

УДК 005.1**DOI: 10.34670/AR.2025.25.25.061****Особенности функционирования менеджмента в онлайн-бизнесе****Горбачев Павел Андреевич**

Аспирант,
Московский инновационный университет,
123995, Российская Федерация, Москва, Газетный пер., 9, стр.7;
e-mail: dolway55@gmail.com

Горкуша Оксана Анатольевна

Кандидат экономических наук,
РОСБИОТЕХ,
125080, Российская Федерация, Москва, Волоколамское ш., 11;
e-mail: liana1407@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются особенности и содержание менеджмента в онлайн-бизнесе, начиная с определения традиционного менеджмента и его адаптации к специфике интернет-среды. Автор проводит анализ различных трактовок онлайн-бизнеса российскими и зарубежными исследователями, выявляет консенсус в понимании онлайн-бизнеса как формы деловой активности, реализуемой через цифровые каналы с целью получения прибыли. В ходе изучения выбранной тематики удалось прийти к выводу, что менеджмент в онлайн-бизнесе можно рассматривать как комплексный процесс управления, направленный на оптимизацию деятельности онлайн-организации. В работе также подчеркивается дефицит научных материалов, посвященных специфическим принципам менеджмента в онлайн-бизнесе. Помимо этого, особое внимание уделяется исследованиям В.П. Василевского, акцентирующего важность системы контроля в онлайн-формате работы, включая контроль усилий, соблюдения технологий и результатов. Автором также подробно рассматривается принцип контроля усилий сотрудников, его типы и инструменты, применяемые для оценки загрузки и эффективности в дистанционном формате работы.

Для цитирования в научных исследованиях

Горбачев П.А., Горкуша О.А. Особенности функционирования менеджмента в онлайн-бизнесе // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 9А. С. 640-646. DOI: 10.34670/AR.2025.25.25.061

Ключевые слова

Менеджмент, онлайн-бизнес, дистанционное управление, контроль усилий, контроль технологий, контроль результатов, принципы управления, эффективность.

Введение

Чтобы понять, что такое менеджмент в онлайн-бизнесе, важно сначала рассмотреть его основу – традиционный менеджмент, применяемый в офлайн-бизнесе. Традиционный менеджмент – это комплексный процесс, направленный на организацию деятельности. Он предполагает эффективное использование ресурсов для достижения целей организации. Этот процесс включает в себя планирование, контроль, координацию, мотивацию и управление персоналом. Также традиционный менеджмент можно рассматривать как область знания, которая, в условиях рыночной экономики, формирует правила и принципы, ориентированные на управление работой организации и повышение эффективности производства ради реализации экономических интересов.

Для выстраивания правильного соотношения данного определения с понятием онлайн-бизнеса важно выявить, что, в свою очередь, представляет из себя онлайн-бизнес.

Основная часть

И. Хаим утверждает, что Интернет коренным образом изменил ведение бизнеса. В настоящее время возможно дистанционно создать и управлять успешным предприятием, охватывая глобальную аудиторию, независимо от физического местоположения. Онлайн-бизнес предоставляет множество возможностей, включая гибкий график, потенциал для существенного увеличения дохода и свободу действий. Онлайн-бизнес можно определить как предприятие, получающее основную часть своей прибыли через Интернет. Это может быть продажа товаров или услуг, создание контента, продвижение партнерских продуктов или разработка программного обеспечения и т.д. [Хаим, 2024].

Согласно мнению А. Грасии, другого зарубежного исследователя, онлайн-бизнес – это предпринимательская деятельность, полностью осуществляемая в сети Интернет. Он полагает, что онлайн-бизнес может включать в себя как продажу товаров и услуг, так и предоставление SaaS-решений. SaaS (Software as a Service) – это модель, при которой поставщик облачных услуг предоставляет приложения пользователям через Интернет [Грасия, 2024].

И. Канехара дает более развернутое определение онлайн-бизнеса. Он считает, что это участие в профессиональной, коммерческой или промышленной деятельности, осуществляемое через Интернет. Онлайн-бизнес создает доход, предлагая товары или услуги через цифровые каналы. Канехара также предлагает рассматривать как онлайн-бизнес любую организацию, использующую Интернет-каналы в качестве основного инструмента для получения прибыли. Таким образом, онлайн-бизнес – это любая деловая активность, осуществляемая через Интернет, которую также можно назвать Интернет-бизнесом или E-business.

