УДК 336.76

Родина Екатерина Александровна, кандидат экономических наук, доцент, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский экономический институт»

e-mail: rodinaea@noumei.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация: в статье представлены результаты уточнения теоретических аспектов и анализа статистических показателей управления продажами в условиях цифровизации. В теоретической части исследования выделены наиболее актуальные особенности благоприятной конъюнктуры и факторы, сдерживающие развитие интернет-торговли. По результатам анализа динамики основных показателей развития рынка интернет-продаж за период 2019-2025 годов, к которым отнесены доля онлайн-продаж в общем объеме розничной торговли, объем рынка розничной интернет-торговли, количество заказов и величина среднего чека, делается вывод об устойчивом росте цифровых продаж в России. Изучение структурных показателей по итогам 2025 года показало существование олигополистической модели функционирования российского рынка цифровой торговли, а также существенную дифференциацию товарных категорий в объеме интернет-торговли.

Ключевые слова: управление продажами, цифровые решения, стимулирование сбыта, цифровизация, цифровой маркетинг, каналы реализации.

Rodina Ekaterina Alexandrovna, Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor, Moscow Economic Institute (Private Educational Institution of Higher Education)

e-mail: rodinaea@noumei.ru

SALES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Abstract: this article presents the results of a refinement of theoretical aspects and an analysis of statistical indicators related to sales management in the context of digitalization. The theoretical section of the study highlights the most relevant features of a favorable market environment, as well as factors that hinder the development of e-commerce. Based on an analysis of the dynamics of key market development indicators for the 2019–2025 period—including the share of online sales in total retail trade, the volume of the retail e-commerce market, the number of orders, and the average transaction value—the study concludes that there is steady growth in digital sales in Russia. An examination of structural indicators as of the end of 2025 reveals an oligopolistic model within the Russian digital commerce market, alongside significant differentiation across product categories within the e-commerce sector.

Keywords: sales management, digital solutions, sales promotion, digitalization, digital marketing, distribution channels

Введение. Активно реализуемый процесс цифровой трансформации оказал и продолжает оказывать существенное влияние на все хозяйственно-экономические процессы, в том числе и на механизмы реализации товаров и услуг. Ключевым мейнстримом текущей рыночной конъюнктуры, безусловно, выступает интернет-торговля, позволяющая охватить широкий спектр потребителей при относительно меньших по сравнению с традиционным способом затратах на организацию продаж. В условиях геополитической нестабильности существенно изменилась и психология потребительского поведения, которая все больше склоняется к использованию цифровых каналов приобретения товаров [2, с.1977]. Важным элементом обеспечения конкурентоспособности компании на том или ином рыночном сегменте

выступает активное использование инструментов цифрового маркетинга и средств стимулирования сбыта [6, с.25]. К числу основных факторов управления продажами в условиях цифровизации необходимо отнести:

- экономическая эффективность, которая актуальна как в отношении продавца, так и в отношении покупателя. Использование интерактивного пространства для реализации товаров обеспечивает экономию средств по сравнению с содержанием классической торговой инфраструктуры, что увеличивает маржинальность бизнеса, а также генерирует возможности по конкурентному снижению цены. Приобретение товаров потребителями в цифровой среде позволяет экономить время на процессе выбора, а также в условиях потенциально низкой себестоимости для продавца создает возможности для покупок по более низким ценам [1, с.410]. Таким образом, экономический фактор имеет фундаментальное значение при развитии интернет-торговли;

- масштабная география продаж, которая становится возможной за счет присутствия большого количества пунктов выдачи товара. Базовым конкурентным преимуществом данной модели распространения товаров служит низкая себестоимость содержания пунктов выдачи и относительно простая логистика их снабжения товарным ассортиментом [8, с.13];

- системное повышение уровня доверия населения к процессу приобретения товаров в цифровой среде обеспечивает устойчивый рост розничных интернет-продаж. Дополнительными факторами более доверительного отношения населения к процессу интерактивных покупок товаров выступают увеличение качества сервисного обслуживания, повышение безопасности продаж, а также общий рост цифровой грамотности в общественной среде [10, с.127].

