

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-10-21>

УДК: 65.01



УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И РАЗВИТИЯ РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Мустафаева С.Р.

Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Республики Крым
"Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова"

Аннотация. Стремительное развитие рынка электронной коммерции обуславливает необходимость преобразования соответствующих бизнес-процессов. Цифровые платформы, предоставляющие возможность торговли товарами и услугами, становятся важным компонентом современной экономики. В свете данных изменений, особую актуальность приобретают проблемы формирования и выбора стратегий управления бизнесом в области онлайн-продаж. В статье основное внимание уделяется динамике развития рынка электронной коммерции в России и выявлению направлений трансформации системы менеджмента, необходимых для эффективного функционирования современной организации в цифровом рыночном пространстве. Комплексный характер темы обусловил необходимость применения системного подхода в исследовании, который был реализован с использованием методов анализа и синтеза, сравнения и группировки информации о деятельности различных электронных платформ, опыта действующих предпринимателей и научных публикаций. Результаты исследования свидетельствуют о том, что основное внимание в системе управления должно быть сфокусировано на трансформации функциональных обязанностей и зон ответственности менеджеров, на механизме формирования чистой прибыли, выборе соответствующей стратегии продаж и правильном подходе к fulfillment.

Ключевые слова: управление, рынок электронной коммерции, цифровые торговые площадки, маркетплейс, стратегии ведения бизнеса.

MANAGING AN ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND THE DEVELOPMENT OF THE E-COMMERCE MARKET

Sevilya R. Mustafayeva

State Budget Education Institution of Higher Education of the Republic of Crimea Crimean Engineering and Pedagogical University the name of Fevzi Yakubov

Abstract. The rapid development of the e-commerce market necessitates the transformation of relevant business processes. Digital platforms providing the opportunity to trade goods and services are becoming an important component of the modern economy. In the light of these changes, the problems of forming and choosing business management strategies in the field of online sales are becoming particularly relevant. The article focuses on the dynamics of the development of the e-commerce market in Russia and the identification of areas of transformation of the management system necessary for the effective functioning of a modern organization in the digital market space. The complex nature of the topic necessitated the use of a systematic approach in research, which was implemented using methods of analysis and synthesis, comparison and grouping of information on the activities of various electronic platforms, the experience of existing entrepreneurs and scientific publications. The results of the study indicate that the main attention in the management system should be focused on the transformation of functional responsibilities and areas of responsibility of managers, on the mechanism of generating net profit, choosing a sales strategy and the right approach to fulfillment.

Keywords: management, e-commerce market, digital trading platforms, marketplace, business strategies.

Введение.

Цифровая эпоха изменила способ взаимодействия компаний со своими клиентами, трансформируя процессы и бизнес-модели. С развитием цифровых технологий классическая система

ведения бизнеса была нарушена и предприятиям приходится реагировать на происходящие изменения для достижения эффективности своей деятельности. Организации пытаются перестроить

бизнес-подход к гибкости, используя новую инновационную бизнес-модель. Одним из таких направлений является бизнес-модель маркетплейса – относительно новая концепция, которая имеет огромный потенциал для трансформации современного бизнеса, но в то же время требует совершенствования управленческих компетенций менеджеров.

Обсуждение.

На проблеме развития и функционирования рынка электронной коммерции сфокусировано внимание многих исследователей современности.

Так, теоретическим особенностям функционирования маркетплейсов посвящены труды Щендрика П.В. [8].

Особенности формирования стратегий развития маркетплейсов с учетом эффективности финансовых показателей рассматривались Парушиной Н.В., Проскуриным А. В. [4].

Современное состояние и перспективы развития отечественных маркетплейсов затронуты в работах Сурай Н.М., Теплой Н.А. [6].

Развитие рынка фулфилмент-услуг под воздействием роста интернет торговли изучал Холмовский С.Г. [7].

Вместе с тем, вопросы эффективного управления бизнес-процессами на маркетплейсах

требуют проведения дополнительных исследований и детальной проработки.

Результаты.

Бизнес-модель маркетплейса – это тип платформы электронной коммерции в которой несколько сторон – покупатели и продавцы – взаимодействуют друг с другом. Данная модель предлагает привлекательный вариант для предприятий, которые хотят извлечь выгоду из мощи цифровых технологий без необходимости инвестировать в дорогостоящую инфраструктуру или наем дополнительного персонала. Учитывая ее потенциал масштабируемости, количество субъектов предпринимательской деятельности, обращающихся к такому подходу для ведения своих бизнес-операций ежегодно увеличивается, а показатели объема рынка электронной коммерции в целом в России свидетельствуют об устойчивой тенденции его роста за последние годы.

