

УДК 339.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.25.21.040

**Безматерных Алина Олеговна**

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

**Захаров Егор Алексеевич**

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

## **Трансформация процесса принятия управленческих решений в торговых организациях с появлением маркетплейсов**

**Аннотация.** Традиционно торговля считается одной из ключевых отраслей экономики. Роль привычных для сферы каналов сбыта снижается, но при этом повышается роль цифровых платформ и маркетплейсов. Данный факт требует усовершенствованных подходов к управлению торговой организацией и принятию управленческих решений. Иными словами, происходит глубинная трансформация всего комплекса управленческих решений. Статья направлена на выявление основных особенностей указанного процесса. Проведена оценка ключевых областей изменений, а именно: ассортиментная политика, ценовая политика, логистика и коммуникации. В статье показан комплексный и интегрированный характер принятия управленческих решений при работе с маркетплейсами, что на сегодняшний день является их особенностью, демонстрируется суть управления, которая заключается гибкой адаптации к взаимодействию экосистеме цифровой платформе.

**Ключевые слова:** маркетплейс, торговые организации, управление, управленческие решения, цифровая платформа.

**Bezmaternykh Alina Olegovna**

Irkutsk State Transport University (IrGUPS)

**Zakharov Egor Alekseevich**

Irkutsk State Transport University (IrGUPS)

## **Transformation of the process of making managerial decisions in trade organizations with the emergence of marketplaces**

**Abstract.** Traditionally, trade is considered one of the key sectors of the economy. The role of traditional distribution channels is decreasing, but the role of digital platforms and marketplaces is increasing. This fact requires improved approaches to managing a trade organization and making managerial decisions. In other words, there is a profound transformation of the entire set of management decisions. The article aims to identify the main features of this process. It assesses the key areas of change, namely, product range policy, pricing policy, logistics, and communications. The article demonstrates the comprehensive and integrated nature of management decision-making when working with a marketplace.

**Keywords:** marketplace, trading organizations, management, management solutions, digital platform.

Цифровая трансформация в течение 10 лет внесла существенные изменения в российский ритейл. Первоначально интернет-торговля представляла собой нишу онлайн-магазинов и бизнес-модель, при которой товар и услуга приобретаются потребителями в физических структурах (магазины, офисы и т.п.). В середине 2010 годов на рынке появляется модель маркетплейса, что стало ключевым драйвером роста [5].

В последние 15–20 лет российский рынок онлайн-площадок претерпел множество изменений, причём для различных игроков эти этапы наступали и оказались выражены по-

разному вследствие бизнес-моделей, логистических инвестиций и макроэкономического контекста. На старте (середина 2000-х – начало 2010-х) большинство крупнейших платформ формировались как нишевые решения: Wildberries начинал как онлайн-ритейлер одежды и постепенно трансформировался в универсальный маркетплейс; Ozon стартовал как «российский Amazon» с фокусом на книжном и широком ассортименте. Yandex.Market возник как сравнительный сервис и каталог, который затем эволюционировал в полноценный маркетплейс. AliExpress (и локальная инициатива AliExpress Russia) пришли с сильной моделью, ориентированной на низкие цены; Avito изначально позиционировался как доска объявлений и выполнял роль горизонтального маркетплейса для частных продаж. На этом этапе рост был обусловлен эффектом первопроходца, практическим решением проблемы доступности товаров в регионах и формированием первой пользовательской базы. Для Wildberries и Ozon это означало постепенное расширение ассортимента и вложения в логистику; для Avito – наращивание пользовательской активности и объема объявлений; для AliExpress – привлечение покупателей ценой и шириной ассортимента. Пять лет назад доля российских маркетплейсов в обороте электронной коммерции составляла 27%. (см. рис.1)

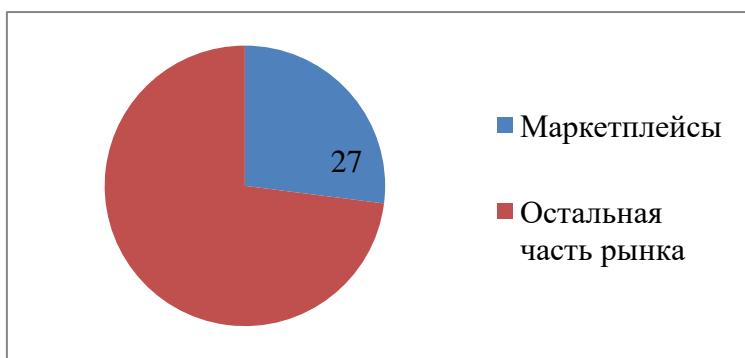


Рисунок 1 - Доля маркетплейсов на рынке в 2019 г.