Несмотря на широкий комплекс благоприятных конъюнктурных условий, присутствуют и факторы, сдерживающие поступательное развитие интернет-торговли, к числу которых в первую очередь необходимо отнести:

- риски кибербезопасности, которые связаны уже не столько с мошенническими действиями в отношении отдельных граждан, а направлены непосредственно на организаторов торговли с целью несанкционированного доступа к крупным финансовым активам;

- постоянный рост себестоимости содержания, обслуживания и обеспечения безопасности корпоративной цифровой инфраструктуры, которая выступает технологической основой существования всего механизма интернет-процессов. Увеличение себестоимости связано с интенсивностью технологического развития, требующего регулярного внедрения инновационных цифровых решений [12, с.47];

- необходимость персональной оценки товара перед покупкой. Для многих потребителей основанием для покупки служит присутствие возможности непосредственного контакта, что исключено в режиме цифровых продаж. Кроме того, для отдельных категорий товаров использование цифровой модели продаж генерирует широкий спектр дополнительных рисков, связанных с оценкой качества, логистической безопасностью, сохранностью потребительских характеристик, что в значительной мере снижает или даже вообще исключает применение в отношении них цифровых каналов продаж [11, с.115].

С учетом выделенных обстоятельств значительной актуальностью обладает анализ ключевых показателей развития интернет-торговли в Российской Федерации с учетом текущих социально-экономических и геополитических конъюнктурных условий, что и выступило в качестве цели данного исследования. В материалах статьи решаются следующие задачи:

- выделены особенности благоприятной конъюнктуры и факторы, сдерживающие развитие интернет-торговли;

- проанализирована динамика основных показателей развития рынка интернет-продаж за период 2019-2025 годов;

- выполнена оценка структурных показателей рынка интернет-продаж в разрезе основных групп товаров и ключевых игроков.

Основная часть. Стратегическим показателем, отражающим интенсивность развития цифровой торговли на потребительском рынке, является доля интернет-продаж в общем объеме розничной торговли, динамика которого рассмотрена на рисунке 1.



Рис. 1. Динамика доли онлайн-продаж в общем объеме розничной торговли в Российской Федерации

Источник: составлено авторов при использовании источников [4], [5]

На основе материалов рисунка 1 можно сделать вывод о присутствии положительной динамики доли онлайн-продаж в общем объеме розничной торговли, значение которой стабильно увеличивается с 2019 по 2025 годы. Если в 2019 году через интерактивные каналы реализации продукции было продано всего лишь 2% от общего объема розничных товаров, то по итогам 2025 года значение данного показателя выросло до 18,8%. Максимальный прирост в размере 6,5% приходится на 2020 год и обусловлен введением ковидных ограничений, снизивших потребительскую мобильность и обеспечивших увеличение популярности цифровых платформ продаж. Высокий уровень маржинальности реализации товаров через цифровые платформы выступает фактором инвестиционной активности ключевых маркетплейсов, постоянно усовершенствующих свою цифровую инфраструктуру и расширяющих

географию пунктов выдачи. Результатом данной политики стал дальнейший рост онлайн-продаж, доля которых в 2025 году по сравнению с 2024 годом выросла на 2,6%.

Увеличение доли онлайн-продаж в общем объеме розничной торговли является прямым следствием растущего объема рынка розничной интернет-торговли, динамика которого представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Динамика объема рынка розничной интернет-торговли в Российской Федерации

Источник: составлено авторов при использовании источников [4], [5]

Анализ представленной на рисунке 2 статистической информации показывает, что в 2025 году по сравнению с 2019 годом рынок розничной интернет-торговли увеличился более чем в 7 раз. По итогам 2025 года стоимостная оценка товаров, реализованных через цифровые каналы сбыта, превысила 11,5 трлн. рублей, что выше уровня предыдущего года на 2,68%. Пиковый прирост данного показателя фиксируется в 2020 году на уровне 62,5% и обусловлен с одной стороны относительно низкой базой сравнения, а с другой стороны ростом потребительского спроса в цифровой среде в режиме ковидных ограничений.

