покупки.

4) Инструменты продвижения услуг интернет-магазинов. Продвижение товара интернет-магазина, представляет собой совокупность методов и инструментов, позволяющих эффективно вывести товар на рынок, стимулировать его продажи и создать устойчивый круг лояльных к компании покупателей. Средства продвижения услуг рассматриваются как инструменты управления процессом движения товара от производителя (продавца) к покупателю (рис. 2.1.2).



Рисунок 2.1.2. Инструменты интернет-маркетинга [188]

Анализ практики функционирования крупных интернет-магазинов показывает, что они вложили достаточной большой объем финансов и времени в digital-маркетинг. Ниже приведены примеры использования инструментов развития услуг интернет-магазинов:

1. *Сегментация клиентов* – сбор и использование информации о каждом покупателе для индивидуализации подхода. Такая персонализация включает в

себя информацию о выборе товара, заказах, адресах, просмотренных страницах, использовании поисковых терминов. Крупные интернет-магазины реализуют этот инструмент, сегментируют аудиторию, и разрабатывают стратегию работы с каждым сегментом. Эта стратегия заключается в предоставлении персонального контента на сайте интернет-магазина для клиента, в зависимости от его сегментной группы. За рубежом есть специальные сервисы, которые предлагают услуги по обработке данных аудитории и проведение сегментации. Например, на организации и проведении опросов специализируются Fore See Results, Zoomerang, Survey Monkey. Обработкой полученных результатов и подготовкой сегментированных предложений/контента могут помочь Monetate и Adobe's Test&Target[163].

2. Богатый контент интернет-магазина. В отличие от традиционного магазина, в интернет-магазине продукт представлен с помощью средств визуализации, что исключает возможность тактильного опыта при покупке товара. Чтобы минимизировать отрицательные впечатления от этого различия, крупные интернет-магазины обогащают контент фотографиями товара с возможностью приближения, детального описания, технических характеристиках, рейтингах и отзывах покупателей. Примерами таких 3D-инструментов служат сервисы: Webrotate360, компонент от FlashXML, jQuery-плагин, ProductOrbit.

3. Данные о наличии товара. Одним из первых интернет-магазинов, который стал использовать данный инструмент стал Amazon. С целью повышения лояльности клиентов, и укрепления доверия к интернет-магазину, Amazon добавил строчку «На складе» в карточку товара. На сегодняшний день, публикация складской информации используется практически во всех крупных интернет-магазинах, однако указание точного количества единиц также создает дефицит, ограничение предложения, что подстегивает продажи. В связи с этим некоторыми владельцами интернет-магазинов при использовании данного инструмента была внедрена схему ценообразования, основными переменными в которой являются спрос и складские остатки. Чем выше спрос и меньше товара

осталось, тем выше цена на него. Примеры инструментов: МойСклад, ClearlyInventory, Zoho CRM, inFlowInventory.

4. *Курируемая продажа*. В рамках данного инструмента предполагается помощь потребителю при выборе необходимого товара, а именно, создается анкета, от результатов которой в дальнейшем зависит предлагаемая товарная группа или конкретный товар. Например, данный инструмент используется в практике магазина Gifts.com: PersonalityQuiz. В опросе магазина подарков применяются словарные описания предполагаемого получателя подарка, что способствует получению более точной рекомендации о покупке. Использование опроса по ряду характеристик товара и дальнейший вывод покупателя на конкретную покупку используют такие крупные торговые сети как «Эльдорадо» и «М-Видео».

5. *Кросс-селлинг, ап-селлинг*. Кросс-продажа предполагает возможность применения сопутствующих товаров при формировании итоговой покупательской корзины. Ап-селлинг использует способы привлечения покупателя к товарам, которые имеют характеристики более высокого качества по сравнению с рассматриваемым товаром (соответственно и имеют более высокую цену). Данные инструменты широко распространены в практике крупных интернет-магазинов. Примером «рекомендательных платформ» сервисов могут быть TheFilter, DirectedEdge, ChoiceStream.

6. *Простой возврат покупок*. Наличие гибкой политики возврата товаров может стать важным элементом конкурентного преимущества интернет-магазина. Например, благодаря высокому уровню поддержки (365 дней в году) и простым условиям возврата, интернет-магазин обуви Zappos достиг ошеломительного успеха. Примечательным фактом является то, что организация политики возврата покупок не требует больших усилий, главным звеном является возможность распечатки адреса интернет-магазина, которому могут вернуть покупку, в том формате, который принимает логистическая компания. Таким образом, благодаря простой операции – наклеивания адреса на коробку с

покупкой – клиент просто передает товар перевозчику, если возвращаемая вещь находится в надлежащем качестве.

7. *Программы повышения лояльности.* Политика создания эксклюзивных предложений и скидок позволяет повысить лояльность потребителей (купоны, кредиты и др.). В зарубежной практике работы интернет-магазинов в ряде случаев используют специальные сервисы, которые упрощают процесс работы программы лояльности с технической точки зрения - SmartButton, Epsilon, Innoviti.

8. *Проверка адреса.* Проверка адреса на чекауте реализована во всех крупных интернет-магазинах. В США можно подключиться к общей базе адресов USPS, и сразу получить ответ, верен адрес или нет. В рунете пока такого сервиса нет, но, как правило, после оформления заказа подавляющее интернет-магазинов связывается с клиентом – по электронной почте или телефону для уточнения деталей, в том числе и адреса. Проверка адреса позволяет исключить ошибки неправильного ввода адреса у клиента, а также снижает количество возвратов товара, основанных на неверно указанном адресе.

9. *Подарочные сертификаты* – являются выгодными для всех участников сделки. Так, покупатель сертификата может зафиксировать определенную сумму на подарок, который выберет одариваемый с учетом своих личных предпочтений. Для интернет-магазина применение сертификатов позволяет увеличить объем прибыли без лишних вложений ресурсов. Наиболее популярным временем покупки подарочных сертификатов являются праздники.

10. *Способы оплаты.* Крупные интернет-магазины стараются не ограничивать своих потребителей в выборе удобного способа оплаты. Так, доступными средствами платежа могут быть банковские карты, электронные кошельки, PayPal. Если магазин не способен предоставить необходимый клиенту способ оплаты, то возможна отмена покупки, а следовательно и потеря части дохода.

2.2 Оценка перспективных направлений совершенствования организационно-управленческих инструментов повышения эффективности услуг интернет-магазинов

В приложении Б приведен аналитический обзор практики применения инструментов развития услуг среди крупнейших интернет-магазинов в России (дата оценки 13.02.2020). При анализе практики использования инструментов продвижения услуг интернет-магазинов были приняты в рассмотрение топ-10 крупнейших организаций по состоянию на 2018 год. Данные были взяты у исследовательского агентства DataInsight - первого в России, специализирующегося на рынке электронной коммерции. Рейтинг Top-100 включает сто крупнейших российских магазинов по объему онлайн-продаж по итогам 2018 года. Для анализа были взяты первые десять позиций рейтинга.

По использованию инструмента сегментации лидером является интернет-магазин wildberries.ru, в нем представлены 26 сегментов, в том числе 3 сегмента по клиентам. Также сегментация по клиентам присутствует на сайтах citilink.ru, ozon.ru, lamoda.ru, на остальных сайтах только каталоги товаров.

Инструмент «богатый контент» в виде 3D есть у wildberries.ru и dns-shop.ru, товар можно посмотреть в любой проекции. Похожий инструмент есть у eldorado.ru и mvideo.ru – это «функция 360», товар можно увидеть в полном обороте. На остальных сайтах представлены фото в различных количествах, как единичные, так и в интерьере.

Почти на всех сайтах присутствует указание количества товара в наличии. Исключение составляют: lamoda.ru и eldorado.ru. А ozon.ru пользуется тактикой ограничения предложения, при указании количества товара выходит надпись «осталось столько штук».

Инструмент «курируемая продажа» используется citilink.ru в виде «Сервиса подбора расходных материалов» и petrovich.ru в виде «Опции персонального расчета».

Инструменты кросс-продаж представлены во всех интернет-магазинах, различаются только по количеству предложений и формулировкам. Особенно много предложений на сайте eldorado.ru: «Услуги и сервисы», «С этим товаром покупают», «Рекомендуем лично Вам», «С этим товаром часто смотрят». По мнению, автора одной из выигрышных формулировок является - «Рекомендуем лично Вам».

Инструмент «простой возврат покупок» не используется только citilink.ru, это может быть связано с тем, что основная часть ассортимента – технически сложные товары бытового назначения (электроника, фотоаппаратура, бытовая техника и т.п.), а указанные товары, согласно Постановлению Правительства РФ от 19.01.1998 N 55, возврату и обмену как товары надлежащего качества не подлежат. Одним из самых лояльных интернет-магазинов в части возврата покупки является retrovich.ru, он предоставляет самый большой отрезок времени на возврат неиспользуемого товара, к тому же при членстве в «Клубе друзей», возврат товара не ограничен сроками.

Программ лояльности присутствует в digital-маркетинге почти всех рассматриваемых интернет-магазинов, за исключением citilink.ru.

Как было сказано ранее, инструмента проверки адреса в российском интернете пока нет, поэтому существует подтверждение заказа через звонок от оператора в каждом интернет-магазине.

Подарочные сертификаты предусмотрены в каждом интернет-магазине, они различаются номинальной стоимостью и целевым предназначением. Во всех интернет-магазинах допускается смешенная оплата покупки с использованием сертификата и других видов оплаты.

Инструмент «способ оплаты», как правило, стандартный для всех интернет-магазинов.

Помимо рассмотренных инструментов продвижения услуг интернет-магазина, на практике используются:

- База знаний –техническая информация, помогающая разобраться в особенностях продукта;

- гарантийное обслуживание товара;
- страховка товара;
- доставка;
- реклама на сайте;
- личный кабинет;
- модный блог, энциклопедия моды, онлайн журнал (wildberries.ru).

При выборе инструмента продвижения некоторые интернет-магазины в первую очередь обращают внимание на каналы продвижения, которые позволяют сгенерировать больше всего трафика (см. рисунок 2.2.1).

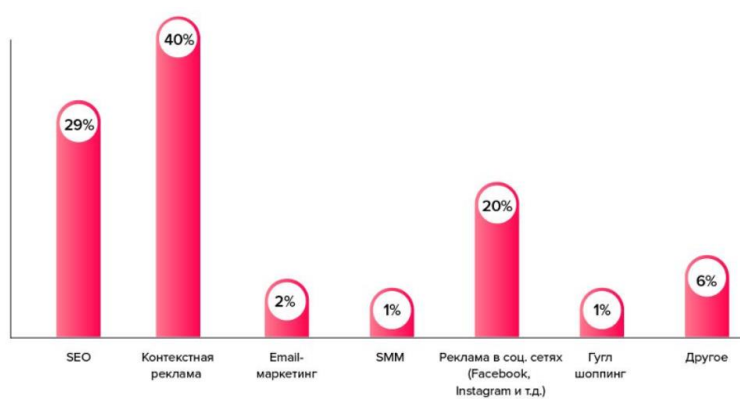


Рисунок 2.2.1 – Распределение каналов продвижения по степени генерации трафика для интернет-магазинов [100]

Ориентироваться только на показатель входящего трафика было бы нецелесообразно, так как прирост посетителей сайта не является беззаговорочной гарантией роста выручки онлайн магазина. В данном случае важно обратить внимание какие инструменты продвижения имеют тенденцию к повышению доли прибыли магазина (см. рисунок 2.2.2).

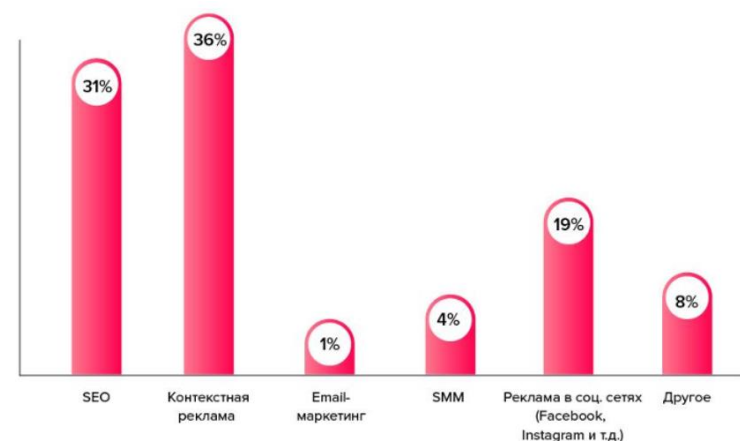


Рисунок 2.2.2 - Распределение каналов продвижения по степени генерации дохода для интернет-магазинов [100]

Таким образом, самыми популярными инструментами продвижения, которые приносят больше прибыли стали SEO, контекстная реклама и реклама в социальных сетях. Действительно, крупнейшие российские магазины по объему онлайн-продаж используют рассмотренные инструменты продвижения.

Стоит отметить, что лидирующие позиции способны занять только те магазины, которые способны заинтересовать свою целевую аудиторию и выбирают те инструменты продвижения, которые являются приоритетными по отношению к портретам потенциальных покупателей, их потребностям и ценностям.

Проанализируем сложившийся в 2020 году рейтинг магазинов, осуществляющих продажи через интернет [87]:

1. Wildberries.ru по-прежнему лидер рейтинга. Основным инструментом магазина является работа с ассортиментом - огромный ассортимент недорогих вещей большого числа модных брендов. Приемлемые для покупателей цены обеспечиваются путем прямого сотрудничества с производителями и официальными дистрибьюторами модной одежды и аксессуаров. В среднем, ежедневно на сайте осуществляется более 100 тысяч заказов, при этом около половины из них возвращаются продавцу;

2. DNS – поднялся с пятой на вторую строчку. Ассортимент магазина — это более 12 миллионов, диверсифицированных по различным категориям непродовольственных товаров;

3. Citilink.ru – уступил одну строчку по сравнению с прошлым годом. Основанная в Москве компания, помимо стандартных почтовых доставок и точек выдачи, обладает полноформатными магазинами. Большие площади торговых помещений, где есть представительства компаний, занимают различные электронные приборы, гаджеты и аксессуары, а сайт компании ежедневно посещает около 300 тысяч пользователей;

4. Mvideo.ru – также опустился на одну строчку. Основное направление деятельности М.Видео, с начала ее существования, продажа цифровой и бытовой техники в физически существующих розничных магазинах. Однако именно М.Видео среди всех российских магазинов рейтинга имеет наибольший средний чек именно на онлайн-площадке;

5. Eldorado.ru – в 2018 году занимал седьмую строку. Успешная розничная сеть бытовой техники «Эльдорадо» для повышения доходов создала интернет-площадку для продаж онлайн. По популярности магазин уступил только М.Видео. С 2017 года оба магазина принадлежат и управляются одной бизнес-группой — «Сафмар»;

6. Lamoda.ru – интернет-магазин сохранил свои позиции по сравнению с прошлым годом. Магазин управляется четырьмя иностранными основателями, имеет узконаправленную fashion-специализацию. Основные преимущества: возможность примерить бесплатно доставленный товар и отказаться от него, не имея никаких жестких финансовых обязательств перед интернет-продавцом. Ассортиментом магазина в более чем 2 млн. наименований товаров тысячи знаменитых модных брендов;

7. Ozon.ru – потерял сразу три строки в рейтинге крупнейших интернет-магазинов России в 2020 году. Изначально специализирующаяся на продаже книг и видеопродукции через всемирную паутину компания, за 20 лет существования достигла статуса одного из самых больших многопрофильных интернет-магазинов. На площадке представлено около 4 млн. позиций в 18 категориях. Отличительная черта, характерная для Ozon.ru, — книги и электроника. Стоимость компании близится к 700 млн. долларов;

8. Exist.ru – этот интернет-магазин не попал в прошлом году в ТОП-10. Московский центр по продаже автомобильных запчастей и аксессуаров отличается от других скоростью доставки и уровнем сервиса. Открыв IT компанию, основатели «Exist» одними из первых, в начале нового столетия, открыли в Рунете специализированный сервис по продаже автокомпонентов. В 2016 партнеры компании отрыли в Подмосковье логистический центр. По

неподтвержденным данным — это самый крупный склад автозапчастей на территории Европы. Также компания имеет представительства в более чем ста городах страны;

9. Svyaznoy.ru – опустился на одну строку ниже. Сайт мобильной и цифровой техники ежемесячно посещают около 15 млн. пользователей. Популярность ресурс приобрел благодаря удобным сервисам оплаты и доставки, а также сервису сравнения товаров. Особенный акцент «Связной» делает на работе с корпоративными клиентами;

10. Kupivip.ru – также новый интернет-магазин в рейтинге. Особенность этого сайта покупок через интернет — продажа одежды модных брендов по невысоким ценам. Выгодные предложения своим покупателям компания делает благодаря покупке складских остатков, принадлежащих как российским, так и мировым модным домам. Есть в ассортименте товары и собственных торговых марок, а с 2015 года в Москве стали развивать сеть оффлайн-точек продажи [99].

Для развития услуг интернет-магазинов в современных условиях хозяйствования необходим синтез этих инструментов в процессе управления интернет-магазином.

Методические принципы управления процессами предоставления услуг интернет-магазина, позволяющие обеспечить их эффективность [66]:

1. Принцип максимизации охвата аудитории потенциальных потребителей. Охватом аудитории называется объем показов объявлений уникальным пользователям, и он во многом определяет эффективность кампании [72]. По видам охвата аудитории выделяют:

- предполагаемый охват целевой аудитории - цифра, предоставляемая рекламной системой. Эта цифра характеризуется количеством всех уникальных пользователей, которые потенциально могут увидеть объявление исходя из заданных настроек.

- фактический – реальное количество уникальных пользователей.

Принцип максимизация охвата аудитории строится на следующих характеристиках:

- эффективность рекламной компании;
- настройки параметров – выставление таргетингов. Сужение аудитории – дает уменьшение объема потенциальных пользователей;
- применение фильтров: по интересам, географии, участию в группах и т.д. уменьшают количество показов уникальным пользователям, но дают более целевой трафик. В результате чего появляются конверсии;
- количество используемых в кампании ключевых слов - каждый добавленный в кампанию целевой запрос увеличивает охват аудитории на определенную величину [72];

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 и их восприятием руководством магазина. Разрыв формируется вследствие того, что руководители (менеджеры) интернет-магазина не в полной мере представляют себе требования потребителей к услуге и значимость для потребителей отдельных компонентов услуг (например, скорости обслуживания, удобства и стоимости доставки и т.п.). Игнорирование разрыва приведет к выбору потребителями конкурентов и падением объема услуг. Реализация принципа возможна, например, на основе организации эффективной обратной связи на сайте.

4. Принцип контроля качества работы сотрудников интернет магазина. Рентабельность интернет-магазина и качество оказываемых услуг напрямую зависят от продуктивности сотрудников и возможности оперативного контроля за ситуацией. Существуют различные виды контроля качества сотрудников, работающих с клиентами интернет-магазина:

- удаленный контроль через защищенный веб-аккаунт. Отслеживаются все виды деятельности сотрудников через защищенный веб-аккаунт без фактического доступа к их компьютерам;

- мониторинг работу сотрудников в режиме реального времени. Возможность наблюдать за экранами компьютеров сотрудников удаленно в режиме реального времени;

- запись экрана - постоянная съемка снимков экрана на целевом компьютере. Записи будут храниться на безопасном облачном сервере в течение определенного времени и могут быть просмотрены в любое;

- активность на веб-сайтах и в приложениях. Позволяет отслеживать и сохранять продолжительность посещения сотрудниками сайтов и нахождение в приложениях;

- контроль за нажатиями клавиш на клавиатуре - запись ведется во всех приложениях, включая браузеры, Skype and IM;

- мониторинг активности в поисковых системах. Записываются все поисковые фразы, которые вводят сотрудники в популярных поисковых системах Yandex, Google, Yahoo, Bing;

- снимки с веб-камеры, аудио запись, мониторинг съемных устройств хранения данных (USB, HDD, SD);

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. Экономический потенциал – способность субъекта функционировать и что-либо создавать [114]. Перспективный уровень экономического потенциала – максимально возможный объем ресурсов, которыми может обладать предприятие, если задействует все имеющиеся в его распоряжении возможности

и скрытые резервы с целью максимально удовлетворить запросы фактических и потенциальных пользователей услуг интернет-магазина.

Таким образом, можно увидеть, что на эффективность функционирования интернет-магазина оказывает влияние, сбалансированное использование инструментов продвижения услуг интернет-магазина, которое позволяет сформировать у пользователя максимальный интерес и мотивацию к совершению практических действий.

Предложение продуктов и услуг посредством сети Интернет не только добавляет еще один источник дохода для предприятий, но и помогает построить ряд отношений с целевой аудиторией, превратив пассивных посетителей в активных потребителей. Чтобы эффективно управлять услугами, необходимо правильно выбирать организационно-управленческие инструменты развития услуг интернет-магазина, а также принимать во внимание и другие аспекты, связанные с торговлей, такие как безопасность. Доступ к информации и разработка новых технологий в настоящее время достигли беспрецедентного уровня в истории, в настоящее время способность бизнес-моделей легко достичь потенциальных покупателей высока как никогда ранее.

Традиционно в Интернете было четыре службы: всемирная паутина - наиболее используемая интернет-служба, благодаря которой пользователи получают доступ к обширному массиву информации во всех областях с помощью навигационной программы, называемой браузером. Информация хранится в связанных документах; электронная почта (e-mail) - это возможность, позволяющая отправлять и получать сообщения от любого пользователя Интернета; электронная коммерция (GMP News) - это услуга, с помощью которой вы можете покупать или продавать онлайн; FTP (чат) - обеспечивает связь в режиме реального времени по онлайн-каналам связи, предоставляет возможность передачи файлов [136]. Тема диссертационного исследования связана с изучением различных аспектов предоставления услуг интернет-магазинами, которые подразумевают использование в сети с добавленной стоимостью некоторых приложений, таких как электронная передача

документов, факсимильная связь, штрих-коды, передача файлов и электронная почта. Необычайное развитие взаимосвязанности компьютера в Интернете во всех сегментах общества привело к растущей тенденции компаний использовать эти сети в области такого типа торговли. Для потребителя оплата картой - это вопрос доверия, который зависит от развития и зрелости онлайн-рынка, а также того факта, что есть магазины, которые не предоставляют возможности онлайн-оплаты с помощью кредитных карт, и являются началом способа онлайн-платежей. Более того, ни продавцы, ни банки не продвигают этот способ оплаты, и покупатели считают, что оплата наличными (при доставке) безопаснее. Новая экономика требует эксплуатации новых моделей и парадигм. Информационные технологии (ИТ) в настоящее время стимулируют бизнес и рынки. В новой экономике Интернет стал мощным и повсеместно распространенным механизмом коммуникации для облегчения осуществления и обработки бизнес-транзакций. Это привело к существенным изменениям в традиционных отраслях и компаниях. Фирмы пытаются понять и измерить влияние ИТ, чтобы они могли принимать разумные решения относительно важных инвестиций в ИТ.

За последние двадцать лет популярность услуг интернет-магазинов быстро возросла, а приложения для электронной коммерции являются постоянно растущим сегментом розничной торговли. Важнейшим фактором успеха каждого интернет-магазина является правильное взаимодействие с пользователем. Основной целью электронной коммерции можно назвать «удовлетворить точные потребности клиента, без суеты и беспокойства» [189]. Очевидно, что это не может быть успешно достигнуто без эффективной практики персонализации данных. Важнейшее значение имеет и удобный инструмент поиска. Поисковые системы на сайтах интернет продаж позволяют индивидуализировать заказ и в более полной мере удовлетворить потребности потребителя, что обеспечивается фильтрами сортировки. Большинство интернет-магазинов не предлагают пользователям возможность явной или не явной сортировки результатов в соответствии с их личными предпочтениями или покупательским поведением. Тем не менее, можно интуитивно предположить,

что учет прошлого поведения потребителя при ранжировании результатов может быть полезным. Поэтому в центре внимания стратегии развития услуг интернет-магазинов должна выступать возможность персонализированного онлайн-шоппинга, включая персонализированный поиск, который пока развито недостаточно. Это предполагает более тщательное изучение и сегментирование покупателей, что особенно важно с учётом современной тенденции изменения структуры интернет-пользователей (появление многочисленной старшей возрастной группы, а также заметный рост числе покупателей из малых и средних населенных пунктов). С другой стороны, персонализированный поиск уже много лет находится в центре внимания исследовательских сообществ, и в академических исследованиях было предложено много подходов. Были предложены многочисленные методы машинного обучения, такие как глубокие нейронные сети, SVM и деревья решений, а также различные статистические методы, от описательной статистики до tf-idf, и другие лингвистические инструменты, такие как онтологии. Тем не менее, общая основа всех этих исследований заключается в том, что, несмотря на то, что некоторые из них достигают улучшенных результатов поиска, они не принимают во внимание ограничения по времени или проблемы масштабируемости, которые являются обязательным условием для приложений в коммерческих веб-системах.

Увеличение доступности Интернета с помощью компьютеров и мобильных устройств привело к росту рынка интернет-продаж во всем мире. В этом сценарии потребитель имеет доступ к широкому спектру продуктов и поставщиков, что делает рынок конкурентоспособным за счет выравнивания цен, в некоторых случаях преодолевая географические барьеры, обеспечивая преимущества для потребителя. Однако развитие этой деятельности выгодно не только потребителям, но и отрасли. Этот тип торговли может функционировать с гораздо меньшими затратами на инфраструктуру и рабочую силу, чем традиционная торговля, представляя возможность работы с более эффективным управлением затратами. С другой стороны, при увеличении спроса могут возникнуть большие проблемы, связанные с эффективностью операции

доставки, которая может быть скомпрометирована, и это окажет влияние на уровень обслуживания и удовлетворенность клиентов. Поэтому важным направлением развития интернет-магазинов является совершенствование службы доставки и логистической стратегии. В свою очередь, использование данных о поведении и профиле потребителей может быть ценным инструментом в этом начинании [141].

Доступ к Интернету и популярность смартфонов привели к интересной тенденции, связанной с интеграцией онлайн и офлайн торговли. Потребители постепенно привыкают к поиску и покупке товаров и услуг в Интернете, но затем завершают свое потребление в физическом магазине, который известен как онлайн-офлайн-коммерция [192]. Таким образом, основная проблема торговли для продавцов заключается в том, чтобы найти потребителей в Интернете и привести их в реальный магазин. Эта концепция началась с платформ для групповых покупок в сфере услуг, таких как кейтеринг, путешествия и развлечения, с такими компаниями, как National Express, Restaurant.com, Ctrip и Dianping.com. Однако концепция теперь распространена на покупку материальных товаров. Например, клиенты John Lewis & Partners могут размещать заказы в интернет-магазинах, а затем забирать свои товары в реальных магазинах [192]. Кроме того, коммерция может функционировать и наоборот, то есть «от сети к сети». Например, потребитель может получить доступ к онлайн-странице продукта, отсканировав код быстрого ответа (QR) (который может быть размещен на продукте в физическом магазине или может быть объявлен в любом публичном месте), заказать и оплатить его в Интернете, и ожидать доставки. Такой вид продаж стал эффективной моделью для привлечения все большего числа потребителей. Некоторые интернет-магазины стремятся создать офлайн-присутствие, чтобы обеспечить положительный опыт покупок в своих сервисах. Например, Amazon, eBay и Alibaba начали испытания оффлайн магазинов, позволяя потребителям совершать покупки через смартфоны в центрах демонстрационных залов [192]. Аналогичным образом, продавцы в режиме офлайн стремятся искать онлайн-возможности для тех

рынков, на которые физические магазины не могут выйти. Walmart, Argos и Suning Appliance являются хорошими примерами розничных продавцов, которые сопоставляют цены на свои товары, как в своих онлайн, так и в оффлайн магазинах. Очевидно, что ритейлеры стремятся использовать преимущества как онлайн, так и офлайн операций, делая интеграцию онлайн и офлайн каналов решающей стратегией развития бизнеса. Хотя руководители предприятий признают потенциальные преимущества такой торговли, некоторые продавцы не могут использовать эти преимущества из-за низкого понимания поведения потребителей в торговле.