Интересный момент в позиции И. Канехары заключается в его разграничении онлайн- и офлайн-бизнеса. Согласно его мнению, ключевое отличие состоит в том, что онлайн-бизнес управляется удаленно, через компьютер, в то время как офлайн-бизнес предполагает непосредственное взаимодействие с потребителями. Для функционирования офлайн-компаний, таких как рестораны, магазины, торгующие физическими товарами, прачечные или автомойки, необходимо наличие физического помещения или торговой точки [Канехара, 2024].

В иностранных научных источниках часто встречается такое понимание онлайн-бизнеса: это любая коммерческая деятельность, осуществляемая посредством сети Интернет. Это может включать в себя как онлайн-торговлю, так и оказание услуг через Интернет. Любые операции, в которых согласование условий и оплата товаров или услуг происходят в онлайн-среде,

классифицируются как онлайн-бизнес. Кроме того, неотъемлемой частью онлайн-бизнеса является разработка стратегий цифрового маркетинга, направленных на продвижение и выделение товаров и услуг на виртуальном рынке.

Понятие «онлайн-бизнес» может использоваться как для обозначения действий, связанных с онлайн-торговлей товарами и услугами, так и для характеристики конкретных компаний, работающих в сети. Таким образом, акцент делается либо на деятельности компании, либо на ее сущности. Если речь идет об онлайн-деятельности, то это понятие синонимично электронной коммерции, представляющей собой бизнес-модель, где коммерческие операции осуществляются через цифровые сети, чаще всего через Интернет. Примером может служить компания e-Bay, занимающаяся электронной коммерцией и, следовательно, являющаяся онлайн-бизнесом. Аналогично, компании PayPal, Netflix и Booking.com, будучи онлайн-бизнесами, также вовлечены в электронную коммерцию. В случае, когда под «онлайн-бизнесом» подразумевается именно компания, это понятие становится эквивалентным термину «электронный бизнес» [Канехара, 2023].

По мнению И. Канехары, онлайн-бизнес охватывает любую коммерческую деятельность, ведущуюся в сети. Это может быть как продажа товаров через Интернет, так и оказание услуг, если за них платят клиенты. Другими словами, наличие платежеспособной аудитории в Интернете, получающей ваши услуги или приобретающей ваши товары, и есть онлайн-бизнес.

И. Канехара проводит четкую границу между онлайн- и офлайн-бизнесом, опираясь на историческую перспективу. Он отмечает, что полвека назад, до появления Интернета, вся коммерция была исключительно офлайновой. Покупки, банковские операции – все требовало личного присутствия, звонка или почтового отправления. В отличие от прошлого, когда клиентам приходилось физически посещать банк для снятия средств, сегодня большинство транзакций совершается онлайн, через мобильные устройства, не требуя выхода из дома. Это разительное изменение демонстрирует принципиальную разницу между офлайн и онлайн моделями ведения бизнеса.

О.В. Сидорова в своей работе подчеркивает, что в российской научной среде онлайн-бизнес рассматривается шире, чем просто как средство автоматизации или онлайн-продаж. Она видит в нем комплекс новых технологических возможностей, недоступных в традиционной коммерции. К этим возможностям относятся: оптимизация бизнес-процессов за счет самоуправления и самоорганизации, построение взаимовыгодных отношений с партнерами (снижающих затраты и ускоряющих внедрение инноваций), повышение качества обслуживания и, как следствие, более полное удовлетворение потребностей клиентов.

О.В. Сидорова рассматривает онлайн-бизнес еще и как форму обмена товарами и услугами, осуществляемого между деловыми партнерами с использованием электронных средств коммуникации и опирающегося на существующие между ними связи [Сидорова, 2022].

С.В. Сарбей и Н.Л. Антонова определяют онлайн-бизнес как деятельность, ориентированную на извлечение прибыли через применение интернет-инструментов. Сутью онлайн-бизнеса является формирование самодостаточной структуры, приносящей владельцу регулярный доход [Сарбей, Антонова, 2021].

