

# 41. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В E-COMMERCE

*Крамзюк Д.В.*

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники  
г. Минск, Республика Беларусь*

*Горноста́й Л.Ч. – старший преподаватель*

В данной работе будут рассмотрены особенности стратегического менеджмента в сфере электронной коммерции, включая оценку состояния e-commerce в Беларуси, ключевые стратегии роста и экспансии, финансовые аспекты управления, а также практики ведущих маркетплейсов и их влияние на развитие цифровой торговли в регионе.

Электронная коммерция (e-commerce) является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов мировой экономики. В условиях цифровизации, изменяющихся потребительских предпочтений и высокой конкуренции компании вынуждены разрабатывать и применять эффективные стратегии управления, обеспечивающие их устойчивый рост и конкурентоспособность.

Стратегический менеджмент в e-commerce играет ключевую роль в определении направлений развития бизнеса, оптимизации операционных процессов и повышении уровня клиентской удовлетворенности. Компании, способные адаптироваться к технологическим изменениям и разрабатывать инновационные стратегии, получают значительное преимущество на рынке.

Дополнительным фактором, усиливающим актуальность темы, является влияние глобальных кризисов (например, пандемии COVID-19), которые ускорили переход бизнеса в онлайн и обострили проблемы управления цифровыми бизнес-моделями. Изучение стратегического менеджмента в данной сфере e-commerce позволяет выявить наиболее эффективные подходы к ведению бизнеса и предложить решения для будущего развития отрасли.

Стратегический менеджмент – это комплексный процесс управления организацией, направленный на достижение долгосрочных целей путем разработки и реализации эффективной стратегии. В научной литературе стратегический менеджмент определяется как процесс, помогающий выявить цели и задачи компании, создать стратегию и эффективно внедрить ее для достижения этих целей [1].

В условиях электронной коммерции значение стратегического управления особо велико. Цифровая среда характеризуется высокой динамичностью и глобальной конкуренцией, поэтому компаниям важно иметь четкую стратегию для достижения конкурентных преимуществ. Стратегический менеджмент играет ключевую роль в успехе e-commerce-бизнеса, помогая понять основные компетенции компании, выявить ее сильные и слабые стороны и разработать пути их улучшения.

Внедрение e-commerce зачастую требует пересмотра традиционных стратегий: так, многие фирмы интегрируют онлайн-каналы продаж в общий бизнес или создают отдельные цифровые подразделения. Грамотная стратегия помогает компании выявлять новые возможности роста (например, выход на международные рынки или запуск новых цифровых сервисов) и выстраивать жизнеспособные бизнес-модели. Стратегический менеджмент обеспечивает информированное принятие решений – руководители, опирающиеся на стратегический анализ, способны принимать взвешенные решения о том, как лучше всего обслужить своих клиентов и при этом сохранить прибыльность бизнеса.

В цифровой экономике быстро меняются технологии и предпочтения покупателей, и именно стратегический менеджмент позволяет компании адаптироваться к этим изменениям, оставаясь конкурентоспособной. Он помогает соотнести внутренние ресурсы и процессы с внешними условиями рынка, чтобы фирма смогла использовать новые возможности и минимизировать угрозы.

Белорусские компании активно расширяют присутствие на международных рынках, используя франчайзинг и партнерства. Это позволяет минимизировать риски и затраты при выходе на новые рынки. Анализ текущего состояния рынка электронной коммерции в Беларуси показывает устойчивый рост и развитие в последние годы. Рассмотрим ключевые аспекты этого рынка.

В 2024 году доля интернет-торговли в общем объеме розничного товарооборота Беларуси достигла 8,1%, что значительно выше по сравнению с 5,4% в 2022 году. По прогнозам, к концу 2025 года этот показатель может вырасти до 9-10% [2].

По состоянию на 1 августа 2024 года в торговом реестре Беларуси зарегистрировано 30 279 интернет-магазинов, что на 3,7% больше по сравнению с предыдущим годом. Из них около 55% принадлежат юридическим лицам, а остальные — индивидуальным предпринимателям.

Лидирующие позиции по доле выручки в белорусском e-commerce занимают следующие категории: Хобби и отдых (26,4%), Электроника (20,5%), Мода (16,8%), Мебель и товары для дома (11,7%), Товары по уходу (9,4%) [3].

В последние годы наблюдается значительный приток российского капитала в сегмент электронной коммерции Беларуси. Крупные российские маркетплейсы, такие как Wildberries и Ozon, занимают более 40% от общего объема онлайн-продаж в стране. Это усиливает конкуренцию между российскими и белорусскими платформами, стимулируя развитие локальных игроков.

Ожидается, что к 2028 году годовой темп роста выручки в белорусском e-commerce составит 9,5%. Это свидетельствует о значительном потенциале рынка и открывает новые возможности для бизнеса в сфере электронной коммерции.

