Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 9 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/gibkost-biznes-proczessov-klyuchevoj-nematerialnyj-aktiv-prodavcza-na-marketplejse/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 338.242
DOI: 10.54861/27131211_2025_9_72



ГИБКОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ – КЛЮЧЕВОЙ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ АКТИВ ПРОДАВЦА НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ

Пирогов А.А., *аспирант, Московский университет «Синергия», г. Москва, Россия*
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0909-4504

Аннотация. Целью настоящей статьи является проведение углубленного гибкости бизнес-процессов как ключевого нематериального актива продавца на маркетплейсе, а также маркетинговых механизмов, инструментов и практик, способствующих ее развитию и приращению. Научная новизна исследования заключается в обосновании гибкости как стратегического ресурса, обеспечивающего устойчивость, антихрупкость и накопление нематериальных активов продавца. Исследование основано на методах экономического, системного, статистического, социологического и ситуационного анализа. Показано, что гибкость бизнес-процессов компании-продавца на маркетплейсе выступает не только как катализатор операционной эффективности, но и как источник устойчивого наращивания нематериальных активов. Внедрение гибких бизнес-процессов на маркетплейсах формирует у компаний «цифровой иммунитет», позволяющий снижать уязвимость к рыночной волатильности и опережать конкурентов. Показано, что развитие и совершенствование гибких бизнес-процессов остается одним из приоритетных направлений для продавцов, нацеленных на лидерство и активное формирование рыночных трендов на отечественных маркетплейсах. Современные инструменты аналитики, искусственный интеллект, культура регулярных экспериментов и быстрое оперативное управление ассортиментом формируют фундамент долгосрочного роста конкурентоспособности и устойчивости бизнеса в условиях цифровой экономики. Практическая значимость полученных результатов исследования заключается в том, что использование аналитических инструментов, искусственного интеллекта и персонализированных технологий позволяет компаниям повышать операционную эффективность, улучшать взаимодействие с клиентами, ускорять реакцию на изменения спроса и формировать долгосрочные конкурентные преимущества в условиях цифровой экономики. Направлениями дальнейших исследований автора являются разработка метрик для измерения влияния «цифрового иммунитета» на операционные и финансовые показатели продавцов маркетплейсов, а также выявление различий в эффективности внедрения гибких практик в различных товарных сегментах и бизнес-моделях.

Ключевые слова: конкурентоспособность, электронная торговля, маркетплейс, цифровая экономика, управление нематериальными активами, бизнес-процессы.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Пирогов А.А. Гибкость бизнес-процессов – ключевой нематериальный актив продавца на маркетплейсе // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 72–94. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_72.

Статья поступила в редакцию: 29.08.2025 г. Одобрена после рецензирования: 25.09.2025 г. Принята к публикации: 26.09.2025 г.

BUSINESS PROCESS FLEXIBILITY IS A KEY INTANGIBLE ASSET SELLER ON THE MARKETPLACE

Pirogov A.A., *Postgraduate Student, Synergy University of Moscow, Moscow, Russia*
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0909-4504

Abstract. The purpose of this article is to conduct an in-depth analysis of business processes as a key intangible asset of the seller on the marketplace, as well as marketing mechanisms, tools and practices that contribute to its development and increment. The scientific novelty of the study is to substantiate flexibility as a strategic resource that ensures the stability, antifragility and accumulation of intangible assets of the seller. The research is based on the methods of economic, systematic, statistical, sociological and situational analysis. It is shown that the flexibility of the business processes of the sales company on the marketplace acts not only as a catalyst for operational efficiency, but also as a source of sustainable growth of intangible assets. The introduction of flexible business processes on marketplaces creates "digital immunity" for companies, allowing them to reduce vulnerability to market volatility and stay ahead of competitors. It is shown that the development and improvement of flexible business processes remains one of the priorities for sellers aimed at leadership and active formation of market trends in domestic marketplaces. Modern analytics tools, artificial intelligence, a culture of regular experimentation, and rapid operational assortment management form the foundation for long-term growth in business competitiveness and sustainability in the digital economy. The practical significance of the research results lies in the fact that the use of analytical tools, artificial intelligence and personalized technologies allows companies to increase operational efficiency, improve customer interaction, accelerate the response to changes in demand and form long-term competitive advantages in the digital economy. The author's further research focuses on the development of metrics to measure the impact of "digital immunity" on the operational and financial performance of marketplace sellers, as well as identifying differences in the effectiveness of implementing flexible practices in various product segments and business models.

Keywords: competitiveness, e-commerce, marketplace, digital economy, intangible asset management, business processes.

Conflict of interest. The author declares that there is no Conflict of Interest.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

JEL classification: C81, D41, D51

For citation: Pirogov A.A. (2025). Business process flexibility is a key intangible asset seller on the marketplace. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 9, 72–94, https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_72 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 29/08/2025. Approved after review: 25/09/2025. Accepted for publication: 26/09/2025.

Введение

Развитие производительных сил и производственных отношений сопровождается изменением факторов, определяющих конкурентоспособность компаний. Если в период зарождения промышленности и торговли в современном понимании этих категорий определяющую роль играли такие обстоятельства, как доступность ресурсов, наличие крупного собственного финансового капитала и активов, логистические возможности, то сегодня акцент в конкурентных преимуществах смещается в сторону автоматизации и цифровизации деятельности, использования интеллектуальных ресурсов и нематериальных активов, совершенствования организации и управления компаниями. В цифровой экономике роль нематериальных активов (НМА) неуклонно возрастает, поскольку именно они обеспечивают долгосрочную устойчивость и синергетическое развитие компаний, действующих на высоко конкурентных цифровых площадках.

Компании-продавцы, реализующие свои товары на маркетплейсах, выступают самостоятельными субъектами цифровой экосистемы. Для таких компаний важнейшим ресурсом становится гибкость бизнес-процессов, позволяющая не только своевременно адаптироваться к рыночным изменениям, но и наращивать собственные нематериальные активы, становясь заметными в конкурентной среде. Статья посвящена углубленному анализу гибкости бизнес-процессов как ключевого нематериального актива продавца на маркетплейсе, а также механизмам, инструментам и практикам, способствующим его развитию.

Изменение структуры и значимости факторов конкурентоспособности производственных компаний в современных условиях выдвигает на первый план наличие особенных управленческих и организационных компетенций, во многом характеризуемых наличием у них нематериальных активов. Одна часть из этих активов может быть формализована, отражается в бухгалтерском учете и находится на балансе компании, а другая, не формализуемая, представлена такими категориями, как уникальное торговое предложение, узнаваемость бренда, цифровые активы и гибкость бизнес-процессов.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Для производственных компаний и торговых посредников, работающих на рынке электронной торговли, вторая группа нематериальных активов играет решающую роль, так как в настоящее время этот рынок сохраняет признаки рынка совершенной конкуренции. Согласно Большой российской энциклопедии, «Совершенная конкуренция, в экономике – это тип рыночной структуры, гипотетическая ситуация, в рамках которой на рынке присутствуют множество потребителей и мелких производителей, которые конкурируют друг с другом, при этом ни один из субъектов не обладает значительной рыночной властью. При такой структуре рынка возникает равновесие спроса и предложения» [1] и лидерство на нем во многом обеспечивается за счет способов продвижения продуктов, а не за счет совершенства технологий их производства, мощности предприятия или квалификации персонала.

Целью статьи является проведение углубленного анализа одной из перечисленных групп нематериальных активов – гибкости бизнес-процессов – как ключевого нематериального актива продавца на маркетплейсе, а также маркетинговых механизмов, инструментов и практик, способствующих ее развитию и приращению.