Обобщая исследования как российских, так и зарубежных экспертов, можно констатировать наличие консенсуса в понимании онлайн-бизнеса. На основании этого можно сформулировать следующее определение: онлайн-бизнес – это форма деловой активности, охватывающая профессиональную, коммерческую и промышленную сферы, и заключающаяся в реализации товаров или услуг с целью получения прибыли посредством цифровых каналов, использующих сеть Интернет.

Получается, что менеджмент в онлайн-бизнесе – это комплексный процесс управления, направленный на оптимизацию деловой активности организации, осуществляющей продажу товаров или услуг через Интернет. Цель менеджмента – эффективное использование ресурсов для достижения поставленных целей. Он включает в себя планирование, контроль, координацию, мотивацию и кадровое обеспечение. С другой стороны, менеджмент в онлайн-бизнесе можно рассматривать как область знаний, разрабатывающую правила и законы, ориентированные на дистанционное управление и рационализацию производства для реализации экономических интересов в рыночных условиях.

При анализе принципов менеджмента в онлайн-бизнесе выявляется существенный пробел: как в зарубежной, так и в российской научной литературе наблюдается дефицит материалов, посвященных именно этой теме. Принципы менеджмента преимущественно рассматриваются в контексте традиционного (офлайн) бизнеса. Большинство исследователей не выделяют специфические принципы менеджмента для онлайн-среды, несмотря на то, что онлайн и офлайн управление персоналом требуют различных инструментов в силу особенностей коммуникации.

Если рассматривать принципы менеджмента в онлайн-бизнесе более детально, стоит сфокусироваться на исследованиях В.П. Василевского. Их автор подчеркивает, что работа сотрудника в онлайн-формате должна предполагать более развитую и жесткую систему контроля в организации. В.П. Василевский при этом отмечает, что контроль не несет в себе негативного контекста, и даже наоборот – является абсолютно нормальным компонентом управления. По мнению исследователя, контроль включает в себя три основные составляющие: контроль усилий, контроль соблюдения технологии и контроль результатов. Теперь необходимо проанализировать каждую из этих составляющих [Василевский, 2019].

Начнем с контроля усилий. Этот принцип основан на следующем суждении – руководитель должен следить не только за тем, что конкретно делает и каких результатов добивается его подчиненный, но и за тем, какие усилия для этого были им приложены. Все дело в том, что при дистанционном формате работы у сотрудника появляются соблазны не выполнять свой функционал или выполнять его некачественно, потому что непосредственного контакта со своим руководителем у него нет. В таком случае менеджеру крайне важно фиксировать для себя, насколько ответственно его подчиненный подходит к работе. Несмотря на то, что данный принцип менеджмента наиболее очевидный и понятный, зачастую ему уделяется недостаточно внимания, считает В.П. Василевский. Вследствие этого у организации возникают проблемы при выстраивании различных рабочих процессов.

Существуют два основных типа контроля усилий сотрудников: общий и специфический. Общий контроль подразумевает отслеживание рабочего времени, позволяющее руководителю оценивать загрузку и эффективность каждого сотрудника. В свою очередь, специфический контроль использует специализированные инструменты для оценки конкретных видов деятельности. Например, при удаленной работе отдела продаж, IP-телефония может быть использована для подсчета количества совершенных звонков. Хотя это полезный и объективный показатель, он отражает лишь часть работы, не учитывая другие важные задачи, такие как обучение или анализ взаимодействия с клиентами. Без общего контроля времени руководитель не сможет получить полную картину деятельности сотрудника и понять, как распределяются усилия между различными задачами.

По мнению В.П. Василевского, для оценки приложенных усилий допустимо использование различных объективных показателей, таких как количество заявок, обработанных в CRM-системе. CRM (система управления взаимоотношениями с клиентами) представляет собой

специализированное программное обеспечение, предназначенное для обработки клиентских запросов и управления взаимоотношениями с клиентами. Хотя данный параметр не отражает качество обработки заявок, он позволяет менеджеру сравнивать производительность сотрудников. Например, если сотрудник А обработал 600 заявок, а сотрудник Б – 300, менеджер может сделать вывод о большем объеме усилий, приложенных сотрудником А. Важно отметить, что это не обязательно свидетельствует о более высокой эффективности сотрудника Б, поскольку возможно некорректное выполнение задач. Тем не менее, информация об объеме усилий, зафиксированная таким образом, также важна для оценки работы персонала [CRM-системы, [www](#)].