Еще одна точка зрения, рассматриваемая в научной литературе, касается влияния цифровых переходов на поведение и практику отдельных людей, организаций, систем и обществ. В транспортной сфере ожидается, что покупки онлайн дадут новые подходы к распределению городских грузовых перевозок, а также изменят поведение путешественников в городах. В Европе число онлайн-покупателей за последнее десятилетие увеличилось на 85%, а к 2030 году ожидается, что услуги онлайн-покупок составят 36% мировой торговли [127]. Существует общее предположение, что цифровая эра порождает рост электронной коммерции и распространение ее на новые рынки и отрасли. Эти тенденции усилились ограничениями, связанными с COVID-19. Ожидается дальнейший рост объема услуг интернет-магазинов в более старших возрастных группах, сокращение количества физических магазинов, увеличение числа торговых доменов и более широкое использование смартфонов. Важной проблемой является совершенствование процесса доставки и возможного возврата: доставки на дом в городских районах; возврата неудачной доставки; временных рамок; сотрудничества и консолидации и меняющихся характер городских цепочек поставок и создания стоимости; доставка в удалённые регионы, жителям сельской местности (особо актуально для нашей страны). Услуги интернет-магазинов могут изменить личную мобильность путем замены, модификации, генерации или нейтралитета. Ряд исследований показывают, что услуги интернет-магазинов имеет потенциал для сокращения личных

передвижений в том смысле, что она заменяет обычные магазины, но этот эффект может быть переоценен, поскольку исследования, как правило, не принимают во внимание связанные поездки. Другие исследования не показывают влияния или дополнительного воздействия на личные поездки, и большинство исследований обнаруживают нейтральный или дополнительный эффект. Заменить физическое путешествие на покупки в интернет-магазине непросто, потому что шоппинг представляет собой ценный досуг. В то же время, объективная невозможность такого досуга (в связи с пандемическими ограничениями) обеспечивает рост интереса к интернет-покупкам. Поэтому конкурентоспособной стратегией для интернет-магазинов является их интеграция с различными формами оффлайн-продаж.

Зарубежные исследования показывают, что рост интернет-технологий и появление мобильных устройств совершили прорыв на рынке конечных пользователей, изменили способы выполнения многих видов деятельности. Технология мобильной коммерции - это, по сути, синергия между мобильным устройством, беспроводным интернетом и вспомогательным программным обеспечением. Некоторые из исследований были нацелены на изучение технического аспекта развития мобильной коммерции, тогда как другие были сосредоточены на его применении для коммерческих и деловых целей, таких как мобильный банкинг, мобильные билеты для железных дорог, автобусов и авиалиний, мобильные покупки, услуги на основе местоположения и другие. Мобильная коммерция относится ко «всем действиям, связанным с (потенциальной) коммерческой транзакцией, проводимой через сети связи, которые взаимодействуют с беспроводными устройствами» [129].

Трансформация сферы услуг, в том числе вменение виртуальных технологий обслуживания, затронули все производства сферы услуг, которая является «не физической» в своем выражении. В этом случае проявляется виртуальность как свойство производства (оказания) услуг, но нельзя оставить без внимания, тот факт, что сам результат производства (оказания) услуги является в определенной мере виртуальным. Отличительная черта

виртуализация сферы услуг в масштабах глобализации - неравномерность по многим параметрам. Значительны межотраслевые различия в глубине и темпах перемен, уровне технологий, качестве организации, управления и сервиса. Одни отрасли вырвались вперед, другие пребывают в кризисном или застойном состоянии; отчетливо выражен дисбаланс наукоемких и традиционных услуг; аномально крупных размеров достигают охранный бизнес, некоторые виды развлечений и рекреации и т.п.

Ключевым продуктом, формируемым в сфере торговли, является торговая услуга, в рамках интернет-магазина ее можно обозначить как виртуальная услуга. В условиях современной цифровой экономики приоритетными считаются следующие направления совершенствования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина [67]:

1. Совершенствование нормативно-правовой базы. В 2017 году Министерство промышленности и торговли РФ подготовило и издало проект «Стратегия развития электронной торговли в Российской Федерации на период до 2025 года»[4]. Данная стратегия в части развития электронной торговли регулирует торговые операции в сегментах розничной торговли (B2B). Главной задачей стратегии является создание дополнительных рыночных механизмов, обеспечивающих рост и развитие электронной торговли в Российской Федерации, с учетом прогнозируемых внешних и внутренних условий, эффективного использования ее ресурсов и потенциала. Согласно стратегии, меры по совершенствованию законодательства должны быть направлены на упрощение процесса оформления сделки для организаций, работающих в сфере электронной торговли.

Для этого необходимо снять чрезмерные запреты, обеспечить эффективное нормативно-правовое регулирование сделок, повысить кибербезопасность и создать сбалансированные условия для деятельности отечественных и зарубежных интернет-магазинов.

В ходе таких действий прогнозируется достижение следующих показателей [4]:

- не менее 70 % розничных магазинов, использующих в продажах интернет-канал;

- не менее 80 % населения, осуществляющих Интернет-покупки;

- рост до 10 % доли России на мировом рынке электронной торговли;

- увеличение экспорта электронной торговли не менее чем на 5% [45].

2. Рост покупок среди покупателей нишевых интернет-магазинов, а также магазинов с авторской продукцией. На успех нишевых магазинов влияет как правило персонализированный подход и осуществление высококвалифицированных консультаций, а также воздействие на ценовую политику поставщиков. Примеры одних из успешных нишевых интернет – магазинов приведены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Успешные нишевые интернет-магазины [131]

Название	Ниша	Основатель	Характеристики
Kofe.ru[143]	Напитки: кофе, чай и все для их приготовления	Александр Верес	1 место среди онлайн кофе-шопов в России, 250заказов в день, 90000 клиентов по всей России
Красностоп[43]	Информационный сайт о винах российского производства	Андрей Стукалов	1000 SKU в категории ЗГУ, производимых в России, 100 000 бутылок вина продано партнерами проекта за 2 года
MusicMarket.by[152] с 2013 года	Продажа музыкальных инструментов, звукового и светового оборудования	Павел Гилевич	10 000 товаров, 7 000 подписчиков в соцсетях, 63,5% рост продаж за 2017 год
Стачка[85]	Международная IT-конференция, крупнейшая образовательная площадка по вопросам разработки, digital-маркетинга, развитию бизнеса и образования в IT	Антон Смагин	5 000 участников, 100 спикеров со всего мира, 19 стран, 15 тематических секций
Обвал цен[54] с 2011 года	Модная одежда	Роман Кежелис	50 000 клиентов за 5 лет, 4 заказа в год от одного и того же клиента, в 2016 году доставка бутс Adidas на олимпиаду RIO 2016
Огни Дома[55] с 2017 года	Освещение и декор для квартир, домов и магазинов	Алексей Миров	50 000 товаров, 1 200 000 руб. самый крупный заказ, 2 государственных тендера

Данное направление актуально тем, что в работе в главе 3 в качестве объекта исследования выступает нишевый интернет-магазин система «Коравин», специализирующийся на системе подачи вина.

3. Концентрации магазинов на одном бренде стремление к монобрендовости. Одной из самых важных стратегий в случае монобрендовости – правильное определение и грамотное привлечение целевой аудитории, так как ее мотивация отличается от традиционной мотивации обычного покупателя. Покупатель монобрендового интернет-магазина совершает транзакцию, потому что неравнодушен именно к бренду, это необходимо учитывать в первую очередь. В таблице 2.2.2. приведен список одних из самых популярных монобрендовых интернет-магазинов.

Таблица 2.2.2. Популярные монобрендовые интернет-магазины[151]

Бренд	Специализация
Apple [118]	Электронная техника и связанные с ней опции (монобрендовые магазины Apple Store посещают более 1 млн людей в день)
Nike [154]	Спортивная одежда и обувь
H&M [140]	Одежда, обувь, аксессуары в стиле runway-esque.
Samsung [175]	Электронная техника и связанные с ней опции
NYX [157]	Косметика и парфюмерия

4. Усиление роли искусственного интеллекта. По данным консалтинговой компании Gartner, к 2020 году 85% случаев взаимодействия с покупателями будут проходить без участия человека. Это возможно благодаря широкому применению чат-ботов для ответов на стандартные вопросы и снижения нагрузки на службу клиентской поддержки с участием людей. Чат-бот – это результат взаимодействия человека с искусственным интеллектом: робот, который автоматически отвечает на сообщения, введенные пользователем в чате. Об эффективности использования чат-ботов рассказывал Марк Цукерберг на конференции F8 в 2016 году, – на его взгляд, они существенно сокращают время обслуживания клиентов и являются одним из самых актуальных трендов на сегодняшний день. Примеры работающих чат-ботов для интернет-магазинов представлены в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 - Примеры работающих чат-ботов для интернет-магазинов[110]

Название чат-бота	Специализация
Burberry	Британский брэнд запустил чат-бот в Facebook Messenger в 2016 году. С того времени он использовался и как консультант, и как средство оповещения клиентов о выходе новой коллекции. Сейчас бот помогает подобрать одежду из онлайн-магазина, дает ответы на часто задаваемые вопросы или связывает с консультантом через Live Chat
Aerie	Компания America Eagle Outfitters запустила чат-бот Aerie в мессенджере Kik в 2016 году. Бот специализируется на продаже женского нижнего белья: дает ответы на часто задаваемые вопросы, предлагает варианты одежды по запросу пользователя. Обладает двумя уникальными чертами: «Thisor That» (это или то) и «Shop by Mood» (покупки по настроению)
Авиакомпания KLM	Чат-бот в Messenger помогает подобрать подходящий полет, выбрать условия перелета и перевозки багажа, затем купить билет

Таким образом, данное направление совершенствования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина, может помочь в оптимизации бизнес-процессов:

- сэкономить рабочее время менеджеров;
- увеличить конверсию с сайта;
- обеспечить дополнительный канал продаж;
- привлечь новую целевую аудиторию;
- помочь в управлении интернет-магазином.

5. Стремление к омниканальности. Это подразумевает, что розничные офф-лайн магазины будут развивать интернет-магазины для продажи товаров, а он-лайн магазины, в свою очередь, будут открывать свои точки продаж и выдачи заказов. Это означает формирование единого ассортимента, единой ценовой политики и единой для всех каналов (офф-лайн магазин, онлайн магазин, социальная сеть, телефон и т.д.) карты лояльности и базы данных о клиенте.

6. Разрешение магазинам перейти на электронный документооборот взамен бумажному, что позволило бы оптимизировать бизнес-процессы. Данная инициатива была выдвинута АКИТ и поддержана в письме Роспотребнадзора и затрагивает документы о порядке и сроках возврата товара. Данное направление

также отражено в «Стратегии развития электронной торговли в Российской Федерации на период до 2025 года».

Таким образом, совершенствование организационно-управленческих инструментов повышения эффективности услуг интернет-магазинов необходимо осуществлять на основе следующих методических принципов:

- максимизации охвата аудитории потенциальных потребителей, обеспечиваемой эффективностью продвижения услуг в интернет-пространстве;
- синтеза инструментов продвижения услуг, управления качеством услуг и управления персоналом в процессе организации деятельности интернет-магазина;
- преодоления разрыва между ожиданиями потребителей и их восприятием руководством магазина;
- контроля качества работы сотрудников интернет магазина, в том числе с использованием цифровых технологий;
- особого внимания к качеству организации доставки и взаимодействию с клиентом;
- роста экономического потенциала предприятия на основе обеспечения потребностей потребителей.

Анализ деятельности успешных интернет-магазинов позволил выделить перечень организационно-управленческих инструментов, которые обеспечивают им конкурентные преимущества:

- инструмент сегментации потребителей, определения потребностей каждой группы потребителей;
- инструмент организации максимально полной подачи информации о товаре или услуге (максимальное количество данных, объемное изображение, видеоролики и т.п.);
- инструмент продажи сопутствующих или дополняющих товаров, позволяющий увеличить размер потребительской корзины;
- эффективный инструмент обратной связи с потребителем (ответы на претензии, возможность возврата или отказа от товара).

Перспективу имеют такие инструменты, как:

- использование базы знаний для дополнения информации о товаре (материале, из которого изготовлен, особых свойствах изделия, условиях эксплуатации и ухода), а также взаимодействия с экспертом, что требует соответствующих изменений в персонале;

- предложения по страхованию товара с подробной информацией о сути дополнительной услуги;

- создание отдела, который будет публиковать тематические статьи, пресс-релизы и т.п.;

- развитие инструмента поиска с возможностью умной сортировки товара в соответствии с особенностями клиента, в том числе на основании информации о прошлых покупках в магазине;

- совершенствование службы доставки и логистической стратегии, в том числе с учётом особенностей малых населенных пунктов;

- создание технологических возможностей для использования QR кода при покупках через смартфон в реальном физическом пространстве (не обязательно в магазине, например, на уличных баннерах и т.п.);

- удовлетворение потребностей совместного потребления (формирование предложений для групп покупателей с условиями скидок).

Также в качестве приоритетных направлений совершенствования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина выделено совершенствование нормативно-правовой базы в рамках «Стратегии развития торговли в Российской Федерации на период до 2025 года», рост продаж нишевых магазинов, стремление Интернет-магазинов к монобрендовости; развитие роли искусственного интеллекта и омниканальности, а также электронной документации.

Особую группу покупателей могут составить люди старшего возраста, которые становятся более активными интернет-пользователями, при этом интернет-магазины могут использовать инструмент, связанный с возможностью общения с консультантами по телефону или виртуальной связи.

2.3 Методические подходы к оценке перспективных направлений совершенствования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазинов

На данный момент основным способом оценить эффективность проделанной работы является KPI (Key Performance Indicator) – система ключевых показателей эффективности. С помощью разных групп показателей можно оценить эффективность описанных выше анализов для принятия управленческих решений.

Метод синтетических KPI показателей используются для оценки трафика по косвенным показателям, не связанным напрямую с бизнес-целями. Как правило данные необходимые для расчёта этих показателей собираются в автоматическом режиме CMS и системами веб-аналитики.

Метод бизнес KPI показателей используются маркетологами для постановки задач и оценки выполнения бизнес-целей. Эти показатели рассчитываются по определенным заданным формулам с учетом экономических показателей хозяйственной деятельности интернет-магазина [7].

Виды синтетических показателей:

1. CTR (Click Through Rate). Отношение числа показов рекламного объявления к числу кликов по этому объявлению. Актуален для оценки эффективности внутренней баннерной сети сайта.

2. CPC (Cost Per Click). Цена перехода по объявлению от рекламодателя. Актуально для таргетированной рекламы в поисковых и социальных сетях.

3. CPM (Cost Per Mille). Универсальный показатель, обозначающий стоимость за 1000 контактов с аудиторией.

4. Объем трафика. Количество трафика за определённый отрезок времени. Является грубым показателем, который не отображает качество посетителей.

5. Показатель отказа (Bouncerate). Процент посетителей, которые просмотрели только одну страницу сайта и не произвели никаких действий или были на сайте очень короткое время.

6. Время, проведенное на сайте.

7. Глубина просмотра. Среднее число страниц, просмотренных одним пользователем.

8. Коэффициент конверсии (Conversion Rate). Выраженное в процентах отношение числа посетителей, которые совершили желаемое действие (заполнили лид-форму, совершили покупку и т. п.) к общему числу посетителей [116].

Виды бизнес показателей:

1) CPO (Cost Per Order). Стоимость привлечения одного заказа.

2) CPA (Cost PerAction). Стоимость любого, интересующего нас действия, в зависимости от целей рекламной кампании. Это может быть и промежуточная цель (например, добавление товара в корзину) и финальное действие которое мы хотим от пользователя (например, звонок).

3) ROI (Return On Investment). Коэффициент возврата инвестиций, главный показатель рентабельности вложений. Он показывает отношение суммы прибыли или убытков к сумме инвестиций.

4) AOV (Average Order Value). Среднийчек. Определяется отношением дохода (Revenue) к количеству заказов.

5) LTV (Life timeValue). Совокупная прибыль компании, получаемая от одного клиента за все время сотрудничества с ним. Один из самых важных и одновременно сложно рассчитываемых показателей.

6) SAC (CustomerAcquisitionCost). Сумма, которую вы платите, чтобы привлечь нового клиента.

7) DPP (доля рекламных расходов). Разделить общие рекламные расходы на доход, который принесла реклама за определенный период.

8) Revenue. Доход компании, полученный от продаж товаров или оказания услуг за определенный период времени [23].

В случае с веб сайтом выбор ключевых показателей будет зависеть от типа сайта. Если для сайта-визитки достаточно отслеживать количество посещений, глубину просмотра, время, проведенное на сайте и конверсию на заполнивших форму обратной связи, то для интернет-магазина этого набора критериев будет недостаточно. В этом случае ключевыми показателями становится большая часть бизнес KPI, приведённых выше, включая CPO, CPA, AOV и т.д.[8].

Конечный список отслеживаемых KPI Интернет-магазина, как правило определяется его владельцем и может радикальным образом отличаться от случая к случаю.

Так же контроль ключевых показателей актуален и для SEO. Как правило, используются все неэкономические, синтетические показатели. Основным можно считать видимость сайта по семантическому ядру и количество трафика, по ключевым словам, и фразам [161].

В рамках общепринятых методов, рассмотренных в главе 1 и с учетом выбранных для расчета показателей, автор предложил подход к оценке эффективности инструментов продвижения, состоящий из двух блоков анализа:

- анализом синтетических и бизнес KPI показателей;
- с применением 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 [162].

Ниже представлена расшифровка и способы расчета показателей для дальнейшего сравнительного анализа результатов. Способы расчета показаны в таблице 2.4.1.

Для расчета и оценки данных по инструментам продвижения нам необходимо три группы показателей [68]:

1. Экономические показатели:

- товарооборот - 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.

2. Синтетические показатели:

- визиты - показывают сумму всех посетителей интернет-магазина, первичных и вернувшихся;
- посетители - показывают количество уникальных посетителей;
- глубина просмотра - показывает, какое количество страниц просматривают посетители;
- время на сайте – показывает, 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.

3. 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 [42].

Таблица 2.3.1. – Способы расчета KPI показателей

Группы показателей	Наименование показателя	Способ расчета показателя
Синтетические показатели	CTR	$\frac{В}{П}$
	CPC	$\frac{З}{В}$
Бизнес показатели	CPO	$\frac{З}{Зак}$
	ROI	$\frac{ВД - З}{З}$
	AOV	$\frac{Т}{Зак}$

Где следующие условные обозначения означают: В – Визиты, П – показы, З – затраты, Зак – заказы, ВД – валовый доход, Т – товарооборот.

С научной точки зрения эффективной системой анализа прибыли, рентабельности продаж и операционного запаса финансовой устойчивости организации розничной торговли является факторный анализ по системе «директ-костинг» Нечитайло И.А. Данную систему можно адаптировать и применить к анализу эффективности инструментов продвижения [103].

В учетно-аналитической системе «директ-костинг» прибыль от реализации продукции дефрагментируют на маржинальную прибыль и условно-постоянные расходы. Схема дальнейшей дефрагментации этих показателей по составляющим их элементам и факторам зависит от технологических, логистических и маркетинговых особенностей деятельности предприятия. В соответствии с этим подходом ключевым элементом финансового результата является валовый доход, определяемый как превышение выручки от продаж товаров (продажной стоимости товаров) над их покупной стоимостью, которая

формируется из прямых затрат организации на их приобретение. Валовый доход является источником покрытия издержек обращения, которые подразделяют на:

- переменные (транспортные расходы, товарные потери и потери тары, бонусы торговому персоналу, начисляемые с товарооборота, и т.п.);
- условно-постоянные (повременная заработная плата торгового персонала, расходы на рекламу и продвижение товара, управленческие расходы).

Показатель, характеризующий остаток валового дохода после покрытия переменных издержек обращения, представляет собой маржинальную прибыль, которая рассматривается как источник покрытия общих условно-постоянных издержек обращения [116].

Финансовые результаты от продаж, рентабельность и запас финансовой устойчивости будут зависеть от следующих факторов: условно-постоянных издержек обращения; товарооборота; изменение уровня торговых надбавок; изменение уровня переменных издержек обращения.

К переменным издержкам обращения в интернет-магазине относятся транспортные расходы. К условно-постоянным издержкам обращения для инструментов продвижения в нашем случае будут рекламные расходы, непосредственно связанные с применением конкретного инструмента продвижения.

Метод цепных подстановок - метод факторного анализа, который используется для выявления влияния фактора на анализируемый показатель, а также для определения того фактора, который оказывал большее влияние на изменение исходного показателя.

Метод цепных подстановок основан на элиминировании - методу устранения всех факторов, кроме одного - результативного. Свод базисных, отчетных и «подстановочных» значений показателей, используемых в факторном анализе прибыли, рентабельности продаж и запаса финансово устойчивости организации розничной торговли представлен в таблицах 2.3.2., 2.3.3.[94].

Таблица 2.3.2. – Свод базисных, отчетных и «подстановочных» 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 базисным 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

Данный метод состоит в том, что, определяя действие одного фактора, другие факторы необходимо оставлять как неизменные. Поэтому в расчетах базовые (плановые) показатели постепенно заменяются на фактические (отчетные) показатели. Итоговые результаты сравниваются с предыдущими имеющимися данными. Разность между ними определяет размер влияния конкретного фактора на изменение общего значения показателя.

Таблица 2.3.3. – Схема факторного анализа прибыли, рентабельности продаж и операционного запаса финансовой устойчивости интернет-магазина

Наименование группы факторов	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 общего товарооборота	$\Delta OP_T = MP_I - MP_0$	$\Delta R_T = R_{II} - R_I$	$\Delta Z_T = Z_{II} - Z_I$
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 уровня переменных издержек обращения	$\Delta OP_v = MP_1 - MP_{II}$	$\Delta R_v = R_1 - R_{III}$	$\Delta Z_v = Z_1 - Z_{III}$

Маржинальный анализ, основанный на директ-костинге позволяет комплексно оценивать влияние принимаемых решений, приводящих к изменению тех или иных факторных показателей хозяйственной деятельности на целевые показатели организации и позволяет выявить следующие

характеристики: показывает эффективность каждого инструмента продвижения при изменении затрат на их продвижение; показывает, как меняется прибыль от продаж и рентабельность инструментов продвижения в зависимости от изменения факторов (торговой надбавки, условно-постоянных затрат и т.д.).

Это позволяет сделать следующие управленческие решения:

- группировать товары в новые товарные группы для увеличения среднего чека;
- принимать заказы с нестандартными параметрами прибыльности (по заниженным ценам или с дополнительными программами лояльности);
- выбор между собственной организацией логистики или аутсорсингом логистической деятельности;
- перераспределение бюджета на продвижение интернет-магазина в более эффективные инструменты продвижения [113].

Каждая группа показателей нужна нам 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 по результатам проведенной работы для оптимизации к поисковым сетям и определяет качество контента, а также показывают сегментацию по времени для принятия решения к покупке товара. Без них невозможно выстроить грамотную воронку продаж.

Бизнес показатели дают нам результирующие данные по стоимости заказа на конкретный инструмент продвижения, определяют средний чек заказа и показывают эффективность инвестиций в каждый инструмент продвижения [48].

Предложенный подход к оценке эффективности инструментов продвижения на основании анализа синтетических и бизнес KPI показателей, а также с применением факторного анализа прибыли от продаж, рентабельности и запаса финансовой устойчивости был апробирован в пункте 3.3 данной работы.

3. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

3.1. Методические рекомендации по оптимизации бизнес-процессов интернет-магазина на основе совершенствования организационно-управленческих инструментов

Для того, чтобы сформировать наиболее эффективный организационно-управленческий инструментарий управления развитием услуг интернет-магазина, как субъекта конкурентной рыночной деятельности, необходимо привести систематический перечень основного инструментария, применяемого в успешных интернет-магазинах как в России, так и за рубежом. Схематически разделим жизненный цикл интернет-магазина на три этапа:

I. Этап – зарождение концепции интернет-магазина;

II. Этап – функционирование интернет-магазина в сети Интернет;

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.

Рассмотрим более подробно каждый из этапов в том числе его инструментарий.

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.

На данном этапе 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) Не менее важным вопросом, от которого зависит успешность и долгосрочность развития интернет-магазина – быстрые продажи, после старта. Чтобы обеспечить быстрые продажи, необходимо использовать инструмент стратегическое планирование до создания интернет-магазина. При составлении стратегического плана определяют:

- конкурентоспособность ниши и активность конкурентов;
- оптимальные каналы трафика, которые обеспечат самокупаемость;
- основной регион продвижения для приоритетных продуктов;
- конкурентные преимущества бизнеса;
- вызовы, которые могут мешать продвижению интернет-магазина;
- основные группы потенциальных потребителей;

Далее стратегический план можно визуализировать при помощи таких графически инструментов как Lean Canvas, Value Proposition Canvas.

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

1) Поэтому для повышения качества услуг интернет-магазина применяют следующие организационные инструменты:

- несложные инструменты управления сайтом;
- инструменты обратной связи (контакты) должны содержать полную информацию, иметь быстрые ссылки;

- инструмент организации системы оценок продукции покупателями и публикации этих отзывов;

- инструмент отслеживания конфиденциальности.

- инструмент стандартов безопасности.

- демонстрация сертификатов качества продукции или свидетельство об официальной регистрации производителя продаваемой продукции, что подтверждает качество оригинальной продукции;

- инструмент - типовая форма договора, определяющая условия покупки, наличие гарантии и алгоритм решения спорных ситуаций.

- инструменты обеспечивающие повторные покупки;

- инструмент повышения качества предоставляемых услуг интернет-магазином посредством постоянных онлайн-опросов покупателей.

2) Одним из самых важных задач интернет-магазина является привлечение покупателей, поэтому очень важны Digital-каналы предоставления услуг. Наиболее популярные из них:

- 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);

- разные виды контент-маркетинга.

Таким образом формируется воронка продаж с помощью Digital-маркетинга:

- осведомленность. На этом этапе с помощью таких инструментов как медийная реклама, SEO, таргетированная реклама в социальных сетях, видеорекламы, а также поисковой контекстной рекламы и других –

осуществляются переходы на сайт интернет-магазина. Привлечение читателей происходит за счет контент маркетинга.

- интерес. На этом этапе появляются активные подписчики, пул которых формируется посредством таких организационно-управленческих инструментов как оптимизация сайта, аналитика, e-mail маркетинг и другие.

- принятие решения. Происходит оптимизация конверсий в покупателей и совершаются продажи.