Обзор литературы

Большой вклад в теорию и практику менеджмента внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как Д. Аакер [2], Б. Альстрэнд, Р.М. Белбин [3], А.Д. Бобрышев [4], О.С. Виханский [5], Р. Далио [6], П. Друкер [7], Г. Минцберг [8], Дж. Коллинз [9], Дж. Лэмпел и другие. Проблемы обеспечения конкурентоспособности компаний исследованы в трудах Г.Д. Антонова [10], Е.А. Горбашко [11], О.П. Ивановой, К. Линца [12], И. Кирцнера [13], И.А. Максимцева, Г. Мюллер-Стивенса, М. Портера [14] и других. Современные технологии маркетинга раскрыты в публикациях С. Айвена, Ф. Бардена [15], П. Брауна, Ф. Котлера [16, 17], М. Линдстрома [18], В.Д. Секерина [19], К. Сьюэлла [20], К. Хермавана и других.

Вопросы организации и управления торговой деятельности глубоко исследованы в работах Ю.М. Демидовой [21], Г.Г. Иванова [22], Г.Г. Левкина и О.А. Никифорова [23], О.В. Памбухчиянца [24], Н.Г. Пахомовой [25], С.Н. Рыжикова и других. Непосредственно вопросы, связанные с организацией и функционированием субъектов электронной коммерции, раскрыты в трудах О.Ю. Вологжанина [26], А.Л. Абаева [27], Л.П. Гаврилова [28], Л.С. Галкиной, А.О. Грошевой [29], В.В. Ильина, О.А. Кобелева [30], В.П. Котлова [31], Д. Мультановской [32], А.Г. Сковикова [33] и других. Нематериальные активы как фактор конкурентоспособности компании исследовали В.Н. Андреев и Б. Чжу [34], А.В. Желтенков, С.А. Рябиченко и В.О. Кожина [35], Л.П. Мокрова [36], О.С. Пескова [37] и другие.

Анализ источников показал, что накопленный представительный научный аппарат в исследуемом направлении свидетельствует о высоком

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

интересе ученых и специалистов к данной тематике. Вместе с тем вопросы развития маркетинговых технологий приращения нематериальных активов для повышения конкурентоспособности компаний, действующих на рынке электронной коммерции, изучены пока недостаточно и требуют своей научной разработки.

Материалы и методы

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды и методические разработки отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области менеджмента, маркетинга, электронной коммерции, цифровизации, экономического анализа. Исследование базируется на методах экономического, системного, статистического, социологического и ситуационного анализа.

Результаты и обсуждение

Гибкость бизнес-процессов продавца на маркетплейсе может быть определена как совокупность способностей компании оперативно реагировать на изменения внешней среды, внутренние задачи и конкурентные вызовы. Для компаний, реализующих продукцию через маркетплейс, гибкость превращается в необходимое условие устойчивого развития – платформа предъявляет высокие требования к скорости обновления ассортимента, реакции на рыночные тренды и эффективному взаимодействию с алгоритмами ранжирования товара [38]. Гибкость бизнес-процессов проявляется через следующие элементы. Во-первых, это способность к быстрой адаптации под изменения спроса посредством мониторинга аналитики поисковых запросов, изучения поведения покупателей и постоянного анализа эффективности товарных позиций [39].

Во-вторых, культивируется системный подход к тестированию бизнес-гипотез: продавцы проводят регулярные эксперименты с ценообразованием, ассортиментом, описаниями товаров и вариантами визуального контента для идентификации наилучших решений. В-третьих, актуальным становится динамичное обновление ассортимента, включая быструю замену или ротацию низкоэффективных товаров на новые, что позволяет соответствовать краткосрочным изменениям рынка и активнее участвовать в формировании локальных трендов. При составлении товарной матрицы, продавец на маркетплейсе определяет каким видом продажи товара он будет заниматься, например, продажа сезонного товара – рис. 1, продажа трендового или всесезонного товара.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

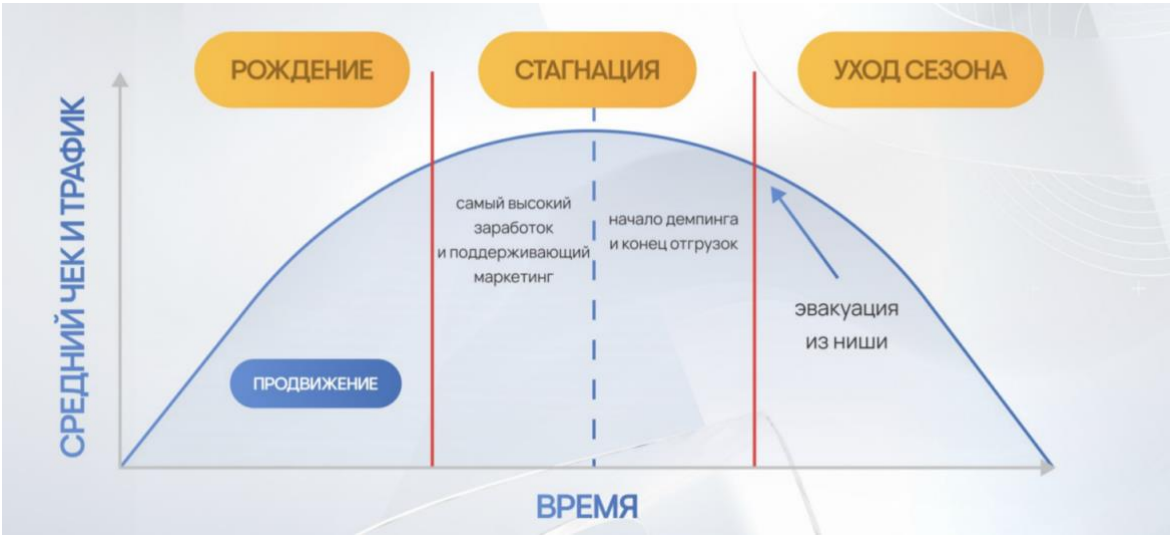


Рис. 1. Цикл жизни сезонного товара

Источник: составлено автором

Fig. 1. Seasonal product life cycle

Source: compiled by the author

При работе с сезонным товаром гибкость бизнес-модели проявляется в способности компании работать с разнотипными товарами (материалами, кроем и посадкой).

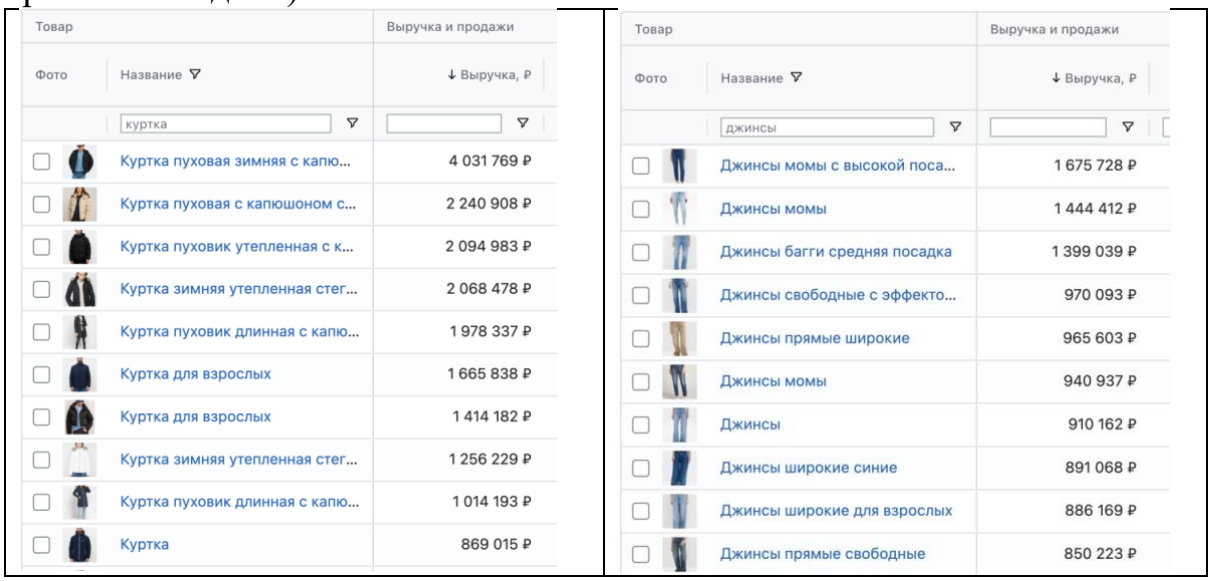


Рис. 2. Пример планирования продажи сезонных товаров бренда «TOMMY JEANS» зимних курток в осенне-зимний сезон и джинсов в весенне-летний сезон