Контроль за соблюдением технологических процессов требует учета их разнообразия: это может быть технология производства, продаж и др. Во всех случаях необходимо отслеживать деятельность сотрудника на рабочем компьютере, чтобы понимать, какие действия он совершает. Основной принцип здесь заключается в том, что с началом работы на компьютере, принадлежащем компании, компьютер становится рабочим местом сотрудника. Следовательно, все действия, совершаемые на этом компьютере, напрямую относятся к компании, поскольку сотрудник получает за эту работу заработную плату.

Для обеспечения эффективного контроля и воспроизводимости рабочих процессов предлагается использовать «направляющие формы» в сочетании с «проверочными списками» (чек-листами). Эти инструменты представляют собой формы, заполняемые сотрудниками для отслеживания выполнения задач и этапов работы. Например, при создании рекламного видео для RUTUBE направляющая форма может содержать поля для названия ролика, ссылки на исходные материалы, текстовое описание ключевых слов, информацию о плейлисте и статуса обработки (например, «передано на монтаж», «смонтировано», «выложено на RUTUBE»). Такой подход позволяет сделать технологический процесс более прозрачным и контролируемым. Руководитель может в любой момент проверить полноту заполнения формы и корректность указанных данных (например, описание задачи, инструменты). В случае необходимости менеджер может внести корректировки, направляя работу сотрудника в нужное русло. Таким образом, использование направляющих форм и чек-листов является эффективным инструментом для контроля за соблюдением технологических процессов и повышения их воспроизводимости [Способы повышения эффективности производственного контроля, [www](#)].

Контроль результатов заключается в оценке менеджером достигнутого подчиненным результата на предмет соответствия ожиданиям компании и самого руководителя. Иными словами, менеджер анализирует, насколько полученный результат соответствует заданным стандартам и целям.

Контроль результатов подразделяется на два типа: качественный и количественный. Качественный контроль предполагает детальный анализ действий сотрудника со стороны менеджера. Например, менеджер службы поддержки банка может проверять переписку сотрудника с клиентами, оценивая правильность и эффективность коммуникации. Количественный контроль, напротив, основан на измерении результатов работы сотрудника с помощью ключевых показателей эффективности (KPI). В этом случае руководитель оценивает объем произведенной продукции или результатов работы подчиненного, основываясь на цифровых показателях и графиках [KPI и мотивация персонала, [www](#)].

Важно понимать, что онлайн-менеджмент, помимо специфических принципов, включает в себя и базовые принципы, общие для управления как в онлайн, так и в офлайн-бизнесе. Фундаментальных различий между этими двумя типами менеджмента нет. Например, принцип

вознаграждения персонала актуален в обоих случаях: продавец, будь то в физическом или интернет-магазине, ожидает справедливую оплату своего труда. Аналогично, принцип единоначалия, подразумевающий четкую иерархию команд – он необходим для эффективной работы сотрудника независимо от того, работает он онлайн или офлайн. Без понимания, чьим указаниям следовать, банковский сотрудник не сможет эффективно выполнять свои обязанности, будь то нажатие нужной кнопки на компьютере дома или консультация клиента в офисе. То же самое относится и к другим общепринятым принципам управления.

Заключение

Таким образом, управление онлайн-бизнесом отличается применением специфических принципов, включая контроль усилий, контроль технологической дисциплины и контроль результатов деятельности. В то же время, не следует пренебрегать базовыми принципами управления, которые также применимы и в традиционном, офлайн-бизнесе.