- лояльность. Этап характеризуется повторными продажами и формированию лояльности клиентов, за счет использования таких инструментов как ремаркетинг (кросспродажи, акции), рассылка по базе e-mail адресов, оптимизация пользовательского опыта, а также управление репутацией (инструмент SMM).

3) Перечень выгод для клиента, получаемых от потребления продукта или услуги интернет-магазина характеризуется инструментом оффер. Целью которого является полное удовлетворение потребностей клиента предлагаемым продуктом или услугой. Считается, что основным параметром этого инструмента является цена, по которому клиент оценивает продукт или услугу. Однако немаловажными параметрами также являются такие параметры как условия оплаты (возможность взять кредита или рассрочка), условия доставки (предоплата, доставка в другой город, сотрудничество с транспортными компаниями), условия покупки (наличие пункта выдачи, шоу-рума, подарка к покупке, программа лояльности), наличие лучшего предложения по сервису (легкий возврат и обмен товара, качество обслуживание, сервис), бренд магазина, каталог товаров с полным описанием, отзывами, видео.

4) Техническая поддержка. 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. Для того, чтобы пользователи не уходили с сайта, даже не взглянув на него используется такой инструмент как технический аудит сайта. Он подразумевает собой поиск потенциальных проблем в работе сайта интернет-магазина. Эти проблемы могут

оказать большое влияние на эффективность работы сайта при развитии на каждом из рекламных каналов. Существуют важные параметры для каждого канала продвижения услуг, которые имеют свои особенности [92]:

- скорость загрузки сайта (менее 2 секунд);
- правильность работы инструмента заказа продукта;
- удобство работы с сайтом на различных мобильных устройствах;
- корректность в настройках инструментов аналитики;
- отказоустойчивость хостинга;
- наличие корректной адаптивной верстки на сайте;

Важные параметры при запуске контекстной рекламы:

- наличие статических URL для фильтров;
- корректная работа URL с utm, gclid и uclid метками;
- отсутствие редиректов на целевых страницах.

И для такого инструмента как SEO приоритетные технические характеристики:

- отсутствие дубликатов страниц на сайте;
- правильность формирования URL-ов;
- отсутствие внутренних технических ошибок;
- наличие микроразметки на страницах;
- совместимость с поисковыми системами Яндекс и Google.

5) Контент-маркетинг для интернет-магазина – как первый канал привлечения клиентов. Основное условие для успешного применения данного инструмента – высокое качество контента и его креативность. Одной из разновидностей этого инструмента является – внешний контент-маркетинг – взаимодействия с лидерами, на которых ориентируются потенциальные потребители. Суть – привлечение авторитетных ссылок на сайт посредством размещения интересного контента на сторонних ресурсах. Внешний контент-маркетинг — это катализатор для SEO, так как позволяет получать первые качественные ссылки на сайт, однако требует значительных финансовых и временных затрат.

б) 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. Также аналитика сможет результировать информацию о продажах через сайт и о каналах продаж, но без конкретизации по денежному эквиваленту. Основные параметры аналитики:

- количество конверсий;
- указание страниц, которые перенаправили клиентов;
- ключевые слова (для контекстной рекламы);
- уровень конверсии по устройствам;
- трафик по демографическим параметрам;

Более подробную информацию по прибыли в разрезе конкретного канала продаж – дает инструмент Google Analytics с настроенной расширенной электронной торговлей или Яндекс Метрика с электронной коммерцией. Эти инструменты показывают прибыльность каждого канала, что позволяет правильно совершать управленческие действия в отношении выбора их применения.

Помимо заказов непосредственно на сайте, есть доля клиентов обычно от 20 до 80%, которые используют такой канал как Колл-трекинг в зависимости от специализации интернет-магазина. Эти клиенты были конвертированы на сайт и совершили покупку. На этапе развития интернет-магазина данным инструментом можно пренебречь, но при его развитии данная информация может быть необходима, так как позволяет глубже анализировать маркетинговую активность и оптимизировать работу магазина.

III. Этап. На этапе стабильного функционирования 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. Этот инструмент позволит:

- вернуть на сайт потенциальных клиентов, которые по каким-то причинам не завершили покупку;
- осуществить повторные продажи;
- осуществить информирование клиентов об акциях и специальных предложениях;
- стимулировать написание отзывов по приобретенным продуктам;

На этапе удержания конкурентоспособной позиции возможно использование всех возможных инструментов развития услуг, однако особое внимание следует обратить на такие инструменты:

- CPA-сети (сети с оплатой за действие). Это такие рекламные системы-посредники, суть которых заключается в оплате рекламодателям исключительно целевых действий пользователей на своих сайтах: покупки, регистрации, заполнение анкет и другое;

- партнёрская программа (англ. Affiliateprogram) - форма делового сотрудничества между продавцом и партнёрами при продаже какого-либо товара или предоставлении услуг;

- естественная реклама (англ. nativeadvertising) - рекламодатель привлекает к себе внимание в контексте площадки, то есть эта реклама по сути не идентифицируется как реклама и не вызывает у аудитории отторжения;

- PR (publicrelations) - это управление потоками информации между организацией и общественностью. Целью является создание положительного образа организации в сознании потенциального потребителя.

Таким образом, залогом успешного функционирования интернет-магазина является комплексное продвижение услуг, то есть комбинирование различных инструментов развития услуг. Причем правильная комбинация инструментов индивидуальна для каждого интернет-магазина и зависит от выбранной ниши, ситуации на рынке, уровня конкуренции и много другого.

В работе в качестве объекта исследования рассмотрена система «Коравин» (торговая марка «Коравин») – это качественно новая технология, которая позволяет наливать вино из бутылки, не вытаскивая пробку. Бренд «Коравин» появился на рынке в 2013 году, но пока не так узнаваем, как другие. Целевая аудитория для данной компании достаточно специфична, это достаточно обеспеченные люди, ценящее хорошее дорогое вино, коллекционеры вина. Средний чек при покупке системы «Коравин» от 30000 до 35000 рублей.

На основе полученной информации, были сформированы первостепенные проблемы для продвижения торговой марки «Коравин»:

- бренд не популяризован;
- целевая аудитория достаточно специфичная и узко сегментирована;
- продукция интернет-магазина относится к высокой ценовой категории.

Исходя из особенностей продукции торговой марки «Коравин» при выборе инструментов продвижения была использована методика, основанная на оценке весов критериев. Вес критерия определялся по степени влияния на результат продвижения конкретного инструмента и оценивался как:

- вес 2 –наибольшее влияние;
- вес 1,5 - умеренное влияние;
- вес 1- опосредованное влияние.

Были определены критерии для выбора инструментов продвижения услуг интернет-магазина: затраты на использование; ненавязчивость; информативность; визуализация; охват потребителей.

На момент создания сайта (интернет-магазина) был использован экспертный подход для оценки выбора необходимых инструментов- продвижения на первичном и последующих этапах продвижения.

Важными критериями для выбора инструментов продвижения интернет-магазина от большего к меньшему являются:

- затраты на использование;
- ненавязчивость;
- информативность;

- визуализация;
- охват потребителей

Вес конкретного инструмента продвижения означает важность по каждому критерию и оценивается как:

- вес 3 – наиболее важный;
- вес 2 – среднее значение;
- вес 1 – наименее важный.

Оценка влияния каждого инструмента определяется произведением веса критерия на вес инструмента. Далее суммируются все Оценки и выводится общая сумма для каждого инструмента продвижения[94].

После просмотра информации о 6-ти наиболее популярных инструментах продвижения, был сделан вывод о том, что компании необходимо использовать три инструмента продвижения одновременно, т.к. многие из данных инструментов взаимосвязаны и в сочетании эффективность от их применения становится намного лучше, чем при использовании только одного инструмента продвижения. Результат выбора наиболее эффективного решения по применяемым инструментам продвижения для интернет-магазина представлен в табл.3.1.1

Таблица 3.1.1 – Взвешенная оценка инструментов продвижения

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
Ненавязчивость	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.

На первом этапе наиболее подходящие инструменты продвижения, это SEO, контент-маркетинг и контекстная реклама. Так же, на основе полученных данных, можно сделать вывод, что менее всего на данном этапе развития интернет-магазина, подходят такие инструменты продвижения, как медийная и баннерная реклама и емейл рассылки. А SMM время и трудозатрачен на первичном этапе продвижения интернет-магазина. На данный момент его использование нецелесообразно еще и по причине несовершенства проработанности и наполненности сайта к поисковым роботам и трафик, идущий с SMM может только негативно повлиять на общую ротацию сайта в поисковых системах.

Задачи для SEO продвижения заключается в необходимости располагать сайт на верхних строчках поисковых систем и при достаточно низком бюджете для использования является долгосрочным вариантом продвижения сайта. Контент-маркетинг, который дополняет SEO в продвижении сайта за счет уникальных статей на интересную посетителям информацию, которая не конфликтует с тематикой сайта. Данный способ в современных условиях является одним из самых выгодных и эффективных. Безусловно необходимо использовать контекстную рекламу, как основной драйвер привлечения аудитории, так как главной проблемой интернет-магазина на примере торговой марки «Коравин» является низкая узнаваемость бренда.

После получения результатов от использования данных инструментов, можно перейти к следующим этапам продвижения, таким как SMM и медийная и баннерная реклама, при этом, данные этапы лучше производить последовательно, проверяя, как потенциальные потребители будут реагировать на данные нововведения. Так же, такой инструмент продвижения, как E-mail рассылки следует использовать осторожно на последних этапах развития, чтобы

посетителей сайта не оттолкнули данные действия, а наоборот, имели эффект напоминания.

Так, на основе полученной информации, были сформированы первостепенные проблемы для продвижения торговой марки «Коравин»:

- низкая узнаваемость бренда, данные по запросам в таблице 3.1.2;
- узкая целевая аудитория;
- высокая ценовая категория товара.

Низкая узнаваемость брeда связана с тем, что система «Коравин» впервые появилась на рынке 2013 года и не настолько разрекламирован, и популярен в мире, как другие бренды. Из этого вытекает и вторая проблема, целевая аудитория товара специфична и узка, в основном это люди, ценящее хорошее дорогое вино, с развитой культурой употребления, данной категории напитков и коллекционеры вина.

Дополнительной проблемой является и ценовой сегмент устройства, средний чек варьируется от 30000 до 35000 рублей, что отсекает большую аудиторию потенциальных покупателей товара. Его могут позволить себе люди со средним и выше среднего достатка.

В таблице 3.1.3 приведены данные Росстат по обороту розничной торговли в расчете на душу населения в РФ с 2000 по 2019 год, где видно, что на непродовольственные товары каждый гражданин РФ в 2019 потратил 102 200 руб. Данная категория товара занимаем 1/3 объема среднедушевого годового оборота.

Таблица 3.1.2 – Количество низкочастотных запросов «Коравин» в системе «wordstat» с мая 2017 по декабрь 2019 года. мая 2017 года по апрель 2019 года
добавить

Месяц	Количество запросов, ед.	Месяц	Количество запросов, ед.
май.17	357	сен.18	1316
июн.17	360	окт.18	892
июл.17	306	ноя.18	794
авг.17	396	дек.18	937
сен.17	478	январ.19	807
окт.17	517	фев.19	713
ноя.17	716	мар.19	838
дек.17	707	апр.19	897

январь 18	1067	май 19	871
февраль 18	715	июнь 19	855
март 18	637	июль 19	901
апрель 18	684	август 19	911
май 18	641	сентябрь 19	897
июнь 18	574	октябрь 19	886
июль 18	818	ноябрь 19	927
август 18	735	декабрь 19	930

Таблица 3.1.3 - Оборот розничной торговли в расчете на душу населения в РФ с 2000 по 2019 годы. 2000 по 2017 годы

Год	Всего, руб.	в том числе, в руб.	
		продовольственные товары	непродовольственные товары
2000	16162	7511	8651
2001	21181	9775	11406
2002	26109	12162	13947
2003	31557	14573	16984
2004	39166	17910	21256
2005	49063	22420	26643
2006	60901	27595	33306
2007	76111	34252	41859
2008	97688	45506	52182
2009	102245	49705	52540
2010	115591	56018	59573
2011	133633	63684	69949
2012	149401	69562	79839
2013	165051	77648	87403
2014	180410	84747	95663
2015	188017	91610	96407
2016	192982	93720	99262
2017	203029	98308	104721
2018	215146	98124	104528
2019	228450	99694	106200

Была выработана последовательность действий для достижения наиболее подходящих результатов. Для сбора и анализа статистических данных будем использовать систему Яндекс.Метрика, как наиболее удобную и понятную для расчета KPI показателей и анализа результатов эффективности инструментов продвижения интернет-магазина. У GoogleAnalytics сложные математические алгоритмы обработки и систематизации информации, поэтому их данные сложно связать со статистическими показателями результатов применения инструментов-продвижения. Есть вероятность неправильной интерпретации данных и как следствие искажения расчетов показателей[53].

После того, как было принято решение об использовании инструментов продвижения, были поставлены сроки, за которые можно было бы увидеть результат. Так, для выбранных трех инструментов продвижения был поставлен срок исполнения с 01 января 2017 года по 31 декабря 2019 года, за который необходимо было наблюдать за изменениями посещаемости и поиска интернет-магазина покупателями. Все изменения необходимо было наблюдать и оценивать, как за год в целом, так и по месяцам, чтобы понять, как менялось положение сайта моментами и в целом за год.

Была поставлена цель в повышении роста продаж и настройке семантического ядра сайта для дальнейшей индексации поисковыми системами с целью попадания на первую страницу поиска. Последняя цель была поставлена для прироста органического трафика, который в свою очередь является бесплатным и более выгодным. К 01 января 2017 года было настроено семантическое ядро сайта, была произведена его SEO-оптимизация, сделано несколько разделов интернет-магазина и написано несколько статей под разные поисковые запросы клиентов.

Анализ посещаемости сайта позволяет получить подробную информацию о том, как и откуда приходят посетители на сайт, сколько времени проводят на его страницах, с каких страниц уходят и т. д. Такой анализ является очень важным, ведь с его помощью можно не только оценивать текущую посещаемость сайта, но и прогнозировать будущую [5, 89].

Для оценки эффективности сайта будут отслеживаться такие KPI как объем трафика (общий), показатель отказа, время, проведенное на сайте, глубина просмотра. Так как целевая аудитория специфична, а стоимость товаров данной группы достаточно высока, следует дополнительно включить некоторые синтетические показатели: доля посетителей с 1-им визитом, доля посетителей, вернувшихся через 1 день, доля посетителей, вернувшихся через 2-7 дней и доля посетителей, вернувшихся через 8-31 день. Они необходимы для того, чтобы глубже оценить качество контента и скорость принятия решения к покупке товара. Позднее будут проведены первые таргетированные рекламные кампании

в поисковых сетях, на этом этапе будут введены CTR (ClickThroughRate), CPC (CostPerClick), CPO (CostPerOrder), AOV (AverageOrderValue) и ROI (ReturnOnInvestment). Для оценки данных показателей нам понадобятся такие экономические показатели, как товарооборот (выручка по каждому инструменту продвижения), затраты и валовый доход с каждого инструмента продвижения, а также количество заказов [103].

На рисунке 3.1.1 показана схема взаимосвязей инструментов развития услуг.

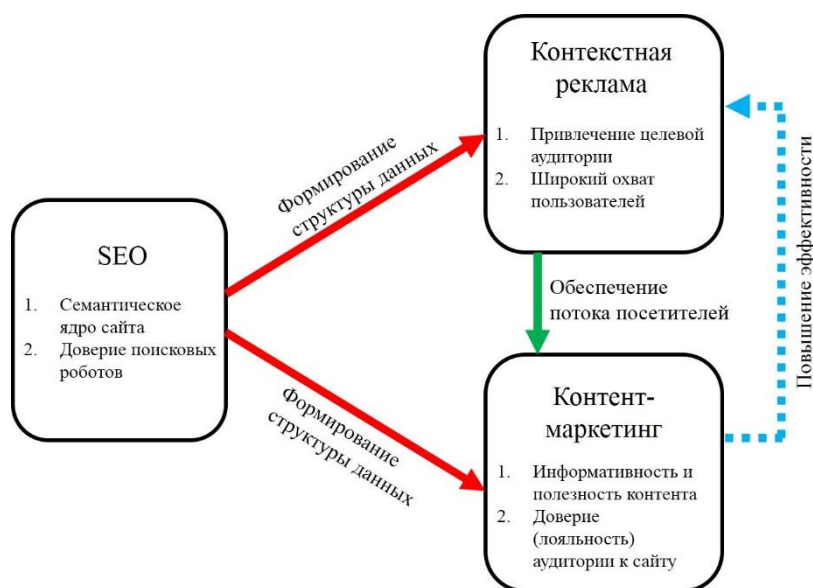


Рисунок 3.1.1 – Схема функциональной зависимости инструментов развития услуг.

Функции инструментов развития услуг:

- контекстная реклама – привлечение целевой аудитории, широкий охват;
- seo – семантическое ядро, доверие поисковых роботов к сайту;
- контент-маркетинг – информативность и полезность контента, доверие (лояльность) аудитории к сайту.

В схеме взаимодействия инструментов развития услуг прослеживаются следующие виды связей:

Контекстная реклама является драйвером привлечения аудитории и формирует точку входа пользователей и первичное знакомство с товаром и контентом. Воздействие на другие инструменты продвижения прямые, так как

посетители могут вернуться на сайт уже через SEO или контент-маркетинг. Обратной связи от других инструментов нет, либо она ничтожна в общем объеме посетителей[10].

SEO является семантическим ядром интернет-магазина (сайта) на который настраиваются все остальные инструменты развития услуг, только в этом случае возможна максимальная релевантность и эффективная ротация в поисковых сетях и доверия поисковых роботов к сайту. Сильная взаимосвязь (прямая и обратная) с контент-маркетингом из-за взаимодополняющих элементов настройки этих инструменты развития услуг и высокой вероятности перехода посетителей с одного на другой инструмент по точке входа[89].

Контент-маркетинг отвечает за информативность и полезность контента, вызывая доверие к сайту, переводя холодных клиентов в теплые и несет элемент обеспечения безопасности к совершению покупки. Сильно связан с SEO, контекстная реклама формирует главный пул потенциальных клиентов[90].

Все три инструмента взаимосвязаны друг с другом и могут эффективно функционировать только при правильной настройке и оптимизации к семантическому ядру интернет-магазина.

После принятия решения об использовании инструментов продвижения необходимо поставить сроки, за которые можно будет выявить полученные результаты их применения. Так, для выбранных трех инструментов продвижения был поставлен срок исполнения с 01 января 2017 года по 31 декабря 2019 года, за который необходимо было наблюдать за изменениями посещаемости и поиска интернет-магазина покупателями. Все изменения необходимо наблюдать и оценивать, как за год в целом, так и по месяцам, чтобы понять, как менялось положение сайта моментами и в целом за год.

Отметим также, что выбранные инструменты продвижения нельзя сравнить друг с другом по эффективности с точки зрения результатов показателей, так как функции, охват аудитории и целеполагание каждого инструмента различно, как и средние результаты показателей эффективности по рынку. Для нашей категории товаров целесообразнее соразмерить полученные

результаты 2017 года с 2018 годом и 2019 годом и провести сравнительный анализ изменений по результирующим данным KPI показателей.

В результате анализа взаимосвязи между этапами развития интернет-магазина и основными организационно-управленческими инструментами развития услуг интернет-магазина было выявлено, что условно жизненный цикл интернет-магазина можно разбить на 3 этапа.

Учитывая первостепенные проблемы продвижения для торговой марки «Коравин» (слабая популяризация бренда, ускоспециализированная целевая аудитория, высокие цены продукции по сравнению с конкурентами) для выбора необходимых организационно-управленческих инструментов продвижения была проведена оценка весов критериев. Результаты показали, что наиболее перспективными инструментами продвижения являются:

- на первоначальном этапе – SEO, контент-маркетинг и контекстная реклама;
- в дальнейшем – SMM, медийная и баннерная реклама.

3.2. Рекомендации по повышению эффективности использования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина

Рассмотрим направления повышения эффективности использования организационно-управленческих инструментов, представленные во второй главе. Получены следующие выводы:

1. Инструмент организационной структуры управления представляет собой конкретную структурную модель, выступающую базой распределения обязанностей сотрудников. Все процессы интернет-магазина строятся вокруг этой модели. При неправильном построении этой модели могут возникать следующие проблемы в функционировании интернет-магазина [97]:

- модель построена вокруг людей, а не на функциональных решениях;

- директор магазина берет на себя лишний функционал, не осуществляет делегирования полномочий, таким образом, не может сконцентрировать свое внимание на стратегических задачах, обращая внимание только на операционные;

- четко не выделены бизнес-единицы, которые являются центрами-прибыли;

- недостаточный контроль роста бизнеса, рост происходит во многих направлениях;

- слишком много контроля со стороны руководителя и отсутствие гибкости, или слишком отсутствие контроля за качеством предоставления услуг и качеством работы персонала;

- стратегическое развитие инструментов услуг интернет-магазина не происходит, т.к. устанавливается фокус на краткосрочные цели и приоритеты;

Самым радикальным способом решения таких проблем является полная перестройка организационной структуры управления, однако, чем больше компания, тем сложнее провести данный маневр.

2) Инструмент контроля качества услуг. Для интернет-магазина одним из основных направлений формирования конкурентных преимуществ является предоставление услуг и товаров более высокого качества по сравнению с другими интернет-магазинами. Услуги и товары должны удовлетворять и даже превосходить ожидания своих клиентов. Так как ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта и информации, то на основе этого клиенты выбирают производителя услуг и товаров. После чего сравнивают свое представление о полученной услуге со своими ожиданиями. Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к интернет-компаниям интерес, если же соответствует или превосходит, то они совершают повторную покупку. Основным инструментом контроля качества услуг интернет-магазина являются четко прописанные стандарты как к продукту и услуге, так и к должностным обязанностям каждого сотрудника. Схема работы с инструментами включает три этапа:

1) выявление и регистрация претензий, жалоб, рекламаций со стороны потребителей услуг и товаров;

2) проведение мероприятий, направленных на их устранение и предупреждение;

3) проверка выполнения решений.

От того, насколько четко руководитель придерживается следованию данной схеме – зависит успешность применения инструмента контроля качества услуг интернет-магазина;

3) Инструмент управления персоналом. В крупных компаниях проблемы управления персоналом, как правило решаются отделом по работе с персоналом, если мы говорим о небольшом интернет-магазине, то данная функция принадлежит директору. Управление персоналом - это комплекс принципов, методов и форм воздействия на деятельность сотрудников для улучшения результатов при выполнении трудовых обязанностей. Основные проблемы, возникающие при неправильном управлении персоналом на предприятии можно разбить на три больших блока:

- репутация интернет-магазина будет достаточно непривлекательной, что повлечет за собой снижение покупок и снижение доходов;

- качество товаров и услуг, предлагаемых интернет-магазином также не соответствует ожиданиям клиентов и приводит к снижению доходов;

- высокий шанс банкротства и закрытия интернет-магазина;

Как правило, все эти проблемы связаны с неправильным руководством персоналом со стороны директора интернет-магазина: не замечания кризисного положения на начальном этапе (фокусирование на операционных задачах, отсутствие фокуса на стратегических задачах), предположение, что все проблемы – временные трудности (игнорирование проблем), чрезмерное ужесточение дисциплины сотрудников (приводит к неудовлетворенности сотрудников работой), усиленное наказание сотрудников (потеря мотивации к работе со стороны сотрудников), принятие необдуманных решений руководством из-за стрессового состояния (зависит от опыта руководителя), воровство персонала

(недостаточный контроль со стороны руководителя), массовое бегство (глобальные проблемы в управлении со стороны руководителя).

Также существует определенный перечень стандартных проблем при управлении персоналом [62]:

- проблема «отличника» - если руководитель не имеет управленческого опыта, а является узким специалистом в данной области (например, специалист IT, который умеет создавать эффективные интернет-сайты, однако становится директором интернет-магазина, не имея навыков управления персоналом);

- проблема «свой парень» - проблема противостояния между директорами и сотрудниками (такой вариант достаточной редкий в функционировании интернет-магазина, так как в интернет-магазине, как правило, сотрудников набирает директор, исходя из требований к должности, что исключает конфликт интересов);

- «синдром позитивной проекции» - у руководителя может проявляться стремление приписывать свои черты характера персоналу, это неправильно, так как каждый сотрудник - индивидуальная личность со своими особенностями характера и своим взглядом на ситуацию;

- проблема «старшего» - директор явно подчеркивает дистанцию между собой и своими сотрудниками. Управляемость сотрудников сохраняется только на уровне жестких претензий и требований;

- проблема «ожидания героя». Для директора приоритетным является тот сотрудник, который не задает лишних вопросов и готов к переработке на постоянной основе;

- проблема «звезды цирка» - Руководитель считает, что если наемник получает определенную зарплату, то он обязуется работать на износ;

- проблема огромной разницы в заработной плате между начальником и работником. Многие сотрудники могут быть недовольны, если возникает такая проблема. В России эта разница является довольно заметной и может быть больше чем в 3 раза. В иностранных компаниях принята конфиденциальность в данном вопросе, обсуждение зарплаты своей или чужой – является неприемлемым;

- проблема текучки кадров. Причина – неэффективное использование работы персонала, распределение зарплаты, непродуманная кадровая политика. Чем меньше численность сотрудников интернет-магазина, тем актуальнее эта проблема для руководителя [62].

Все вышеперечисленные проблемы требуют незамедлительного принятия решений, однако для эффективного функционирования интернет-магазина, важно также не только структура выстраиваемых формальных отношений, но и также благоприятная неформальная обстановка, которая повышает мотивацию персонала и тем самым повышает качество предоставления услуг развития интернет-магазина.

Для оценки эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина до и после необходимо сравнить 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. По сути это этапы развития интернет магазина.

Анализируя данные по основным показателям обобщенных данных по совокупным инструментам развития услуг интернет-магазина в 2017 году (табл.3.2.1), а в таблице А приложения 1 можно увидеть результаты использования развития услуг интернет-магазина в поисковых системах, а также градацию по количеству визитов по возрастной и половой идентичности.

Проблемы, возникшие в процесс применения развития услуг интернет-магазина в 2017 году:

1) Для инструмента контент-маркетинг сложно выявить половую акцентуацию клиента и определить основные возрастные группы для разработки материалов при улучшении данного инструмента.

2) Для разработки более точных рекламных объявлений в контекстной рекламе проблемы возрастной и половой градации так же явились большой сложностью.

3) Для инструмента SEO - главной проблемой является динамическая система ранжирования автоматизированных роботов в поисковой выдаче.

4) Дополнительной сложностью для применения инструментов SEO и контент-маркетинга является использование разных алгоритмов индексирования и определения ИКС (индекса качества сайта) в поисковых системах Яндекс и Google, что затрудняет адаптацию сразу к двум поисковым системам и лучшему ранжированию, наравне с конкурентами.

5) Общей проблемой для дальнейшего анализа полученных данных явилось невозможность аналитической системы Яндекс. Метрика распределить все визиты по половой и возрастной ротации из-за особенностей защиты пользователей и различных систем защиты коммерческих устройств (офисных компьютеров, прокси-серверов и т.д.).