Источник: составлено автором

Fig. 2. An example of planning the sale of seasonal goods of the TOMMY JEANS brand of winter jackets in the autumn-winter season and jeans in the spring-summer season

Source: compiled by the author

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Например, в начале осенне-зимнего сезона требуется проанализировать категорию теплых вещей, рассчитать объем партии на сезон и произвести необходимое количество данного товара, продать товар до конца сезона, при этом не оставляя неликвидный товар на складах до следующего сезона. Затем, перед весенне-летним сезоном провести анализ товара, подходящего на более теплый сезон с повторением аналогичного процесса – рис. 2.

Трендовый товар – это продукт, который пользуется повышенным спросом в определенный период времени из-за своей актуальности, новизны или соответствия определенным тенденциям. Это могут быть товары, вызванные модными веяниями, решение каких-то конкретных проблем, либо новинки, которые привлекли внимание покупателей. Цикл жизни трендового товара несколько иной, нежели сезонного – рис. 3.



Рис. 3. Цикл жизни трендового товара
Источник: составлено автором
Fig. 3. Life cycle of a trend product
Source: compiled by the author

Всесезонный товар – это продукт, спрос на который стабилен в течение всего года и не подвержен значительным сезонным колебаниям. В отличие от сезонных товаров, которые пользуются повышенным спросом только в определенное время года, всесезонные товары продаются равномерно в течение всего года – рис. 4. Поскольку запуск данного товара не сопровождается ростом спроса, как у сезонного или трендового товара, запуск нового всесезонного товара требует особенного внимания к начальному маркетингу, для осуществления успешного продвижения товара в высоко конкурентной среде, так как многие продавцы на рынке маркетплейсов хотят обеспечить себя стабильным заработком на товаре, с меньшим влиянием внешних факторов (погоды, сезона, времени года).

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.



Рис. 4. Цикл жизни всесезонного товара
Источник: составлено автором
Fig. 4. Life cycle of all-season goods
Source: compiled by the author

При этом период заработка может продолжаться довольно длительное время от месяца до одного года и более, поскольку спрос не ограничен сезонностью или трендом. Плюсы работы с данным подходом заключается в том, что если успешно осуществить продвижение товара и закрепиться в нише (категории), то вероятность оставаться в лидерах рынка существенно больше, чем при продаже сезонных или трендовых товаров. Всесезонные товары менее волатильны и более стабильны в продаже. Гибкость бизнес-процессов в данном подходе проявляется в быстрой смене фокуса с текущего товара на новый в случае, если текущий товар сталкивается с конкуренцией в категории (демпинг, копирование товара, конкуренция с крупными игроками). В таком случае еще на этапе самого высокого заработка на товаре осуществляется поиск и анализ новых товаров для запуска, которые придут на замену текущего всесезонного товара. Такой подход обеспечивает сохранение выручки компании и получение преимущества перед конкурентами, делая продавца лидером рынка на которого ориентируются остальные игроки и пытаются «догнать» его.

Комбинация сезонного или всесезонного товара, подкрепленного определенным трендом, позволяет получить продавцу дополнительное преимущество перед конкурентами при его продвижении и продаже. При такой комбинации товар получает трафик (просмотры покупателей) из нескольких источников трафика внутри маркетплейса, а именно разных кластеров (групп поисковых запросов). Так, к примеру, товар платье женское вечернее является всесезонным товаром, которое продается в течении года без привязки к сезону, однако ближе к периоду новогодних праздников наиболее

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

популярной становиться модель женского платья вечернего черного. Таким образом запуск товара, подходящего под данный запрос, увеличит шансы продавца на получение максимального количества трафика в предновогодний период (октябрь-декабрь), что приведет к увеличению продаж – рис. 5.