Период «пика» (крупные платформы – конец 2010-х – 2020-2021 гг.) сопровождался экспоненциальным ростом показателей общих объемов продаж и усилением сетевых эффектов. Для Wildberries и Ozon пиком стала фаза, когда они превратились из ритейлеров в экосистемы с продвинутой логистикой – складскими сетями, сервисами для продажи и покупки товаров и собственными платёжно-финтех решениями. Это позволило резко нарастить доли рынка и увеличить выручку. Ozon, например, активно масштабировал свой маркетплейс и логистику, что привело к многократному увеличению общих объемов продаж. AliExpress показал «пиковье» эпизоды в периоды массовых кампаний (включая значительные объемы розничной онлайн торговли), а Avito – как горизонтальная площадка – достиг пиков по активности объявлений и монетизации за счет дополнительных платных сервисов для продавцов. В 2020-2021 гг. пандемия выступила катализатором: массовые локдауны перевели значительную часть потребительского спроса в онлайн, что привело к рекордным показателям у крупнейших маркетплейсов – росту числа покупателей, частоте заказов и масштабам логистики. Эти процессы подкреплялись инвестициями в доставку и сервисы, ростом мобильного трафика и усилением доверия к онлайн-покупкам.

Текущее состояние (2023-2025 гг.) характеризуется зрелостью экосистем и структурными сдвигами. Ozon в 2024 году показал существенный рост выручки, усилив монетизацию маркетплейс-операций и развивая финтех-сегмент, что повысило прибыльность и устойчивость бизнеса. Это отражено в итогах компании за 2024 год: значительный рост GMV и выручки и резкий рост рентабельности по сравнению с предыдущими периодами.

Wildberries к началу 2020-х превратился в доминирующий игрок по объему заказов в России (по оценкам, десятки миллиардов долларов/рублей в год по объему продаж), что сопровождалось масштабной логистической сетью и развитием каналов продаж; при этом

компания также оказалась в центре корпоративных и регуляторных вопросов в 2024-2025 гг. (медийные инциденты и внутренние конфликты), что влияет на восприятие риска и управление репутацией.

AliExpress Russia после периода активного расширения усилил своё присутствие через локальные форматы и подключение российских продавцов. По заявлениям компании объем продаж локальных товаров возрастал динамично в определённые периоды. Одновременно санкционные и платёжные ограничения, уход некоторых зарубежных игроков и усиление присутствия китайских продавцов в России поменяли картину конкуренции: китайские торговые сети и продавцы активнее используют российские маркетплейсы и продают напрямую через локальные магазины на платформах, что усилило долю cross-border-товаров, но изменило структуру предложения и ценообразования. Avito показал устойчивую монетизацию и рост выручки в 2023 году, сохранив лидерство в сегменте частных объявлений и демонстрируя высокую плотность активных листингов.

По данным аналитиков группы, около 92% онлайн-покупателей совершают заказы через маркетплейсы, а их доля в общем обороте электронной коммерции в России достигла 63% в 2024 году. (см. рис. 2).

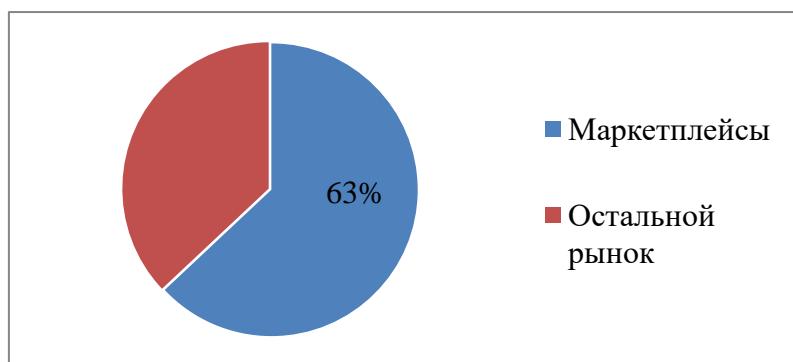


Рисунок 2 – Доля маркетплейсов в 2024 году

Причины описанных изменений многофакторны. Во-первых, инвестиции в логистику, склады, сортировочные центры, инфраструктура стали ключевым конкурентным преимуществом для Wildberries и Ozon: платформа, предлагающая быстрое и надёжное получение товара, завоевывает широкую аудиторию и удерживает продавцов. Во-вторых, монетизация маркетплейсов эволюционировала: помимо комиссии за транзакции, компании увеличили выручку от платных опций для продавцов, рекламы на площадке и финтех-услуг (кредиты, платёжные сервисы), что повысило финансовую устойчивость. В-третьих, внешние шоки – пандемия и санкции – играли роль «ускорителей» и «переформаторов»: COVID усилил спрос на онлайн-торговлю, а санкции и уход некоторых международных игроков создали возможности для локальных и китайских продавцов, но одновременно повысили операционные и валютные риски. Наконец, рост мобильного трафика, развитие social-commerce и e-commerce изменили потребительские привычки и усилили конкуренцию за внимание покупателя.

