

Особенности управления товарным бизнесом (на примере российских маркетплейсов) *

Features of Commodity Business Management (using the Example of Russian Marketplaces)

Т. КАВСАРОВ

Кавсаров Тимур Рустэмович, аспирант экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова. E-mail: kavсарov.tim@gmail.com

Актуальность данной темы обуславливается цифровой трансформацией товарного бизнеса через маркетплейсы. Управление такими компаниями представляет особый интерес для изучения, поскольку обладает большой спецификой. Проблема – особенности процессов управления товарным бизнесом на маркетплейсах. Цель исследования – особенности управления бизнесом на торговых онлайн-площадках и предложение решений выявленных проблем. В качестве методов исследования обозначены анализ литературы, наблюдение и классификация. В качестве результатов выделены две особенности – изменение стратегии компаний в зависимости от уровня развития (включая значимость поиска управляющего деятельностью компаний на маркетплейсе), а также качества, которыми должен обладать данный специалист.

Ключевые слова: товарный бизнес, управление бизнесом, маркетплейс, электронная торговля, цифровая экономика.

The relevance of this topic is determined by the digital transformation of the commodity business through the marketplace. The management of such companies is of particular interest to study, since it has great specificity. As for the issue, it is the specifics of commodity business management processes on marketplaces. The purpose of the study is to highlight the features of business management on online trading platforms and offer solutions to the identified problems. For Research methods, there are used literature analysis, observation, classification. The article identifies two features – the strategy of companies at different levels of development and the importance of finding a manager for companies on the marketplace, as well as the qualities that this specialist should possess.

Key words: commodity business, business management, marketplace, e-commerce, digital economy.

Основные положения

1. Компании малого и среднего бизнеса делятся на те, которые уже определились с тем, на каком товаре специализируются, и те, которые только ищут товар для дальнейшей реализации. Их стратегии работы на площадках электронной торговли различны;
2. Выбор стратегии каждой из компаний будет зависеть от текущего положения дел в организации;
3. Классические конкурентные стратегии могут применяться компаниями в электронной торговле, но будут видоизменены;
4. Управляющий работой с маркетплейсами должен осуществлять различные функции руководства, которые будут зависеть от этапа развития организации.

Введение

На сегодняшний день товарный бизнес является одним из наиболее популярных видов бизнеса. Однако, как и любой другой вид бизнеса, он имеет свои особенности управления в части организации, планирования, регулирования и контроля [2].

* Ссылка на статью: Кавсаров Т.Р. Особенности управления товарным бизнесом (на примере российских маркетплейсов) // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 3. С. 75–80. DOI: 10.34773/EU.2024.3.12.

Маркетплейсы представляют собой онлайн-площадки для размещения и дальнейшей реализации товаров одной стороной торговых отношений и их покупки другой стороной, тем самым создаются условия для ведения товарного бизнеса. Среди наиболее популярных маркетплейсов в России сегодня можно отметить Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и Мегамаркет, поэтому наиболее целесообразно было бы рассматривать управление товарным бизнесом именно с учетом специфики этих платформ [5].

Все четыре вышеуказанных маркетплейса предоставляют возможность отдельно взятым продавцам размещать свой товар в различных категориях, что делает их универсальными с точки зрения ассортимента. Для запуска торговых процессов на четырех маркетплейсах необходимо иметь официально зарегистрированную форму ведения бизнеса, а также товар из предложенных ниш [7].

Сам процесс работы на торговой онлайн-площадке может осуществляться как одним, так и несколькими лицами [4]. На данном этапе следует обозначить направления деятельности для построения бизнеса именно в самой системе:

1. оформление карточек, создание визуала и описаний к товарам при помощи алгоритмов Search Engine Optimization (поисковая оптимизация);
2. продвижение товаров;
3. работа с ценообразованием и расчет UNIT-экономики;
4. работа с внешними сервисами аналитики, а также внутренняя аналитика;
5. управление логистическими процессами.