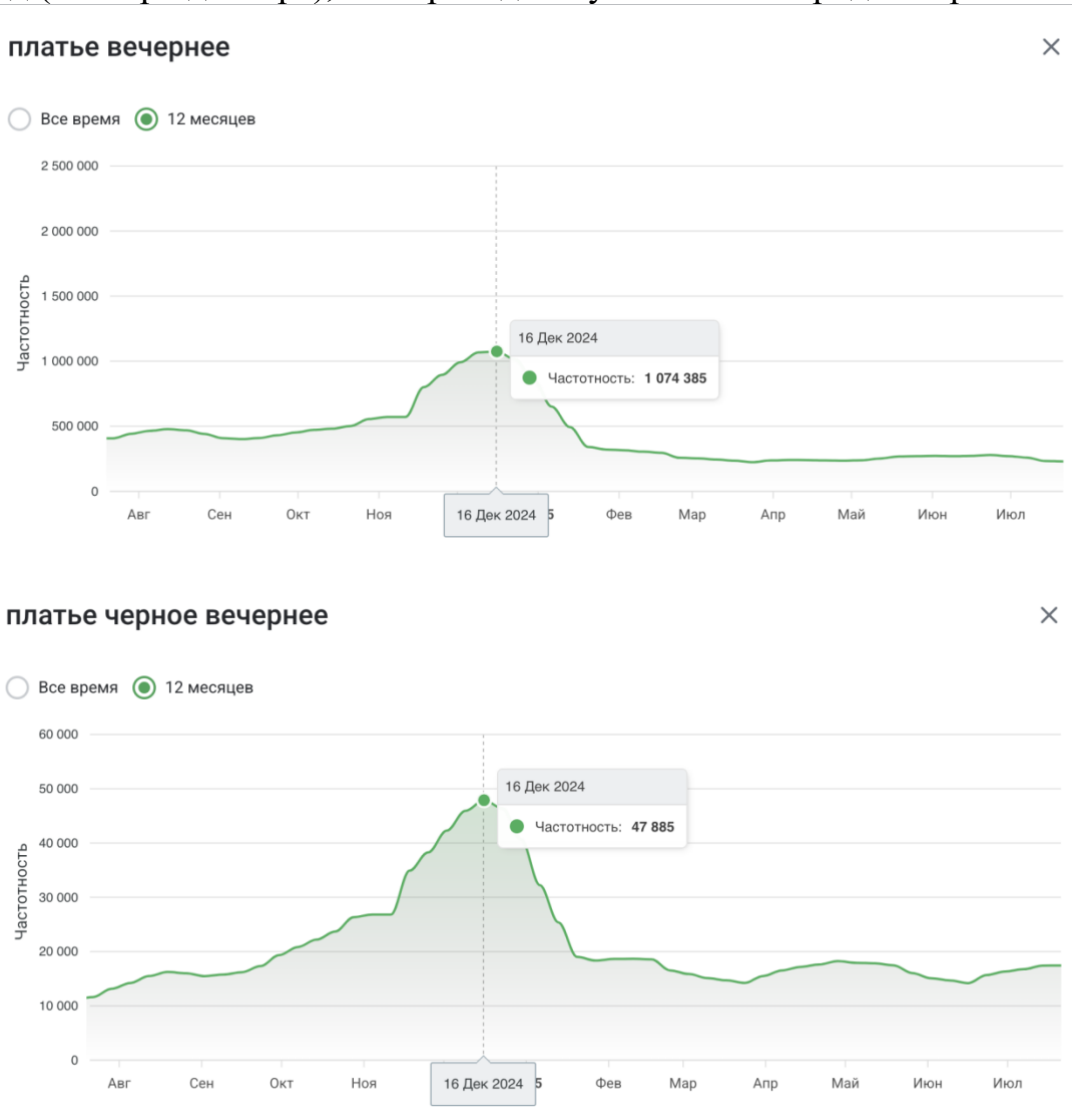


Рис. 5. Пиковый спрос на всесезонный товар

Источник: составлено автором

Fig. 5. Peak demand for all-season goods

Source: compiled by the author

Добавление уникального УТП позволит увеличить эффективность продаж и «отстроиться» от конкурентов, которые также работают по данному подходу. Например, платье из определенного материала – лапша, – который пользуется спросом у покупателей («Лапша» в контексте ткани – это трикотажное полотно, имеющее характерную рельефную текстуру, напоминающую тонкие параллельные полоски, как у макарон лапша) – рис. 6.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.



Рис. 6. Влияние УТП на рост спроса
Источник: составлено автором
Fig. 6. Impact of PTC on demand growth
Source: compiled by the author

Гибкость бизнес-процессов непосредственно выступает драйвером конкурентных преимуществ компании. Во-первых, оптимизация товарной матрицы посредством оперативного выведения неактуального ассортимента минимизирует риск избыточных запасов, снижает затраты на логистику и хранение, а также позволяет избежать блокировок карточек со стороны маркетплейса. Во-вторых, динамика обновления продуктового предложения способствует получению более высокого ранга в выдаче благодаря положительному отклику алгоритмических систем маркетплейса, что увеличивает видимость товаров и потенциальную конверсию.

Кроме того, гибкие бизнес-процессы позволяют продавцу быстрее любых конкурентов реагировать на актуальные потребительские запросы, что особенно важно в ситуации возникновения «вирусных» или сезонных трендов. В этом случае продавец получает возможность занять лидирующие позиции в нишах, монетизируя возникающие тренды своевременнее остальных участников рынка. Гибкость также критична для управления рисками, возникающими при изменении поставщиков, введении санкций или корректировке номенклатуры: быстрая адаптация процессов позволяет сохранять конкурентоспособность в условиях внешней нестабильности.

Примеры гибкости бизнес-процессов

А. Быстрый вывод трендового товара (маски, антисептики весной 2020 г.). Во время начала пандемии на Wildberries и Ozon поставщики оперативно реагировали на резкий рост спроса: закупали оптом и малыми партиями современные маски и антисептики, размещали на маркетплейсе с минимальным наполнением карточек, запускали рекламу и стремились

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

реализовать все партии за 2–3 недели. Благодаря этому удавалось избежать избыточных остатков: позднее товар резко дешевел и становился неликвидным.

Б. Снижение запасов через динамическое регулирование цены. Компания, продающая сезонную одежду (например, купальники или пуховики на Wildberries), анализирует темпы продаж и снижает цену за несколько недель до конца сезона. За счет алгоритмов и быстрой корректировки цен удается реализовать избыточные остатки еще до наступления периода низкого спроса (например, распродажа зимних коллекций уже в феврале–марте).

В. Коллаборации с инфлюенсерами – лидерами общественного мнения, к которым прислушивается определенная аудитория – (ускоренный вывод тренда). Интернет-магазин, работающий на Wildberries, интегрируется с популярным блогером для моментального продвижения лимитированных товаров (например, уникальные худи с принтом инфлюенсера). Быстрый запуск рекламной кампании и мгновенный спрос позволяют реализовать всю партию за считаные дни, не формируя складских излишков.

Г. Минимальные партии и тестирование новинок. Многие новые бренды запускают тестовые партии (по 100-500 шт.), чтобы вообще избежать риска складских остатков. Как только тренд подтверждается продажами – запускают основную серию, а если тренд не оправдался, остатки распродают по себестоимости через акции или специальную подписку («Экспресс-Ликвидация» – опция на Wildberries). Эти примеры иллюстрируют, как грамотное управление ассортиментом и оперативная аналитика помогают минимизировать складские остатки и максимально быстро выводить на рынок трендовые товары.

Значимым инструментом наращивания гибкости бизнес-процессов в компании-продавце становится освоение технологии flash-продаж [40]. Организация краткосрочных акций, продолжающихся от 24 до 72 часов, позволяет не только стимулировать спрос в определенной товарной категории, но и осуществлять быстрые практические проверки гипотез относительно ценовой эластичности, предпочтений аудитории, эффективности контента и прогноза востребованности новых товаров. С помощью flash-продаж продавец может гибко тестировать различные уровни скидок, анализировать динамику продаж, а также проводить A/B-тестирование имиджевых или текстовых составляющих карточек товаров. Это дает возможность максимально быстро получать обратную связь с рынка и минимизировать инвестиционные риски – масштабирование ассортимента или закупок основано на реальных результатах микроэкспериментов, а не на предположениях или долгосрочных трендах.

В первую очередь для осуществления flash-продаж продавцу необходимо уметь работать с воронкой продаж товара на маркетплейсе. Воронка продаж – это путь покупателя от первого знакомства с товаром до

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

покупки. Она помогает понять, на каком этапе теряются клиенты, и выявить точки роста. Основные этапы воронки показаны на рис. 7 и включают в себя: показы карточки товара в поиске и категориях; переходы пользователей в карточку (клики, CTR); добавление товара в корзину или в «отложенные»; оформление заказа; оплату и выкуп товара.

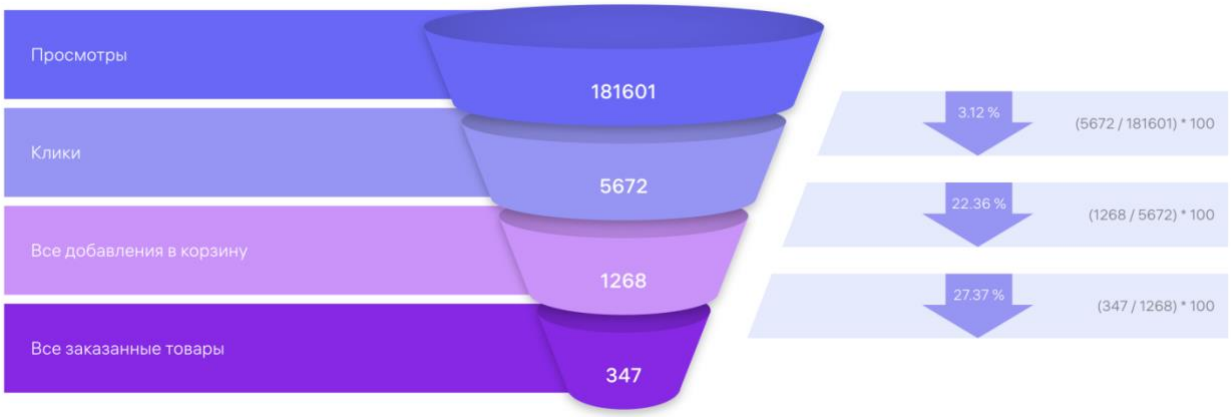


Рис. 7. Воронка продаж на маркетплейсе
Источник: составлено автором
Fig. 7. Sales funnel on the marketplace
Source: compiled by the author

Для улучшения конверсии товара процесс работы с воронкой продаж должен дополнительно включать:

– анализ статистики по этапам воронки с помощью аналитики маркетплейса;
– выявление «узких мест»: где много просмотров, но мало покупок;
– совершенствование карточки товара: фото, описание, отзывы, цена, характеристики;
– сравнение показателей с конкурентами;
– тестирование: изменение фото, цены, участие в акциях.
– использование рекламных инструментов маркетплейса.