В 2023 году объем данного рынка составил более 7 трлн. рублей, что превышает показатели предыдущего года на 45%. Более 80% общего роста рынка электронной коммерции в России обеспечили такие торговые площадки как Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет. Доля рынка между маркетплейсами распределена следующим образом (рисунок 1).

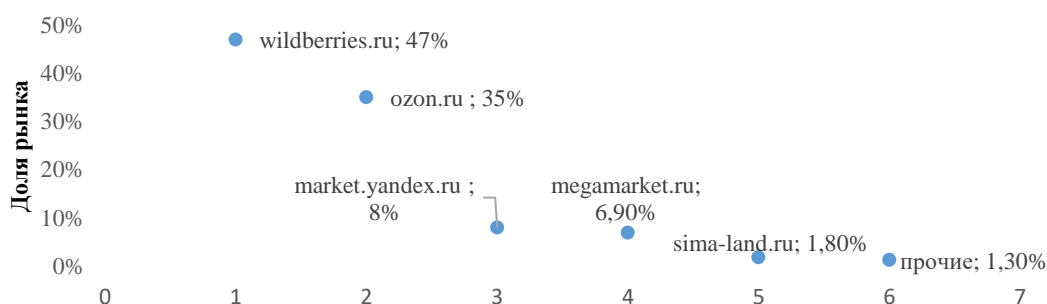


Рис. 1. Распределение доли рынка между крупнейшими маркетплейсами России в 2023 г. *
*Разработано по материалам источника [5].

Общая посещаемость сайтов пяти основных маркетплейсов в месяц составила более 1.1 млрд. визитов [9]. Статистика численности продавцов с разбивкой по объему продаж на 2-х ведущих торговых площадках свидетельствует о том, что только 9-12 % продавцов от общего количества, имеют оборот от 1-5 млн. рублей в месяц. Оборотом свыше 5 млн. отличаются около 6% компаний, а свыше 15 млн – немногим более 3%.

Таблица 1.
Распределение продаж в августе 2023 года по разным диапазонам выручки на Wildberries и Ozon.

	Wildberries	Ozon
менее 100 тысяч рублей	49,71%	55,32%
от 100 тысяч рублей до 500 тысяч рублей	23,92%	24,43%
от 500 тыс. рублей до 1 млн рублей	8,32%	7,21%
от 1 млн до 5 млн рублей	12,32%	9,22%
оборот от 5 до 15 млн рублей	3,83%	2,33%
свыше 15 млн рублей	1,90%	1,50%

**Разработано по материалам источников [1; 2].*

Большая часть продаж на маркетплейсах характеризуется оборотом до 100 тысяч рублей. Порядка четверти всех предпринимателей имеют оборот не более 500 тысяч рублей. С учетом того, что доля чистой прибыли в продажах, составляет в среднем 10-12%, можно сделать вывод о том, что около 50% предпринимателей получают чистую прибыль менее размера минимальной заработной платы, порядка 23-25% получают прибыль в пределах от минимального до среднего уровня заработной платы. В случае если для субъектов малого бизнеса, применяющих цифровые торговые площадки в качестве дополнительного

инструмента продаж, подобные результаты деятельности могут быть вполне закономерными, то для предпринимателей, осуществляющих свою коммерческую деятельность исключительно через маркетплейсы, подобные показатели свидетельствуют о неэффективном подходе к управлению бизнесом.

Обобщенный набор функциональных обязанностей и зон ответственности руководителя при работе с маркетплейсами представлен на рисунке 2.

1. Обеспечение соответствия требованиям маркетплейсов и взаимодействие с его представителями
2. Управление ассортиментом и ценообразованием
3. Разработка и реализация стратегий продвижения
4. Анализ продаж и оптимизация товарных предложений
5. Работа с отзывами и репутацией
6. Управление командой
7. Обучение и развитие сотрудников

Рисунок 2. Набор функциональных обязанностей и зон ответственности менеджера при работе с маркетплейсами.