Методы

В качестве методов исследования для получения результатов и формулировки выводов были использованы: анализ литературы, наблюдение и классификация. Анализ литературы включает в себя изучение работ М. Портера и И. Адизеса, а также других авторов. Наблюдение как метод исследования реализовывалось путём изучения возможности применения ниже обозначенных результатов компаниями на практике. Классификация применялась по отношению к организациям для группировки изучаемых объектов исследования в рамках выбранного критерия (привязанность к категории товара компаниями на первоначальном этапе).

Результаты

При управлении организацией на маркетплейсе, как и в остальных видах бизнеса, необходимо формировать стратегию, которая позволит компании оставаться конкурентоспособной в сфере предпринимательской деятельности. Здесь можно обратиться к работе М. Портера [9], в которой описаны популярные стратегии, активно применяемые на практике (табл. 1). Первой стратегией можно назвать лидерство по издержкам, т.е. сокращение всевозможных расходов компании по сравнению с конкурентами. Вторая стратегия – дифференциация, которая подразумевает вывод на рынок уникального продукта, отличного от товаров, предлагаемых конкурентами. Третья стратегия – фокусирование на определенном сегменте рынка. Все три стратегии могут быть использованы компаниями-продавцами на маркетплейсах и далее будет раскрыто, какие компании и как могут их использовать.

Таблица 1

Название стратегии	Лидерство по издержкам	Дифференциация	Фокусирование
Описание	сокращение издержек компанией	вывод на рынок нового товара, которого нет у конкурентов	концентрация на одном сегменте рынка

С позиции управления бизнесом имеет смысл рассмотреть два вида организаций. Первый – компания или предприниматель целенаправленно хотят и готовятся выйти на маркетплейс, однако не имеют представления, какой именно товар представить. Второй – компания является действующей, с широким ассортиментом товара, и рассматривает маркетплейс как

дополнительный или альтернативный канал сбыта своей продукции. Эти два вида будут отличаться привязанностью к товарной категории: в первом случае у компании есть выбор категории, во втором – выбор уже сделан.

В первом случае компании или индивидуальному предпринимателю необходимо выбрать и закупить товар для его дальнейшей реализации. Что касается выбора и закупки товара, то здесь существует три параметра: популярность товара выбранной категории на маркетплейсах, его маржинальность и качество. Популярность товара можно выявить путем анализа частотности ключевых запросов по категории, либо определить размер выручки и другие финансовые показатели категории посредством сторонних сервисов аналитики для маркетплейсов. Также популярность товара будет напрямую зависеть от размера стартового капитала, поскольку высококонкурентные и популярные категории будут требовать дополнительных вложений в продвижение и поддержание необходимых остатков на складах, а при ошибках в планировании это приведет к кассовому разрыву. Маржинальность товара представляет особый интерес для изучения, поскольку у маркетплейсов повышенные тарифы на собственные услуги, куда относятся: комиссия на категорию (размер комиссии зависит от товарных категорий), логистика, хранение, последняя миля и эквайринг. Что касается качества товара, нужно отметить следующее: оставляемые покупателями отзывы и оценки будут влиять на ранжирование по тому или иному ключевому запросу и это, безусловно, может отразиться на продажах.

Во втором случае компании-продавцу необходимо понимание, насколько их товар может быть востребован среди посетителей маркетплейсов [5]. Здесь могут быть задействованы также сторонние сервисы аналитики для маркетплейсов, либо имеет смысл воспользоваться бесплатными плагинами, которые отражают частотность ключевых запросов, выручку конкурентов по определенной карточке и среднее количество продаж товара в день.

При запуске продаж продавцам в обоих случаях предстоит сделать выбор, какую модель работы следует выбрать – FBO или FBS. FBO (Fulfillment by operator) подразумевает хранение товара на складах маркетплейса и его доставку сервисами маркетплейса; FBS (Fulfillment by seller), в свою очередь – хранение товара на складах продавца и доставку до постамата или пункта выдачи заказов также силами компании-продавца. Модель FBO на сегодняшний день пользуется большей популярностью, поэтому представляет наибольший интерес для изучения.

После выбора системы работы с маркетплейсом и размещения товаров на складах, а также создания соответствующих карточек в системе, начинается борьба с конкурентами. В данном случае можно обратиться к вышеобозначенным стратегиям М. Портера.