Таблица 3.2.1. – Основные показатели обобщенных данных по совокупным инструментам развития услуг интернет-магазина в 2017 году

Интервал дат визита, мес.	Визиты, ед.	Посетители, ед.	Просмотры, ед.	Доля новых посетителей, %	Отказы, %	Глубина просмотра, стр.	Время на сайте, мин.
Итого и средние	8238	6139	16175	100,00	16,9	1,963	00:01:47
Декабрь 2017	3273	2717	5784	98,49	21,9	1,767	00:01:21
Ноябрь 2017	1200	912	2478	96,16	18,17	2,065	00:02:01
Октябрь 2017	835	584	1907	95,72	10,06	2,284	00:02:29
Сентябрь 2017	630	460	1232	93,91	11,59	1,956	00:01:57
Август 2017	691	537	1374	95,90	12,74	1,988	00:01:40
Июль 2017	632	438	1228	94,29	13,77	1,943	00:02:04
Июнь 2017	658	471	1414	97,03	14,13	2,149	00:02:10
Май 2017	319	229	758	100,00	10,03	2,376	00:01:57

По средним показателям можно сделать следующие выводы:

1. Общее количество визитов 8238 из которых 6139 – это количество уникальных посетителей, что составляет примерно 74,5%, из которых 96% посетителей посетило данный сайт в первый раз.

2. Средняя доля отказов, визиты, в среднем, не продолжавшиеся дольше 15 секунд, составляет 16,9%, что примерно равно 1392 посетителям.

3. Глубина просмотра составляет около 2х страниц, говорит о том, что каждый пользователь смотрел в среднем 2е страницы на сайте, а среднее время визита составило 1 минута 47 секунд.

По итогу основные цели применения инструментов развития услуг интернет-магазина были выполнены. Удалось добиться увеличению продаж со 143 до 492 единиц товаров, товарооборот вырос на 4741944,00 тыс. рублей по сравнению с 2016 годом. Интернет-магазин располагается на верхних позициях гугл, 1 место и яндекс, 3-4 место по SEO продвижению в поисковых системах, по контент-маркетингу так же высокие релевантные позиции на первой странице поиска по низкочастотным ключам. В контекстной рекламе на данный уровень конкурентности интернет-магазин занимает 1-2 место по бренду «Коравин» при небольшом рекламном бюджете.

В отношении структуры интернет-магазина, к 01 января 2018 периоду было улучшено семантическое ядро сайта с учетом данных 2017 года и изменившихся алгоритмов поисковой выдачи, произведена его SEO-оптимизация, сайт был подогнан под изменяющийся размер для корректного отображения на разных устройствах посетителей с различными разрешениями окна браузера в связи с более распространяющимися тенденциями на мобильные устройства. По контекстной рекламе были изменены внешний вид объявлений, добавлены объявления, направленные на около целевую аудиторию и расширен сегмент подарочной тематики для более широкого охвата потенциальных покупателей. По инструменту контент-маркетинг были написаны 14 статей под разные возрастные группы, по половому признаку, по предпочтениям в сегменте подарков и конкретным праздничным датам. Статьи адаптированы к актуальным автоматизированным поисковым роботам для максимальной индексации на верхних позициях в поисковых системах [94].

На основе данных 2017 года стало понятна ориентированная целевая аудитория по половому и возрастному принципу. Поэтому, на втором этапе развития интернет-магазина будут применяться такие инструменты развития услуг интернет-магазина, как медийная и баннерная реклама, а также SMM. Данные этапы будем производить последовательно, проверяя, как потенциальные потребители будут реагировать на данные нововведения и для более точного анализа применения нового инструмента развития услуг

интернет-магазина и как применяемый инструмент коррелирует с остальными инструментами развития услуг, проследить их взаимосвязь и динамику [112].

Проблемы, возникшие в процесс применения инструментов развития услуг интернет-магазина в 2018 году:

1. Для разработки более точных рекламных объявлений в контекстной рекламе проблемой стали различные целевые аудитории по каждому сегменту «холодной» и «около целевой» аудитории.

2. Главной сложностью для применения инструментов SEO и контент-маркетинга осталось актуальной проблемой использование разных алгоритмов индексирования и определения ИКС (индекса качества сайта) в поисковых системах Яндекс и Google.

3. Общей проблемой для анализа полученных данных по инструментам развития услуг интернет-магазина: контекстная, медийная и банерная реклама явилось невозможность аналитической системы Яндекс.Метрика распределить все визиты двум каналам продвижения из-за особенностей защиты пользователей и различных систем защиты коммерческих устройств (офисных компьютеров, прокси-серверов и т.д.).

В таблице 3.2.2. можно увидеть основные показатели обобщенных данных по совокупным инструментам развития услуг интернет-магазина в 2018 году.

Таблица 3.2.2. – Основные показатели обобщенных данных по совокупным инструментам развития услуг интернет-магазина в 2018 году

Интервал визита, мес.	дат	Визиты, ед.	Посетители, ед.	Просмотры, ед.	Доля новых посетителей, %	Отказы, %	Глубина просмотра, стр.	Время на сайте, мин.
Итого и средние		27437	22672	49907	99,74	22,93	1,819	00:01:28
Декабрь 2018		3960	3612	6812	97,48	26,82	1,720	00:01:07
Ноябрь 2018		3008	2693	4845	98,48	27,43	1,611	00:01:07
Октябрь 2018		2372	2050	4251	98,78	23,95	1,792	00:01:27
Сентябрь 2018		1326	1065	2548	97,84	17,42	1,922	00:01:50
Август 2018		1096	812	2466	96,92	20,62	2,250	00:02:04
Июль 2018		1027	811	2081	97,29	21,62	2,026	00:01:39
Июнь 2018		1164	931	2310	96,56	21,05	1,985	00:01:37
Май 2018		1593	1351	2963	96,52	27,31	1,860	00:01:21
Апрель 2018		2683	2164	5218	96,49	23,15	1,945	00:01:43
Март 2018		2973	2411	5428	97,68	25,43	1,826	00:01:40

Февраль 2018	2809	2420	4747	97,48	18,69	1,690	00:01:23
Январь 2018	3426	2916	6238	98,49	16,78	1,821	00:01:31

По средним показателям можно сделать следующие выводы:

1. Общее количество визитов 27437 из которых 22672 – это количество уникальных посетителей, что составляет 82,63%, из которых 97,5% посетителей посетило данный сайт в первый раз.

2. Средняя доля отказов, визиты, в среднем, не продолжавшиеся дольше 15 секунд, составляет 22,93%, что примерно равно 6291 посетителям, что хуже показателей прошлого года.

3. Глубина просмотра составляет 1,81 страниц, говорит о том, что каждый пользователь смотрел в среднем менее 2х страниц на сайте, а среднее время визита составило 1 минута 28 секунд, что несколько хуже показателей 2017 года из-за охвата «холодной» и «около 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. 3.2.1, 3.2.2).

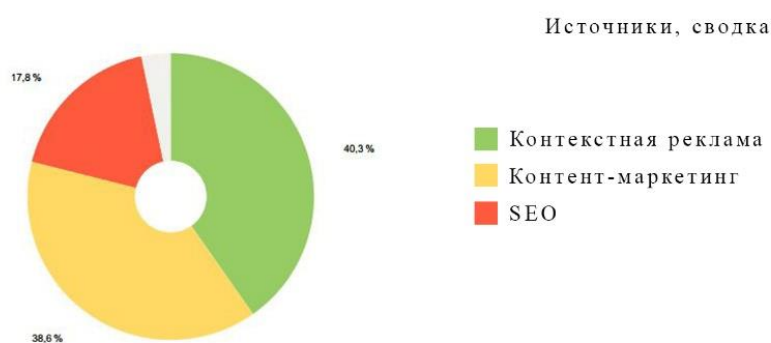


Рисунок 3.2.1. – Распределение результатов инструментов развития услуг интернет-магазина за 2017 год, %

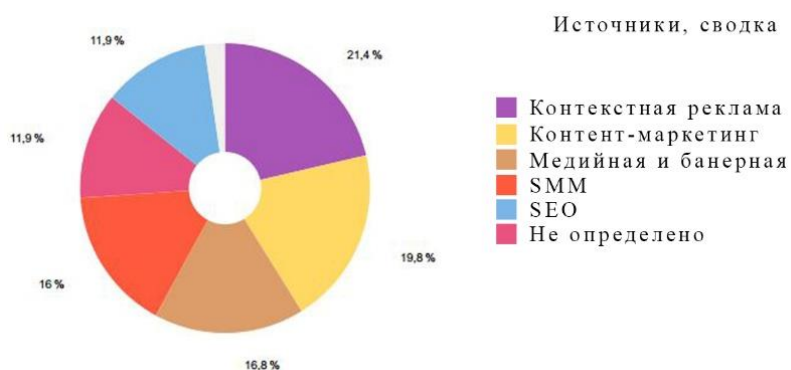


Рисунок 3.2.2. – Распределение результатов инструментов развития услуг интернет-магазина за 2018 год, %

По данным диаграмм можно сделать вывод, что в 2017 году контекстная реклама составила 40,3% от общее количество визитов, контент-маркетинг занял 38,6% от общей массы визитов, а инструмент SEO составило 17,8 %. В 2018 году первое место заняла контекстная реклама с 21,4%, на втором месте базируется так же контент-маркетинг с показателем 19,8% от общей массы визитов, на третьем месте медийная и банерная реклама с 16,8%, четвертое место у SMM с показателем 16%, на пятом месте расположился SEO с наименьшим результатом в 11,9%. Также 11,9% занял инструмент, относящийся к контекстной и медийной рекламе, но по причинам безопасности и системам защиты пользователей система Яндекс.Метрика не смогла их распознать, что немного искажает реальную картину оценки их эффективности использования.

На рисунке 3.2.3. можно наблюдать изменения количества посетителей сайта в разные период времени на протяжении 2017 года. По динамике можно видеть общий рост количества посетителей на протяжении всего интервала времени. Так, например, в предновогодний период количество посещений сайта существенно возросло, следовательно, на основе полученных данных можно сделать вывод, что в дальнейшем, в предновогодние периоды можно предпринимать разные действия для привлечения и удержания посетителей на сайте, например, скидки, акции, чтобы посетителям было интересно чаще делать покупки на сайте.

1 янв — 31 дек 2017 Детализация: по месяцам

Визиты

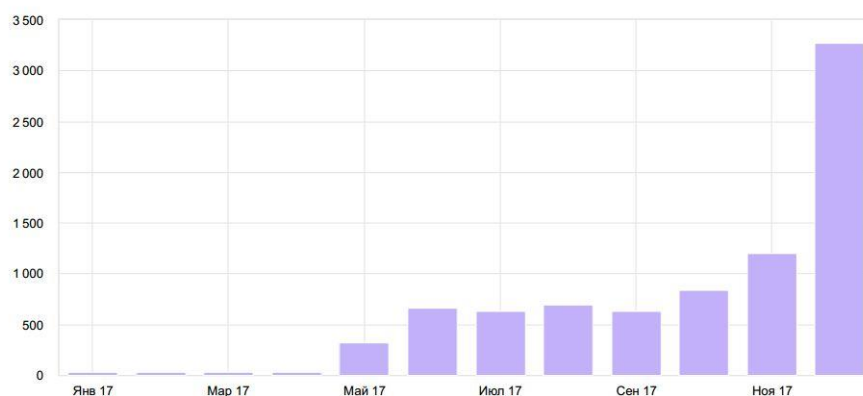


Рисунок 3.2.3 – Посещаемость интернет-магазина за 2017 год, ед.

На рисунке 3.2.4. цветовая корреляция обозначает:

- зеленый линия – контекстная реклама (3318 визитов);
- голубая линия – контент-маркетинг (Google поиск, 2606 визитов);
- фиолетовая линия – контент-маркетинг (Яндекс поиск, 569 виз.);
- красная линия – SEO (1467 визитов).

Источники, сводка

100% из 8238 визитов



Рисунок 3.2.4. – Динамика по месяцам результатов инструментов развития услуг интернет-магазина за 2017 год, ед.

На рисунке 3.2.5. можно наблюдать изменения количества посетителей сайта в разные период времени на протяжении 2018 года. Так же, по динамике можно видеть общий рост количества посетителей с сентября 2018 и сильное снижение посетителей в летний период времени с мая по август.

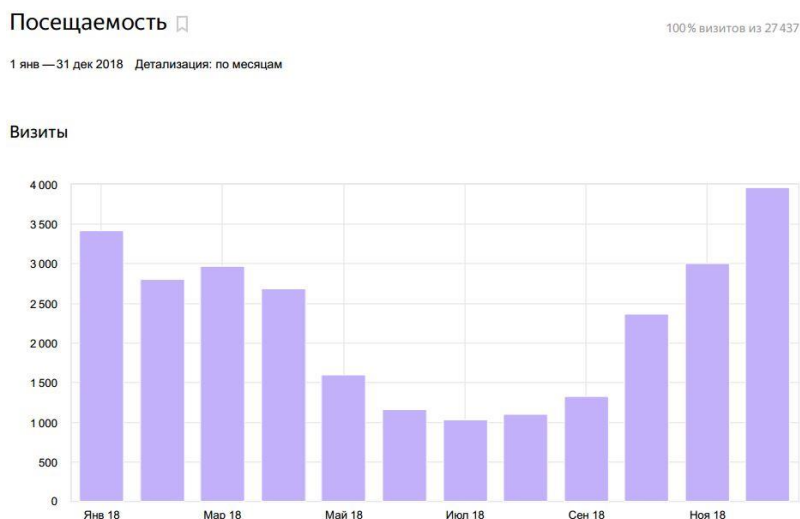


Рисунок 3.2.5. – Посещаемость интернет-магазина за 2018 год, ед.

На графиках, показанных на рисунке 3.2.6. можно увидеть динамику результатов от применения инструментов развития услуг интернет-магазина в 2017 и 2018 гг. по месяцам.

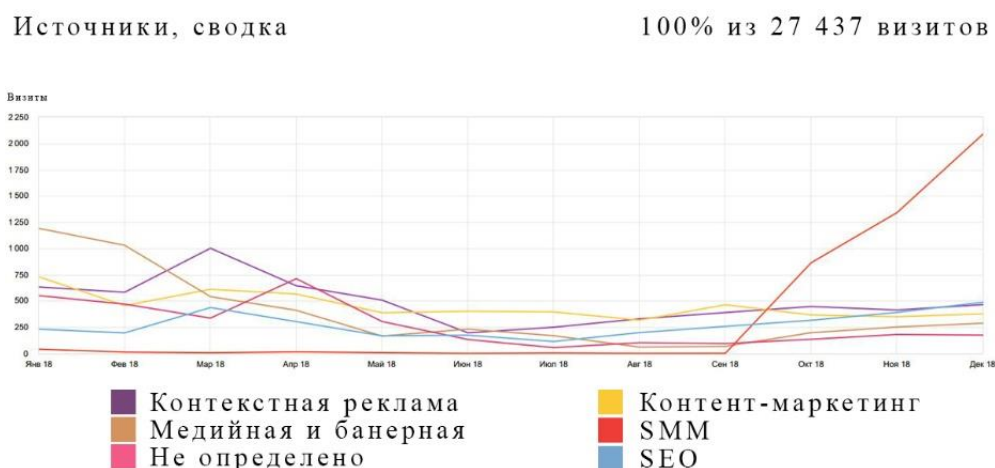


Рисунок 3.2.6. – Динамика по месяцам результатов инструментов развития услуг интернет-магазина за 2017 год, ед.

На рисунке 3.2.6. цветовая корреляция обозначает следующие инструменты развития услуг интернет-магазина:

- фиолетовая линия – контекстная реклама (5864 визитов);
- коричневая линия – медийная и банерная реклама (4607 визитов);
- розовая линия – не определено (контекстная и медийная реклама, 3252 визитов);

- желтая линия – контент-маркетинг (общий поиск, 5425 визитов);
- красная линия – SMM (4385 визитов);
- голубая линия – SEO (3276 визитов).

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. На рисунке 3.2.7. показана посещаемость интернет-магазина за 2019 год.

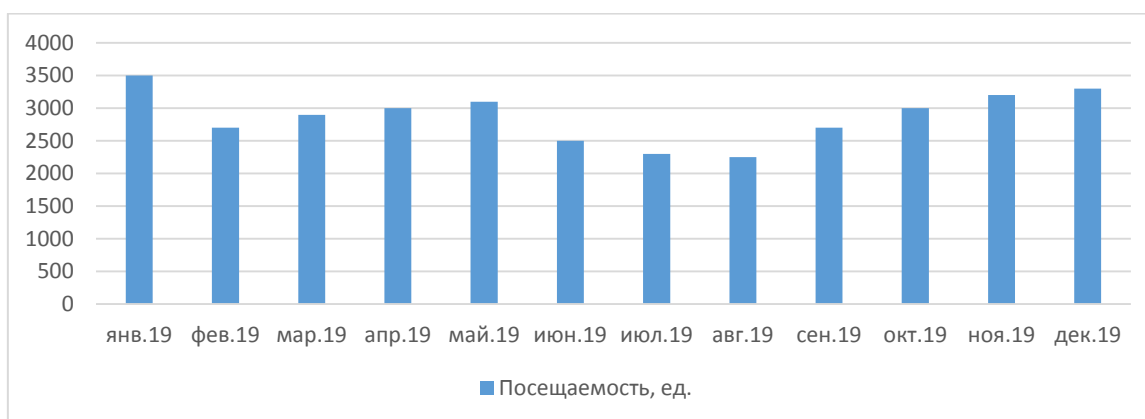


Рисунок 3.2.7. Посещаемость интернет-магазина за 2019 год

На рисунке 3.2.8. отображена динамика по месяцам результатов инструментов развития услуг интернет-магазина за 2019 год, с учетом того, что за 100% принималось – 34 450 посещений.

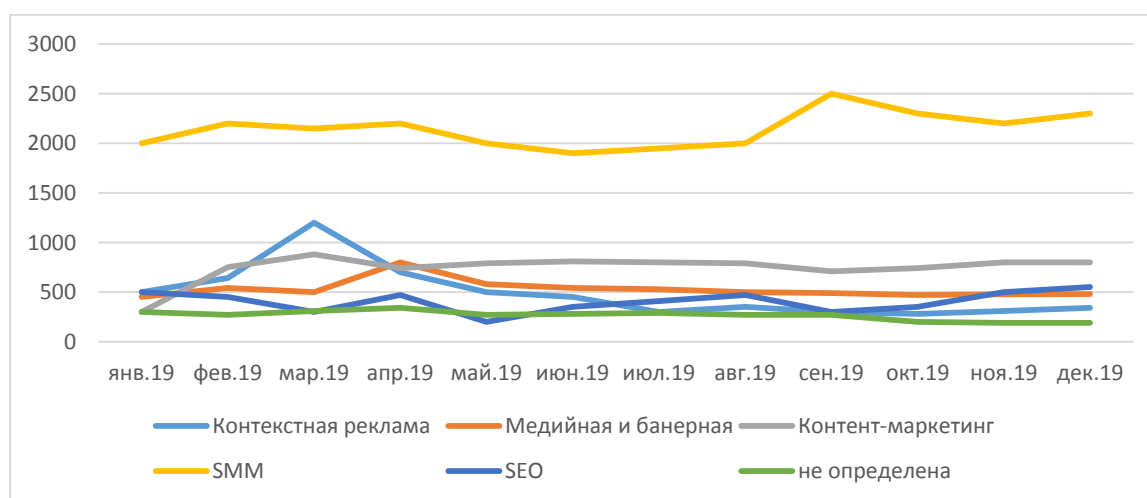


Рисунок 3.2.8. Динамика по месяцам результатов инструментов развития услуг интернет-магазина за 2019 год, ед.

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

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. Постоянный мониторинг удовлетворенности персонала может проводиться при помощи анкетирования, в том числе анонимного, так как такой вариант даст более правдивые результаты. Всевозможные проблемы в работе интернет-магазина, перечисленные ранее могут прямо или косвенно указывать на проблемы в организационной структуре, которые нужно решать в первую очередь.

Оценка инструментов управления персоналом. В качестве мероприятий по повышению удовлетворённости сотрудников возможно: организовать бонусную программу 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.

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. Самым популярным является анкетирование после покупки товара или использовании услуг. Анкетирование может быть в виде устного опроса или в

виде письменной анкеты. В таких формах очень важен блок, где покупатель не просто выбирает ответ из предложенных, а имеет возможность написать свой комментарий. Как правило, если покупатель оставляет свой комментарий, от этим он выражает либо свое полное удовлетворение качеством услуг и товаров, либо наоборот. Такие ответы особенно полезны для управления качеством услуг. И немаловажным этапом управления качеством услуг является организация правильной обратной связи. Необходимо предложить покупателю возможность получения ответа на свое обращение в устном или письменном виде. Таким образом, целесообразно выделить в организационной структуре интернет-магазина отдел по работе с благодарностями и возвращениями. От правильно организованный обратной связи зависит репутация всего интернет-магазина. Репутация интернет-магазина является важнейшим нематериальным конкурентоспособным активом предприятия в условиях жесткой конкуренции.

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

3.3. Моделирование перспективных направлений развития бизнес-процессов интернет-магазина

В рамках апробации проекта, воспользуемся подходом к оценке эффективности, описанным в предыдущей главе, проведём факторный анализ прибыли, рентабельности продаж и операционного запаса финансовой устойчивости с применением методики цепных подстановок с учетом влияния изменения общего товарооборота, изменения уровня торговых надбавок в соответствии с методикой расчета.

Далее был проведен расчет синтетических и бизнес КРІ показателей инструментов продвижения интернет-магазина в 2017-2019 годы (Приложение В). Эти данные необходимы для взвешенной оценки эффективности всех описанных групп показателей, также для аналитики изменений и приращений

исследуемых показателей. Структура расчета одного из показателей SEO приведена в таблице 3.3.1.

Таблица 3.3.1 - Расчет синтетических и бизнес KPI 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.	
				абсолютный	относительный, %	абсолютный	относительный, %
<i>Экономические показатели</i>							
Товaroоборот, 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
- 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 (таблица 3.3.2) можно найти соответствующие показатели рентабельности продаж и запаса финансовой устойчивости по каждому инструменту продвижения. Подробный расчет данных показателей представлен в Приложении Г.

Таблица 3.3.2. – Расчет показателей маржинальной прибыли интернет-магазина за 2017-2019 гг. по каждому инструменту продвижения

Инструмент продвижения	Товарооборот (Т), руб.			Удельный вес валового дохода в товарообороте (g), ед.			Удельные переменные издержки обращения в расчете на рубль товарооборота (v), руб.			Маржинальная прибыль (MP), руб.		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
SEO	807463	561523	625536,62	0,14	0,12	0,12	0,04	0,04	0,05	80746,3	44921,84	43787,56
Контент-маркетинг	2173662	2000425	2190065,29	0,23	0,22	0,22	0,04	0,04	0,05	412995,8	360076,5	372311,1
Контекстная реклама	3795798	3989151	4396044,40	0,39	0,36	0,35	0,03	0,03	0,04	1366487	1316420	1362774
Итого	6776924	6551098	7211646							1860229	1721418	1778872

С помощью полученных показателей можно рассчитать значения рентабельности продаж и запаса финансовой устойчивости за 2017 год по условно-постоянным затратам 2018 года по каждому инструменту развития услуг. А также значения рентабельности продаж и запаса финансовой устойчивости за 2018 год по условно-постоянным затратам 2019 года по каждому инструменту развития услуг (Приложение Д).

Кроме того, был проведен расчет маржинальной прибыли 2018 года по показателю интенсивность 2017 года и расчет маржинальной прибыли 2019 года по показателю интенсивность 2018 (Приложение Е).

Из данных Приложения Е видно, что маржинальная прибыль 2018 года по показателям интенсивности 2017 года (MP_1) составляет 56152,3 рублей для SEO, 380080,75 рублей для контент-маркетинга и 1436094,4 рублей для контекстной рекламы. Результаты расчетов в Приложении Е показывают следующую тенденцию: снижение величины маржинальная прибыль 2019 года по показателям интенсивности 2018 года (MP_1) составляет 50042,93 рублей для SEO; увеличение размера показателя маржинальной прибыли до 394211,75 рублей для контент-маркетинга и 1450694,7 рублей для контекстной рекламы.

С помощью данных показателей был проведен расчет рентабельности продаж и запас финансовой устойчивости за 2018 год по показателям интенсивности за 2017 год и за 2019 год по показателям интенсивности за 2018 год (Приложение Ж)

Данные для расчета маржинальной прибыли 2018 года по переменным издержкам обращения 2017 года представлены в Приложении 3. По данным Приложения 3 видно, что маржинальная прибыль 2018 года по показателям интенсивности 2017 года (МПИ) составляет 44921,84 рублей для SEO, 360076,5 рублей для контент-маркетинга и 1316420 рублей для контекстной рекламы.

Данные для расчета маржинальной прибыли 2019 года по переменным издержкам обращения 2018 года также представлены в приложении 3.

Из Приложения 3 видно, что маржинальная прибыль 2019 года по показателям интенсивности 2018 года (МПИ) составляет 56298,30 рублей для SEO, 416112,41 рублей для контент-маркетинга и 1406734,21 рублей для контекстной рекламы.

На основании полученного значения маржинальной прибыли можно рассчитать показатели рентабельности продаж и запаса финансовой устойчивости за 2018 год по переменным издержкам обращения 2017 года и показатели рентабельности продаж и запаса финансовой устойчивости за 2019 год по переменным издержкам обращения 2018 года (Приложение И). Аналитический отчет о прибыльности основной деятельности интернет-магазина по каждому инструменту продвижения представлен в Приложении К.

Оценка влияния на прибыль, рентабельность продаж и запас финансовой устойчивости всех основных факторных показателей по каждому инструменту развития услуг интернет-магазина, проведенные на основании данных таблиц приложения К методом цепных подстановок, показаны в Приложении Л.

В таблице 3.3.3. приведен анализ финансовых результатов деятельности интернет-магазина за 2017-2019 годы, а также показаны относительные и абсолютные отклонения. В коммерческие расходы вошли транспортные и рекламные расходы, в прочие входят управленческие расходы организации.

В таблице 3.3.4. 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.

Таблица 3.3.3 – Анализ финансовых результатов интернет-магазина за 2017-2019 годы, абсолютные и относительные отклонения результатов

Показатель	2017 год, руб.	2018 год, руб.	2019 год, руб.	Изменение, руб.		Изменения в %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Выручка	6776924	8539824	9401724	1762900	861900	26,01	10,09
Себестоимость продаж	4689090	6015847	6635949	1326757	620102	28,29	10,31
Валовая прибыль	2087834	2523977	2765775	436143	241798	20,89	9,58
Коммерческие расходы	349639	764399	929279,9	414760	164880,9	118,63	21,57
Прибыль от продаж	1738195	1759578	1836495,1	21383	76917,1	1,23	4,37
Прочие расходы	87772	106149	145424,1	18377	39275,1	20,94	37,00
Прибыль до НО	1650423	1653429	1691071	3006	37642	0,18	2,28
Налог на прибыль	330084,6	330685,8	338214,2	601,2	7528,4	0,18	2,28
Чистая прибыль	1320338,4	1322743,2	1352856,8	2404,8	30113,6	0,18	2,28

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. Помимо этого, в относительных изменениях показателей присутствуют как положительные, так и отрицательные изменения, но знак минус не говорит, что динамика показателя отрицательная. Например, показатель CPC по SEO в 2017 году был 10,22 рублей, а в 2018 году стал 3,05 рублей. Относительное изменение – 70,15%, но данный показатель имеет положительную динамику, так как показывает, что стоимость клика стала дешевле на 70,15%, что является очень хорошим показателем в динамике изменений.