Как итог: на данный момент Wildberries и Ozon безусловные лидеры с общей долей 76%. WB удерживает первенство (2,14 трлн. рублей, 47% рынка), но озон стремительно догоняет с ростом 103% (1,56 трлн. рублей, 34,4% рынка).

Покупателями движет выгодная цена, постоянные акции и большое разнообразие выбора. Маркетплейсы продолжают расти и развиваться. Это уже не просто тренд, а новая реальность российского ритейла.

В таблице 1 систематизированы качественные изменения в сфере торговли России с появлением маркетплейсов.

**Таблица 1 – Качественные изменения в сфере торговли России, вызванные маркетплейсами**

Направление изменения	До	После
Эволюция конкурентной среды и перераспределение рыночной власти	Сегментация между ритейлерами, независимыми магазинами, Интернет-торговлей. Смена лидеров. Конкуренция на уровне компаний.	Универсальные точки к доступу товара. Консолидация разрозненных предложений. Развитие онлайн-каналов. Конкуренция ценой, рейтингом, отзывами, позицией в поисковой выдаче внутри платформы.
Демократизация доступа к рынку малого и среднего бизнеса	Инвестирование в создание и продвижение сайта. Индивидуальность товара. Лояльность к продавцу.	Доступность к аудитории без развития логистики и клиентского сервиса. Товар-предложение на платформе. Лояльность к маркетплейсу.
Трансформация логистической инфраструктуры	Инвестирование в создание масштабной сети фулфилмент-центров, сортировочных узлов и пунктов выдачи заказов.	Новые стандарты скорости и качества доставки.
Изменение парадигмы поведения потребителей.	Критерии выбора: цена, бренд. Региональное неравенство в потреблении.	Критерии выбора: скорость доставки, стоимость доставки, рейтинг продавцов, количество отзывов, доступ к широкому ассортименту других регионов. Формирование модели «единого-окна».

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что маркетплейсы привели к революционным сдвигам в сфере торговли. Формируется экосистема, которая является интегрированной с центром платформой-агригатором [4]. Двойственный характер изменения сферы торговли представлен на рисунке 3.