Библиография

1. CRM-системы. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/crm-sistemy/viewer> (дата обращения: 01.05.2025).
2. KPI и мотивация персонала. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-i-motivatsiya-personala/viewer> (дата обращения: 10.05.2025).
3. Сарбей С.В., Антонова Н.Л. Онлайн-бизнес: реальности и перспективы. Тенденции развития науки и образования, 2021, № 74 (3), с. 29–33.
4. Сидорова О.В. Электронный бизнес в современной экономике. Проблемы перехода к инновационной экономике, 2022, № 17, с. 51–53.
5. Способы повышения эффективности производственного контроля. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-povysheniya-effektivnosti-proizvodstvennogo-kontrolya/viewer> (дата обращения: 07.05.2025).
6. Василевский В.П. Как контролировать бизнес в Интернете: система управления бизнесом онлайн. Business Booster, 2019, № 2, с. 1–6.
7. Gracia A. Online Business. SendPulse, 2024, № 6, pp. 2–7.
8. Haim I. What is Online Business? Definition & Examples. Elementor, 2024, № 2, pp. 2–5.
9. Kanehara I. What Is Online Business? Definition, Examples, & Startup Steps. Best online business, 2024, № 4, pp. 5–9.
10. Kanehara I. What is online business? Definition and examples. MBN, 2023, № 14, pp. 3–6.

Features of Management Functioning in Online Business

Pavel A. Gorbachev

Graduate Student,
Moscow Innovative University,
123995, 9 Gazetny Lane, Bld. 7, Moscow, Russian Federation;
e-mail: dolway55@gmail.com

Oksana A. Gorkusha

PhD in Economic Sciences,
ROSBIOTECH,
125080, 11 Volokolamskoe highway, Moscow, Russian Federation;
e-mail: liana1407@mail.ru

Abstract

The article examines the features and content of management in online business, starting from the definition of traditional management and its adaptation to the specifics of the internet environment. The author analyzes various interpretations of online business by Russian and foreign researchers, identifies a consensus in understanding online business as a form of business activity implemented through digital channels for profit. In the course of studying the chosen topic, it was concluded that management in online business can be considered as a comprehensive management process aimed at optimizing the activities of an online organization. The work also emphasizes the shortage of scientific materials devoted to the specific principles of management in online business. Additionally, special attention is paid to the research of V.P. Vasilevsky, who highlights the importance of the control system in the online work format, including control of efforts, compliance with technologies, and results. The author also examines in detail the principle of controlling employee efforts, its types, and tools used for assessing workload and effectiveness in the remote work format.

For citation

Gorbachev P.A., Gorkusha O.A. (2025) Osobennosti funktsionirovaniya menedzhmenta v onlayn-biznese [Features of Management Functioning in Online Business]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (9A), pp. 640-646. DOI: 10.34670/AR.2025.25.25.061

Keywords

Management, online business, remote management, control of efforts, control of technologies, control of results, management principles, effectiveness.

References

1. CRM-sistemy [CRM systems]. (n.d.). Retrieved May 1, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/crm-sistemy/viewer>
2. KPI i motivatsiia personala [KPI and staff motivation]. (n.d.). Retrieved May 10, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-i-motivatsiya-personala/viewer>
3. Gracia, A. (2024). Online Business. *SendPulse*, (6), 2–7.
4. Haim, I. (2024). What is Online Business? Definition & Examples. *Elementor*, (2), 2–5.
5. Kanehara, I. (2023). What is online business? Definition and examples. *MBN*, (14), 3–6.
6. Kanehara, I. (2024). What Is Online Business? Definition, Examples, & Startup Steps. *Best online business*, (4), 5–9.
7. Sarbei, S. V., & Antonova, N. L. (2021). Onlain-biznes: real'nosti i perspektivy [Online business: realities and prospects]. *Tendentsii razvitiia nauki i obrazovaniia*, 74(3), 29–33.
8. Sidorova, O. V. (2022). Elektronnyi biznes v sovremennoi ekonomike [Electronic business in the modern economy]. *Problemy perekhoda k innovatsionnoi ekonomike*, (17), 51–53.
9. Sposoby povysheniia effektivnosti proizvodstvennogo kontrolya [Ways to improve the efficiency of production control]. (n.d.). Retrieved May 7, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-povysheniya-effektivnosti-proizvodstvennogo-kontrolya/viewer>
10. Vasilevskii, V. P. (2019). Kak kontrolirovat' biznes v Internete: sistema upravleniia biznesom onlain [How to control business on the Internet: an online business management system]. *Business Booster*, (2), 1–6.