Цветовая корреляция для столбца «Изменение»: красный цвет – отрицательная динамика; салатовый цвет – положительная динамика.

Цветовая корреляция для остальных столбцов: синий – наихудший показатель по всем инструментам продвижения в данном периоде (год); зеленый – наилучший показатель по всем инструментам продвижения в данном периоде (год)[116].

Таблице 3.3.4 - Результаты эффективности использования инструментов продвижения за 2017-2019 год [69]

Инструменты продвижения	SEO					Контент маркетинг					Контекстная реклама					Медийная реклама			Не определен			SMM			
	2017	2018	%	2019	%	2017	2018	%	2019	%	2017	2018	%	2019	%	2018	2019	%	2018	2019	%	2018	2019	%	
Экономические	Товарооборот от, руб.	807463	561523	-30,46	625536,62	11,4	2173662	2000425	-7,97	2190065,29	9,48	3795798	3989151	5,09	4396044,40	10,2	1299691	1441357,32	10,9	457407	499488,44	9,2	231628	249231,73	7,6
	Заказы, ед.	28	24	-14,29	25,73	7,2	67	76	13,43	86,26	13,5	93	124	33,33	140,83	13,57	42	45,99	9,5	17	19,14	12,61	9	9,84	9,35
	Затраты, руб	15000	10000	-33,33	11047,00	10,47	28000	44000	57,14	48677,20	10,63	82685	172155	108,21	194190,84	12,8	128650	143406,16	11,47	67000	74148,90	10,67	36000	38293,20	6,37
	Валовый доход, руб.	109088	67069	-38,52	73266,18	9,24	502550	434656	-13,51	481598,85	10,8	1476195	1434476	-2,83	1558414,73	8,64	434398	484353,77	11,5	107169	117210,74	9,37	46208	50930,46	10,22
	- количество посещений, ед.	1467	3276	123,31	3579,69	9,27	3183	5425	70,44	5891,55	8,6	3318	5864	76,73	6404,07	9,21	4607	5107,78	10,87	3252	3607,77	10,94	4385	4876,12	11,2
Синтетические показатели	- количество посетителей, ед.	792	2159	172,6	2318,55	7,39	2480	4379	76,57	4804,20	9,71	2866	5495	91,73	5970,87	8,66	4355	4861,92	11,64	2717	2967,24	9,21	4249	4638,63	9,17
	- глубина просмотра, стр.	1,91	1,88	-1,57	2	6,38	2,3	2,47	7,39	2,68	8,52	1,63	1,64	0,61	1,76	7,39	1,51	1,65	9,55	1,72	1,86	7,95	1,54	1,72	11,6
	- время, на сайте, мин.	2,08	2,05	-1,44	2,15	4,88	2,15	2,23	3,72	2,28	2,24	1,06	1,00	-5,66	1,09	8,57	1,03	1,56	51,46	1,22	1,32	8,20	0,49	1,2	144,90
	Отказы, %	13,7	21,8	27,7405	59,12	27,25	11,7	13,3	13,68	14,1	6,02	23,4	31,8	35,90	34,2	7,55	18,4	20,2	9,78	27,3	30,6	12,09	26,2	29,71	13,40
	- доля посетителей с первым визитом, %	13,70	21,8	59,12	23,64	8,45	11,70	13,3	13,68	14,72	10,7	23,40	31,8	35,90	35,36	11,2	18,40	19,99	8,64	27,3	30,25	10,8	26,20	29,03	10,8
	- доля посетителей, которые вернулись через 1 день, %	49,10	61	24,24	66,36	8,79	77,00	79,8	3,64	85,70	7,39	84,90	92,2	8,60	101,70	10,3	92,2	102,27	10,92	67,40	72,86	8,1	96,80	110,55	14,2
	Доля посетителей, вернувшихся через 8-31 день, %	19,1	15,4	-19,37	17,12	11,2	8,77	8,09	-7,75	8,76	8,31	8,59	5,27	-38,65	5,79	9,9	3,34	3,67	9,8	19,2	21,15	10,17	0,84	0,94	11,6
	Количество дней между визитами посетителя, дней	27,7	19,8	-28,52	22,3	12,65	11,2	8,72	-22,14	9,39	7,69	5,12	1,47	-71,29	1,62	10,23	3,21	3,50	9,1	10,8	11,90	10,2	0,82	0,90	10,28
	CTR, %	3,34	2,93	-12,28	3	2,39	2,17	2,03	-6,45	2,29	12,81	1,12	0,50	-55,36	0,54	8,00	0,74	0,81	9,46	1,70	1,89	11,18	0,59	0,66	11,86
	CPC, руб.	10,22	3,05	-70,15	3,09	1,10	8,80	8,11	-7,80	8,26	1,87	24,92	29,36	17,81	30,32	3,29	27,92	28,08	0,54	20,60	20,55	-0,24	8,21	7,85	-4,34
Бизнес	CPO, руб.	535,71	416,67	-22,22	429,34	3,04	417,91	578,95	38,53	564,31	-2,53	889,09	1388,35	56,15	1378,90	-0,68	3063,10	3118,20	1,80	3941,18	3874,03	-1,70	4000,00	3891,59	-2,71
	ROI, %	627,25	570,69	-9,02	563,22	-1,31	1694,82	887,85	-47,61	889,37	0,17	1685,32	733,25	-56,49	702,52	-4,19	137,66	137,75	0,07	59,95	58,07	-3,13	28,36	33,00	23,80
	AOV, руб.	28837,96	23396,79	-18,87	24311,57	3,91	32442,72	26321,38	-18,87	25389,12	-3,54	40815,03	32170,57	-21,18	31215,26	-2,97	30945,02	31340,67	1,28	26906,29	26096,57	-3,01	25736,44	25328,43	-1,59

Результаты показывают динамику изменений, происходящих из-за внутренних и внешних факторов (изменение торговых надбавок, влияние конкуренции, повышение розничных цен и изменение расходов на инструменты развития услуг интернет-магазина)[112].

Анализируя таблицу 3.3.4 можно сделать следующие выводы:

В 2017 году SEO собрал 6 из 7 показателей с наихудшими результатами в группе экономических и бизнес показателей. Но в группе синтетических показателей SEO заняло 3 из 11 лучших позиций и только в 1 показало наихудшие результаты. Можно сделать вывод, что с точки зрения экономической эффективности данный инструмент не очень целесообразен, но по возвратности клиентов ему нет равных;

В 2018 году SEO в синтетической группе показателей стал лидером в 2 из 11 показателей, значительно улучшил количество визитов на 123,31 % и посетителей на 172,6 %, что практически наравне с другими инструментами, а по показателю CPC показал худший результат и просел показатель отказов на 27,74%, что может привести к ухудшению индексации в поисковых сетях. В экономических и бизнес группах все показатели имеют отрицательную динамику от – 9,02 % до -38,52%, что ухудшило товарооборот на 30,46%. Но по стоимости привлечения клиента занял первое место, улучшив свой же результат на 22,22% по сравнению с 2017 годом.

В 2019 году SEO в группе бизнес и экономических показателей показал самый худший результаты относительно среднего чека с покупателя и процента по отказам, которые достигли значения 59,12 %, что на 27,25 больше по сравнению с предыдущим годом. Кроме того, неудовлетворительный результат по сравнению с другими инструментами продвижения можно отметить в части доли посетителей, которые вернулись через 1 день.

В 2017 году Контент-маркетинг в группе экономических показателей являлся лучшим в части по показателю эффективности привлечения инвестиций и стоимости привлечения клиента, что является главными конверсионными результатами. И для удержания аудитории и информативности контента данный

инструмент так же в лидерах по показателям глубины просмотра, время на сайте и отказам. Контент-маркетинг занимает лидирующие позиции в эффективности инвестиций, хотя показатель просел на 47,61% в следующем году, что говорит о сильном влиянии внешних факторов.

В 2018 году Контент-маркетинг остался лидером в показателях глубины просмотра, время на сайте и отказам, даже немного улучшив прошлогодние результаты на 7,39% и 3,72 % соответственно. Показатели возвратности клиентов упали на 7,75 %. визиты и посетители показали положительную динамику на 70,44% и 76,57% соответственно.

В 2019 году Контент-маркетинг продолжил показывать наилучшие результаты по глубине просмотра и времени на сайте. Кроме того, стоит отметить низкие показатели отказов (наилучшие среди всех инструментов продвижения) за весь период с 2017 по 2019 г.г.

Контекстная реклама в 2017 году является доминирующим инструментом инструменты развития услуг интернет-магазина в экономических показателях, но по количеству затрат и его удельному объему показал наихудшие показатели из-за дороговизны использования данного инструмента. Это отражают и бизнес показатели, где стоимость привлечения клиента явилась наихудшим показателем, зато по среднему чеку стал лидером и приблизился к лидеру в эффективности инвестиций. В синтетических показателях данный инструмент показал худшие результаты по возврату потребителей, что говорит о его низкой релевантности к запросам посетителей и отсутствию сегментации по целевым группам.

В 2018 году Контекстная реклама усилила лидирующие позиции в экономической группе, показав положительную динамику по товарообороту и количеству заказов на 5,09% и 33,33% соответственно. 4 из 12 синтетических показателей ухудшились от – 8,6% до – 71,29%, что говорит о плохой оптимизации объявлений под целевые группы «холодной» аудитории. Конечно визиты и посетители выросли на 76,73% и 91,73% соответственно, но эффективность инвестиций упала на – 56,49%.

В целом средний чек упал на 21,18% из-за уменьшения торговой надбавки и увеличения доли количества аксессуаров и комплектующих к системам «Коравин» в заказах.

Наилучшим инструментом развития услуг интернет-магазина среди новых стал Медийная и банерная реклама, показав соразмерные результаты по валовому доходу с Контент-маркетингу при меньшем количестве заказов, но при значительно больших затратах. Глубина просмотра и CTR была худшей среди всех инструментов развития услуг интернет-магазина в 2018 году. Хорошие показатели среднего чека, визиты и посетители и отказам говорят о неплохой эффективности инструмента, но стоимость привлечения клиента и низкая эффективность инвестиций говорят о необходимости оптимизации данного инструмента и умеренного использования.

В 2018-2019 году SMM стал наихудшим по сравнению с новыми инструментами практически по всем группам показателей, заняв последнее место в более чем в половине позиций. Хорошими результатами можно назвать количество визитов и посетителей и возвратность посетителей через 1 день.

Результаты таблицы 3.3.3 отдельно разбирать не будем, так как весь анализ проекта у нас проведен в рамках оценки инструментов развития услуг интернет-магазина, а не фактических финансовых показателях. Выборочно результирующие данные по совокупным изменениям анализа финансовых результатов приведем в заключении по эффективности проекта, соизмерив их с результатами факторного анализа и анализа KPI показателей. Результаты послужат ориентиром эффективности деятельности не только инструментов развития услуг интернет-магазина, но совокупной деятельности интернет-магазина (таблицы 3.3.5 и 3.3.6).

Таблица 3.3.5 – Сравнение приращений инструментов развития услуг интернет-магазина факторного анализа прибыли, рентабельности продаж и операционного запаса финансовой устойчивости 2017-2018

Наименование группы факторов	Прибыль/ убыточность от продаж, руб.			Рентабельность/ убыточность продаж, %			Запас/ убыточность финансовой устойчивости, %		
	SEO	Контент-маркетинг	Контекстная реклама	SEO	Контент-маркетинг	Контекстная реклама	SEO	Контент-маркетинг	Контекстная реклама
Прирост показателя, в том числе за счет:	-30824,46	-68919,3	-139537	-2,28	-2,59	-10,03	-3,59	-5,44	-7,03
изменения условно-постоянных издержек обращения	5000,00	-16000	-89470	0,69	-0,9	-3,68	6,3	-3,87	-6,53
изменение общего товарооборота	-24594	-32915	69607	-0,6	-0,22	0,35	-5,43	-0,93	0,59
изменения уровня торговых надбавок	-11230,46	-20004,3	-119674	-2,37	-1,47	-6,7	-4,46	-0,64	-1,09
изменения уровня переменных издержек обращения	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Таблица 3.3.6 – Сравнение приращений инструментов развития услуг интернет-магазина факторного анализа прибыли, рентабельности продаж и операционного запаса финансовой устойчивости 2018-2019

Наименование группы факторов	Прибыль/ убыточность от продаж, руб.			Рентабельность/ убыточность продаж, %			Запас/ убыточность финансовой устойчивости, %		
	SEO	Контент-маркетинг	Контекстная реклама	SEO	Контент-маркетинг	Контекстная реклама	SEO	Контент-маркетинг	Контекстная реклама
Прирост показателя, в том числе за счет:	-2181,24	7557,41	24318,2	-1,13	-1,47	-7,28	-2,97	-0,85	-1,17
изменения условно-постоянных издержек обращения	0	0	0	-0,2	-0,29	-0,82	-2,33	-1,3	-1,67
изменение общего товарооборота	4074,09	29458,1	112239	0,21	0,26	0,67	2,51	1,17	1,36
изменения уровня торговых надбавок	6255,37	21900,61	-43960,6	1,18	1,47	-2,1	2,46	0,65	-0,42
изменения уровня переменных издержек обращения	-12510,7	-43801,3	-43960,2	-2,32	-2,91	-5,03	-5,61	-1,37	-0,44

В приращениях по факторам положительная величина у контекстной рекламы за счет увеличения общего товарооборота на 69607 рублей, также положительное изменение у SEO по фактору условно-переменных издержек на 5000 рублей. Наихудшие отрицательные смещения по факторам в основном у контекстной рекламы, наибольшее по снижению уровня торговых надбавок на сумму 119674 рублей. Наихудшее смещение в товарообороте у контент-маркетинга с величиной в 32915 рублей.

Рентабельность продаж так же имеет отрицательную динамику по всем инструментам развития услуг интернет-магазина, наименьшая у SEO с -2,28, наибольшая у контекстной рекламы -10,03%. По факторам в изменение общего товарооборота наихудшая величина у контент маркетинга с – 0,22, наилучшая у контекстной рекламы с положительной динамикой в 0,35. Наибольшие отрицательные значения рентабельности также у контекстной рекламы, по 3 из 4 факторов, у SEO одна. Контент-маркетинг показал средние результаты западения по рентабельности.

Запас финансовой устойчивости также в отрицательной динамике, наименьшее западение у SEO, наибольшее у контекстной рекламы. Положительные показатели только у контекстной рекламы по фактору общего товарооборота на 0,59, у SEO по фактору УПЗ на 6,3.

При анализе экономической эффективности основных инструментов развития услуг интернет-магазина в динамике 2018-2019 г.г. стоит отметить тенденцию к улучшению ситуации:

Так, по суммарным показателям убыточность инструмента продвижения SEO достигла значений 2181,24 (что на 28643,22 руб. лучше по сравнению с предыдущим периодом). Такие инструменты как Контент-Маркетинг и Контекстная реклама достигли по показателю прибыльности значений 7557,41 руб. и 24318,2 руб. соответственно.

Проведенные расчеты позволили сделать следующие выводы:

1) К проблемам, повлиявшим на результаты применения инструментов продвижения интернет-магазина в 2017 - 2019 годах стоит отнести:

1. Основные проблемы, ухудшившие показатели инструментов развития услуг интернет-магазина связаны с внешними факторами. Уменьшение торговой надбавки отрицательно повлияло на показатели валового дохода и эффективность инвестиций от -9,02% до – 56,49%, а повышение розничных цен сократило средний чек на 18,87-21,18% по всем инструментам из-за перехода на более бюджетные варианты товаров.

2. Главный внешний фактор – увеличение конкуренции, количество дилеров по торговой марке «Коравин» выросло с 4 крупных до 12 крупных и 5-8 мелких дилеров, что повлекло за собой еще и такую внутреннюю проблему, как повышение расходов на инструменты продвижения в 3,6 раза и ухудшило показатели затрат, удельного объема затрат в товарообороте и эффективность инвестиций, и увеличило показатель стоимости привлечения заказа.

3. Общей проблемой стал и охват «холодной» и «около целевой» аудитории, что негативно повлияло на синтетические показатели, практически все дали отрицательную динамику, что сказалось на ранжирование в поисковых сетях наравне с конкурентами.

2) Заключение по эффективности исследуемых инструментов развития услуг интернет-магазина в 2017 – 2019 годах:

1. Семантическое ядро сайта (SEO) функционирует в формате поставленной цели, а именно расширение охвата аудитории, привело к увеличению визитов на 123%, что на четверть ухудшило другие синтетические KPI показатели. Это означает, что холодная аудитория не смогла определить нужность и полезность контента. Товарооборот сократился на 30%, что привело к уменьшению эффективности инвестиций на инструмент продвижения на 9%, что с учетом негативных изменений внешней среды является неплохим результатом.

2. Контент-маркетинг позволил увеличить лояльность охваченной аудитории, так же отлично показал положительные изменения по увеличению визитов на 70%, даже улучшив показатели глубины просмотров и время на сайте на 7% и 4% соответственно, но немного ухудшив остальные синтетические

показатели. Но с учетом общего охвата и расширения аудитории это является превосходным результатом и говорит об отличной оптимизации и максимальной релевантности контента к запросам пользователей. Валовый доход и товарооборот сократился на 13% и 8% соответственно, но эти изменения возникли исключительно из-за отрицательных изменений внешней среды.

3. Контекстная реклама смогла привлечь наибольшее количество посетителей и конечных клиентов, увеличив конверсию заказов на 33% и товарооборот на 5% при негативной внешней среде, что доказывает доминирующую позицию при использовании данного инструмента продвижения. Конечно затраты выросли на 108% из-за усиления конкуренции, а синтетическая группа KPI показателей просела в среднем на 30-35%, но экономическая эффективность остается максимальной в общем объеме прибыли организации.

4. Медийная и банерная реклама смогла привлечь дополнительный пул холодной и около целевой аудитории за счет визуальных элементов, конвертировав эффективность в дополнительные 1,3 млн. рублей, но затраты на продвижение, средняя эффективность инвестиций и высокая стоимость заказа говорит об выборочном и более аккуратном использовании данного инструмента. Синтетические показатели говорят о хорошей оптимизации и настройке инструмента.

5. SMM благодаря непосредственному контакту с аудиторией и формированию лояльности к бренду и товару смогла привлечь дополнительные 4385 посетителя, что является отличным результатом, но остальная группа KPI показателей на крайне низком уровне, что говорит о плохой оптимизации и слабой релевантности к выбранной целевой аудитории. Экономически и бизнес показатели стали наихудшими в общем объеме, даже с учетом изменений внешней среды доказывает, что инструмент использовался неэффективно.

6. Рассматривая суммарные показатели SEO, контент-маркетинга и контекстной рекламы в динамике 2019 года по результатам 2017-2018 года можно сказать, что в группе экономических и синтетических большая доля

показателей положительную динамику. Количество заказов дает положительную динамику, значит цель на 2019 год была реализована правильно, с учетом вмешавшихся внешних факторов.

7. В группе синтетических показателей 4 имеют положительную динамику, напрямую связанную с охватом «холодной» аудитории. Положительная динамика глубины просмотра говорит, что информативность и полезность контента увеличилась, даже с учетом резко возросшего показателя отказов. 8 из 12 показателей дали отрицательную динамику, что повлияло на индексацию в поисковой сети Яндекс, сайт откатился со 2-3 места на 5-7, но в Google 1 позиция осталась неизменной. На это повлияло количество отказов и увеличение времени возвратности посетителей.

8. Новые инструменты продвижения, медийная и банерная реклама и SMM показали разные результаты по соотношению к основным инструментам. Так медийная и банерная реклама показала худшие показатели по глубине просмотра за 2018-2019 г.г.. SMM имеет худшие результаты в 8 из 18 показателей, что говорит о крайне не эффективном использовании данного инструмента.

9. Инструмент «Не определен» дает разнородные результаты, что не дает возможности распределить его на контекстную и медийную рекламу, так и оставаясь трудно измеримым и искажает эффективность показателей контекстной и медийной рекламы.

10. Данные факторного анализа подтверждают отрицательные сдвиги по всем факторам в прибыли от продаж, рентабельности и запаса финансовой устойчивости и дает понимания для оптимизации и улучшения основных инструментов развития услуг интернет-магазина с учетом изменившихся факторов внешней среды.

3) Заключение относительно анализа финансовых результатов:

По итогу 2019 стоит отметить положительную динамику по данным финансовых результатов интернет-магазина. Суммарная прибыль от продаж выросла на 4,37%, а валовая прибыль на 9,58%. Резкое увеличение коммерческих и управленческих расходов на 119% и 21% соответственно нивелировало

показатель прибыли до налогообложения и практически сравнялось с результатом 2017 года, показав чуть лучшие результаты.

По итогу цель, поставленная на 2019 год, была выполнена, были апробированы новые инструменты продвижения, выбранные для решения проблем 2017 и 2018 годов, охвачена «холодная» и «около целевая» аудитория данной категории товаров, что конечно немного ухудшило синтетические KPI показатели, но увеличило приток новых посетителей и общий товарооборот при сильном изменении внешней среды. Чистая прибыль организации увеличилась лишь на 0,18% в 2018 году и на 2,28% в 2019 году, но прибыль от продаж показала большую положительную динамику – 1,23% и 4,37% соответственно.

4) Заключение по результатам применения подхода к оценке эффективности инструментов продвижения в 2017 - 2019 годах:

Использованный автором подход к оценке эффективности инструментов продвижения позволил наглядно увидеть изменение показателей за отчетные периоды и показать структурные сдвиги по рассматриваемым факторам.

Данный подход имел следующие недостатки и недоработки:

- не учитывал фактор сезонности, что не позволило интерпретировать результаты вовремя и принять правильное управленческое решение в нужный момент времени;

- часть данных не была распознана системой Яндекс.Метрика, что несколько исказило результаты контекстной и медийной рекламы;

- в факторном анализе не удалось проанализировать инструменты развития услуг интернет-магазина с коротким или выборочным циклом жизни из-за фактора сезонности;

- не получилось произвести сравнение эффективности всех организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина из-за разного функционирования и их зависимости между собой;

- для расчетов используются данные более упрощенной модели атрибуции «lastclick» (отображает ценность только последнего клика, совершившего конверсию), которая довольно заметно искажает процесс получения данных о

вкладе инструментов развития услуг интернет-магазина по отдельности, которые привели пользователя к конечной конверсии.

Отметим основные тренды электронной коммерции, которые могут повлиять на оценку эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина в ближайшем будущем:

1. Большое развитие интернет-торговли в развивающихся регионах России. В них число онлайн-покупателей увеличивается благодаря доступному широкополосному и мобильному интернету;

2. Рост мобильной коммерции. С каждым годом появляется больше людей, которые совершают покупки только с мобильных устройств. По оценке исследовательских компаний, 76 миллионов человек в России владеют смартфонами. В 2019 году эта цифра увеличится до 87 миллионов. Сегодня доля мобильных покупок составляет 15% и продолжает увеличиваться, этому явлению есть несколько причин: повышение доступности смартфонов, тенденция к увеличению экрана, развитие мобильных оплат, а также популяризация покупок в один клик;

3. BigData - сбор и анализ большого количества данных о поведении потребителя, предпочтениях, привычках. Для структурирования информации и получения правильных выводов необходимы алгоритмы, которые позволят применить эти данные для разработки маркетинговой стратегии и в итоге увеличить прибыль;

4. Искусственный интеллект и умное прогнозирование. С использованием технологий искусственного интеллекта и машинного обучения система будет выявлять закономерности, выяснять причину действий, понимать и интерпретировать полученные данные. А в результате - прогнозировать поведение потребителей, строить модели продаж, которые будут эффективны для конкретного человека;

5. Взаимодействие с клиентом в режиме реального времени. Конкуренция растет, а значит удержать клиента становится все труднее. Сервисы,

помогающие решить вопрос покупателя в реальном времени и склонить его к заказу, набирают популярность: чат-боты, онлайн-консультанты, мессенджеры;

б. Автоматизированный возврат покупок [90]. В интернет-магазине покупатель не может потрогать товар, примерить, проверить качество. Это приводит к росту числа возвратов. Сейчас 61% онлайн-покупателей решающим фактором при совершении покупки называют возможность удобного и бесплатного возврата товара. В идеале возврат товара должен оформляться в пару кликов на том же сайте, где куплен товар. А отправка товара должна быть простой и бесплатной для покупателя.

На основании проведенного моделирования перспективных направлений развития бизнес процессов интернет магазина был выявлен перечень мероприятий по повышению эффективности инструментов продвижения торговой марки «Коравин» на период с 2019 по 2020 год. При изменившейся внешней среде в период с 2019 по 2020 год рекомендовано проведение следующих мероприятий для повышения эффективности инструментов продвижения:

1. Для инструмента повышения объема услуг SEO нужно улучшить оптимизацию для поисковой сети Яндекс, чтобы вернуться на лидирующие позиции в ротации наравне с конкурентами. Главное добиться уменьшения процента отказов для данного инструмента продвижения;

2. Для контент-маркетинга проработать показатель времени возвратности клиента, чтобы улучшить результаты. Для чего необходимо оптимизировать написанные статьи под новые алгоритмы поисковых роботов и увеличить информативность и полезность контента;

3. Для контекстной рекламы необходимо улучшить показатель процента отказов, улучшив релевантность под целевые группы «холодной» и «около целевой» аудитории и проработать временной таргетинг для уменьшения показателя стоимости привлечения клиента. Это уменьшит затраты на использования, увеличит валовый доход и эффективность инвестиций.

4. Для медийной и банерной рекламы крайне важно улучшить показатели стоимости привлечения клиента и эффективность инвестиций, ограничив сегментацию целевых групп при использовании данного инструмента развития услуг интернет-магазина. Также необходимо оптимизировать релевантность под целевые группы, это улучшит синтетические KPI показатели, которые пока хуже средних значений;

5. Для SMM необходимо полностью переработать информативность инструмента и использовать только в высоко конверсионные периоды: праздники, предновогодний период, по временному таргетингу.

В частности, необходимо выработать программу рекомендаций для принятия правильных и точных управленческих решений по доработке подхода к оценке эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина:

1) Необходимо проводить оценку эффективности, группируя данные по кварталам и по месяцам, чтобы учитывать факторы сезонности (зима, лето, праздники, предновогодний период и так далее);

2) Провести работу по улучшению оптимизации и настройки системы Яндекс.Метрика для максимизации распознавания посетителей, что позволит точно оценить эффективность инструментальная и медийная реклама;

3) Найти общий измеритель оценки эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина с учетом их функциональной зависимости;

4) Дополнительно использовать систему сквозной аналитики для анализа воронки продаж, поведения клиента на сайте и оценки участия каждого инструмента развития услуг интернет-магазина в полном цикле конверсии заказа;

Активное развитие будет продолжаться в следующих направлениях:

- сквозная аналитика (интеграция с CRM-системами, телефонией – это будет использоваться для более качественного получения действительной информации о доходах по каждому привлеченным пользователям сайта);

- более сложные модели атрибуции конверсии;

- системы автоматизации управления сервисов контекстной рекламы (в настоящее время огромная часть рекламодателей ведут управление и настройку рекламных кампаний вручную: корректировка ставок, тактики размещения и т.д.);

- рост сложности контекстной рекламы, как рекламного продукта (будет появляться большое количество новых инструментов настройки контекстной рекламы для настройка более точечного таргетинга) [113].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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.