Увеличение объема рынка розничной интернет-торговли является прямым следствием роста числа заказов товаров на цифровых платформах, что подтверждается статистическими данными, представленными на рисунке 3.

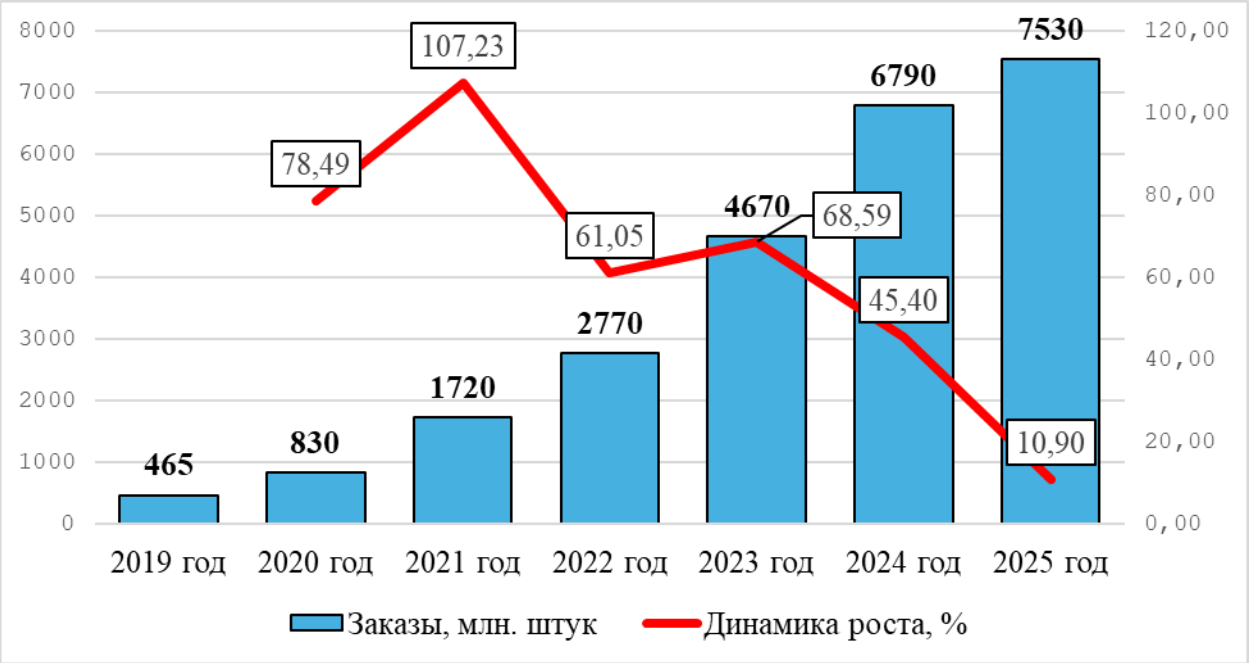


Рис. 3. Динамика числа заказов на цифровых торговых платформах в Российской Федерации

Источник: составлено авторов при использовании источников [4], [5]

Численность заявок на покупку товаров в цифровых маркетплейсах постоянно увеличивается, что является результатом растущего потребительного спроса на данную модель торговли. Результаты анализа статистической информации показали, что в 2025 году по сравнению с 2019 годом число заявок увеличилось более чем в 16 раз. Наиболее масштабным стал прирост 2021 года, который имел двухкратный характер и выступил результатом расширения цифровой инфраструктуры и географии пунктов выдачи интернет-торговли.