Лидерство по издержкам может применяться обоими видами компаний. Оно будет включать в себя:

1. Поиск поставщика с полностью идентичной, но более дешевой продукцией;
2. Сокращение затрат на логистику до собственного склада и до склада маркетплейса;
3. Снижение затрат на рекламу товаров;
4. Заблаговременное производство или закупку товара, либо его комплектующих, удержание его на складах, минимизация рисков, связанных с инфляцией цены закупки или производства.

Третий пункт в данном случае может быть применим в случае роста продаж конкретной позиции.

Вторая стратегия, предложенная М. Портером – **дифференциация**, предполагает создание уникального продукта в своей отрасли. Однако здесь необходимо учитывать важный нюанс, обусловленный самой спецификой работы маркетплейсов, а именно привязка поиска товаров к ключевым запросам, по которым происходит поиск. Например, если продавец предлагает уникальное электронное устройство, ему предварительно следует подумать, сколько человек увидят его карточку товара и по какому ключевому запросу она будет ранжироваться. Данная стратегия на маркетплейсах может развиваться немного в другом направлении. Принимая во внимание ранжирование товара по ключевым словам и их частотности, компании-продавцы могут предлагать наборы из уже существующих товаров под новой карточкой, создавая для покупателей уникальное

торговое предложение и при этом учитывая алгоритмы маркетплейсов. Реализовать данную стратегию первой компании-продавцу будет гораздо сложнее, поскольку отсутствует понимание особенностей товарной категории. Что касается второй компании, то данная стратегия может быть применена как на стартовом этапе, так и в дальнейшем.

Наконец, **фокусирование** предполагает концентрацию на узком сегменте потребителей товара. Идеи этой стратегии для компаний-продавцов могут рассматриваться по-разному. В первом случае продавец может выбрать узкую категорию товара для дальнейшей реализации, во втором компания может выделить узкий сегмент товара для дальнейшего продвижения с учетом предыдущих продаж посредством других каналов сбыта. С точки зрения маркетинга обе компании могут выбрать стратегию, когда их карточка товара будет ранжироваться на более конверсионных местах по более узкому, но при этом релевантному ключевому запросу.

Подытожить все вышесказанное можно в таблице 2.

Таблица 2

Возможности применения стратегий компаниями-продавцами

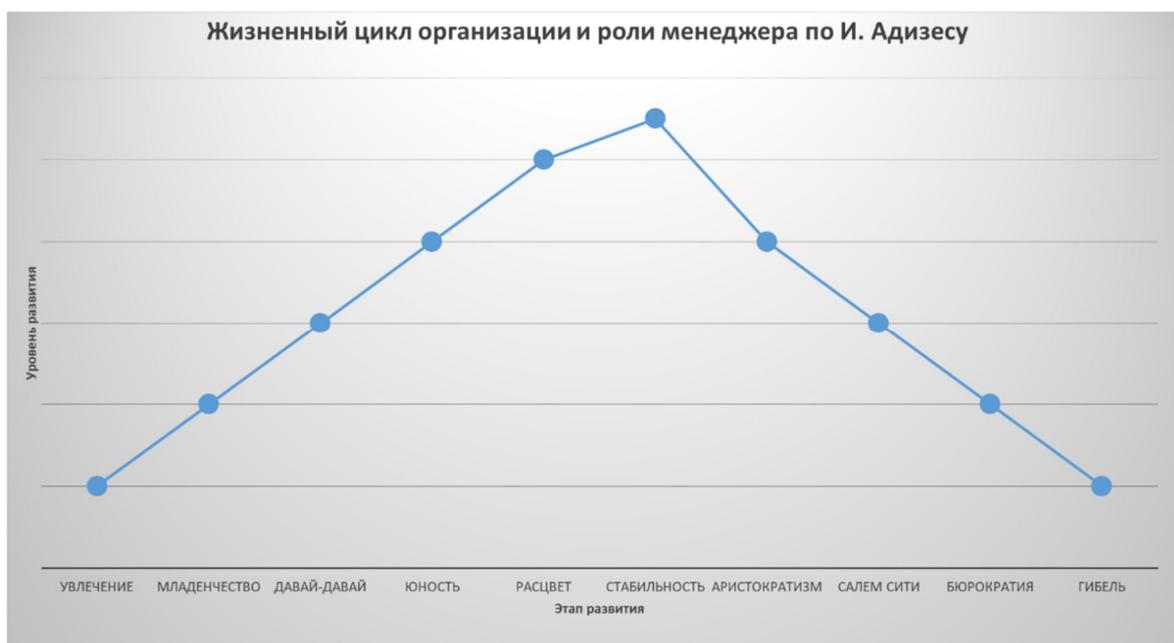
Название стратегии / вид продавца	Компания или ИП без ассортимента (первый случай)	Действующая компания с определенным ассортиментом (второй случай)
Сокращение издержек	Может применяться по отношению ко всем видам издержек	Может применяться по отношению ко всем видам издержек
Дифференциация	Трудноосуществима, поскольку отсутствует практическое понимание потребительского спроса в рамках выбранной категории	Может быть использована как на стартовом этапе, так и при смене ассортимента
Фокусирование	Целесообразно применять при первоначальном выборе товара и товарной категории	Следует оценить опыт продаж через другие каналы и сопоставить с возможностью применения на маркетплейсах