Цифровизация является ключевым трендом, влияющим на сферу услуг в целом и на услуги интернет-магазинов. Динамика роста спроса на услуги имела положительные значения на протяжении последних десяти лет. Происходил рост количества интернет-пользователей, цифровых возможностей предприятий. Новый толчок развитию услуг интернет магазинов дала пандемия. Ожидаемым эффектом от вынужденного пребывания людей на карантине вследствие возникновения чрезвычайной ситуации – пандемии COVID-19, стал рост продаж и приток новых клиентов услуг интернет-магазинов. Как показывают исследования, приведенные в работе, этот скачок роста обусловил электронные покупки не только людей среднего возраста, но и людей старшего поколения, которые ранее не пользовались данными услугами. Неоспоримо, что услуги интернет-магазинов предлагают потребителям не только удобство, но и возможность поиска наиболее выгодных предложений, что особенно ценно в нынешней ситуации финансовой неопределенности. При этом, несмотря на определенную осмотрительность, многие покупатели демонстрируют лояльность к интернет-магазинам. К поиску альтернативных брендов часто приводят сбои в цепочках поставок, которые испытывают крупные ритейлеры. Поэтому именно настоящий момент открывает огромные возможности для прорыва новых и пока не крупных интернет-магазинов.

В ситуации, когда бизнес столкнулся с необходимостью немедленной цифровизации, руководителям интернет-магазинов стоит обратить внимание не только на то, что покупают онлайн-клиенты, но и на их покупательское поведение в интернете. Импульсные покупки уступают место более взвешенному принятию решений в ходе онлайн-шопинга, так как у

пользователей есть время на поиск и сравнение товаров между собой перед принятием окончательного решения. В конкурентной среде важно заинтересовать и увлечь потребителя.

В России почти 81% от всего населения пользуются интернетом, что предоставляет возможности развития для предприятий сферы услуг, ориентирующихся на активное использование интернет-технологий.

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

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.

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

- Предложение через сайт собственных товаров и услуг, или от производителя или официального представителя;
- 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;
- 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.

В диссертации предложена трактовка организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазинов. 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:

- Инструменты развития организационной структуры управления, конкретная конфигурация которой зависит от объемов продаж, особенностей услуг, выбранной бизнес-модели и способа получения дохода.

- Инструменты управления персоналом, выбор которых определяется этапом жизненного цикла развития магазина, способом взаимодействия с клиентами и особенностями предоставления услуг.

- 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.

•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.

Отдельно проведен анализ тенденций развития интернет-услуг в сфере государственных и муниципальных закупок, показаны преимущества для клиентов и возможности роста эффективности предоставления услуг за счёт экономии затрат.

Для повышения качества услуг интернет-магазина применяют следующие организационные инструменты: несложные инструменты управления сайтом; инструменты обратной связи (контакты); инструмент организации системы оценок продукции покупателями и публикации этих отзывов; инструмент отслеживания конфиденциальности; инструмент стандартов безопасности; инструмент демонстрации сертификатов качества продукции или свидетельство об официальной регистрации производителя продаваемой продукции; инструмент - типовая форма договора, определяющая условия покупки, наличие гарантии и алгоритм решения спорных ситуаций; инструменты обеспечивающие повторные покупки; инструмент онлайн-опросов покупателей.

Выделены следующие инструменты продвижения услуг интернет-магазина:

Основные: расширение круга потребителей за счет использования инструмента SEO; инструмент для визуализации предлагаемых услуг - контекстная реклама; инструменты для визуализации предлагаемых услуг - медийная и баннерная рекламы; инструмент увеличения объема услуг – SMM; инструмент увеличения объема услуг - e-mail рассылки; инструмент увеличения объема услуг - контент-маркетинг;

Вспомогательные: сегментация клиентов – сбор и использование информации о каждом покупателе для индивидуализации подхода; богатый контент интернет-магазина; инструмент отслеживания наличия товара; инструмент курируемая продажа; инструменты кросс-селлинг и ап-селлинг; простой возврат покупок; программы повышения лояльности; инструмент проверка адреса; инструмент подарочные сертификаты; способы оплаты.

Для развития услуг интернет-магазинов в современных условиях хозяйствования необходим синтез этих инструментов в процессе управления интернет-магазином. Поэтому автором разработаны методические принципы управления процессами предоставления услуг интернет-магазина, позволяющие обеспечить их эффективность:

- 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;

- принцип синтеза инструментов продвижения услуг, управления качеством услуг и управления персоналом в процессе организации деятельности интернет-магазина;

- принцип преодоления разрыва между ожиданиями потребителей (требования к услугам) и их восприятием руководством магазина;

- принцип контроля качества работы сотрудников интернет магазина. Клиентоориентированность сотрудников – является залогом успешности функционирования интернет-магазина;

- 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.

Анализ деятельности успешных интернет-магазинов позволил выделить перечень организационно-управленческих инструментов, которые обеспечивают им конкурентные преимущества:

- инструмент сегментации потребителей, определения потребностей каждой группы потребителей;

- инструмент организации максимально полной подачи информации о товаре или услуге (максимальное количество данных, объемное изображение, видеоролики и т.п.);

- инструмент продаж сопутствующих или дополняющих товаров, позволяющей увеличить размер потребительской корзины;

- эффективный инструмент обратной связи с потребителем (ответы на претензии, возможность возврата или отказа от товара).

Перспективу имеют такие инструменты, как:

- использование базы знаний для дополнения информации о товаре (материале, из которого изготовлен, особых свойствах изделия, условиях эксплуатации и ухода), а также взаимодействия с экспертом, что требует соответствующих изменений в персонале;

- предложения по страхованию товара с подробной информацией о сути дополнительной услуги;

- создание отдела, который будет публиковать тематические статьи, пресс-релизы и т.п.;

- развитие инструмента поиска с возможностью умной сортировки товара в соответствии с особенностями клиента, в том числе на основании информации о прошлых покупках в магазине;

- совершенствование службы доставки и логистической стратегии, в том числе с учётом особенностей малых населенных пунктов;

- создание технологических возможностей для использования QR кода при покупках через смартфон в реальном физическом пространстве (не обязательно в магазине, например, на уличных баннерах и т.п.);

- удовлетворение потребностей совместного потребления (формирование предложений для групп покупателей с условиями скидок).

Особую группу покупателей могут составить люди старшего возраста, которые становятся более активными интернет-пользователями, при этом интернет-магазины могут использовать инструмент, связанный с возможностью общения с консультантами по телефону или виртуальной связи.

Выделены 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.

Таким образом, эффективность функционирования интернет-магазина обусловлена сбалансированным использованием инструментов развития услуг интернет-магазина, что позволяет сформировать у пользователя максимальный интерес и мотивацию к совершению покупок именно в этом интернет-магазине.

Для совершенствования работы интернет-магазинов необходима оценка эффективности предоставляемых услуг и привлечения клиентов. Для этих целей в работе предложен подход к оценке эффективности инструментов развития услуг интернет-магазинов, состоящий из двух взаимосвязанных блоков анализа: анализа синтетических и бизнес KPI 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 KPI (Key Performance Indicator) – система ключевых показателей эффективности. Выделяют метод синтетических KPI

показателей и метод бизнес-показателей КРІ. Конечный список отслеживаемых КРІ Интернет-магазина, как правило, определяется его владельцем.

Автором предложен комплексный подход, позволяющий объединить и указанную группу показателей, и показатели финансового анализа.

Симбиоз данных видов анализа 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.

Эти показатели предложено дополнять 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.

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

В работе в качестве объекта исследования рассмотрена система «Коравин» (торговая марка «Коравин»). Исходя из особенностей продукции торговой марки «Коравин» при выборе инструментов продвижения была использована методика, основанная на оценке весов критериев. Вес критерия определялся по степени влияния на результат продвижения конкретного инструмента. Был проведен анализ результатов эффективности применения инструментов

развития интернет-магазина за 2017-2019 г.г. который позволил выявить следующее: ключевая причина снижения эффективности – воздействие внешних факторов; рост конкуренции затруднил получение достаточного объема прибыли; недостаточно учитывались особенности целевой аудитории.

Дополнительно был проведен анализ эффективности отдельных инструментов продвижения интернет-магазина, выделены наиболее успешные инструменты, к которым отнесены: SEO, контент-маркетинг, контекстная реклама. Недостаточно эффективными оказалась медийная и баннерная реклама и SMM. При этом последний инструмент показал наименьшую эффективность. Экономические и бизнес показатели достигли наихудших значений по сравнению с остальными инструментами продвижения за весь рассматриваемый период что говорит о крайне неэффективном применении SMM.

Использованный автором подход к оценке эффективности инструментов продвижения позволил наглядно увидеть изменение показателей за отчетные периоды и показать структурные сдвиги по рассматриваемым факторам. Данный подход имел следующие недостатки и недоработки:

- не учитывал фактор сезонности, что не позволило интерпретировать результаты вовремя и принять правильное управленческое решение в нужный момент времени;

- часть данных не была распознана системой Яндекс.Метрика, что несколько исказило результаты контекстной и медийной рекламы;

- в факторном анализе не удалось проанализировать инструменты развития услуг интернет-магазина с коротким или выборочным циклом жизни из-за фактора сезонности;

- не получилось произвести сравнение эффективности всех организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина из-за разного функционирования и их зависимости между собой;

- для расчетов используются данные более упрощенной модели атрибуции «lastclick» (отображает ценность только последнего клика, совершившего конверсию), которая довольно заметно искажает процесс получения данных о

вкладе инструментов развития услуг интернет-магазина по отдельности, которые привели пользователя к конечной конверсии.

Перечень мероприятий по повышению эффективности инструментов продвижения торговой марки «Коравин» на период с 2019 по 2020 год. При изменившейся внешней среде в период с 2019 по 2020 год рекомендовано проведение следующих мероприятий для повышения эффективности инструментов продвижения:

Для инструмента повышения объема услуг SEO нужно улучшить оптимизацию для поисковой сети Яндекс, чтобы вернуться на лидирующие позиции в ротации наравне с конкурентами. Главное добиться уменьшения процента отказов для данного инструмента продвижения;

Для контент-маркетинга проработать показатель времени возвратности клиента, чтобы улучшить результаты. Для чего необходимо оптимизировать написанные статьи под новые алгоритмы поисковых роботов и увеличить информативность и полезность контента;

Для контекстной рекламы необходимо улучшить показатель процента отказов, улучшив релевантность под целевые группы «холодной» и «около целевой» аудитории и проработать временной таргетинг для уменьшения показателя стоимости привлечения клиента. Это уменьшит затраты на использования, увеличит валовый доход и эффективность инвестиций.

Для медийной и банерной рекламы крайне важно улучшить показатели стоимости привлечения клиента и эффективность инвестиций, ограничив сегментацию целевых групп при использовании данного инструмента развития услуг интернет-магазина. Также необходимо оптимизировать релевантность под целевые группы, это улучшит синтетические KPI показатели, которые пока хуже средних значений;

Для SMM необходимо полностью переработать информативность инструмента и использовать только в высоко конверсионные периоды: праздники, предновогодний период, по временному таргетингу.

Выбор различного сочетания организационно-управленческих инструментов зависит от этапов жизненного цикла интернет-магазина. 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:

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

- 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.

- 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.

- 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.

- 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.

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

- 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.

- Контент-маркетинг для интернет-магазина – как первый канал привлечения клиентов. Основное условие для успешного применения данного инструмента – высокое качество контента и его креативность.

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

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.

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.

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 КРІ показателей и факторного анализа во взаимосвязи с конечными экономическими результатами развития услуг.

Таким образом, в работе:

- проанализированы современные тенденции управления сферой услуг в России и в мире;
- определен научно обоснованный организационно-управленческий инструментарий развития услуг интернет-магазина;
- предложены мероприятия по совершенствованию инструментария организационно-управленческого развития услуг интернет-магазина;
- предложен механизм оценки эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина;
- произведен анализ КРІ показателей и с применением факторного анализа для оценки эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина торговой марки «Коравин»;
- разработан перечень мероприятий по повышению эффективности инструментов развития услуг интернет-магазина торговой марки «Коравин»;

Апробация данного механизма осуществлялась на базе интернет-магазина торговой марки «Коравин».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
2. Постановление Правительства РФ от 27.09.2007 N 612 (ред. от 16.05.2020) «Об утверждении Правил продажи товаров дистанционным способом».
3. Национальная программа утв. президиумом С. при П.Р. по стратегическому развитию и национальным «Цифровая экономика Российской Федерации».
4. Проект «Стратегия развития электронной торговли в Российской Федерации на период до 2025 года».
5. Анализ работы сайта [Электронный ресурс]. URL: <https://www.webstudio2u.net/design-web/713-analiz-raboty-saita.html?lang=ru>.
6. Афасижев Т.И., Жуков Б.М., Новиков В.С. Виртуальные отношения в сфере услуг: факторы и перспективы глобализации // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. № 1.
7. Ашманов И.С., Иванов А.А. Продвижение сайта в поисковых системах / И.С. Ашманов, А.А. Иванов, 2-е изд., Вильямс М. и др., 2007.
8. Бабаев А.Б. [и др.]. Раскрутка: секреты эффективного продвижения сайтов / А.Б. Бабаев, Н.В. Евдокимов, М.М. Бодё, Е.Г. Костин, А.В. Штарев, Издательский дом "Питер", 2013.
9. Бабкин А.В., Бахмутская А.В., Кудрявцева Т.Ю. Разработка эффективного механизма промышленной политики региона // Экономическое возрождение России. 2013. № 4. С. 204–212.
10. Блог компании eLama - материалы от экспертов в сфере контекстной рекламы [Электронный ресурс]. URL: <https://elama.ru/blog> (accessed: 19.03.2019).
11. Борцова Е.А. Влияние процессов цифровизации экономики на рынок труда // Modern Science. 2019. № 12–1. С. 65–69.
12. Борцова Е.А. Влияние процессов цифровизации на рынок труда //

Modern science. 2019. № 1 (12). С. 65–69.

13. Вайз Д.А., Малсид М. Google. Прорыв в духе времени 2007.

14. Восколович Н.А. Измерение влияния цифровой трансформации сферы услуг на качество жизни населения // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 75.

15. Гайсина Р.Р. [и др.]. Организационно-экономический механизм развития предпринимательства в электронной среде // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2018. № 3 (25).

16. Галенко В.П., Плис К.С. Анализ и оценка формирования и развития интеллектуального капитала предприятия сферы услуг // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 1. С. 162–168.

17. Гнездова Ю.В. Аналитический обзор развития цифровой экономики в России: современность и перспективы // Россия: тенденции и перспективы развития. 2018. № 13–1.

18. Головцова И.Г., Сучкова М.Ю. Цифровая трансформация сферы услуг в новых условиях // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2020. № 4. С. 81–86.

19. Горовой А.А., Плотников А.И. Методика оценки экономической эффективности управления заказами и пакетами услуг // Экономика и предпринимательство. 2016. № 77 (12 (2)). С. 886–890.

20. Горовой А.А., Плотников А.И. Современные методы, средства и системы для управления заказами и пакетами услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. № 1. С. 802–811.

21. Горовой А.А., Плотников А.И. Обоснование выбора эффективных инструментов продвижения услуг интернет-торговли // Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 4. С. 44.

22. Горовой А.А., Родионов Д.Г., Плотников А.И. Совершенствование механизмов и методов оперативного управления пакетами заказов и услуг // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12–2. С. 955–964.

23. Гребенников И.Д. Инструменты продвижения // Интернет - маркетинг. 2018. (1).
24. Григорьев М.Н., Уваров С.А. Роль логистики в развитии цифровой экономики России 2019. 128–135 с.
25. Гуров Ф.Н. Продвижение бизнеса в Интернете: все о PR и рекламе в сети / Ф.Н. Гуров, – М.: Вершина, 2008. 136 с.
26. Деденева, С.С. Шарафутдинова Е.Н. Вопросы управления качеством услуг интернет-магазина // Уральский государственный экономический университет. 2017. С. 169–174.
27. Демиденко Д.С., Родионов Д.Г., Малевская-Малевиц Е.Д. «Цифровой» подход к определению стратегии инновационного производства на предприятии // Фундаментальные исследования. 2018. № 9. С. 53–57.
28. Добросоцкая С.Ю., Мартынов Б.В. Экономико-правовые аспекты организации подготовки кадров для цифровизации евразийской транспортной экосистемы на примере межвузовской научно-образовательной платформы // Евразийский юридический журнал. 2019. № 1 (128). С. 397.
29. Довжиков А.А. Контекстная реклама в России: векторы развития, инструменты и способы автоматизации // Интернет-маркетинг. 2016. № 4. С. 202–209.
30. Звягинцева О.П., Новиков А.Ю. «Организационно-управленческий инструментарий предпринимательских структур как основа конкурентоспособности на современном рынке» // Современная конкуренция. 2012. (5). С. 36–39.
31. Ильин И.В. Интеллектуальная система оценки и управления эффективностью стратегии предприятия: в кн. Эффективность стратегии фирмы / И.В. Ильин, - М.:, 2006.
32. Индикаторы мировой экономики: 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/primarydata/ice2019> (accessed: 13.07.2020).
33. Интернет- торговля в 2019 году: данные «Яндекс.Маркета» и GfK [Электронный ресурс]. URL: <https://e-pepper.ru/news/internet-torgovlya-v-2019->

godu-dannye-yandeks-marketa-i-gfk.html (accessed: 15.07.2020).

34. Интернет -торговля в России 2019: аналитика Data Insight [Электронный ресурс]. URL: <https://e-pepper.ru/news/internet-torgovlya-v-rossii-2019-analitika-data-insight.html> (accessed: 15.07.2020).

35. Исследование «Цифровая Россия: новая реальность» [Электронный ресурс]. URL: <https://roscongress.org/materials/tsifrovaya-rossiya-novaya-realnost/> (accessed: 29.02.2020).

36. Исследование Mastercard: россияне стали активнее совершать покупки онлайн. Пресс-релиз Mastercard [Электронный ресурс]. URL: <https://newsroom.mastercard.com/ru/press-releases/исследование-mastercard-россияне-стали-актив/> (дата доступа 12.09.2020).

37. Исследование рынка розничного онлайн-экспорта в России 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shopolog.ru/metodichka/analytics/issledovanie-rynka-roznichnogo-onlayn-eksporta-v-rossii-2019/> (accessed: 15.07.2020).

38. Карпова Г.А. [и др.]. Применение механизмов шеринговой экономики в индустрии туризма // Журнал правовых и экономических исследований. 2018. № 3. С. 157–162.

39. Карпова Г.А. [и др.]. Факторы, оказывающие воздействие на объем продаж туристских услуг // Журнал правовых и экономических исследований. 2019. № 4. С. 183–188.

40. Карпова Г.А., Богданова И.М. Роль и место предпринимательства в сфере туристских услуг // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 3 (117).

41. Козин Е.Г., Ильин И.В., Лёвина А.И. Сервис-ориентированный подход к анализу архитектурных решений // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2016. № 4 (246).

42. Костецкий В.А. Типология новых коммуникационных каналов // Экономика и предпринимательство. 2013. № 6. С. 600–602.

43. Красно стоп [Электронный ресурс]. URL: <https://krasnostop.ru/> (дата доступа 10.08.2020).
44. Красноставская Н.В. Формирование системы инструментов интернет-коммуникаций брендов продукции хендмейд-индустрии // Вестник евразийской науки. 2015. № 4 (29) (7).
45. Круталевич Е.А. Направления развития интернет-торговли в условиях цифровой экономики 2019. 131–136 с.
46. Кудрявцева Т.Ю., Схведиани А.Е. Анализ Взаимосвязи Между Кластерной Специализацией И Валовым Региональным Продуктом // Научно-Технические Ведомости Спбгпу. Экономические Науки. 2018. № 5 (11). С. 66–73.
47. Кудрявцева Т.Ю., Схведиани А.Е. Исследование региональных кластеров с использованием информационно-аналитических систем (на примере биофармацевтического кластера) // Регионология. 2020. № 1 (110) (28). С. 48–79.
48. Куницкая А.В. Контекстная реклама // Экономика и право. XXI век. 2016. (2). С. 150–153.
49. Лукичева Т.А., Лезина Т.А. Эволюция интернет-маркетинга: от публикации сайта до маркетинга социальных медиа (Social Media Marketing) // Экономика и управление. 2011. № 11. С. 87–92.
50. Максиянова Т.В. Место и роль интернет-коммерции в системе интернет-экономики на современном этапе развития информационной (новой) экономики // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2011. № 3. С. 256–264.
51. Насибулин М. Цифровая трансформация // РБК. 2020. (4–5). С. 26–29.
52. Новости Retail-Loyalty.org. Российский ритейл в 2018 году [Электронный ресурс]. URL: http://kktspb.ru/news/rossijskij_ritejl_v_2018_godu_idealnyj_shtorm_s_pereryvom_na_chm_2018/2018-12-25-3290 (дата доступа 09.10.2020).
53. Новости рекламных технологий Яндекса [Электронный ресурс]. URL: <http://yandex.ru/adv/new/> (accessed: 02.04.2019).

54. Обвал цен [Электронный ресурс]. URL: <https://obvalcen.ua/> (дата доступа 10.08.2020).
55. Огни Дома [Электронный ресурс]. URL: <https://ognidoma.ru/> (дата доступа 10.08.2020).
56. Организационная структура интернет-магазина: бэк-офис [Электронный ресурс]. URL: <https://retail-online.ru/stat-i/organizatsionnaya-struktura-internet-magazina-be-k-ofis/> (accessed: 25.07.2020).
57. Официальный сайт Исследовательской компании «BusinesStat» [Электронный ресурс]. URL: <http://businessstat.ru/> (accessed: 29.04.2019).
58. Официальный сайт Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (accessed: 01.04.2019).
59. Официальный сайт Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31260> (accessed: 09.05.2019).
60. Официальный сайт Ассоциации компаний Интернет-торговли (АКИТ) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.akit.ru/e-commerce-russia-2018/> (accessed: 02.04.2019).
61. Петров А.Н. Современная модель стратегического менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-1 (103).
62. Писарева С.А., Языкова М.А. Современные проблемы управления персоналом 2019. 49–52 с.
63. Плетнева А.А., Абабкова М.Ю. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого Phygital технологии в рекламе и маркетинге 30 с.
64. Плотников А. И. Перспективы развития государственных и муниципальных закупок на рынке интернет-услуг//Экономические науки. – 2020. – №. 192. – С. 165-173.

65. 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. – СПб.: Астерион. 2019 – С. 44 – 51.

66. Плотников А.И., Горовой А.А. Теоретические основы развития системы предоставления услуг интернет-магазинов на современном этапе развития экономики //Экономические науки. – 2020. – №. 191. – С. 136-144.

67. Плотников А. И. Направления совершенствования организационно-управленческих инструментов развития услуг интернет-магазина //Экономические науки. – 2020. – №. 192. – С. 173-180.

68. Плотников А.И., Схведиани А.Е., Иванов А.В. Ключевые аспекты применения методики оценки эффективности деятельности интернет-магазина на основе КРІ показателей и факторного анализа [Текст] / Плотников А.И., Схведиани А.Е., Иванов А.В. // Современные аспекты экономики и управления: сборник научных статей аспирантов, соискателей и докторантов. – СПб.: Астерион. 2019 – С. 24 – 32.

69. Плотников А. И. Апробация методики применения показателей КРІ при оценке эффективности работы интернет-магазина [Текст] /Плотников А.И. // Экономические науки – 2021. – №. 195. – С. 121-132.

70. Плотников А.И. Особенности цифровой трансформации услуг розничной торговли в Российской Федерации [Текст] / Плотников А.И. // Социологический альманах. Выпуск 13 Трансформация социальной структуры современного российского общества: состояние, динамика, тенденции. 2020. С. 64–69.

71. Плотников А.И. Влияние цифровизации на принципы осуществления хозяйственной деятельности предприятий сферы услуг [Текст] / Плотников А.И. // Сборник XI Всероссийской научно-практической конференции «Информационное развитие России: состояние, тенденции и перспективы 2020. № 3. С. 78–85.

72. Показатель охвата целевой аудитории и его значение [Электронный

ресурс]. URL: <https://7zet.ru/ohvat-tselevoy-auditorii/> (accessed: 28.07.2020).

73. Портал retail-loyalty: news [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail-loyalty.org/news/> (accessed: 07.04.2019).

74. Портал picodi.com: журнал «Можно дешевле» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.picodi.com/ru/mozhno-deshevle/kakim-byi-onlajn-shopping-v-rossii-v-2018-godu> (accessed: 02.04.2019).

75. Прогнозы рынка бытовой техники и электроники 2020-2021 гг: прогноз GFK //Е-pepper. Журнал об электронной коммерции. Публикация от 09.11.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://e-pepper.ru/news/prognozy-rynka-bytovoy-tehniki-i-elektroniki-2020-2021-gg-prognoz-gfk.html>.

76. Протасова Л.Г., Плиска О.В. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ УСЛУГ / Л.Г. Протасова, О.В. Плиска, Екатеринбург, 2010. 177 с.

77. Родионов Д.Г. Информационное обеспечение управления экономической безопасностью региона // Мир экономики и права. 2011. № 5. С. 37–43.

78. Родионов Д.Г., Рудская И.А. Стратегическое управление финансами предприятия // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 4. С. 95.

79. Романенкова О.Н. Формирование и развитие интернет-рекламы в комплексе интегрированных маркетинговых коммуникаций 2013.

80. Роуз Р., Пулицци Д. Управление контент-маркетингом. Практическое руководство по созданию лояльной аудитории для вашего бизнеса // М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. (240).

81. Руденко М.Н., Грибанов Ю.И. Тенденции цифровизации и сервисизации экономики // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2019. № 2 (40).

82. Рудская И.А., Родионов Д.Г. Методические принципы и этапы формирования финансовой стратегии предприятия // Kant. 2018. № 4 (29).

83. Рынок электронной торговли (новостной мониторинг агентства DataInsight). 2018. Вып. 17 [Электронный ресурс]. URL: http://www.akit.ru/wp-content/uploads/2018/05/DataInsight_ecom_2018_04_24.pdf. (accessed:

07.04.2019).

84. Рынок электронной торговли (новостной мониторинг агентства DataInsight). 2019. Вып. 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.google.com/viewer?url=http://www.akit.ru/> (accessed: 07.04.2019).

85. С тачка [Электронный ресурс]. URL: <https://nastachku.ru/> (дата доступа 10.08.2020).

86. Салбер А. Как открыть интернет-магазин / А. Салбер, – М.: СмартБук, 2008. 302 с.

87. Самые популярные интернет-магазины России [Электронный ресурс]. URL: <https://cultura-yamala.ru/priroda/samye-populyarnye-internet-magaziny-rossii.html>.

88. Самые привлекательные для инвестиций страны в мире – 2019 [Электронный ресурс]. URL: <http://global-finances.ru/pryamye-inostrannye-investitsii-2019/> (accessed: 15.07.2020).

89. Севостьянов И.О., Севостьянов И.О. Поисковая оптимизация: практическое руководство по продвижению сайта в Интернете / И.О. Севостьянов, И.О. Севостьянов, Издательский дом "Питер", 2012.