Отдельного внимания в системе управления бизнесом на электронных площадках заслуживает фулфилмент, т.е. процесс обеспечения клиентов товарами с момента оформления заказа и до их получения. Наибольшую популярность сегодня приобрели следующие модели работы: FBO (Fulfillment by Operator), FBS (Fulfillment by Seller) и DBS (Delivery by Seller). Модель FBO подразумевает то, что продавец поставляет товары на склад маркетплейса, а все прочие операции (хранение, сборка, доставка) выполняются маркетплейсом. Продавцу остаётся лишь попол-

нять запасы товара на складе. Модель FBS подразумевает то, что процедуры сборки и хранения товаров осуществляются продавцом на собственных складах, а доставка до покупателя является осуществляется маркетплейсом. При использовании данного подхода маркетплейс представляет возможность размещения и продвижения товаров на своей платформе, а также осуществляет доставку заказов клиентам. При использовании модели DBS маркетплейс выступает только в виде витрины, а за реализацию всех остальных операций отвечает исключительно продавец.

Еще одним неотъемлемым элементом в повышении эффективности системы управления бизнесом на платформах электронных торговых площадок является глубокое осмысление механизма формирования чистой прибыли. Этот процесс характеризуется рядом специфических особенностей, которые следует принимать во внимание в рамках внедрения организационных изменений (таблица 2).

Таблица 2.

Обобщенный механизм формирования чистой прибыли в системе управления продажами на платформах электронных торговых площадок.

Показатель	Содержание показателя
Заказы	Сумма всех сделанных заказов в рублях
Выкупаемость	Показатель в %, отражающий соотношение между заказанными и реально выкупленными товарами
Продажи	Сумма заказов, умноженная на % выкупаемости
Себестоимость	Сумма расходов на производство, закупку и реализацию
Маржинальная прибыль	Сумма в рублях, которая остается от суммы продажи после вычета себестоимости
Маржинальность	Процентное соотношение маржинальной прибыли к выручке
Комиссия маркетплейса	Комиссия маркетплейса с каждой операции, в %
Расходы на рекламу	Удельный вес расходов на рекламу в доходах, который они принесли
Прочие расходы	Дополнительные расходы
Налог	Сумма исчисленного налога подлежащего уплате в соответствии с выбранной системой налогообложения
Чистая прибыль	Разница между маржинальной прибылью и вышеперечисленных расходов
Капитализация	Отчисление % от чистой прибыли
Чистая прибыль, доступная к выводу	Сумма, доступная для снятия

Для достижения эффективного результата деятельности посредством взаимодействия с маркетплейсами, система управления бизнесом

должна включать грамотную стратегию формирования продаж. На современном этапе выделяют несколько наиболее распространенных стратегий: инвесторскую, продуктовую, стоковую и эмоциональную [3].

Инвесторская стратегия предполагает осуществление выхода на маркетплейс с товаром, выбор которого был осуществлен на основании детального анализа рынка и находится в той категории товаров, которая на данный момент отражает высокий рост потребительского спроса.

Продуктовая стратегия предполагает выход на маркетплейс производителя, осуществляющего собственное производство. Ключевым аспектом в данном направлении выступает уникальность продукции, знание всех особенностей ее производства, структуры себестоимости, а также возможность систематического совершенствования характеристик собственного продукта, что придает определенные конкурентные преимущества на рынке.

Следующий тип стратегии – стоковая, в данном случае речь идет о наличии больших запасов товаров на собственных складах, либо наличии доступа к таким запасам в быстрые сроки на договорных началах с контрагентами. Преимуществом данной стратегии может выступать отсутствие потребности в осуществлении больших финансовых вложений для начала осуществления деятельности на маркетплейсе.

Эмоциональный тип стратегии характеризуется импульсивными решениями, связанными с выбором товаров для осуществления продаж на маркетплейсах. Данная модель не предполагает проведения каких-либо аналитических исследований, направленных на изучение спроса и предложения товаров на рынке, а базируется исключительно на интуитивной, эмоциональной составляющей в выборе товара для работы на маркетплейсе.

Стоит отметить, что все вышеперечисленные стратегии на сегодняшний день применяются предпринимателями. Наиболее оптимальной стратегией сегодня считается продуктовая стратегия, которая сочетает в себе экспертизу, а также наличие точек оптимизации процессов и затрат при производстве. Ключевым ее преимуществом выступают знания и опыт, а потом уже аналитика [3].

Заключение.

С учетом современных темпов развития индустрии электронной коммерции, становится

ясно, что компании с хорошо управляемыми продажами в рамках цифровых торговых площадок могут генерировать беспрецедентные возможности роста доходов. Грамотный подход к управлению бизнесом на маркетплейсах является потенциалом для стимулирования взаимодействия с клиентами, оптимизации операций и, в конечном итоге, получения более стабильного и высокого дохода. Применение алгоритмов персонализированной рекомендации, которые базируются на предыдущих покупках и просмотрах, способствует повышению эффективности продаж.