Основным фактором увеличения объема рынка розничной интернет-торговли служит рост именно числа заказов при сокращении величины среднего чека, что подтверждается материалами рисунка 4.

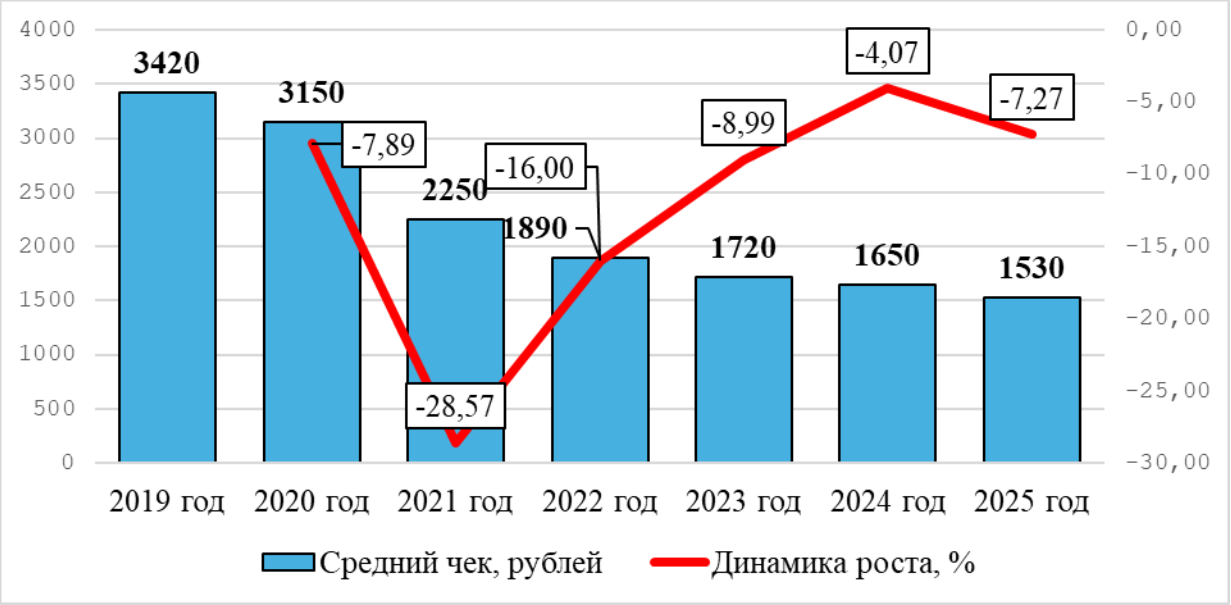


Рис. 4. Динамика среднего чека интернет-покупок

Источник: составлено авторов при использовании источников [4], [5]

Динамика среднего чека интернет-покупок в России на протяжении 2019-2025 годов постоянно сокращается, что является следствием включения в ассортимент более дешевых аксессуарных товаров, а также ростом массовости приобретения, основанной на увеличении частоты покупок. Проведенный маркетинговый анализ показал, что потребители постепенно отходят от крупных заказов в режиме «корзины», а используют разовые покупки единичных товаров по мере возникновения хозяйственно-бытовой необходимости.

Доля интернет-торговли в отношении определенных категорий товаров носит дифференцированный характер, что подтверждается материалами рисунка 5 и обусловлено потребительскими характеристиками самих товаров. Наибольшее значение целевой показатель имеет в отношении таких категорий товаров как одежда и обувь, а также техника и электроника, значение которого по итогам 2025 года составило 17%. Удельный вес цифровых продаж товаров для дома составляет 15%, продуктов питания – 14%, а товаров, используемых для ремонта и строительства только 7%. Представленная товарная дифференциация носит относительно стабильный характер, основой которого

выступают особенности потребления и хозяйственно-экономические характеристики товарных групп.



Рис. 5. Доля товарных категорий в объеме интернет-торговли

Источник: составлено авторов при использовании источников [4], [5]

На рисунке 6 представлена корпоративная структура рынка интернет-торговли в России по объему продаж.