90. Сирович Д., Дари К. Поисковая оптимизация сайта (SEO) на PHP для профессионалов // Руководство разработчика по SEO= Professional Search Engine Optimization with PHP: A Developer's Guide to SEO.: «Диалектика. 2008.

91. Современные тренды интернет-маркетинга [Электронный ресурс]. URL: <https://itb-company.com/> (accessed: 04.04.2019).

92. Стратегии продвижения интернет-магазина в 2020 году [Электронный ресурс]. URL: <https://liverpage.pro/blog/promo-ecommerce.html>.

93. Стратегия запуска интернет-магазина с нуля [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/trade/82699-strategiya-zapuska-internet-magazina-s-nulya> (accessed: 25.07.2020).

94. Суркова Т.В., Бабкин П.Ю., Зубова К.В. Формирование подхода к продвижению интернет-магазина // Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика. 2014. № 2 (16). С.

98–105.

95. Т.Ю. Кудрявцева, А.В. Бабкин, В.А. Губин И.О.Р. и др. Реструктуризация экономики: теория и инструментарий / И.О.Р. и др. Т.Ю. Кудрявцева, А.В. Бабкин, В.А. Губин, СПб: изд-во Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, 2015. 664 с.

96. Темная А.В. Цифровые технологии в сфере услуг: мировой опыт в российских реалиях // «Вектор экономики». 2019. (5).

97. Типичные проблемы организационных структур [Электронный ресурс]. URL: <https://adizes.me/posts/tipichnye-problemy-organizatsionnykh-struktur/> (accessed: 31.07.2020).

98. Толковый словарь по информационному обществу и новой экономике URL: http://information_society.academic.ru (accessed: 21.07.2020). // М.

99. ТОП -10 самых популярных интернет-магазинов в России 2020 году [Электронный ресурс]. URL: <https://thebiggest.ru/drugoe/samye-populyarnye-internet-magaziny-rossii.html> (accessed: 27.07.2020).

100. Тренды E-commerce 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://livepage.pro/blog/trendy-ecommerce-2020.html> (дата доступа 09.08.2020).

101. Уваров С.А., Кучумов А.В., Тестина Я.С. Проблемы и перспективы использования блокчейн в индустрии туризма // Журнал правовых и экономических исследований. 2018. № 4. С. 209–216.

102. Ульянов Г.В., Маслова А.В. Процесс виртуализации: сущность и противоречия // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 39–43.

103. Фенина А.В. Особенности и инструменты интернет-коммуникаций // Маркетинговые коммуникации. 2010. № 5. С. 292–303.

104. Фомина Т.Г., Соколова А.С. Интернет-магазин: понятие и виды // Nauka-Rastudent. ru. 2014. № 2. С. 20.

105. Хайкин М.М. Сфера услуг в цифровой экономике: вопросы теории и методологии // Цифровая экономика и Индустрия. 2018. (4). С. 87–94.

106. Хуатэн М. Цифровая трансформация Китая. Опыт преобразования

инфраструктуры национальной экономики // М: Интеллектуальная литература. 2019.

107. Цифровая экономика. Комментарии. Декабрь 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/212019/2020-12-07/2020-w50/vlast-marketpleysam-i-lokalnym-proizvoditelyam-kak-vyglyadit-buduschee-elektronnoy-kommercii> (дата доступа 20.12.2020).

108. Цифровая экономика [Электронный ресурс]. URL: https://issek.hse.ru/data/2019/02/27/1193920132/NTI_N_121_27022019.pdf (accessed: 13.07.2020).

109. Цифровизация частного бизнеса в странах Центральной и Восточной Европы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/emea-private-business-survey.pdf> (accessed: 15.07.2020).

110. Чат -боты для интернет-магазинов: как виртуальный консультант сэкономит ваши деньги [Электронный ресурс]. URL: <https://grizzly.by/blog/stati/chat-botyi-dlya-internet-magazinov-kak-virtualnyij-konsultant-sekonomit-vashi-dengi.html> (дата доступа 04.08.2020).

111. Число онлайн-заказов в 2020 году выросло почти на 80% //Известия. Официальный портал. Публикация за 20.12.20 г.

112. Шарипова Н.А., Вентер Ю.А. Интернет-маркетинг: эффективный способ при-влечения клиентов на Web-сайт Интернет-магазина // Сибирский торгово-экономический журнал. 2016. № 2 (23).

113. Шатохин Д.С., Данков М.К. Internet advertising and promotion of B2B projects 2017. 231–234 с.

114. Шешукова Т.Г., Колесень Е.В. Экономический потенциал предприятия: сущность, компоненты, структура // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2011. № 4.

115. Электронная коммерция 2019-2020: 15 основных трендов [Электронный ресурс]. URL: <https://e-pepper.ru/news/elektronnaya-kommertsiya-2019-2020-15-osnovnykh-trendov.html> (accessed: 15.07.2020).

116. Юрасов А.В. Основы электронной коммерции / А.В. Юрасов, Горячая

линия-Телеком М., 2008.

117. Afanasieva N. V, Rodionov D.G., Vasilev Y.N. System of indicators of coal enterprise competitiveness assessment // *Espacios*. 2018. № 36 (39). С. 10.

118. Apple Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.apple.com/ru/> (дата доступа 10.08.2020).

119. Avduevskaia E.A., Kuporov Y.Y. С.Е.М. Estimation of the efficiency of investment by households in financial instruments and human capital 2018. 66–71 с.

120. Avduevskaia E.A., Kuporov Y.Y., Chepikova E.M. Estimation of the efficiency of investment by households in financial instruments and human capital 2018. 3029–3041 с.

121. Babkin A.V. [и др.]. Automation digitalization blockchain: Trends and implementation problems // *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*. 2018. № 14 (7). С. 254–260.

122. Babkin I.A., Babkin A.V., Smolskaia, N.B. Khrebtenko I.S. Peculiarities of mechanism for implementation of public-private partnership in industry 2018. 306–313 с.

123. Babkin I.A., Yuschenko A.L., Babkina O.M. Vertical training system as the basis for the development of regional business systems 2017. 181–184 с.

124. Bataev A.V., Rodionov, D.G. Kosonogova E.S. Evaluation of efficiency of using bank smart-card in Russian financial institutions 2018. 589–593 с.

125. Bataev A.V., Rodionov D.G. Cloud computing: Evaluation use under the crisis in Russia 2018. 224–228 с.

126. Bataev A.V., Rodionov D.G., Andreyeva D.A. Analysis of world trends in the field of cloud technology 2018. 594–598 с.

127. Bjerkana K.Y., Bjørgen A., Hjelkrem O.A. E-commerce and prevalence of last mile practices // *Transportation Research Procedia*. 2020. (46). С. 293–300.

128. Callbackhunter. com [Электронный ресурс]. URL: <https://callbackhunter.com/blog/instrumenty-internet-marketinga/>.

129. Chhonker M.S., Verma D., Kar A.K. Review of Technology Adoption frameworks in Mobile Commerce // *Procedia Computer Science*. 2017. (122). С. 888–

895.

130. Citilink.ru Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.citilink.ru/> (accessed: 29.02.2020).

131. Cs. Card. Россия [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cs-cart.ru/> (дата доступа 10.08.2020).

132. Data insight [Электронный ресурс]. URL: <https://www.top100.datainsight.ru/> (accessed: 29.02.2020).

133. Definitions : e-business // SearchCIO.com Definitions [Электронный ресурс]. URL: <https://searchcio.techtarget.com/> (date access 10.06.2019).

134. Digital в удовольствие: глобальное исследование цифровых экономик от Dentsu Aegis Network.

135. Digital 2020: Global Digital Overview [Электронный ресурс]. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> (accessed: 13.07.2020).

136. Dinu G., Dinu L. Using Internet as a Commercial Tool: A Case Study of E-Commerce in Resita // Procedia Engineering. 2014. (69). С. 469–476.

137. Dns-shop.ru Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dns-shop.ru/> (accessed: 29.02.2020).

138. ECommerce 2019: основные цифры [Электронный ресурс]. URL: <https://e-pepper.ru/news/ecommerce-2019-osnovnye-tsifry.html> (accessed: 15.07.2020).

139. Eldorado.ru Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eldorado.ru/> (accessed: 29.02.2020).

140. H&M [Электронный ресурс]. URL: https://www2.hm.com/ru_ru/index.html (дата доступа 10.08.2020).

141. Hurtado P.F., Dorneles C., Frazzon E. Big Data application for E-commerce's Logistics: A research assessment and conceptual model // IFAC-PapersOnLine5. 2019. № 13 (55). С. 838–843.

142. Kochinev Y.Y., Rodionov D.G. Probabilistic assessment of projected deviation in a general population when applying the monetary method 2018. 4919–

4924 с.

143. Kofe .ru [Электронный ресурс]. URL: <https://kofe.ru/> (дата доступа 03.08.2020).

144. Kudryavtseva, T.J. Skhvediani A.E., Bondarev A.A. Digitalization of banking in Russia: Overview 2018. 636–639 с.

145. Kudryavtseva T.J. [и др.]. Pricing and assessment of competitiveness of innovative medical devices in the context of commercialization strategy // Academy of Strategic Management Journal. 2017. № Specialissue1 (16). С. 110–122.

146. Kuporov Y.Y., Avduevskaya E.A., Bogacheva T. V Investments in Human Capital: Efficiency of Investments in Higher Education in Russia 2018. 926–940 с.

147. Lamoda.ru Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lamoda.ru/> (accessed: 29.02.2020).

148. Lebedev O.T., Mokeeva T.V., Rodionov D.G. Matrix structures of science and technology innovations development and implementation trajectory под ред. K.S. Soliman, International Business Information Management Association, IBIMA, 2018. 1759–1768 с.

149. Lyukevich I., Rodionov D., Kindeeva A. Eliminating multicollinearity and considering microeconomic indicators in a multifactorial model for predicting bank bankruptcy 2018. 157–169 с.

150. McKinsey &Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe and Middle East/Russia/Our Insights/Digital Russia/Digital-Russia-report.ashx> (accessed: 29.02.2020).

151. Mente more [Электронный ресурс]. URL: <https://mentamore.com/> (дата доступа 10.08.2020).

152. Music Market.by [Электронный ресурс]. URL: <https://musicmarket.by/> (дата доступа 03.08.2020).

153. Mvideo.ru Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mvideo.ru/> (accessed: 29.02.2020).

154. Nike [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nike.com/ru/> (дата

доступа 10.08.2020).

155. Nikolova L.V. [и др.]. Performance management of innovation program at an industrial enterprise: An optimisation model 2017. 1033–1040 с.

156. Nikolova L.V., Rodionov, D.G. Afanasyeva N.V. Impact of globalization on innovation project risks estimation // European Research Studies Journal. 2017. № 2 (20). С. 396–410.

157. NYX Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://nyxcosmetic.ru/> (дата доступа 10.08.2020).

158. Ozon.ru Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ozon.ru/> (accessed: 29.02.2020).

159. Pantano E. [и др.]. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak // Journal of Business Research. (116). С. 209–213.

160. Petrovich.ru Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://petrovich.ru/> (accessed: 29.02.2020).

161. Plotnikov A.I., Skhvediani A.E. Development of methodology for assessing effectiveness of online store promotion tools. Lecture notes in business information systems. - 2019.

162. Plotnikov A., Skhvediani A., Ivanov A. Development of methodology for assessing effectiveness of online store promotion tools // Proceedings of the 2020 International Scientific Conference Global Challenges of Digital Transformation of Markets GDTM 2020. – 2020. p.

163. Practical ecommerce [Электронный ресурс]. URL: <https://www.practicalecommerce.com/10-Large-Company-Features-That-Help-Smaller-Merchants> (accessed: 29.02.2020).

164. Rodionov, D.G. Kudryavtseva, T.J. Skhvediani A.E. Human development and income inequality as factors of regional economic growth // European Research Studies Journal. 2018. № 2 (21). С. 323–337.

165. Rodionov D., Rudskaia I. Problems of infrastructural development of «industry 4.0» in Russia on sibur experience 2019. 3534–3544 с.

166. Rodionov D., Rudskaia I., Degtereva V. Regional foresight as a technology for development of the regional innovation system 2017. 2699–2705 с.

167. Rodionov D.G., Konnikov E.A., Konnikova O.A. Approaches to ensuring the sustainability of industrial enterprises of different technological levels // Journal of Social Sciences Research. 2018. № Special Issue 3 (2018).

168. Rodionov D.G., Rudskaya I.A. Regional innovative environment in national economic development (The case of Russia) // International Journal of Ecology and Development. 2017. № 4 (32). С. 20–28.

169. Rudskaia I. A regional innovation system: Formation features and growth areas (case study: St. Petersburg) 2017. 541–547 с.

170. Rudskaia I., Rodionov D. The concept of total innovation management as a mechanism to enhance the competitiveness of the national innovation system 2018. 246–251 с.

171. Rudskaia I., Rodionov D., Degtereva V. Assessment of the effectiveness of regional innovation systems in Russia 2017. 3437–3449 с.

172. Rudskaya, I.A. Goncharova, N.L. Temirhanova M. Review of the Russian Fintech market 2018. 2337–2343 с.

173. Rudskaya I., Rodionov D. Econometric modeling as a tool for evaluating the performance of regional innovation systems (with regions of the Russian Federation as the example) // Academy of Strategic Management Journal. 2017.

174. Rudskaya I.A., Rodionov D.G. Comprehensive evaluation of Russian regional innovation system performance using a two-stage econometric model // Revista ESPACIOS. 2018. № 04 (39). С. 40.

175. Samsung Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.samsung.com/ru/> (дата доступа 10.08.2020).

176. Schepinin V., Skhvediani A., Kudryavtseva T. An empirical study of the production technology cluster and regional economic growth in Russia под ред. M.P.C. Amorim, C. Costa, M. Au-Yong-Oliveira, Academic Conferences and Publishing International Limited, 2018. 732–740 с.

177. Senchugova V., Desfontaines L., Korchagina E., Plotnikov A. Continuing

Education for Professionals in Service Logistics // Proceedings of the 2020 International Scientific Conference Global Challenges of Digital Transformation of Markets GDTM 2020. – 2020. – p. 1-8.

178. Sergeev D., Marikhina V.V., Rodionov D.G. The impact of economic and geopolitical shocks of 2014 - 2017 on the modern banking system of Russia 2018. 4710–4718 с.

179. Shabunina, T.V. Shchelkina S.P., Rodionov D.G. An innovative approach to the transformation of eco-economic space of a region based on the green economy principles // Academy of Strategic Management Journal. 2017. № 1 (16). С. 176–185.

180. Shabunina, T.V. Shchelkina S.P., Rodionov D.G. Regional habitat as a factor of the human capital assets development in Russian regions // Journal of Social Sciences Research. 2018. С. 313–317.

181. Sharafanova E.E., Fedosenko Y.A., Skhvediani A.E. Regional labor market: forecasting the economic effect of cooperation between universities and entrepreneurs // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2017. № 6 (28) (8). С. 1908–1915.

182. Shopolog Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shopolog.ru/news/rejting-top-100-krupneyshih-internet-magazinov-rossii-za-2019-god/> (accessed: 19.07.2020).

183. Similar Web [Электронный ресурс]. URL: <https://www.similarweb.com/corp/pro/> (accessed: 15.07.2020).

184. Skhvediani, A.E. Kudryavtseva, T.J. Kravchenko V.V. Regional analysis of hotel infrastructure at Russia Federation for 2016 2017. 2090–2095 с.

185. Skhvediani A.E., Kudryavtseva T.Y. The socioeconomic development of Russia: Some historical aspects 2018.

186. Svyaznoy.ru URL: <https://www.svyaznoy.ru> (accessed: 29.02.2020).

187. Tadviser [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-торговля_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-торговля_(рынок_России)) (accessed: 20.07.2020).

188. Unico design [Электронный ресурс]. URL: <https://unicodsgn.com/ru/im>

(accessed: 29.02.2020).

189. Vavliakis K.N., Symeonidis, A.L. Katsikopoulos G. E-commerce Personalization with Elasticsearch // *Procedia Computer Science*. 2019. (151). С. 1128–1133.

190. Velichenkova, D.S. Rodionov D.G., Skhvediani A.E. Comparison of the methods of rating universities 2017. 2057–2061 с.

191. Wildberries.ru Shop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wildberries.ru/> (accessed: 29.02.2020).

192. Yang Y. [и др.]. Understanding the effects of physical experience and information integration on consumer use of online to offline commerce // *International Journal of Information Management*. 2020. (51). С. 102046.

Приложение А

Таблица А – Градация визитов инструментов продвижения по возрастной и половой идентичности

Источник трафика	Пол	Возраст	Визиты, ед.	Посетители	Время на сайте, мин.	Глубина просмотра, стр.	Отказы, %	1 визит посетителя, %	Вернувшиеся: 1 день, %	Вернувшиеся: 2-7 дней, %	Вернувшиеся: 8-31 день, %	Дней между визитами.
Итого и средние			8238	6139	00:01:47	1,963	16,90	74,75	10,72	11,93	1,99	3,2
Контент-маркетинг	Не определено	Не определено	681	571	00:02:15	2,394	15,42	83,11	8,22	7,93	0,73	0,9
Контент-маркетинг	мужской	25-34 года	660	526	00:02:58	2,411	9,85	76,52	7,27	11,67	2,88	5,8
Контент-маркетинг	женский	25-34 года	590	449	00:02:10	2,336	14,24	73,56	11,02	11,86	2,03	4,2
Контекстная реклама	мужской	35-44 года	504	421	00:01:11	1,617	20,63	79,96	11,11	7,74	1,19	3,1
Контекстная реклама	мужской	25-34 года	491	406	00:01:23	1,780	22,40	80,04	10,18	6,92	1,83	5,7
Контекстная реклама	мужской	45-54 года	380	342	00:00:48	1,592	19,47	87,11	3,95	6,84	1,32	4,8
SEO	Не определено	Не определено	345	321	00:01:19	1,687	27,25	88,70	4,64	4,93	1,45	2,4
Контекстная реклама	Не определено	Не определено	334	307	00:01:30	1,835	27,84	89,52	7,49	2,69	0,30	0,9
Контекстная реклама	женский	25-34 года	333	285	00:01:12	1,652	32,43	81,98	11,41	5,41	0,90	2,0
Контент-маркетинг	мужской	35-44 года	318	229	00:01:37	2,289	7,86	68,24	11,32	15,09	4,09	3,9
Контекстная реклама	мужской	55 лет и старше	290	265	00:00:42	1,434	17,24	91,03	4,83	3,10	1,03	1,9
SEO	мужской	25-34 года	271	94	00:02:31	1,948	8,12	25,46	30,63	38,75	4,43	2,0
Контекстная реклама	женский	35-44 года	264	231	00:00:45	1,693	25,76	84,85	9,09	4,17	1,89	2,3

Приложение Б

Таблица Б – Анализ практики применения инструментов развития услуг крупнейших интернет-магазинов в России (на 13.02.2020 г.)

№	Магазины	Сегментация	Контент	Наличие товара	Курируемая продажа	Крос-селинг, Ап-селинг	Простой возврат покупок	Программа лояльности	Проверка адреса	Подарочный сертификат	Способ оплаты
1	wildberries.ru[191]	26 сегментов по товарам и клиентам	3D	да	да	«С этим товаром покупали»; «С этим товаром искали».	21 день на возврат	7 вариантов	Нет	Да	6 типов оплаты: 1. Наличный расчет, 2. Банковская карта 3. Мой баланс 4. Безопасность онлайн-платежей 5. Рассрочка 6. Оплата по QR-коду (СБП)
2	citilink.ru[130]	Сегментация по товарам, 1 сегмент по клиентам	Представлено фото разных ракурсов	да	Сервис подбора расходных материалов	«Смотревшие этот товар интересовались»; «сейчас покупают»; дополнительная страховка; удаленная поддержка; цифровые услуги	нет	Нет	нет	да	7 способов оплаты: 1) Наличными или банковской картой при получении, 2) Банковской картой (онлайн), 3) Покупка в кредит 4) Яндекс.Деньги, 5) Терминалы и кассы 6) WebMoney 7) Оплата от юридического лица
3	mvideo.ru[153]	Сегментация по товарам	Функция «360»	да	нет	«Вам может пригодиться»	Программа «Обмен и возврат без проблем» срок до 30 дней	Программа лояльности M.Club	нет	да	1) Оплатить наличными, 2) банковской картой, 3) бонусными рублями, 4) электронными деньгами, 5) Купить в кредит 6) Купить в рассрочку

4	ozon.ru[158]	Сегментация по товарам, три сегмента клиентов	фотографии	Осталось всего штук товара	Опция «подарить товар»	«Другие предложения от продавцов», «Рекомендуем также»	Возврат 14 дней	Реферальная программа Ozon	нет	да	1) Банковская карта 2) Спасибо от Сбербанка 3) Яндекс.Деньги 4) в кредит
5	dns-shop.ru[137]	Сегментация по товарам	3D	да	Нет	«Выгодные комплекты»	Возврат 7 дней	Бонусная программа Prozapas	нет	да	1) Наличный расчет, 2) Пластиковые карты 3) кредит 4) безналичный расчет 5) подарочные карты DNS 6) Подарочные сертификаты DNS 7) он-лайн оплата на сайте 8) кредит онлайн
6	lamoda.ru[147]	3 сегмента клиентов, 13 сегментов товаров	нет	нет	нет	«человек купил этот товар сегодня»	14 дней с момента покупки	Программа лояльности Lamodaclub	нет	да	1) Наличные, 2) банковские карты, 3) карты Lamoda от Тинькофф, 4) Оплата частями Революс;
7	eldorado.ru[139]	Сегментация по товарам	Функция «360»	нет	нет	«Услуги и сервисы», «С этим товаром покупают», «Рекомендуем лично Вам», «С этим товаром часто смотрят»	«Просто выбрать – легко поменять!» 30 дней	Бонусная программа «Статус эльдорадо и»	нет	да	1)Наличный расчёт 2) Банковской картой 3) Бонусной картой 4) Кредит 5) Безналичный расчёт 6) Подарочной картой 7) Карты рассрочки
8	svyaznoy.ru[186]	Сегментация по товарам	фото	нет	нет	«Вам также могут понравиться», «Подборки», «С этим товаром покупают»	14 дней с момента покупки	нет	нет	да	1)Наличный расчёт 2) Банковской картой 3) Бонусной картой 4) Кредит 5) Безналичный расчёт 6) Подарочной картой 7) Карты рассрочки
9	technopoint.ru	DNS									

10	petrovich.ru[1 60]	Сегментация по товарам	Фото штучное и в интерьер е	да	«Опять персональный расчет»	«Вам могут понадобиться »	180 дней, при членстве в «Клубе друзей» - возврат без ограничений	«Клуб друзей»	нет	да	1)наличные 2) банковская карта 3) Баллами клуба друзей 4) через телефон 5) отсрочка платежа
----	-----------------------	---------------------------	---	----	-----------------------------------	---------------------------------	--	------------------	-----	----	---

Приложение В

Таблица В.1 - Расчет синтетических и бизнес КРІ показателей инструмента развития услуг интернет-магазина «Контент маркетинг» в 2017-2019 г.г.

Группа показателей	2017 год	2018 год	2019 год	Прирост 2017-2018 г.г.		Прирост 2018-2019 г.г.	
				абсолютный	относительный, %	абсолютный	относительный, %
<i>Экономические показатели</i>							
Товарооборот, руб.	2173662	2000425	2190065,29	-173237	-7,97	189640,29	9,48
Заказы, ед.	67	76	86,26	9	13,43	10,26	13,5
Затраты, руб.	28000	44000	48677,20	16000	57,14	4677,20	10,63
Валовый доход, руб.	502550	434656	481598,85	-67894	-13,51	46942,85	10,8
<i>Синтетические показатели</i>							
- количество посещений, ед.	3183	5425	5891,55	2242,00	70,44	466,55	8,6
- количество посетителей, ед.	2480	4379	4804,20	1899,00	76,57	425,20	9,71
- глубина просмотра, стр.	2,3	2,47	2,68	0,17	7,39	0,21	8,52
- время, проведенное на сайте, мин.	2,15	2,23	2,28	0,08	3,72	0,05	2,24
- доля посетителей с первым визитом, %	11,70	13,3	14,72	1,60	13,68	1,42	10,7
- доля посетителей, которые вернулись через 1 день, %	77,00	79,8	85,70	2,80	3,64	5,90	7,39
Доля посетителей, вернувшихся через 8-31 день, %	8,77	8,09	8,76	-0,68	-7,75	0,67	8,31
Количество дней между визитами посетителей, дней	11,2	8,72	9,39	-2,48	-22,14	0,67	7,69
CTR, %	2,17	2,03	2,29	-0,14	-6,45	0,26	12,81
CPC, руб.	8,80	8,11	8,26	-0,69	-7,80	0,15	1,87
<i>Бизнес-показатели</i>							
CPO, руб.	417,91	578,95	564,31	161,04	38,53	-14,64	-2,53
ROI, %	1694,82	887,85	889,37	-806,97	-47,61	1,52	0,17
AOV, руб.	32442,72	26321,38	25389,12	-6121,33	-18,87	-932,26	-3,54

Таблица В.2 - Расчет синтетических и бизнес КРІ показателей инструмента развития услуг интернет-магазина «Контекстная реклама» в 2017-2019 г.г.

Группа показателей	2017 год	2018 год	2019 год.	Прирост 2017-2018 г.г.		Прирост 2018-2019 г.г.	
				абсолютный	относительный, %	абсолютный	относительный, %
<i>Экономические показатели</i>							
Товарооборот, руб.	3795798	3989151	4396044,40	193353	5,09	406893,40	10,2
Заказы, ед.	93	124	140,83	31	33,33	16,83	13,57
Затраты, руб	82685	172155	194190,84	89470	108,21	22035,84	12,8
Валовый доход, руб.	1476195	1434476	1558414,73	-41719	-2,83	123938,73	8,64
<i>Синтетические показатели</i>							
- количество посещений, ед.	3318	5864	6404,07	2546	76,73	540,07	9,21
- количество посетителей, ед.	2866	5495	5970,87	2629	91,73	475,87	8,66
- глубина просмотра, стр.	1,63	1,64	1,76	0,01	0,61	0,12	7,39
- время, проведенное на сайте, мин.	1,06	1,00	1,09	-0,06	-5,66	0,09	8,57
- доля посетителей с первым визитом, %	23,40	31,8	35,36	8,4	35,90	3,56	11,2
- доля посетителей, которые вернулись через 1 день, %	84,90	92,2	101,70	7,3	8,60	9,50	10,3
Доля посетителей, вернувшихся через 8-31 день, %	8,59	5,27	5,79	-3,32	-38,65	0,52	9,9
Количество дней между визитами посетителей, дней	5,12	1,47	1,62	-3,65	-71,29	0,15	10,23
CTR, %	1,12	0,50	0,54	-0,62	-55,36	0,04	8,00
CPC, руб.	24,92	29,36	30,32	4,44	17,81	0,97	3,29
<i>Бизнес-показатели</i>							
CPO, руб.	889,09	1388,35	1378,90	499,26	56,15	-9,44	-0,68
ROI, %	1685,32	733,25	702,52	-952,08	-56,49	-30,73	-4,19
AOV, руб.	40815,03	32170,57	31215,26	-8644,46	-21,18	-955,32	-2,97

Таблица В.3 - Расчет синтетических и бизнес КРІ показателей инструмента развития услуг интернет-магазина «Медийная и банерная реклама» в 2018-2019 г.г.