Подытоживая вышесказанное, отметим: каждая из предложенных стратегий М. Портера для разных видов бизнеса имеет свои преимущества и недостатки. Выбор стратегии будет зависеть от категории товара, целей, миссии и задач организации и от этапа, на котором она готова применять эти стратегии.

Далее можно обратиться к кадровому вопросу, а точнее к тому, как именно следует управлять товарным бизнесом на маркетплейсах [4]. На практике, для данного направления бизнеса нанимается отдельный человек. Безусловно, такой менеджер должен обладать управленческим мышлением, подходящим для новой реальности [6].

В своей работе И. Адизес описал жизненный цикл организации (см. рисунок), который, как и стратегии М. Портера, применим к компаниям-продавцам на торговых онлайн-площадках, и ввел концепцию РАЕІ, где каждая буква обозначает одну функцию руководства [1]. Так, Р обозначает производитель, А – администратор, Е – предприниматель, І – интегратор, следовательно, на каждом этапе развития организации требуется большее значение одной, и меньшее значение другой функции.

Для обоих типов компаний-продавцов менеджер электронной торговли будет управляющим всей системой работы компании на маркетплейсах. Соответственно, схему жизненного цикла организации можно было бы применить по отношению к данному каналу сбыта, т.е. рассмотреть, как организация будет «зарождаться» и «жить», присутствуя на площадках электронной торговли. Однако это тема для отдельного исследования и в данном случае особый интерес представляет именно вопрос, какими качествами должен обладать управляющий маркетплейсов для успешного развития компании-продавца.



Жизненный цикл организации

Согласно идее И. Адизеса, на **этапе увлечения** ведущую роль играет функция E, на **этапе младенчества** – P. Но важны также другие функции: например, этап «Давай-давай» будет иметь буквенное обозначение PaEi, где большие буквы по сравнению с маленькими будут подразумевать большее влияние ролей. «Юность» обозначена как PAei, «Расцвет» – PAEi, «Стабильность» – PAeI, «Аристократизм» – pAeI, «Салем Сити» и «Бюрократия» будут характеризоваться большим значением роли администратора и на **этапе гибели** функции менеджера будут полностью отсутствовать.

Согласно данному исследованию и учитывая кадровый вопрос организации [3], наилучшим решением может быть поиск управляющего маркетплейсами именно с теми функциями, которые на данный момент требуются организации с учетом этапа ее развития.

Обсуждение

Полученные результаты соответствуют гипотезе исследования, а именно, отвечают на вопрос «Какие существуют особенности управления товарным бизнесом и какие бывают инструменты для того, чтобы на них повлиять?». В качестве ограничений исследования можно отметить универсальность предложенных особенностей управления товарным бизнесом на маркетплейсах, вне зависимости от товарной категории и масштаба компании. Помимо этого, полученные результаты могут применяться на практике на любой российской площадке электронной торговли, вне зависимости от ее алгоритмов и уровня конкуренции. Будущие исследования на обозначенную тему могут развиваться с применением иных классификаций компаний, с обозначением товарной категории и учетом отличительных черт каждого отдельно взятого маркетплейса.