Воронка продаж позволяет оценивать маркетинговую стратегию продвижения и продажи товара на маркетплейсе, указывает на его недостатки и точки оптимизации и масштабирования.

Одна из неотъемлемых частей по совершенствованию воронки продаж – проведение А/Б тестирования главной фото в карточке товара, ведь именно она отвечает за переходы покупателей в карточку при соответствии товара запросу покупателя и внешнего вида товара. А/Б тестирование на маркетплейсе – это способ сравнить две версии карточки товара или отдельных ее элементов, чтобы определить, какой вариант эффективнее влияет на продажи. Основные этапы А/Б тестирования:

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

– определение цели теста (например, увеличить конверсию из просмотра в переход);

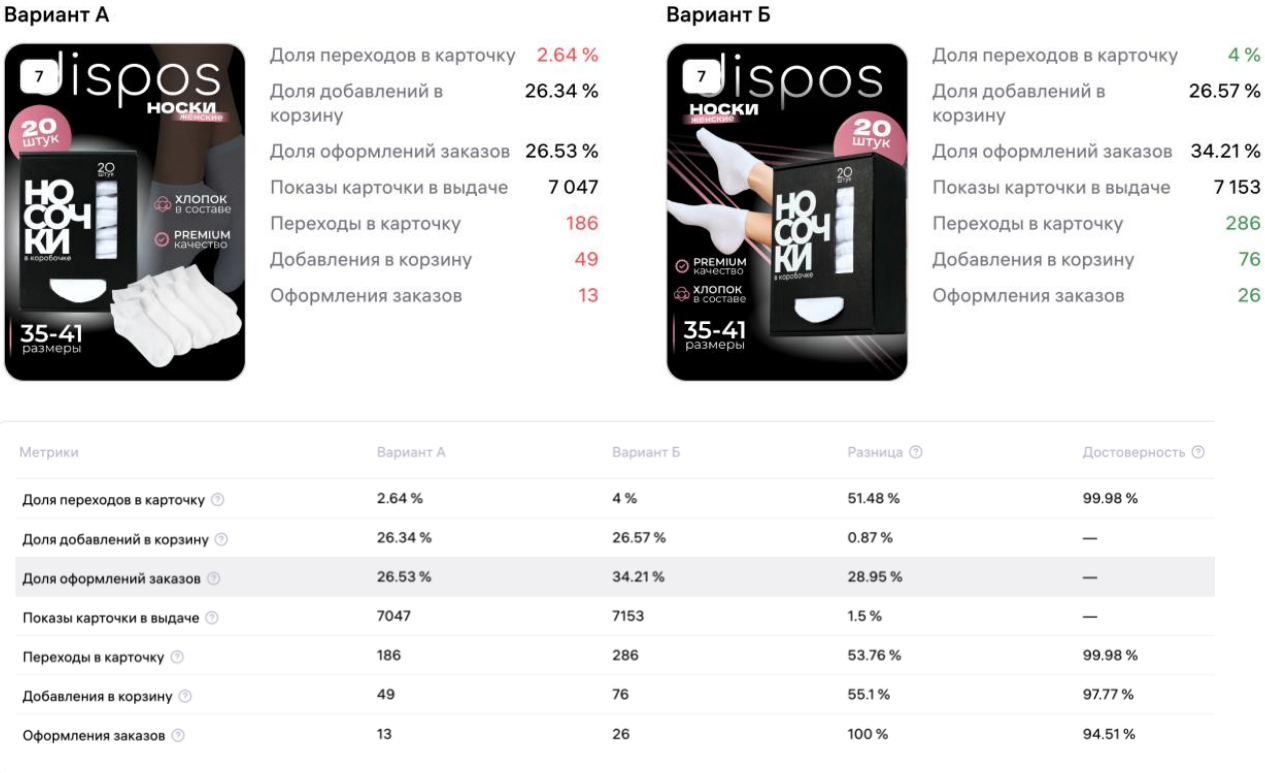
– выбор элемента для тестирования: фото, название, описание, цена, упаковка, условия доставки;

– создание двух вариантов товара, отличающихся только по выбранному параметру;

– одновременный запуск вариантов и сбор аналитики;

– сравнение показателей: просмотров, переходов, добавлений в корзину, заказов и выкупов.

Как следует проводить А/Б тест на Wildberries: четко формулировать цели тестирования; менять только один элемент единовременно для чистоты эксперимента; отслеживать статистику по каждому варианту через аналитику Wildberries; делать выводы и внедрять лучший вариант в основную карточку; повторять тесты для разных элементов, чтобы постоянно улучшать эффективность товара. А/Б тестирование позволяет объективно выбрать самые эффективные решения для карточки товара и повысить конверсию продаж на Wildberries – рис. 8.



Метрики	Вариант А	Вариант Б	Разница	Достоверность
Доля переходов в карточку	2.64 %	4 %	51.48 %	99.98 %
Доля добавлений в корзину	26.34 %	26.57 %	0.87 %	—
Доля оформлений заказов	26.53 %	34.21 %	28.95 %	—
Показы карточки в выдаче	7047	7153	1.5 %	—
Переходы в карточку	186	286	53.76 %	99.98 %
Добавления в корзину	49	76	55.1 %	97.77 %
Оформления заказов	13	26	100 %	94.51 %

Рис. 8. А/Б тестирование на маркетплейсе

Источник: составлено автором

Fig. 8. A/B testing on the marketplace

Source: compiled by the author

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

При сравнении двух главных карточек товара мы видим, что при варианте Б доля переходов в карточку товара вырастает на 51,48%, а доля оформлений заказов на 28,95%, что значительно повлияет на эффективность продаж и сокращение доли рекламных расходов при продвижении и продаже. Запуск новой продукции на Wildberries требует тестирования спроса и оценки реальных конверсий, чтобы выделить среди новинок самые перспективные товары. Основные этапы запуска новинок включают в себя:

– поставку ограниченной партии – по 100 штук каждого нового товара, чтобы минимизировать риски и затраты на этапе теста;

– оформление привлекательных карточек: качественные фото, подробное описание, оптимизированные ключевые слова;

– запуск внутренней рекламы площадки с целью обеспечить минимум 1000 показов для каждой позиции;

– мониторинг ключевых метрик: просмотры, переходы в карточку, добавления в корзину, оформление и выкуп заказов;

– сравнение показателей всех новинок и расчет реальной конверсии из показа в выкуп для каждого товара;

– отбор самых конверсионных товаров из 10 протестированных – они уходят в основной ассортимент, остальные снимаются или дорабатываются.

При применении данной технологии на практике целесообразно: на первом этапе не завозить большие объемы товара – тестировать спрос малыми партиями; использовать аналитику маркетплейса и собственные отчеты по результатам рекламной кампании; сравнивать цифры между собой и с рынком; лучшие товары масштабировать, по остальным – искать пути доработки или убирать из каталога. Пример, на котором демонстрируется проведенное тестирование нового товара, а именно продвижение товара по целевым кластерам. Результаты тестирования показали, что по запросу «Рубашка женская» доля рекламных расходов (ДРР) составляет львиную долю выручки – таблица 1.