Группа показателей	2018 год	2019 год.	Прирост 2018-2019 г.г.	
			абсолютный	относительный, %
<i>Экономические показатели</i>				
Товарооборот, руб.	1299691	1441357,32	141666,32	10,9
Заказы, ед.	42	45,99	3,99	9,5
Затраты, руб	128650	143406,16	14756,16	11,47
Валовый доход, руб.	434398	484353,77	49955,77	11,5
<i>Синтетические показатели</i>				
- количество посещений, ед.	4607	5107,78	500,78	10,87
- количество посетителей, ед.	4355	4861,92	506,92	11,64
- глубина просмотра, стр.	1,51	1,65	0,14	9,55
- время, проведенное на сайте, мин.	1,03	1,56	0,53	51,46
- доля посетителей с первым визитом, %	18,40	19,99	1,59	8,64
- доля посетителей, которые вернулись через 1 день, %	92,2	102,27	10,07	10,92
Доля посетителей, вернувшихся через 8-31 день, %	3,34	3,67	0,33	9,8
Количество дней между визитами посетителей, дней	3,21	3,50	0,29	9,1
CTR, %	0,74	0,81	0,07	9,46
CPC, руб.	27,92	28,08	0,15	0,54
<i>Бизнес-показатели</i>				
CPO, руб.	3063,10	3118,20	55,11	1,80
ROI, %	137,66	137,75	0,09	0,07
AOV, руб.	30945,02	31340,67	395,64	1,28

Таблица В.4 - Расчет синтетических и бизнес КРІ показателей инструмента развития услуг интернет-магазина «Инструмент не определен» в 2018-2019 г.г.

Группа показателей	2018 год	2019 год.	Прирост 2018-2019 г.г.	
			абсолютный	относительный, %
<i>Экономические показатели</i>				
Товарооборот, руб.	457407	499488,44	42081,44	9,2
Заказы, ед.	17	19,14	2,14	12,61
Затраты, руб	67000	74148,90	7148,90	10,67
Валовый доход, руб.	107169	117210,74	10041,74	9,37
<i>Синтетические показатели</i>				
- количество посещений, ед.	3252	3607,77	355,77	10,94
- количество посетителей, ед.	2717	2967,24	250,24	9,21
- глубина просмотра, стр.	1,72	1,86	0,14	7,95
- время, проведенное на сайте, мин.	1,22	1,32	0,10	8,20

- доля посетителей с первым визитом, %	27,3	30,25	2,95	10,8
- доля посетителей, которые вернулись через 1 день, %	67,40	72,86	5,46	8,1
Доля посетителей, вернувшихся через 8-31 день, %	19,2	21,15	1,95	10,17
Количество дней между визитами посетителей, дней	10,8	11,90	1,10	10,2
CTR, %	1,70	1,89	0,19	11,18
CPC, руб.	20,60	20,55	-0,05	-0,24
<i>Бизнес-показатели</i>				
CPO, руб.	3941,18	3874,03	-67,15	-1,70
ROI, %	59,95	58,07	-1,88	-3,13
AOV, руб.	26906,29	26096,57	-809,72	-3,01

Таблица В.5 - Расчет синтетических и бизнес KPI показателей инструмента развития услуг интернет-магазина «SMM» в 2017-2019 г.г.

Группа показателей	2018 год	2019 год.	Прирост 2018-2019 г.г.	
			абсолютный	относительный, %
<i>Экономические показатели</i>				
Товарооборот, руб.	231628	249231,73	17603,73	7,6
Заказы, ед.	9	9,84	0,84	9,35
Затраты, руб	36000	38293,20	2293,20	6,37
Валовый доход, руб.	46208	50930,46	4722,46	10,22
<i>Синтетические показатели</i>				
- количество посещений, ед.	4385	4876,12	491,12	11,2
- количество посетителей, ед.	4249	4638,63	389,63	9,17
- глубина просмотра, стр.	1,54	1,72	0,18	11,6
- время, проведенное на сайте, мин.	0,49	1,2	0,71	144,90
- доля посетителей с первым визитом, %	26,20	29,03	2,83	10,8
- доля посетителей, которые вернулись через 1 день, %	96,80	110,55	13,75	14,2
Доля посетителей, вернувшихся через 8-31 день, %	0,84	0,94	0,10	11,6
Количество дней между визитами посетителей, дней	0,82	0,90	0,08	10,28
CTR, %	0,59	0,66	0,07	11,86
CPC, руб.	8,21	7,85	-0,36	-4,34
<i>Бизнес-показатели</i>				
CPO, руб.	4000,00	3891,59	-108,41	-2,71
ROI, %	28,36	33,00	4,64	16,36
AOV, руб.	25736,44	25328,43	-408,02	-1,59

Приложение Г

Расчет показателей маржинальной прибыли интернет-магазина за 2017-2019 гг. по каждому инструменту продвижения.

Для инструмента SEO:

$$S_0 = \frac{MP_{2017} - FC_{2017}}{T_{2017} - MP_{2017}} = \frac{80746,3 - 15000}{80746,3 - 80746,3} = 0,0904 = 9,04\%$$

$$S_1 = \frac{MP_{2018} - FC_{2018}}{T_{2018} - MP_{2018}} = \frac{44921,84 - 10000}{561523 - 44921,84} = 0,0676 = 6,76\%$$

$$S_2 = \frac{MP_{2019} - FC_{2019}}{T_{2019} - MP_{2019}} = \frac{43787,56 - 11047}{625536,62 - 43787,56} = 0,0563 = 5,63\%$$

$$F_0 = 1 - \frac{FC_{2017}}{MP_{2017}} = 1 - \frac{15000}{80746,3} = 0,8142 = 81,42\%$$

$$F_1 = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_{2018}} = 1 - \frac{10000}{44921,84} = 0,7774 = 77,74\%$$

$$F_2 = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_{2019}} = 1 - \frac{11047}{43787,56} = 0,7477 = 74,77\%$$

Для контент-маркетинга:

$$S_0 = \frac{MP_{2017} - FC_{2017}}{T_{2017} - MP_{2017}} = \frac{412995,8 - 28000}{2173662 - 412995,8} = 0,2186 = 21,86\%$$

$$S_1 = \frac{MP_{2018} - FC_{2018}}{T_{2018} - MP_{2018}} = \frac{360076,5 - 44000}{2000425 - 360076,5} = 0,1927 = 19,27\%$$

$$S_2 = \frac{MP_{2019} - FC_{2019}}{T_{2019} - MP_{2019}} = \frac{372311,1 - 48677,20}{2190065,29 - 372311,1} = 0,1780 = 17,80\%$$

$$F_0 = 1 - \frac{FC_{2017}}{MP_{2017}} = 1 - \frac{28000}{412995,8} = 0,9322 = 93,22\%$$

$$F_1 = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_{2018}} = 1 - \frac{44000}{360076,5} = 0,8778 = 87,78\%$$

$$F_2 = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_{2019}} = 1 - \frac{48677,20}{372311,1} = 0,8693 = 86,93\%$$

Для контекстной рекламы:

$$S_0 = \frac{MP_{2017} - FC_{2017}}{T_{2017} - MP_{2017}} = \frac{1366487 - 82685}{3795798 - 1366487} = 0,5284 = 52,84\%$$

$$S_1 = \frac{MP_{2018} - FC_{2018}}{T_{2018} - MP_{2018}} = \frac{1316420 - 172155}{3989151 - 1316420} = 0,4281 = 42,81\%$$

$$S_2 = \frac{MP_{2019} - FC_{2019}}{T_{2019} - MP_{2019}} = \frac{1362774 - 194190,84}{4396044,40 - 1362774} = 0,3853 = 38,53\%$$

$$F_0 = 1 - \frac{FC_{2017}}{MP_{2017}} = 1 - \frac{82685}{1366487} = 0,9395 = 93,95\%$$

$$F_1 = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_{2018}} = 1 - \frac{172155}{1316420} = 0,8692 = 86,92\%$$

$$F_2 = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_{2019}} = 1 - \frac{194190,84}{1362774} = 0,8575 = 85,75\%$$

Приложение Д

Расчет значения рентабельности продаж и запаса финансовой устойчивости за 2017 год по условно-постоянным затратам 2018 года по каждому инструменту развития услуг. А также значения рентабельности продаж и запаса финансовой устойчивости за 2018 год по условно-постоянным затратам 2019 года по каждому инструменту развития услуг

Для инструмента SEO:

$$S_{t1} = \frac{MP_{2017} - FC_{2018}}{T_{2017} - MP_{2017}} = \frac{80746,3 - 10000}{80746,3 - 80746,3} = 0,0973 = 9,73\%$$

$$S_{t2} = \frac{MP_{2018} - FC_{2019}}{T_{2018} - MP_{2018}} = \frac{44921,84 - 11047}{561523 - 44921,84} = 0,0656 = 6,56\%$$

$$F_{t1} = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_{2017}} = 1 - \frac{10000}{80746,3} = 0,8762 = 87,62\%$$

$$F_{t2} = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_{2018}} = 1 - \frac{11047}{44921,84} = 0,7541 = 75,41\%$$

Для контент-маркетинга:

$$S_{t3} = \frac{MP_{2017} - FC_{2018}}{T_{2017} - MP_{2017}} = \frac{412995,8 - 44000}{2173662 - 412995,8} = 0,2096 = 20,96\%$$

$$S_{t4} = \frac{MP_{2018} - FC_{2019}}{T_{2018} - MP_{2018}} = \frac{360076,5 - 48677,20}{2000425 - 360076,5} = 0,1898 = 18,98\%$$

$$F_{t3} = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_{2017}} = 1 - \frac{44000}{412995,8} = 0,8935 = 89,35\%$$

$$F_{t4} = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_{2018}} = 1 - \frac{48677,20}{360076,5} = 0,8648 = 86,48\%$$

Для контекстной рекламы:

$$S_{t5} = \frac{MP_{2017} - FC_{2018}}{T_{2017} - MP_{2017}} = \frac{1366487 - 172155}{3795798 - 1366487} = 0,4916 = 49,16\%$$

$$S_{t6} = \frac{MP_{2018} - FC_{2019}}{T_{2018} - MP_{2018}} = \frac{1316420 - 194190,84}{3989151 - 1316420} = 0,4199 = 41,99\%$$

$$F_{t5} = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_{2017}} = 1 - \frac{172155}{1366487} = 0,8742 = 87,42\%$$

$$F_{t6} = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_{2018}} = 1 - \frac{194190,84}{1316420} = 0,8525 = 85,25\%$$

Приложение Е

Таблица Е.1 - Расчет маржинальной прибыли 2018 года по показателю интенсивность 2017 года по инструментам развития услуг интернет-магазина

Инструмент продвижения	Товарооборот (Т), руб.	Расчетная торговая надбавка (g), ед.	Удельные переменные издержки обращения в расчете на рубль товарооборота (v), руб.	Маржинальная прибыль 2018 года по показателям интенсивности 2017 года (MP _i), руб.
	2018	2017	2017	
SEO	561523	0,14	0,04	56152,3
Контент-маркетинг	2000425	0,23	0,04	380080,75
Контекстная реклама	3989151	0,39	0,03	1436094,4
Итого	6551098			1872327,4

Таблица Е.2 - Расчет маржинальной прибыли 2019 года по показателю интенсивность 2018 года по инструментам развития услуг интернет-магазина

Инструмент продвижения	Товарооборот (Т), руб.	Расчетная торговая надбавка (g), ед.	Удельные переменные издержки обращения в расчете на рубль товарооборота (v), руб.	Маржинальная прибыль 2018 года по показателям интенсивности 2017 года (MP _i), руб.
	2019	2018	2018	
SEO	625536,62	0,12	0,04	50042,93
Контент-маркетинг	2190065,29	0,22	0,04	394211,75
Контекстная реклама	4396044,40	0,36	0,03	1450694,7
Итого	7211646			1894949,3

Приложение Ж

Расчет рентабельности продаж и запас финансовой устойчивости за 2018 год по показателям интенсивности за 2017 год и за 2019 год по показателям интенсивности за 2018 год.

Для инструмента SEO:

$$S_{I1} = \frac{MP_I - FC_{2018}}{T_{2018} - MP_I} = \frac{56152,3 - 10000}{56152,3 - 56152,3} = 0,0913 = 9,13\%$$
$$S_{I2} = \frac{MP_I - FC_{2019}}{T_{2019} - MP_I} = \frac{50042,93 - 11047,00}{625536,62 - 50042,93} = 0,0677 = 6,77\%$$
$$F_{I1} = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_I} = 1 - \frac{10000}{56152,3} = 0,8219 = 82,19\%$$
$$F_{I2} = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_I} = 1 - \frac{11047,00}{50042,93} = 0,7792 = 77,92\%$$

Для контент-маркетинга:

$$S_{I3} = \frac{MP_I - FC_{2018}}{T_{2018} - MP_I} = \frac{380080,75 - 44000}{2000425 - 380080,75} = 0,2074 = 20,74\%$$
$$S_{I4} = \frac{MP_I - FC_{2019}}{T_{2019} - MP_I} = \frac{394211,75 - 48677,20}{2190065,29 - 394211,75} = 0,1924 = 19,24\%$$
$$F_{I3} = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_I} = 1 - \frac{44000}{380080,75} = 0,8842 = 88,42\%$$
$$F_{I4} = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_I} = 1 - \frac{48677,20}{394211,75} = 0,8765 = 87,65\%$$

Для контекстной рекламы:

$$S_{I5} = \frac{MP_I - FC_{2018}}{T_{2018} - MP_I} = \frac{1436094,4 - 172155}{3989151 - 1436094,4} = 0,4951 = 49,51\%$$
$$S_{I6} = \frac{MP_I - FC_{2019}}{T_{2019} - MP_I} = \frac{1450694,7 - 194190,84}{4396044,40 - 1450694,7} = 0,4266 = 42,66\%$$
$$F_{I5} = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_I} = 1 - \frac{172155}{1436094,4} = 0,8801 = 88,01\%$$
$$F_{I6} = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_I} = 1 - \frac{194190,84}{1450694,7} = 0,8661 = 86,61\%$$

Приложение 3

Таблица 3.1 - Расчет маржинальной прибыли 2018 года по переменным издержкам обращения 2017 года интернет-магазина по каждому инструменту продвижения услуг

Инструмент продвижения	Товарооборот (Т), руб.	Расчетная торговая надбавка (g), ед.	Удельные переменные издержки обращения в расчете на рубль товарооборота (v), руб.	Маржинальная прибыль 2018 года по переменным издержкам обращения 2017 года (МР _п), руб.
	2018	2018	2017	
SEO	561523	0,12	0,04	44921,84
Контент-маркетинг	2000425	0,22	0,04	360076,5
Контекстная реклама	3989151	0,34	0,03	1316420
Итого	6551098			1721418

Таблица 3.2 - Расчет маржинальной прибыли 2019 года по переменным издержкам обращения 2018 года интернет-магазина по каждому инструменту продвижения услуг

Инструмент продвижения	Товарооборот (Т), руб.	Расчетная торговая надбавка (g), ед.	Удельные переменные издержки обращения в расчете на рубль товарооборота (v), руб.	Маржинальная прибыль 2019 года по переменным издержкам обращения 2018 года (МР _п), руб.
	2019	2019	2018	
SEO	625536,62	0,13	0,04	56298,30
Контент-маркетинг	2190065,29	0,23	0,04	416112,41
Контекстная реклама	4396044,40	0,35	0,03	1406734,21
Итого	7211646			1879144,91

Приложение И

Расчет показателей рентабельности продаж и запаса финансовой устойчивости за 2018 год по переменным издержкам обращения 2017 года и показатели рентабельности продаж и запаса финансовой устойчивости за 2019 год по переменным издержкам обращения 2018 года.

Для инструмента SEO:

$$S_{n1} = \frac{MP_I - FC_{2018}}{T_{2018} - MP_I} = \frac{44921,84 - 10000}{561523 - 44921,84} = 0,0676 = 6,76\%$$

$$S_{n2} = \frac{MP_{II} - FC_{2019}}{T_{2019} - MP_{II}} = \frac{56298,3 - 11047,00}{625536,62 - 56298,3} = 0,0795 = 7,95\%$$

$$F_{n1} = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_I} = 1 - \frac{10000}{44921,84} = 0,7773 = 77,73\%$$

$$F_{n1} = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_{II}} = 1 - \frac{11047,00}{56298,3} = 0,8038 = 80,38\%$$

Для контент-маркетинга:

$$S_{n3} = \frac{MP_I - FC_{2018}}{T_{2018} - MP_I} = \frac{360076,5 - 44000}{2000425 - 360076,5} = 0,1926 = 19,26\%$$

$$S_{n4} = \frac{MP_{II} - FC_{2019}}{T_{2019} - MP_{II}} = \frac{416112,41 - 48677,20}{2190065,29 - 416112,41} = 0,2071 = 20,71\%$$

$$F_{n3} = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_I} = 1 - \frac{44000}{360076,5} = 0,8778 = 87,78\%$$

$$F_{n4} = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_{II}} = 1 - \frac{48677,20}{416112,41} = 0,8830 = 88,30\%$$

Для контекстной рекламы:

$$S_{n5} = \frac{MP_I - FC_{2018}}{T_{2018} - MP_I} = \frac{1316420 - 172155}{3989151 - 1316420} = 0,4281 = 42,81\%$$

$$S_{n6} = \frac{MP_{II} - FC_{2019}}{T_{2019} - MP_{II}} = \frac{1406734,21 - 194190,8}{4396044,4 - 1406734,21} = 0,4056 = 40,56\%$$

$$F_{n5} = 1 - \frac{FC_{2018}}{MP_I} = 1 - \frac{172155}{1316420} = 0,8692 = 86,92\%$$

$$F_{n6} = 1 - \frac{FC_{2019}}{MP_{II}} = 1 - \frac{194190,8}{1406734,21} = 0,8619 = 86,19\%$$

Приложение К

Аналитический отчет о прибыльности основной деятельности интернет-магазина по каждому инструменту продвижения.

1) За 2018 год в сопоставлении с 2017 годом представлен в таблицах К.1, К.2, К.3.

Таблица К.1 – Аналитический отчет о прибыли для SEO продвижения интернет-магазина за 2018 год в сопоставлении с 2017 годом

Инструмент продвижения	Наименование показателя	Значение 2017 года	Значение 2017 года по условно-постоянным затратам 2018 года	Значение 2018 года по показателям интенсивности 2017 года	Значение 2018 года по переменным издержкам обращения 2017 года	Значение 2018 года
SEO	Товарооборот, руб.	807463	807463	561523	561523	561523
	Маржинальная прибыль (МР), руб.	80746,3	80746,3	56152,3	44921,84	44921,84
	Условно-постоянные затраты, руб.	15000	10000	10000	10000	10000
	Прибыль от продаж, руб.	65746,3	70746,3	46152,3	34921,84	34921,84
	Рентабельность продаж (S), %	9,04	9,73	9,13	6,76	6,76
	Запас финансовой устойчивости (F), %	81,42	87,62	82,19	77,73	77,74

Таблица К.2 – Аналитический отчет о прибыли для контент-маркетинга интернет-магазина за 2018 год в сопоставлении с 2017 годом

Инструмент продвижения	Наименование показателя	Значение 2017 года	Значение 2017 года по условно-постоянным затратам 2018 года	Значение 2018 года по показателям интенсивности 2017 года	Значение 2018 года по переменным издержкам обращения 2017 года	Значение 2018 года
Контент-маркетинг	Товарооборот, руб.	2173662	2173662	2000425	2000425	2000425
	Маржинальная прибыль (МР), руб.	412995,8	412995,8	380080,75	360076,5	360076,5
	Условно-постоянные затраты, руб.	28000	44000	44000	44000	44000
	Прибыль от продаж, руб.	384995,8	368995,8	336080,8	316076,5	316076,5
	Рентабельность продаж (S), %	21,86	20,96	20,74	19,26	19,27

	Запас финансовой устойчивости (F), %	93,22	89,35	88,42	87,78	87,78
--	--------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Таблица К.3. – Аналитический отчет о прибыли для контекстной рекламы интернет-магазина за 2018 год в сопоставлении с 2017 годом

Инструмент продвижения	Наименование показателя	Значение 2017 года	Значение 2017 года по условно-постоянным затратам 2018 года	Значение 2018 года по показателям интенсивности 2017 года	Значение 2018 года по переменным издержкам обращения 2017 года	Значение 2018 года
Контекстная реклама	Товарооборот, руб.	3795798	3795798	3989151	3989151	3989151
	Маржинальная прибыль (МР), руб.	1366487	1366487	1436094,4	1316420	1316420
	Условно-постоянные затраты, руб.	82685	172155	172155	172155	172155
	Прибыль от продаж, руб.	1283802	1194332	1263939	1144265	1144265
	Рентабельность продаж (S), %	52,84	49,16	49,51	42,81	42,81
	Запас финансовой устойчивости (F), %	93,95	87,42	88,01	86,92	86,92

2) За 2019 год в сопоставлении с 2018 годом представлен в таблицах К.4, К.5, К.6.

Таблица К.4. – Аналитический отчет о прибыли для SEO продвижения интернет-магазина за 2019 год в сопоставлении с 2018 годом

Инструмент продвижения	Наименование показателя	Значение 2018 года	Значение 2018 года по условно-постоянным затратам 2019 года	Значение 2019 года по показателям интенсивности 2018 года	Значение 2019 года по переменным издержкам обращения 2018 года	Значение 2019 года
SEO	Товарооборот, руб.	561523	561523	625536,62	625536,62	625536,62
	Маржинальная прибыль (МР), руб.	44921,84	44921,84	50042,93	56298,30	43787,56
	Условно-постоянные затраты, руб.	10000	10000	11047	11047	11047
	Прибыль от продаж, руб.	34921,84	34921,84	38995,93	45251,3	32740,56
	Рентабельность продаж (S), %	6,76	6,56	6,77	7,95	5,63
	Запас финансовой	77,74	75,41	77,92	80,38	74,77

	устойчивости (F), %					
--	------------------------	--	--	--	--	--

Таблица К.5 – Аналитический отчет о прибыли для контент-маркетинга интернет-магазина за 2019 год в сопоставлении с 2018 годом

Инструмент продвижения	Наименование показателя	Значение 2018 года	Значение 2018 года по условно-постоянным затратам 2019 года	Значение 2019 года по показателям интенсивности 2018 года	Значение 2019 года по переменным издержкам обращения 2018 года	Значение 2019 года
Контент-маркетинг	Товарооборот, руб.	2000425	2000425	2190065,29	2190065,29	2190065,29
	Маржинальная прибыль (MP), руб.	360076,5	360076,5	394211,75	416112,41	372311,1
	Условно-постоянные затраты, руб.	44000	44000	48677,20	48677,20	48677,20
	Прибыль от продаж, руб.	316076,5	316076,5	345534,6	367435,21	323633,9
	Рентабельность продаж (S), %	19,27	18,98	19,24	20,71	17,80
	Запас финансовой устойчивости (F), %	87,78	86,48	87,65	88,30	86,93

Таблица К.6 – Аналитический отчет о прибыли для контекстной рекламы интернет-магазина за 2019 год в сопоставлении с 2018 годом

Инструмент продвижения	Наименование показателя	Значение 2018 года	Значение 2018 года по условно-постоянным затратам 2017 года	Значение 2019 года по показателям интенсивности 2018 года	Значение 2019 года по переменным издержкам обращения 2018 года	Значение 2019 года
Контекстная реклама	Товарооборот, руб.	3989151	3989151	4396044,40	4396044,40	4396044,40
	Маржинальная прибыль (MP), руб.	1316420	1316420	1450694,7	1406734,21	1362774
	Условно-постоянные затраты, руб.	172155	172155	194190,84	194190,84	194190,84
	Прибыль от продаж, руб.	1144265	1144265	1256504	1212543,4	1168583,16
	Рентабельность продаж (S), %	42,81	41,99	42,66	40,56	35,53
	Запас финансовой устойчивости (F), %	86,92	85,25	86,61	86,19	85,75

Приложение Л

Оценка влияния на прибыль, рентабельность продаж и запас финансовой устойчивости всех основных факторных показателей по каждому инструменту развития услуг интернет-магазина.

Таблица Л.1 – Результаты факторного анализа прибыли, рентабельности продаж и операционного запаса финансовой устойчивости интернет-магазина для инструмента развития услуг интернет-магазина SEO

Наименование группы факторов	2017-2018			2018-2019		
	Прибыль/убыточность от продаж, руб.	Рентабельность/убыточность продаж, %	Запас/убыточность финансовой устойчивости, %	Прибыль/убыточность от продаж, руб.	Рентабельность/убыточность продаж, %	Запас/убыточность финансовой устойчивости, %
Прирост показателя, в том числе за счет:	-30824,46	-2,28	-3,59	-2181,24	-1,13	-2,97
изменения условно-постоянных издержек обращения	5000,00	0,69	6,3	0	-0,2	-2,33
изменение общего товарооборота	-24594	-0,6	-5,43	4074,09	0,21	2,51
изменения уровня торговых надбавок	-11230,46	-2,37	-4,46	6255,37	1,18	2,46
изменения уровня переменных издержек обращения	0	0	0	-12510,7	-2,32	-5,61

Таблица Л.2 – Результаты факторного анализа прибыли, рентабельности продаж и операционного запаса финансовой устойчивости интернет-магазина для инструмента развития услуг интернет-магазина контент-маркетинг

Наименование группы факторов	2017-2018			2018-2019		
	Прибыль/убыточность от продаж, руб.	Рентабельность/убыточность продаж, %	Запас/убыточность финансовой устойчивости, %	Прибыль/убыточность от продаж, руб.	Рентабельность/убыточность продаж, %	Запас/убыточность финансовой устойчивости, %
Прирост показателя, в	-68919,3	-2,59	-5,44	7557,41	-1,47	-0,85

том числе за счет:						
изменения условно-постоянных издержек обращения	-16000	-0,9	-3,87	0	-0,29	-1,3
изменение общего товарооборота	-32915	-0,22	-0,93	29458,1	0,26	1,17
изменения уровня торговых надбавок	-20004,3	-1,47	-0,64	21900,61	1,47	0,65
изменения уровня переменных издержек обращения	0	0	0	-43801,3	-2,91	-1,37

Таблица Л.3 – Результаты факторного анализа прибыли, рентабельности продаж и операционного запаса финансовой устойчивости интернет-магазина для инструмента развития услуг интернет-магазина контекстная реклама

Наименование группы факторов	2017-2018			2018-2019		
	Прибыль/убыточность от продаж, руб.	Рентабельность продаж/убыточность, %	Запас/убыточность финансовой устойчивости, %	Прибыль/убыточность от продаж, руб.	Рентабельность продаж/убыточность, %	Запас/убыточность финансовой устойчивости, %
Прирост показателя, в том числе за счет:	-139537	-10,03	-7,03	24318,2	-7,28	-1,17
изменения условно-постоянных издержек обращения	-89470	-3,68	-6,53	0	-0,82	-1,67
изменение общего товарооборота	69607	0,35	0,59	112239	0,67	1,36
изменения уровня торговых надбавок	-119674	-6,7	-1,09	-43960,6	-2,1	-0,42
изменения уровня переменных издержек обращения	0	0	0	-43960,2	-5,03	-0,44