Заключение

Можно сделать вывод, что управление товарным бизнесом на маркетплейсах будет иметь две ключевые особенности. Первой из них является **стратегия**, при этом могут применяться классические и общеизвестные стратегии с учетом особенностей маркетплейсов, однако применение этих стратегий будет сильно видоизменяться ввиду специфики товарной категории. Второй особенностью можно назвать **кадровый вопрос**. Маркетплейсы и их модели работы предполагают наличие большого ряда особенностей, который будет крайне трудно освоить специалисту из другой сферы. Особенно это будет ощутимо в случае действующих компаний

с отлаженными процессами управления. В таком случае для дальнейшего развития и роста компании можно найти специалиста-управляющего маркетплейсами в соответствии с предложенной И. Адизесом классификацией.

Литература

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2008. 384 с. ISBN: 978-5-469-01523-9.
2. Бердиева О., Атаев М. Основы понятий «менеджмент» и «управление» в бизнесе // Вестник науки. 2024. Т. 5. № 3. С. 69–72.
3. Галина А.Э., Евдокимова К.В. Оценка персонала как необходимый элемент кадровой политики организации // Молодой ученый. 2017. № 14(148). С. 343–345.
4. Как выбрать менеджера маркетплейса: навыки, где искать, сколько платить [Электронный ресурс]. URL: <https://www.advantshop.net/blog/marketpleisy/kak-vybrat-menedzhera-marketpleisa-navyki-gde-iskat-skolko-platit>
5. Как выйти на маркетплейсы: гайд для начинающих [Электронный ресурс]. URL: <https://secrets.tinkoff.ru/biznes-s-nulya/kak-vyyti-na-marketpleys/>
6. Кузин Д.В., Пономарёв И.П. Управленческое мышление в новой реальности // Мир новой экономики. 2021. Т. 15. № 2. С. 107–117.
7. Начало работы / OZON [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.ozon.ru/global/launch/steps/?country=CN>
8. Петрова А.В. Управление товарным ассортиментом на маркетплейсах // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 7 (101). С. 161–166.
9. Портер М. Конкуренция. Обновленное и расширенное издание. М.: Вильямс, 2010. 591 с.

DOI: [10.34773/EU.2024.3.13](https://doi.org/10.34773/EU.2024.3.13)

Возможности и перспективы развития карьеры муниципального служащего*

Opportunities and Prospects for Career Development of a Municipal Employee

Е. ТЕРЕЛЕЦКОВА, В. ХАННАНОВА

Терелецкова Елена Валентиновна, доцент, канд. соц. наук, доцент кафедры проектного менеджмента и бизнес-администрирования Института экономики, управления и бизнеса (ИНЭБ) Уфимского университета науки и технологий (УУНиТ). E-mail: tereletskova@mail.ru

Ханнанова Венера Вакилевна, студент кафедры проектного менеджмента и бизнес-администрирования ИНЭБ УУНиТ. E-mail: vrzapova794@gmail.com

В статье рассматривается проведение всестороннего анализа текущего состояния и перспектив развития муниципальной службы в исполнительно-распорядительных органах муниципальных образований на примере Зианчуринского района РБ. Проанализирована численность муниципальных служащих по округам Российской Федерации, в Приволжском федеральном округе. Перечислены факторы, влияющие на привлекательность работы и перспектив развития карьеры муниципального служащего в Зианчуринском районе РБ.

Ключевые слова: карьера, карьерный рост, муниципальный служащий, муниципальная служба.

The article analyzes a comprehensive analysis of the current state and prospects for the development of municipal service in the executive and administrative bodies of municipalities of the Zianchurinsky district of the

* Ссылка на статью: Терелецкова Е.В., Ханнанова В.В. Возможности и перспективы развития карьеры муниципального служащего // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 3. С. 80–84. DOI: [10.34773/EU.2024.3.13](https://doi.org/10.34773/EU.2024.3.13).