В условиях стремительного роста электронной коммерции стратегия экспансии становится одним из ключевых направлений стратегического менеджмента. Компании, нацеленные на укрепление позиций на рынке, используют различные подходы к масштабированию бизнеса: географическую экспансию, горизонтальную и вертикальную интеграцию, а также развитие новых товарных направлений. Правильный выбор модели экспансии позволяет не только увеличить объем продаж, но и занять устойчивую долю рынка, обеспечивая долгосрочное конкурентное преимущество.

Географическая экспансия особенно актуальна в регионе СНГ, где крупные российские маркетплейсы активно выходят на рынок Беларуси. Лидерами здесь выступают Wildberries и Ozon, которые демонстрируют различные подходы к завоеванию аудитории.

Wildberries реализует стратегию агрессивного роста, делая ставку на масштаб, скорость и низкие цены. Компания активно расширяет сеть пунктов выдачи заказов (ПВЗ), минимизируя расходы на логистику и предлагая широкий ассортимент товаров по доступным ценам. Такая стратегия позволила Wildberries занять более 25% белорусского рынка e-commerce. Вместе с тем, фокус на массовость и низкую цену иногда приводит к проблемам с поставщиками и снижению качества сервиса, что становится риском в долгосрочной перспективе.

Ozon, напротив, делает акцент на технологичность и устойчивое развитие. В рамках стратегии вертикальной интеграции компания развивает собственную логистическую инфраструктуру, включая склады и службы доставки. Программа "Fulfillment by Ozon" позволяет продавцам использовать складские мощности и логистику платформы, что снижает барьеры входа на рынок. Такой подход обеспечивает высокое качество сервиса, доверие со стороны продавцов и постепенное расширение в Беларуси с учетом локальной специфики.

Сравнение этих стратегий показывает, что завоевание рынка возможно как через масштаб и ценовую агрессию, так и через технологические преимущества и выстраивание экосистемы. Ключевым фактором успеха является соответствие стратегии текущему этапу развития бизнеса, особенностям целевой аудитории и возможностям компании.

Оценка стратегий e-commerce строится на анализе ключевых финансовых показателей, таких как выручка, валовая и чистая прибыль, операционные издержки и рентабельность инвестиций (ROI). Одним из важнейших показателей является LTV (Lifetime Value) — пожизненная ценность клиента, которая помогает определить, насколько выгодно привлекать и удерживать клиентов. В сочетании с

*61-я Научная Конференция Аспирантов, Магистрантов и Студентов БГУИР,  
Минск 2025*

CAC (Customer Acquisition Cost) — стоимостью привлечения клиента, эти метрики позволяют понять, насколько эффективны маркетинговые и бизнес-стратегии. Если LTV значительно превышает CAC, стратегия считается успешной [4].

Другим важным показателем является конверсия (CR, Conversion Rate), измеряющая долю посетителей, совершающих покупку. Повышение конверсии достигается за счет оптимизации UX, персонализации предложений и работы с корзиной покупок. Рентабельность продаж (ROS) и маржинальность (Gross Margin) показывают, насколько эффективно компания управляет своими затратами и ценообразованием. Анализ этих метрик в динамике помогает скорректировать стратегию, направляя ресурсы в наиболее прибыльные направления.

Таким образом, электронная коммерция в Беларуси показывает устойчивый рост, с прогнозируемым увеличением дохода и положительной динамикой ежегодного темпа роста. Конкуренция усиливается за счет российских маркетплейсов, требуя от локальных компаний гибкости, автоматизации логистики и персонализации сервиса. Ключевые финансовые метрики помогают корректировать стратегии. Основные вызовы — высокие издержки, инвестиционная нагрузка, конкуренция. Для долгосрочного успеха критически важно оптимизировать цепочки поставок, развивать маркетинговые стратегии и улучшать клиентский опыт, повышая лояльность и рентабельность бизнеса.

**Список использованных источников:**

1. *Что такое стратегический менеджмент: зачем он нужен руководителю и где его изучать. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-strategicheskij-menedzhment-i-gde-emu-obuchitsya/>*
2. *В Беларуси на интернет-торговлю приходится более 8 процентов всей розницы: количество онлайн-магазинов растет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/dolya-internet-torgovli-v-obshchem-obeme-rozничnoy-torgovli-v-2024-m-sostavila-8-1-protenta.html>*
3. *Digital-рынок Беларуси 2024: что учитывать и чем пользоваться бизнесу сегодня [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://association.by/digital\\_rinok\\_belarusi\\_2024\\_wunder](https://association.by/digital_rinok_belarusi_2024_wunder)*
4. *Зачем бизнесу считать CLV и LTV, и в чем их ключевые отличия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://priceva.ru/blog/article/zachem-biznesu-schitat-clv-i-ltv-i-v-chem-ih-ključevye-otlichija>*