Таблица 1

Результаты тестирования нового товара

Table 1

New Product Test Results

Запрос (кластер)	ДРР
Рубашка женская	45,42%
Рубашка женская белая	17,54%
Рубашка женская оверсайз белая	14,65%
Рубашка женская оверсайз	18,93%
Рубашка женская классическая	16,52%

Источник: составлено автором
Source: compiled by the author

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Благодаря исследованию можно сделать вывод, что запускать данный товар и продвигать его по этому запросу нет экономического смысла, товар будет убыточным. Тестовый запуск новинок малыми партиями с поддержкой рекламы позволяет быстро и объективно определить, какие товары действительно востребованы, и не замораживать оборотные средства в неудачных позициях. Данный подход позволяет увеличивать гибкость бизнес-процессов и быстро реагировать на изменяющиеся тренды в категориях с минимальными затратами.

Современное развитие аналитических сервисов и внедрение искусственного интеллекта открывают перед продавцами новые горизонты по дальнейшему совершенствованию гибкости бизнес-процессов и наращиванию нематериальных активов. Использование специализированных сервисов и систем big data позволяет не только накапливать опыт предыдущих flash-продаж, сегментировать аудиторию и прогнозировать изменения спроса, но и формировать персонализированные рекомендации по оптимизации цен и ассортимента.

Автоматизация процессов посредством AI-прогнозирования позволяет резко сократить временные затраты на тестирование новых решений. Сегодня проверка гипотез может занимать не недели, а всего несколько дней, при этом точность прогнозов по привлекательности новинок или результатов акций возрастает значительно. Интеграция таких подходов способствует формированию прочной базы для выработки уникальных управленческих решений и постоянному повышению интеллектуального потенциала компании. Для этого существует несколько специализированных сервисов.

1. Сервис MStat (Mstat.pro) – аналитика по Wildberries. Продавец подключает кабинет на Wildberries к сервису Mstat. Сервис автоматически анализирует продажи, остатки, изменения цен конкурентов и спрос по категориям. На основе AI-подсказок продавец узнает, какие товары стоит докупить и в каком объеме, а на какие стоит снизить цену для ускорения продаж и предотвращения залеживания. В частности, продавец одежды увидел в отчете, что спрос на конкретную модель джемперов растет, а у конкурентов их почти нет в наличии – он увеличил партию на ближайшую поставку, что обеспечило рост его доли в выдаче и оборота (см. рис. 9).

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

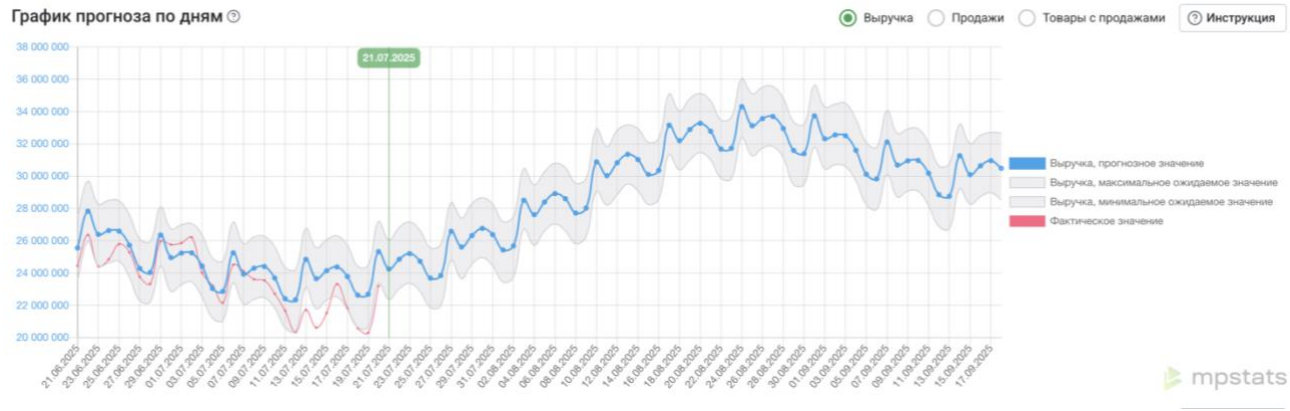


Рис. 9. Рост объемов реализации за счет использования сервиса Mstat

Источник: составлено автором по данным сервиса MStat (Mstat.pro)

Fig. 9. Growth in sales volumes due to the use of the Mstat service

Source: compiled by the author according to the MStat service (Mstat.pro)

2. Сервис Solomono (solomono.ru) – ценообразование и анализ трендов. Через этот сервис продавец настраивает автоматическое слежение за ценами и наличием таких же товаров у конкурентов на Wildberries. AI-алгоритмы подсказывают оптимальные уровни цен, чтобы оставаться в «топовой» позиции в выдаче и не уходить в убыток. Например, продавец электроники получил сигнал, что ближайший конкурент по товару резко снизил цену и за счет этого его продажи выросли. Сервис подсказал, насколько целесообразно снизить собственную цену и какой объем можно распродать без потери маржи.

3. Сервис WBStat (wbstat.ru) – прогнозирование трендов. Раздел «Горящие тренды» и прогноз спроса в WBStat определяет товары с ускоряющейся динамикой. Продавец отслеживает актуальные запросы и всплески по категориям, своевременно добавляет такие товары в ассортимент. Например, в 2023 г. продавец товаров для детей увидел в WBStat всплеск спроса на развивающие наборы для рисования по номерам. Он оперативно закупил новый товар, вывел карточку и быстро занял высокие позиции по тренду. Эти примеры показывают, как современные сервисы аналитики и AI не просто помогают собирать статистику, но и дают конкретные, практически применимые советы по закупке, ценообразованию, ассортименту и улучшению продающей страницы товара.

Заключение

Комплексная модернизация бизнес-процессов продавца на маркетплейсах, обусловленная внедрением гибких организационных практик, аналитических инструментов и персонализированных технологий, способствует формированию своеобразного «цифрового иммунитета». Данное свойство позволяет ему не только эффективно реагировать на рыночную волатильность, но и опережать конкурентов за счет быстрого освоения новых трендов, качественной обратной связи с клиентской

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

аудиторией и устойчивого накопления нематериальных активов. Таким образом, гибкость приобретает черты стратегического ресурса, обеспечивающего компании устойчивость, антихрупкость и основу для долгосрочного развития и повышения своей конкурентоспособности на маркетплейсе.

В целом, гибкость бизнес-процессов компании-продавца на маркетплейсе выступает не только как катализатор операционной эффективности, но, в свою очередь, и как источник устойчивого наращивания нематериальных активов. Современные инструменты аналитики, искусственный интеллект, культура регулярных экспериментов и быстрое оперативное управление ассортиментом формируют фундамент долгосрочного роста конкурентоспособности и устойчивости бизнеса в условиях цифровой экономики. Развитие и совершенствование гибких бизнес-процессов остается одним из приоритетных направлений для продавцов, нацеленных на лидерство и активное формирование рыночных трендов на отечественных маркетплейсах.

Литература

1. Большая Российская энциклопедия в 35 т. / научно-редакционный совет: председатель Ю.С. Осипов и др. Т. 30. М.: Большая Российская энциклопедия, 2015. 767 с.

2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2007. 496 с.

3. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. 232 с.