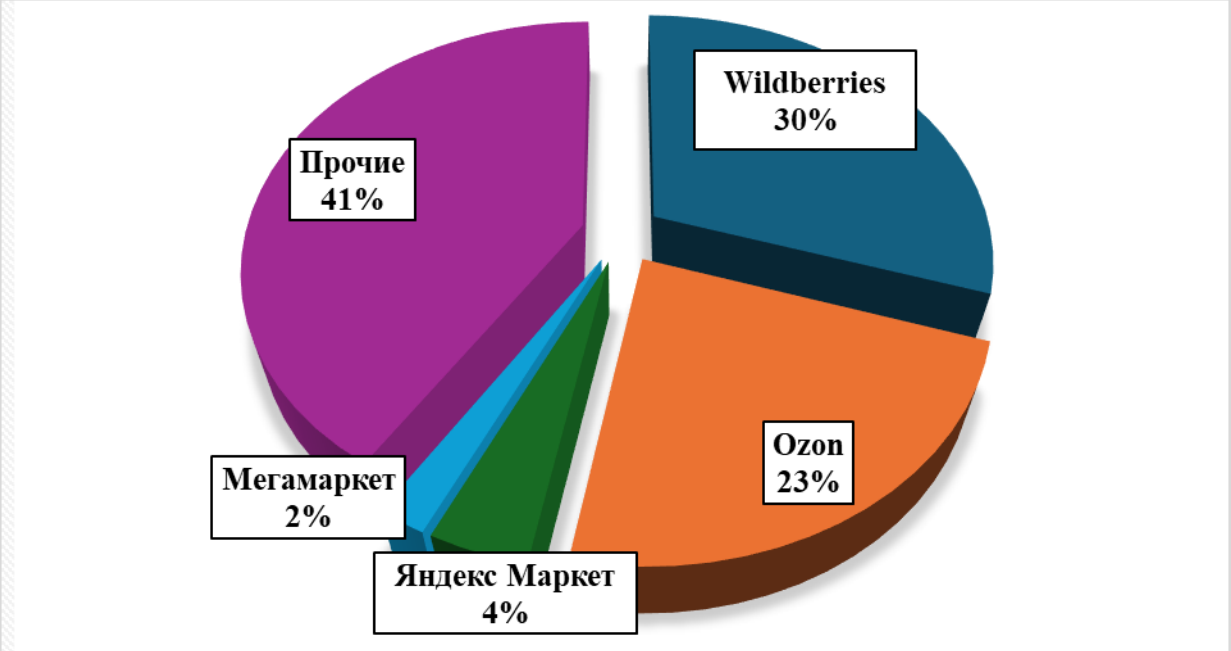


Рис. 6. Корпоративная структура рынка интернет-торговли в России по объему продаж

Источник: составлено авторов при использовании источников [4], [5]

На основе данных рисунка 6 можно сделать вывод о том, что основными игроками российского рынка интернет-торговли являются такие компании как Wildberries с долей рынка в размере 30% по итогам 2025 году и Ozon, имеющий долю рынка на уровне 23%. В целом указанный две компании владеют более половиной рынка интернет-торговли в России, что позволяет сделать вывод относительно его олигополистического характера.

Заключение. Таким образом, по итогам проведенных исследований можно сделать вывод о присутствии положительной динамики развития рынка интернет-торговли в России, которая подтверждается устойчивым ростом за период 2019-2025 годов доли онлайн-продаж в общем объеме розничной торговли, стоимостной оценки совокупной реализации продукции и числа заказов на цифровых маркетплейсах. Снижение величины среднего чека интернет-покупок является результатом сокращения групповых заказов и роста разовых приобретений по мере хозяйственно-экономической необходимости для решения бытовых задач, то есть использование интернет-продаж становится обыденных инструментом для массового потребителя. Выявленная товарная дифференциация доли интернет-покупок служит результатом вариативности потребительских характеристик товаров и сформирована под влиянием особенностей цифровой логистики. Анализ корпоративной структуры рынка по объему продаж показал доминирование двух компании (Wildberries и Ozon), что свидетельствует о его олигополистическом характере.