Кроме того, взаимодействие с цифровыми торговыми площадками позволяет предприятиям использовать интегрированные решения для логистики и доставки. Все вышперечисленное свидетельствует о том, что только компетентный подход к управлению бизнесом на торговых площадках может привести к положительным результатам. Основное внимание в системе управления должно быть сфокусировано на трансформации функциональных обязанностей и зон ответственности менеджеров, на механизме формирования чистой прибыли, выборе стратегии продаж и правильном подходе к фулфилменту.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Литература:

1. *Вирин Ф. Маркетплейсы 2024: тренды, стратегии, точки роста* https://datainsight.ru/DI_FV_UpgradeRetail_2024
2. *Интернет-торговля в России 2024 Маркетинговое исследование* https://datainsight.ru/eCommerce_2023
3. *Ключевые стратегии продаж на маркетплейсах // Курс Проект Альфа-Банка URL: <https://rb.ru/kurs/articles/klyuchevyye-strategii-prodazh-na-marketpleysakh/>*
4. *Парушина Н.В., Проскурин А.В. Особенности формирования стратегий развития маркетплейсов с учетом эффективности финансовых показателей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 3А. С. 820-826.*
5. *Рейтинг ТОП-100 крупнейших российских интернет-магазинов // Datainsight URL: <https://top100.datainsight.ru/>*
6. *Сурай Н.М., Теплая Н.А., Баскаков В.А., Бурланков П.С., Пислегина Н.В. Маркетплейсы как драйвер развития электронной коммерции // Инновации и инвестиции. 2023. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketpleysy-kak-drayver-razvitiya-elektronnoy-kommertsii>*
7. *Холмовский Станислав Геннадьевич Развитие российского рынка фулфилмент услуг как следствие роста интернет торговли // Baikal Research Journal. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rossiyskogo-rynka-fulfilment-uslug-kak-sledstvie-rosta-internet-torgovli>*
8. *Шендрюк П.В. Теоретические особенности функционирования маркетплейсов // МНИЖ. 2022. №10 (124). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osobennosti-funktsionirovaniya-marketpleysov>*
9. *Top Websites Ranking. Most Visited Websites in Russia // similarweb URL: <https://www.similarweb.com/top-websites/russian-federation/>*

References:

1. *Virin F. Marketpleysy` 2024: trendy`, strategii, tochki rosta https://datainsight.ru/DI_FV_UpgradeRetail_2024*
2. *Internet-torgovlya v Rossii 2024 Marketingovoe issledovanie https://datainsight.ru/eCommerce_2023*
3. *Klyuchevyye strategii prodazh na marketpleysax // Kurs Proekt Al`fa-Banka URL: <https://rb.ru/kurs/articles/klyuchevyye-strategii-prodazh-na-marketpleysakh/>*
4. *Parushina N.V., Proskurin A.V. Osobennosti formirovaniya strategij razvitiya marketpleysov s uchetom e`ffektivnosti finansovy`x pokazatelej // E`konomika: vchera, segodnya, zavtra. 2023. Tom 13. № 3A. S. 820-826.*

5. *Rejting TOP-100 krupnejshix rossijskix internet-magazinov // Datainsight URL: <https://top100.datainsight.ru/>*
6. *Suraj N.M., Teplaya N.A., Baskakov V.A., Burlankov P.S., Pislegina N.V. Marketplejsoy` kak drayver razvitiya e`lektronnoj kommercii // Innovacii i investicii. 2023. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketplejsoy-kak-drayver-razvitiya-elektronnoy-kommertsii>*
7. *Xolmovskij Stanislav Gennad`evich Razvitie rossijskogo ry`nka fulfilment uslug kak sledstvie rosta internet trgovli // Baikal Research Journal. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rossijskogo-rynka-fulfilment-uslug-kak-sledstvie-rosta-internet-torgovli>*
8. *Shendrik P.V. Teoreticheskie osobennosti funkcionirovaniya marketplejsoy // MNIZh. 2022. №10 (124). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osobennosti-funkcionirovaniya-marketplejsoy>*
9. *Top Websites Ranking. Most Visited Websites in Russia // similarweb URL: <https://www.similarweb.com/top-websites/russian-federation/>*

Информация об авторе:

Мустафаева Севиля Рисмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования Республики Крым "Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова", s.r.mustafaeva@kipu-rc.ru

Sevil R. Mustafayeva, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration of the State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Republic of Crimea "Crimean Engineering and Pedagogical University named after Fevzi Yakubov".