4. Построение современных бизнес-моделей в промышленности: моно¬графия / А.Д. Бобрышев, К.М. Тарабрин, В.М. Тумин [и др.]. под общ. ред. А.Д. Бобрышева, В.М. Тумина. 2-е изд. испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2024. 287 с.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 2003. 528 с.

6. Далио Р. Принципы. Жизнь и работа. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 608 с.

7. Друкер, П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Ф. Друкер ; Питер Друкер ; пер. с англ. Н. Макаровой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 235 с. (Классика менеджмента). ISBN 978-5-91657-365-7. EDN PDOXWY.

8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. 330 с.

9. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 368 с.

10. Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации /

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. 2-е издание. М.: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2023. 300 с.

11. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / Е.А. Горбашко [и др.]; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 427 с.

12. Линц К. Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде / Карстен Линц, Гюнтер Мюллер-Стивенс, Александр Циммерман; пер. с англ. И. Окуньковой. М.: Альпина Паблишер, 2019. 310 с.

13. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / Кирцнер Исраэл. М.: Социум, 2020. 286 с.

14. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 453 с.

15. Барден Ф. Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем / Фил Барден; пер. с англ. Л. Кияновской; науч. ред. С. Федулов|. 12-е изд., испр. и доп. М.: МИФ, 2024. 368 с.

16. Котлер Ф., Айвен С., Хермаван К. Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров. М.: Эксмо, 2024. 212 с.

17. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В. Основы маркетинга, 9-е издание. Пер. с англ. М.: Диалектика, 2020. 752 с.

18. Линдстром М. Вынос мозга. Как маркетологи манипулируют нашим сознанием и заставляют нас покупать то, что им хочется. Альпина Бизнес Букс, 2012. 304 с.

19. Оськина М.Н., Секерин В.Д. Маркетинг как инструмент формирования общественного сознания // Друкеровский вестник. 2023. № 6. С. 29–34.

20. Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. 224 с.

21. Рыжиков С.Н., Демидова Ю.М. Организация торговли: учебное пособие. М.: Феникс, 2022. 352 с.

22. Иванов Г.Г. Организация торговли (торговой деятельности). М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2024. 222 с.

23. Левкин Г.Г. Организация торговой деятельности: учебник и практикум для вузов / Г.Г. Левкин, О.А. Никифоров. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 157 с.

24. Памбухчиянц О.В. Организация и технология розничной торговли. М.: Дашков и Ко, 2021.

25. Пахомова Н.Г. Организация деятельности торгового предприятия: оптовая торговля: учебное пособие / Н.Г. Пахомова. Липецк: Изд-во Липецкого государственного технического университета, 2021. 89 с.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

26. Вологжанин О.Ю. Электронная коммерция: учебное пособие / О. Ю. Вологжанин, В. В. Ильин, Л. С. Галкина. Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2024. 198 с.

27. Абаев А.Л. Электронная торговля: особенности и тенденции развития / А.Л. Абаев, В.В. Лобода // Теория права и межгосударственных отношений. 2022. Т. 2. № 5(25). С. 786–795.

28. Гаврилов Л.П. Электронная коммерция: учебник и практикум для вузов / Л.П. Гаврилов. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 579 с.

29. Грошева А.О. Продаем на Wildberries. Секреты лидера рынка. М.: АСТ, 2022. 304 с.

30. Кобелев О.А. Электронная коммерция [Цифровая книга]. М.: Дашков и Ко, 2022.

31. Котлов В.П. Маркетплейсы. Увеличиваем продажи, повышаем прибыль. М.: Питер, 2023. 224 с.

32. Мультановская Д. Маркетплейсы: как научиться продавать. М.: АСТ, 2022. 240 с.

33. Сковиков А.Г. Цифровая экономика. Электронный бизнес и электронная коммерция. 2-е изд., стер. М.: Лань, 2022. 260 с.

34. Андреев В.Н., Чжу Б. Управление нематериальными активами предприятия с целью повышения его конкурентоспособности / Российский экономический интернет-журнал. 2023. № 4.

35. Инновационный менеджмент / А.В. Желтенков, В.О. Кожина, С.А. Рябиченко [и др.]. М.: АНОВО «Московский международный университет», 2024. 344 с.

36. Мокрова Л.П. Влияние нематериальных активов на конкурентоспособность и устойчивое развитие организации // Сборник по итогам проведения Всероссийской научно-практической конференции «стратегии бизнеса и их интернационализация»: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 25 февраля 2020 года. М.: Издательский дом «Реальная экономика», 2020. С. 192–196.

37. Пескова О.С., Васильева И.Е. Подходы к управлению нематериальными активами организации как фактору повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности // Вопросы студенческой науки. 2020. № 3 (43). С. 113–117.

38. Афанасьева М.Ю. Гибкие бизнес-модели в цифровой экономике: возможности и ограничения // Экономика. Инновации. Культура. 2022. № 2. С. 45–56.

39. Рыжов В.Б., Воронина Т.В. Роль аналитики больших данных в развитии маркетплейсов // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1. С. 90–96.

40. Мартынова, О.М. Flash-продажи как инструмент продвижения в

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

электронной коммерции // Журнал маркетинга и логистики. 2021. № 4. С. 41–49.

References

1. Bol'shaya Rossiyskaya entsiklopediya v 35 t. [Great Russian Encyclopedia in 35 volumes]. (2015). Vol. 30. Moscow: Bol'shaya Rossiyskaya entsiklopediya, 767. (In Russ.)

2. Aaker, D. (2007). Strategicheskoe rynochnoye upravlenie [Strategic Market Management]. 7th ed. (Trans. from Eng., ed. by S.G. Bozhuk). St. Petersburg: Piter, 496. (In Russ.)

3. Belbin, R.M. (2003). Tipy roley v komandakh menedzherov [Team Roles at Work]. Moscow: HIPPO, 232. (In Russ.)

4. Bobryshev, A.D., Tarabrin, K.M., Tumin, V.M. et al. (2024). Postroenie sovremennykh biznes-modeley v promyshlennosti [Building Modern Business Models in Industry]. 2nd ed., rev. and enl. (Eds. A.D. Bobryshev, V.M. Tumin). Moscow: INFRA-M, 287. (In Russ.)

5. Vikhanskiy, O.S. & Naumov, A.I. (2003). Menedzhment [Management]. 3rd ed. Moscow: Gardariki, 528. (In Russ.)

6. Dalio, R. (2022). Printsipy. Zhizn' i rabota [Principles: Life and Work]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 608. (In Russ.)

7. Druker, P.F. (2012). Menedzhment. Vyzovy XXI veka [Management Challenges for the 21st Century]. (Trans. from Eng. by N. Makarova). Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 235. (Klassika menedzhmenta). ISBN 978-5-91657-365-7. (In Russ.)

8. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2002). Shkoly strategii. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategii menedzhmenta [Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management]. (Ed. Yu. Kapturevskiy). St. Petersburg: Piter, 330. (In Russ.)

9. Kollinz, J. (2022). Ot khoroshego k velikomu. Pochemu odni kompanii sovershayut proryv, a drugie net [Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don’t]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 368. (In Russ.)

10. Antonov, G.D., Ivanova, O.P. & Tumin, V.M. (2023). Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii [Management of Organizational Competitiveness]. 2nd ed. Moscow: INFRA-M, 300. (In Russ.)

11. Gorbashko, E.A., Gorbatenko, E.A., Maksimtsev, I.A. et al. (2024). Upravlenie konkurentosposobnost'yu: uchebnik dlya vuzov [Competitiveness Management: Textbook for Universities]. 3rd ed., rev. and enl. Moscow: Yurayt, 427. (In Russ.)

12. Lints, K., Müller-Stevens, G., & Zimmermann, A. (2019). Radikal'noe izmenenie biznes-modeli: adaptatsiya i vyzhivanie v konkurentnoy srede [Radical Business Model Transformation: Gaining the Competitive Edge in a Disruptive World]. (Trans. from Eng. by I. Okunkova). Moscow: Alpina Publisher, 310. (In

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Russ.)

13. Kirzner, I. (2020). Konkurentsiya i predprinimatel'stvo [Competition and Entrepreneurship]. Moscow: Sotsium, 286. (In Russ.)

14. Porter, M. (2019). Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. (Trans. from Eng.). Moscow: Alpina Publisher, 453. (In Russ.)

15. Barden, P. (2024). Vzlom marketinga. Nauka o tom, pochemu my pokupaem [Decoded: The Science Behind Why We Buy]. (Trans. from Eng. by L. Kiyanovskaya, ed. by S. Fedulov). 12th ed., rev. and enl. Moscow: MIF, 368. (In Russ.)

16. Kotler, P., Ivens, S. & Hermawan, K. (2024). Marketing 6.0. Budushchee za immersivnost'yu, sliyaniem tsifrovogo i fizicheskogo mirov [Marketing 6.0: The Future is Immersive]. Moscow: Eksmo, 212. (In Russ.)

17. Kotler, P., Armstrong, G. & Wong, V. (2020). Osnovy marketinga [Principles of Marketing]. 9th ed. (Trans. from Eng.). Moscow: Dialektika, 752. (In Russ.)

18. Lindstrom, M. (2012). Vynos mozga. Kak marketologi manipuliruyut nashim soznaniem i zastavlyayut nas pokupat' to, chto im khochetsya [Buyology: Truth and Lies About Why We Buy]. Moscow: Alpina Business Books, 304. (In Russ.)

19. Oskina, M.N. & Sekerin, V.D. (2023). Marketing kak instrument formirovaniya obshchestvennogo soznaniya [Marketing as a tool for shaping public consciousness] // Drukerovskiy vestnik [Drucker Bulletin], 6, 29–34. (In Russ.)

20. Sewell, C. & Brown, P. (2024). Klienty na vsyu zhizn' [Customers for Life]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 224. (In Russ.)

21. Ryzhikov, S.N. & Demidova, Yu.M. (2022). Organizatsiya torgovli [Trade Organization]. Moscow: Feniks, 352. (In Russ.)

22. Ivanov, G.G. (2024). Organizatsiya torgovli (torgovoy deyatel'nosti) [Organization of Trade (Trading Activities)]. Moscow: REU im. G.V. Plekhanova, 222. (In Russ.)

23. Levkin, G.G. & Nikiforov, O.A. (2024). Organizatsiya torgovoy deyatel'nosti: uchebnik i praktikum dlya vuzov [Organization of Trade Activity: Textbook and Workshop for Universities]. 3rd ed., rev. and enl. Moscow: Yurayt, 157. (In Russ.)

24. Pambukhchiyants, O.V. (2021). Organizatsiya i tekhnologiya roznichnoy torgovli [Organization and Technology of Retail Trade]. Moscow: Dashkov i Ko. (In Russ.)

25. Pakhomova, N.G. (2021). Organizatsiya deyatel'nosti torgovogo predpriyatiya: optovaya torgovlya [Organization of Trading Enterprise Activity: Wholesale Trade]. Lipetsk: Lipetsk State Technical University Publishing, 89. (In Russ.)

26. Vologzhanin, O.Yu., Ilyin, V.V. & Galkina, L.S. (2024). Elektronnaya

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

kommertsiya [E-commerce]. Perm: Perm State National Research University, 198. (In Russ.)

27. Abaev, A.L. & Loboda, V.V. (2022). Elektronnaya torgovlya: osobennosti i tendentsii razvitiya [E-commerce: Features and Development Trends] // Teoriya prava i mezhgosudarstvennykh otnosheniy [Theory of Law and International Relations], 2(5(25)), 786–795. (In Russ.)

28. Gavrilov, L.P. (2024). Elektronnaya kommertsiya: uchebnik i praktikum dlya vuzov [E-commerce: Textbook and Workshop for Universities]. 6th ed., rev. and enl. Moscow: Yurayt, 579. (In Russ.)

29. Grosheva, A.O. (2022). Prodaem na Wildberries. Sekrety lidera rynka [Selling on Wildberries: Market Leader's Secrets]. Moscow: AST, 304. (In Russ.)

30. Kobelev, O.A. (2022). Elektronnaya kommertsiya [E-commerce] [Digital book]. Moscow: Dashkov i Ko. (In Russ.)

31. Kotlov, V.P. (2023). Marketpleysy. Uvelichivaem prodazhi, povyshaem pribyl' [Marketplaces: Increasing Sales, Boosting Profits]. Moscow: Piter, 224. (In Russ.)

32. Multanovskaya, D. (2022). Marketpleysy: kak nauchit'sya prodavat' [Marketplaces: How to Learn to Sell]. Moscow: AST, 240. (In Russ.)

33. Skovikov, A.G. (2022). Tsifrovaya ekonomika. Elektronnyy biznes i elektronnaya kommertsiya [Digital Economy: E-business and E-commerce]. 2nd ed. Moscow: Lan', 260. (In Russ.)

34. Andreev, V.N. & Zhu, B. (2023). Upravlenie nematerial'nymi aktivami predpriyatiya s tsel'yu povysheniya ego konkurentosposobnosti [Management of intangible assets of enterprises to improve their competitiveness] // Rossiyskiy ekonomicheskiy internet-zhurnal [Russian Economic Online Journal], 4. (In Russ.)

35. Zheltenkov, A.V., Kozhina, V.O. & Ryabichenko, S.A. et al. (2024). Innovatsionnyy menedzhment [Innovation Management]. Moscow: ANOVO "Moscow International University", 344. (In Russ.)

36. Mokrova, L.P. (2020). Vliyanie nematerial'nykh aktivov na konkurentosposobnost' i ustoychivoe razvitie organizatsii [The impact of intangible assets on competitiveness and sustainable development of organizations] // Strategii biznesa i ikh internatsionalizatsiya: materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Business Strategies and their Internationalization: Proceedings of the All-Russian Conference], Moscow, February 25, 2020. Moscow: Real'naya ekonomika, 192–196. (In Russ.)

37. Peskova, O.S. & Vasil'eva, I.E. (2020). Podkhody k upravleniyu nematerial'nymi aktivami organizatsii kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti predprinimatel'skoy deyatel'nosti [Approaches to managing intangible assets of organizations as a factor in enhancing business competitiveness] // Voprosy studencheskoy nauki [Issues of Student Science], 3(43), 113–117. (In Russ.)

38. Afanas'eva, M.Yu. (2022). Gibkie biznes-modeli v tsifrovoy

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

ekonomike: vozmozhnosti i ogranicheniya [Flexible Business Models in the Digital Economy: Opportunities and Limitations] // Ekonomika. Innovatsii. Kul'tura [Economy. Innovations. Culture], 2, 45–56. (In Russ.)

39. Ryzhov, V.B. & Voronina, T.V. (2023). Rol' analitiki bol'shikh dannykh v razvitii marketpleysov [The role of big data analytics in marketplace development] // Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and Entrepreneurship], 1, 90–96. (In Russ.)

40. Martynova, O.M. (2021). Flash-prodazhi kak instrument prodvizheniya v elektronnoy kommertsii [Flash Sales as a Promotion Tool in E-commerce] // Zhurnal marketinga i logistiki [Journal of Marketing and Logistics], 4, 41–49. (In Russ.)

© Пирогов А.А., 2025 г.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.