Список использованных источников

1. Байсаева, М. У. Цифровая экономика: развитие Интернет-торговли в России / М. У. Байсаева, М. Ш. Шамсадова // Миллионщиков-2024 : Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием (В рамках реализации программы развития передовой инженерной школы «РосГеоТех»), Грозный, 30 мая 2024 года. – Грозный: Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова, 2024. – С. 408-412. – EDN TGSBYU.

2. Влияние геополитической нестабильности на социальную психологию потребительского поведения / С. О. Новосельский, Н. Р. Дышенова, И. И. Герасименко [и др.] // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. – 2024. – Т. 13, № 10(63). – С. 1974-1985. – DOI 10.35775/PSI.2024.63.10.009. – EDN MBBVRL.

3. Государственная социально-экономическая политика управления качеством городской среды / Н. С. Огурцова, Л. А. Чернышева, И. В. Положенцева [и др.] // Вопросы политологии. – 2024. – Т. 14, № 10(110). – С. 3514-3527. – DOI 10.35775/PSI.2024.110.10.016. – EDN EDQFVO.

4. Интернет-торговля в России по итогам 2025 года. – [электронный ресурс]. – URL: https://akit.ru/news/analiz-sostoyaniya-internet-torgovli-v-rossii-po-itogam-2025-goda?ysclid=mw1xeew4xo218756994 (дата обращения 05.11.2026)

5. Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2025. – [электронный ресурс]. – URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025 (дата обращения 05.11.2026)

6. Новосельский, С. О. Банковский маркетинг в системе управления банковской деятельностью / С. О. Новосельский, И. Н. Щедрина, В. А. Криулин // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2016. – № 7-2(19). – С. 23-28. – EDN XQWAEJ.

7. Новосельский, С.О. К вопросу о методике экспресс-анализа финансовой устойчивости предприятий АПК / С. О. Новосельский, О. Акулова // Научное обеспечение агропромышленного производства: материалы Международной научно-практической конференции, Курск, 29–31 января 2014 года / Курская ГСХА. Том Часть 1. – Курск: Курская государственная сельскохозяйственная академия, 2014. – С. 255-258. – EDN UJLLVR.

8. Новосельский, С. О. Методы оценки эффективности рекламных кампаний организаций / С. О. Новосельский, Ю. С. Мозговая // Политика, экономика и инновации. – 2015. – № 2(2). – С. 13. – EDN VFXESX.

9. Роль бренда в региональном менеджменте / О. А. Колосова, А. В. Шлеенко, О. Л. Бегичева [и др.] // Евразийский Союз: вопросы международных

отношений. – 2024. – Т. 13, № 10(63). – С. 1921-1933. – DOI 10.35775/PSI.2024.63.10.004. – EDN UTEXBE.

10. Румянцева, Е. П. Проблемы и перспективы развития интернет-торговли / Е. П. Румянцева // Актуальные вопросы современной науки: Сборник статей XV Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 августа 2024 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. – С. 125-128. – EDN WVBVHS.

11. Фукс, В. В. Прогнозирование развития рынка интернет-торговли в Российской Федерации / В. В. Фукс, А. В. Рубинская // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления бизнес-процессами: Сборник материалов VI Региональной научно-практической конференции, Красноярск, 25 декабря 2024 года. – Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2025. – С. 113-117. – EDN TLTAUC.

12. Циплакова, Е. М. Ключевые аспекты интернет-торговли как актуального фактора развития электронной коммерции / Е. М. Циплакова, Л. В. Ещеркина // Управление в современных системах. – 2024. – № 4(44). – С. 44-52. – DOI 10.24412/2311-1313-44-44-52. – EDN VLVHCY.