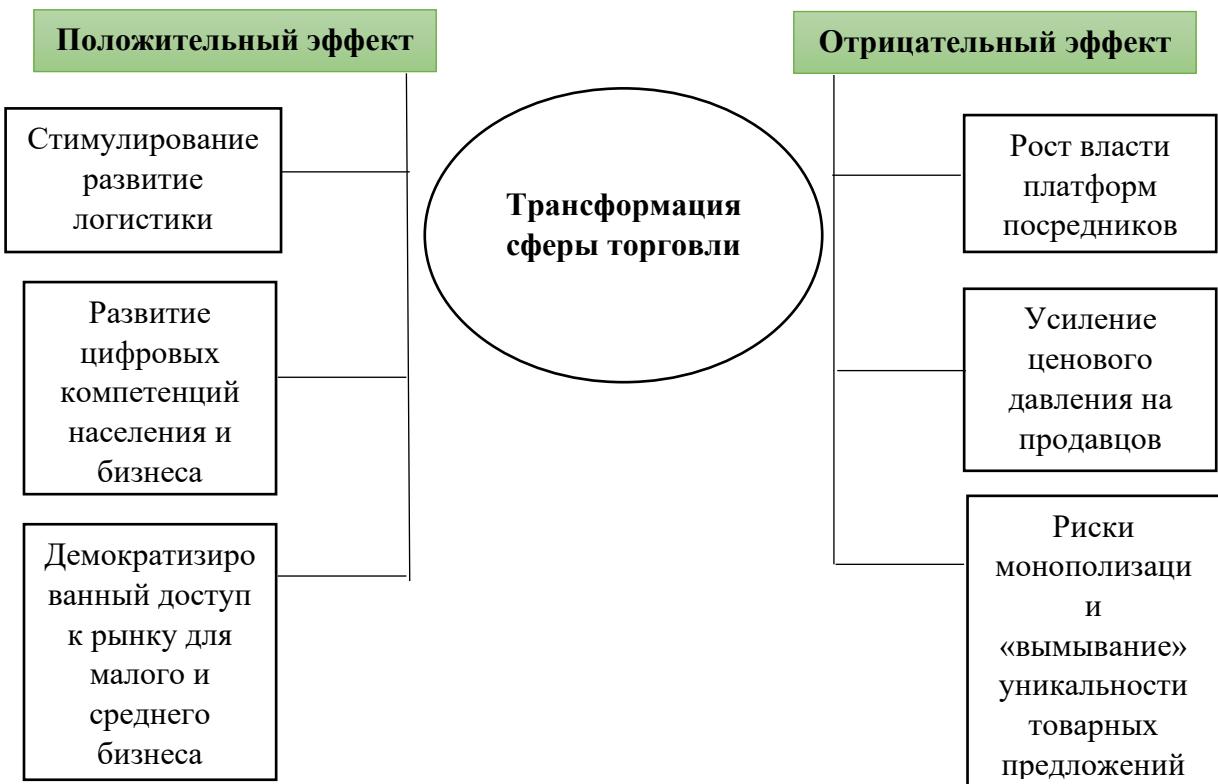


Рисунок 3 – Двойственный характер трансформации сферы торговли под воздействием маркетплейсов

Сейчас маркетплейсы: это уже не инновационная бизнес-модель, а это инфраструктурная основа торговли; это причина глубокой трансформации всего процесса принятия управленческих решений; это стратегический вызов, требующий адаптации управленческих решений.

Анализ продаж, являющийся традиционным подходом, стал недостаточным для принятия управленческих решений [3]. Управленческие решения в области ассортиментной политики должны интегрировать с маркетплейсом:

- анализ моды;
- отзывы потребителей;
- анализ конкурентов в границах цифровой площадки.

Все это сдвигает фокус с управления продажами на управление релевантностью товаров при высокой конкурентной борьбе за потребителя [2]. Динамическое ценообразование заняло место жесткой ценовой политики. Цены формируются и корректируются в реальном режиме времени, учитывая изменения спроса и акции маркетплейсов, а также с учетом реакции на действия конкурентов. Управленческие решения направлены на определение алгоритмов и правил для ценовых роботов. Параллельно с появлением маркетплейсов критически важным становятся решения о делегировании части логистических функций на них. Вследствие изменяется управление запасами между собственным складом и складами маркетплейсов. Коммуникации с потребителями опосредованы платформой. Управленческие решения в вопросах маркетинга сфокусированы на оптимизации карточек товара, повышении цифровой репутации через отзывы потребителей и внутреннюю рекламу маркетплейсов. Бренд коммуникации заменяется товарной.

Выше изложенное доказывает значительное влияние маркетплейсов на процесс принятия управленческих решений в торговых организациях. Повысить качество и скорость принятия решений возможно благодаря новым инструментам, адаптированных и

внедренных в существующие стратегии организации [1]. Доказано, что маркетплейсы изменили методологию принятия управленческих решений через изменение структуры и характера сбора информационных ресурсов. Маркетплейсы выступают цифровыми платформами, где объединяются продавцы и потребители.

### **Список источников**

1. Воздействие личности руководителя на процесс разработки и принятия управленческих решений / Безматерных А.О., Файзрахманова Е.В. // Финансовая экономика. 2019. № 3. С. 697-700.
2. Исследование моделей теории принятия управленческих решений и определение их сущности в деятельности торговой организации / Файзрахманова Е.В., Безматерных А.О. Экономика и предпринимательство. 2020. № 3 (116). С. 868-871.
3. Оценка подходов и принципов при принятии эффективного управленческого решения / Безматерных А.О. // В сборнике: Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: Б.К. Мейманов [и др.]. 2018. С. 108-110.
4. Смирнов А. В. Маркетплейсы как драйвер цифровой экономики России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 10, № 12. С. 89–95.
5. Лапина Е. В., Чернова А. С. Трансформация онлайн-торговли в России под влиянием маркетплейсов // Журнал «Социс» (Социологические исследования). 2024. № 8. С. 112–118.

### **Сведения об авторах**

**Безматерных Алина Олеговна** – старший преподаватель кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

**Захаров Егор Алексеевич** – студент, направление подготовки Менеджмент, профиль «Логистика и управление цепями поставок», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

### **Information about the authors**

**Bezmaternykh Alina Olegovna** – Senior Lecturer of the Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

**Zakharov Egor Alekseevich** - student, 38.03.02 Management, Logistics and Supply Chain Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia