

УДК 338.24

ЦИФРОВИЗАЦИЯ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК КЛЮЧЕВОЙ АСПЕКТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Д.И. Веселов

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, email: veselov@exomenu.ru

Аннотация. В рамках статьи раскрывается логика научного обоснования сбытовой политики как категории, отражающей структурную связь между параметрами конкурентоспособности и инструментами цифрового и технологического сопровождения торговли промышленной продукцией. Показано, что цифровизация сбытовых процессов оказывает воздействие на параметры ценообразования, устойчивость каналов, кооперационные связи и общую архитектуру издержек. Раскрыта зависимость конкурентных характеристик предприятий от включённости цифровых элементов в структуру сбыта. Выделены нормативно-правовые основания формирования сбытовой политики в контексте промышленного законодательства. Сформировано определение сбытовой политики в сфере промышленности как составной части политики промышленного развития, которая определяет основы регулирования и управления: маркетинговыми инструментами, решающими внешнеэкономические и внутренние задачи торговли промышленной продукцией; технологическими инструментами, реализующими публичные, частные задачи цифрового и инновационного развития сферы торговли продуктами промышленных компаний; прочими инструментами. Сделан вывод о том, что цифровая сбытовая политика формирует новую модель управления торговыми функциями промышленного сектора, для чего требуется дальнейшее изучение её функциональных связей с региональной промышленной политикой и нормативными рамками цифровой экономики.

Ключевые слова: сбытовая политика, конкурентоспособность, промышленное предприятие, цифровизация, промышленная стратегия, цифровая экономика, нормативное регулирование.

DIGITALIZATION OF SALES POLICY AS A KEY ASPECT OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

D.I. Veselov

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, email: veselov@exomenu.ru

Abstract. The article reveals the logic of scientific substantiation of sales policy as a category reflecting the structural relationship between competitiveness parameters and tools for digital and technological support of trade in industrial products. It is shown that digitalization of sales processes has an impact on pricing parameters, channel stability, cooperative relations and the overall cost architecture. The dependence of competitive characteristics of enterprises on the inclusion of digital elements in the sales structure is revealed. The regulatory and legal bases for the formation of sales policy in the context of industrial legislation are highlighted. The definition of marketing policy in the field of industry has been formed as an integral part of the industrial development policy, which defines the basics of regulation and management: marketing tools that solve foreign economic and domestic problems of trade in industrial products; technological tools that implement public, private tasks of digital and innovative development of the sulfur trade in products of industrial companies; other tools. It is concluded that digital marketing policy forms a new model for managing the trading functions of the industrial sector, which requires further study of its functional relationships with regional industrial policy and the regulatory framework of the digital economy.

Keywords: marketing policy, competitiveness, industrial enterprise, digitalization, industrial strategy, digital economy, regulatory regulation.

Дата поступления статьи в редакцию: 10.04.2025

Дата принятия статьи в печать: 12.05.2025

Введение

В настоящее время устойчивым методологическим разрывом, препятствующим комплексному анализу конкурентных характеристик промышленных предприятий, остаётся низкая проработанность сбытовой политики как объекта экономической науки. В существующих научных исследованиях сбыт чаще всего отождествляется с маркетинговыми функциями, тогда как структурные особенности управления

продажами в рамках промышленной логики остаются вне предметного поля [1]. Методические материалы по вопросам организации сбыта представлены преимущественно на операционном уровне, в то время как системное осмысление сбытовой политики как составной части управления промышленным развитием представлено в недостаточной степени. Отсутствие теоретической целостности в определении и содержании сбытовой политики в сфере промышленности ограничивает возможности её использования как инструмента повышения конкурентоспособности, что в конечном итоге является препятствием для достижения цели промышленной политики страны, а именно «формирования высокотехнологичной, конкурентоспособной промышленности, обеспечивающей переход экономики государства от экспортно-сырьевого типа развития к инновационному типу развития» [2].

Формирование содержательных оснований сбытовой политики промышленного предприятия не может быть отделено от общей трансформации, определяемых концепцией индустрии 4.0, или четвёртой промышленной революцией. Реализация индустрии 4.0 связана с внедрением интеллектуальных производств, логистических платформ, цифровых двойников и иных передовых технологий, которые приводят современные компании к переосмыслению сбытовых стратегий в логике новых цифровых экосистем. В частности, в условиях сетевой координации и кросс-функциональной архитектуры производственно-сбытовых процессов меняется прежняя роль сбыта как завершающей стадии производственного цикла — сбыт становится самостоятельным контуром стратегического управления промышленного предприятия, ориентированным на разработку цифровых решений, интегрированных в инфраструктуру производства, логистики и потребления [3].

Цифровые каналы продаж промышленной продукции формируют новую институциональную конфигурацию рыночного взаимодействия. Так, предприятия, ранее выстраивавшие сбыт по модели линейной доставки, включаются в распределённые системы платформенной торговли, в рамках которых торговые решения принимаются на основе анализа больших данных и прогнозных алгоритмов. Важно отметить, что для цифровой трансформации промышленных предприятий требуется как технологическая модернизация, так и институциональное проектирование сбытовой политики как инструмента управления поведением на цифровом рынке. Отсюда возникает необходимость в переосмыслении самой цели сбытовой деятельности, которая перестаёт быть ограниченной задачей физической реализации продукции и становится элементом построения новой модели рыночной конкурентоспособности в цифровой экономике.

В связи с этим проблематика цифровизации сбытовой политики должна быть рассмотрена в контексте региональной промышленной политики, поскольку активность сбытовой политики формирует и положение отдельного предприятия на рынке, и влияет на пространственное распределение производственных и потребительских потоков. В настоящее время, когда значительная часть промышленных предприятий реализует продукцию в рамках межрегиональных схем, структура сбытовых каналов влияет на устойчивость промышленного производства в целом. Сбытовая политика, интегрированная в цифровую промышленную инфраструктуру региона, позволяет создавать устойчивые кооперационные связи и повышать территориальную связанность хозяйственных систем.

Актуальность обращения к данной теме определяется необходимостью формирования научного инструментария, способного отразить связь между цифровыми преобразованиями в сфере сбытовой политики и параметрами конкурентоспособности промышленных организаций. Научная новизна исследования заключается в раскрытии сбытовой политики как функционального элемента промышленной стратегии в условиях цифровой трансформации. Обоснование содержательной структуры и понятийных границ сбытовой политики позволяет рассматривать её как самостоятельную категорию отраслевой экономики.

Цель исследования

Целью статьи является обоснование сбытовой политики как фактора конкурентоспособности в условиях цифровизации.

Результаты исследования и их обсуждение

Сбытовая политика формируется в логике экономических механизмов, отражающих устойчивые интересы промышленного предприятия в сфере торговли. Для того, чтобы теоретически осмыслить её содержания прежде всего следует отказаться от трактовки сбыта как прикладной задачи маркетинга. Сбытовая политика выполняет функцию ресурсной координации организационно-управленческих процессов, направленных на закрепление производимого продукта в системе рыночной экономики, что пре-

допределяет её институциональный характер и делает необходимым её включение в категориальный аппарат отраслевой экономики. В системном понимании сбытовая политика выступает как разновидность управленческого регулирования, устанавливающего устойчивую конфигурацию взаимодействия между производством, логистикой и коммерческим обращением.

Для того, чтобы концептуально идентифицировать сбытовую политику как самостоятельную категорию, целесообразно выявить её функциональные границы. Основным содержанием здесь становится механизм управления торговыми потоками, интегрированный в производственно-экономическую систему промышленного предприятия. Необходимость теоретической интерпретации связана с тем, что сбытовая политика определяет как правила обращения продукции, так и специфику поведения на рынке, опосредованного технологическим и нормативным контекстом. Тем самым сбытовая политика принимает форму многослойной системы, сочетающей в себе элементы стратегического планирования, операционного сопровождения и цифрового контроля над распределением продукции.

Определённость в понимании сбытовой политики трудно достичь без разграничения её содержательных характеристик и задач маркетинговой деятельности. Так, маркетинг ориентирован на формирование спроса, воздействие на поведенческие модели потребителей, позиционирование продукции. В то время как сбытовая политика организует систему обращения, встраивает производственные потоки в экономическое пространство и устанавливает параметры коммерческого взаимодействия, что выводит её за пределы функциональной зоны маркетинга и придаёт ей самостоятельное значение в контексте управления промышленным предприятием.

Методологическая разница между сбытовой политикой и маркетингом заключается в том, что сбыт представляет собой процесс, подлежащий нормативному, техническому и логистическому сопровождению. Он ориентирован на обеспечение устойчивого исполнения контрактных обязательств, организацию поставок, координацию со смежными секторами и цифровыми платформами. Маркетинг же не выполняет таких задач и не формирует инфраструктуру для управления товаропотоками. Данное различие определяет необходимость научного анализа сбытовой политики как обособленной экономической категории.

Историческое развитие теоретических взглядов на сбытовую политику показывает, что её значение в структуре управления промышленным предприятием возрастало по мере усложнения систем товародвижения. На ранних этапах сбыт трактовался как итог производственного процесса, который завершался формальной реализацией продукции. Однако постепенное усложнение рынка, усиление зависимости от логистических и финансовых решений, а также рост конкуренции в сфере поставок сформировали потребность в институционализации сбыта как управляемой системы.

Важно подчеркнуть — сбытовая политика в современной интерпретации не может быть сведена к завершению производственного цикла. Она выступает как механизм пространственно-временного моделирования распределительных процессов, который взаимодействует с техническими средствами, регулирующими логистику, документооборот и расчёты. В этом смысле сбытовая политика есть элемент динамической архитектуры, способной своевременно адаптироваться к изменениям рынка и трансформациям, соответствующим технологическому прогрессу. Отсюда возникает необходимость интеграции сбытовой политики в систему производственного и управленческого планирования.

Роль сбытовой политики в управлении промышленным предприятием определяется её связью с устойчивым положением предприятия на рынке, степенью диверсификации каналов реализации и уровнем предсказуемости коммерческих потоков. Сбытовая политика влияет на стратегические параметры развития, поскольку формирует рамки, в которых предприятие реализует продукцию и контролирует эффективность дистрибуции. С этой позиции она является не следствием маркетинговой активности, а условием её результативности, что даёт основание рассматривать её в качестве компонента общей системы промышленного управления.

Промышленное предприятие функционирует в условиях постоянного перераспределения спроса, технологических инноваций и нормативных изменений. Поэтому сбытовая политика приобретает значение инструмента управления неопределённостью, когда важна не только отгрузка продукции, но и управление контрактными рисками, поддержание бесшовной цепочки поставок, а также синхронизация с производственными циклами. Сбытовая политика при этом обеспечивает сквозное управление, связывает производственные параметры с внешнеэкономическим контуром деятельности, в связи с чем она становится ключевым элементом внутренней логики устойчивого развития промышленного предприятия.

Внедрение технологических платформ в сбытовую политику промышленного предприятия формирует условия для перехода от фрагментарного управления к платформенной координации бизнес-про-

цессов. Основное значение приобретает возможность интеграции производственных и бытовых контуров в единую цифровую среду, обеспечивающую прозрачность взаимодействий между подразделениями, контрагентами и конечными потребителями. Развитие технологических платформ основывается на архитектуре, в которой системообразующую роль играют информационные модули, обрабатывающие потоки заказов, контрактов и логистических операций в режиме реального времени.

Формирование содержательной структуры сбытовой политики промышленного предприятия невозможно без анализа технико-технологической базы, в которой реализуются её функции.

Так, внедрение технологических платформ в сбытовую политику промышленного предприятия формирует условия для перехода от фрагментарного управления к платформенной координации бизнес-процессов. Основное значение здесь приобретает возможность интеграции производственных и бытовых составляющих в единую цифровую среду, обеспечивающую прозрачность взаимодействий между структурными подразделениями предприятия, контрагентами и конечными потребителями. Развитие технологических платформ основывается на архитектуре, в которой системообразующую роль играют информационные модули, обрабатывающие потоки заказов, контрактов и логистических операций, как правило, в режиме реального времени.

Функциональная специфика технологических платформ заключается в том, что они обеспечивают горизонтальную и вертикальную связанность между элементами сбытовой инфраструктуры, что позволяет промышленному предприятию отказаться от иерархической модели управления продажами и перейти к сквозному управлению, в рамках которого технологическая платформа выполняет роль центра принятия решений. При этом цифровая среда аккумулирует данные как о продуктах, так и об иных важных составляющих (клиенты, маршруты, операционные риски и др.), что расширяет инструментарий прогнозирования в рамках сбытовой политики.

Развитие электронных каналов реализуется на основе перехода к платформам B2B– и B2G-форматов, когда промышленные предприятия взаимодействуют с покупателями в цифровой среде. Принципиальной особенностью таких каналов является отказ от традиционной схемы контактных продаж и переход к модели, в которой контракты, размещение заказов и расчёты осуществляются в рамках единого цифрового интерфейса. Использование электронных каналов способствует сокращению транзакционных издержек и повышает предсказуемость коммерческого оборота.

Электронные каналы изменяют пространственную структуру рынка, поскольку участие в них не зависит от территориального положения поставщика или потребителя, поэтому формируются предпосылки для равного доступа к промышленной продукции, в том числе в сегментах, ранее ограниченных физическими барьерами. В сбытовой политике промышленного предприятия электронные каналы выполняют функцию «репликатора» коммерческой модели, которая затем может тиражироваться в разных регионах вместо того, чтобы каждый раз создавать физическую инфраструктуру сбыта.

Автоматизированные системы закупок и поставок, используемые в промышленной сфере, выполняют функцию цифрового контура управления контрактами и обеспечивают исполнение производственных заказов в условиях жёсткой привязки к логистике. Их развитие связано с необходимостью повышения точности исполнения договорных обязательств в контексте расширения номенклатуры продукции и усложнения цепочек поставок. Автоматизация бизнес-процессов закупки исключает влияние субъективных факторов и уменьшает временные задержки на этапах оформления и подтверждения заказов.

Применение автоматизированных систем позволяет промышленному предприятию перейти от бумажного документооборота к унифицированной цифровой модели, в рамках которой управление осуществляется на основе заданных алгоритмов и предварительно проверенных сценариев, что способствует синхронизации планов производства и поставок, снижает вероятность потерь и несвоевременных поставок. При этом сбытовая политика принимает форму цифрового контракта, в рамках которого параметры исполнения определяются заранее, а система контролирует их соблюдение на каждом этапе.

Цифровая логистика формирует базу для пространственной консолидации сбытовой политики, поскольку она обеспечивает контроль за перемещением продукции на всех этапах, от выхода из производства до поступления конечному потребителю. В цифровой модели логистика приобретает функцию мониторинга в режиме реального времени и в зависимости от внешних условий выполняет задачи оперативной корректировки маршрутов, сроков, объёмов поставки.

Цифровые логистические системы обеспечивают обратную связь за счёт формирования информационных контуров, на основании которых сбытовая политика может оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям. Для промышленного предприятия это означает возможность поддержания заданного уровня рыночной активности при минимизации складских запасов и снижении логистиче-

ских издержек. При этом цифровая логистика интегрируется в единую систему управления, замыкает производственный цикл на сбытовую функцию и формирует замкнутый цикл сквозного планирования.

Важно отметить, что формат цифровой организации сбыта влияет как на структуру процессов, так и на их результат. Параметры устойчивого развития промышленного предприятия по отношению к рынку напрямую зависят от того, как функционирует его сбытовая политика.

Так, позиционирование промышленного предприятия на рынке зависит от качества формирования и степени надёжности сбытовой политики, поскольку она закрепляет производственную активность в экономическом пространстве. Продукт без сформированной системы распределения не является рыночно конкурентным, а значит, не создаёт добавленную стоимость. В настоящее время рыночная позиция промышленного предприятия фиксируется скорее степенью доступности для потребителя, которую обеспечивает сбытовая инфраструктура, чем характеристики выпускаемой продукции. Иными словами, сбытовая политика приобретает статус фактора, определяющего уровень вовлечённости промышленного предприятия в рынок. Хотя качество выпускаемой продукции, безусловно, важно, с точки зрения массового потребительского поведения оно должно быть у каждого предприятия, а вот скорость и зона доставки, и иные составляющие сбыта становятся явным конкурентным преимуществом [4].

В условиях цифровой трансформации значение положения предприятия на рынке начинает определяться скоростью отклика на изменения внешней среды. Такая способность формируется за счёт того, насколько сбытовая политика встроена в механизмы аналитической обработки данных, платформенного взаимодействия и цифрового сопровождения логистических операций. Положение предприятия на рынке в этом контексте зависит и от характеристик продукции, и от архитектуры каналов, через которые продукция поступает к потребителю. Поэтому являющаяся функцией производства конкурентоспособность становится и функцией сбытовой стратегии, основанной на цифровых возможностях.

Также сбытовая политика формирует исходные условия ценообразования, поскольку она определяет характер доступа продукции к рынку и величину издержек, включаемых в цену. Структура каналов, плотность выстроенных логистических связей, уровень цифровизации операций — все эти параметры отражаются в цене, независимо от исходной себестоимости продукции. В то же время сбытовая политика устанавливает рамки допустимых колебаний цены, в пределах которых предприятие способно сохранять конкурентоспособность, что обусловлено тем, что цена воспринимается потребителем как отражение доступности и стабильности поставок.

Ценообразование в промышленном секторе зависит от степени предсказуемости торговых процессов, которая обеспечивается инструментами сбытовой политики. Когда каналы дистрибуции включены в цифровую инфраструктуру, промышленное предприятие может регулировать уровень цен за счёт управления логистическими циклами и оптимизации складских операций. При этом цифровые инструменты позволяют прогнозировать поведение спроса и определять наилучшие временные интервалы для изменения параметров цены. Таким образом, сбытовая политика становится механизмом, активно влияющим на формирование ценовой стратегии промышленного предприятия.

Важное значение имеют и партнёрские отношения в системе промышленного сбыта, которые выстраиваются на основе устойчивого взаимодействия, когда все заинтересованные стороны воспринимают сбытовую политику как элемент координации общих интересов. При этом важным условием является доступ к цифровым средам, в которых происходит согласование условий, мониторинг исполнения и управление операционными рисками [5]. Укрепление партнёрских связей связано с включённостью промышленных предприятий в платформенные решения, обеспечивающие торговлю и обмен данными, совместное планирование и синхронизацию бизнес-процессов.

Сбытовая политика в таком формате выполняет функцию контура интеграции, в котором происходит расширение горизонта взаимодействия. Так, партнёр становится участником общей цифровой модели, в рамках которой вырабатываются решения о сроках поставки, условиях оплаты, корректировках объёма, что превращает систему сбыта в пространство совместного управления, в котором создаётся целостная цепочка ценности.

Устойчивость каналов сбыта определяется степенью их цифровой интеграции, поскольку только в такой системе возможен оперативный контроль, обновление параметров и своевременная адаптация к внешним условиям. В частности, в рамках сбытовой политики, которая реализуется в аналоговой форме, возможности эффективного управления значительно сужаются при усложнении логистических сценариев, тогда как цифровая структура позволяет промышленному предприятию управлять каналами как системой взаимосвязанных элементов, когда каждое звено выполняет и собственную функцию, и формирует данные, необходимые для управления всей цепочкой поставок [6].

Таблица 1

Сопоставление цифровых инструментов сбытовой политики и параметров конкурентоспособности

Цифровой инструмент	Функциональная направленность	Целевое влияние на конкурентоспособность
Электронные закупочные платформы (государственные и корпоративные)	Обеспечение доступности каналов продаж, расширение географии присутствия	Повышение рыночной гибкости, ускорение оборота и снижение барьеров входа
Интеграция сбытовой политики в единую цифровую систему планирования (ERP, SCM)	Согласование производственных и сбытовых циклов, синхронизация управленческих решений	Сокращение времени отклика на спрос, устойчивость деловых процессов
Автоматизированные модули расчёта и согласования поставок	Устранение ручного управления в операционных блоках, прозрачность условий поставки	Повышение точности исполнения обязательств, снижение объёма возвратов
Корпоративные маркетплейсы и цифровые витрины	Формирование прямых связей с потребителем, визуализация ассортимента	Укрепление рыночного имиджа, стабилизация спроса на продукцию
Цифровые средства контроля исполнения и документооборота	Обеспечение юридической и логистической надёжности сделок	Снижение транзакционных издержек, повышение доверия со стороны партнёров
Интеллектуальные аналитические системы в составе сбытовой политики	Предсказание объёмов продаж, адаптация к изменениям конъюнктуры	Устойчивость объёмов реализации, гибкость ценовой политики

Источник: составлено автором.



Рис. 1. Сбытовая политика в структуре факторов конкурентоспособности промышленного предприятия и политики сбыта в сфере промышленности

Источник: разработано автором.

Снижение издержек достигается в результате выстраивания сквозной логики, в рамках которой каждое решение основано на точных данных и прогнозируемом поведении. Основанная на цифровом управлении сбытовая политика позволяет исключить избыточные расходы, сократить временные лаги, уменьшить запасы и снизить долю возвратов. При этом экономия достигается за счёт более эффективного распределения ресурсов внутри системы сбыта, что позволяет повысить общую эффективность работы промышленного предприятия и усилить его позиции на рынке.

Развитие сбытовой политики в условиях цифровизации промышленного сектора сопровождается формированием устойчивых связей между технологическими средствами её реализации и конкретными параметрами конкурентоспособности. Такая зависимость может быть представлена в виде структурированного сопоставления, позволяющего выявить содержание цифровых инструментов и их функциональную направленность (табл. 1).

Таким образом, в рамках структурного понимания сбытовой политики промышленного предприятия целесообразно выделить три уровня, в которых она формируется, реализуется и оказывает влияние на конкурентоспособность. На верхнем уровне находятся общие нормативные и технологические инструменты политики сбыта в сфере промышленности, определяющие рамочные условия. На втором уровне сбытовая политика оформляется в виде системы управления, действующей в рамках промышленного предприятия. На третьем уровне отражаются параметры конкурентоспособности, которые складываются под воздействием цифровых механизмов, встроенных в сбытовую инфраструктуру (рис. 1). Данная концептуальная модель позволяет зафиксировать как системный характер сбытовой политики, так и её место в структуре факторов конкурентоспособности промышленного предприятия.

Содержательная структура представленной схемы позволяет установить роль сбытовой политики как связующего звена между механизмами промышленной политики и параметрами рынка. В верхней части модели отражены направления формирования системы сбыта в промышленности, охватывающие маркетинговые и технологические средства, а также нормативные механизмы обеспечения. Важно отметить, что они не сводятся к инструментальному набору, а представляют собой блоки, транслируемые в конкретные управленческие решения промышленного предприятия. В рамках направлений цифровой трансформации самой сбытовой политики ключевое значение имеет способность формировать систему обращения, встроенную в технологический и логистический контур. Финальный элемент схемы отражает то, как использование платформ, цифровых каналов и аналитических средств проявляется в конкретных параметрах конкурентоспособности. Важно, что связь между ними носит функциональный, а не декларативный характер: каждое средство управления трансформируется в конкретный результат и формирует экономическую конфигурацию, в которой сбытовая политика перестаёт быть вспомогательной и приобретает статус определяющего фактора конкурентоспособности.

На основании вышеизложенного можно сформулировать определение сбытовой политики промышленного предприятия, которая представляет собой составную часть политики промышленного развития, которая определяет основы регулирования и управления: маркетинговыми инструментами, решающими внешнеэкономические и внутренние задачи торговли промышленной продукцией; технологическими инструментами, реализующими публичные, частные задачи цифрового и инновационного развития сферы торговли продуктами промышленных компаний; прочими инструментами управления и обеспечения в сфере промышленного развития.

Важно отметить, что формирование цифровых механизмов реализации сбытовой политики промышленного предприятия происходит в границах правового поля, заданного основами промышленной политики. Центральным нормативным актом, устанавливающим рамки функционирования сбытовой системы, является Федеральный закон № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» [2], положения которого определяют функциональную связь между задачами отраслевого развития и использованием механизмов цифрового управления торговыми потоками. В данном федеральном законе обозначаются инструменты, позволяющие включить сбытовую политику в контекст технологической модернизации, внедрения результатов интеллектуальной деятельности и координации товарных потоков в едином промышленном контуре.

Содержание сбытовой политики, реализуемой на цифровой основе, отражает цели, сформулированные в стратегических документах цифрового развития [7]. В их числе — программы, ориентированные на формирование сквозной цифровой инфраструктуры, развитие платформенных решений, поддержку логистических и производственно-сбытовых цепей. Стратегии цифровой экономики предусматривают институционализацию управления данными как фактора повышения эффективности производственных и коммерческих решений. На этом основании цифровая сбытовая политика начинает выступать и как инструмент рыночного взаимодействия, и как структурный элемент всей системы государственного стимулирования технологического обновления.

Тем не менее важным представляется вопрос нормативных ограничений, сдерживающих развитие цифровых форм сбытовой политики, который связан с отсутствием единых стандартов электронного (цифрового) документооборота, различием требований к участникам торговых платформ и фрагментарностью регулирования логистических сервисов [8]. Эти и иные условия ограничивают возможность

унификации решений, способствуют формированию избыточной нагрузки на промышленное предприятие в отношении его адаптации к различным каналам распространения продукции. Также значимым фактором риска пока ещё остаётся нормативная неоднородность в вопросах трансграничной торговли, в которой цифровые инструменты сбыта вынужденно вступают в противоречие с несогласованностью правовых режимов [9].

Механизмы стимулирования, способные компенсировать эти и ныне барьеры, связаны с расширением доступа к инфраструктуре цифровых закупок, стандартизацией интерфейсов платформ, субсидированием внедрения систем управления товарными потоками. При этом важной задачей является формирование нормативных условий, позволяющих рассматривать цифровую сбытовую политику как область системного государственного участия. Когда сбытовая политика влияет на устойчивое развитие промышленного производства, она должна получать активную институциональную поддержку наравне с технологическим развитием [10], поскольку это создаёт надёжные предпосылки для включения функции сбыта в архитектуру отраслевых стратегий и закрепления её значения как самостоятельного объекта нормативного регулирования.

Итак, в настоящее время цифровая сбытовая политика приобретает значение самостоятельной функции промышленного развития, поскольку она формирует сквозной контур управления, в котором связываются интересы производства, логистики и торговли. Её содержательная специфика заключается в способности моделировать рыночные процессы на основе платформенных решений, интегрированных в цифровую среду промышленного предприятия. В этой связи сбытовая политика уже не ограничивается задачами реализации продукции, она выступает в качестве механизма стратегической координации, влияющего на устойчивость и гибкость поведения промышленного предприятия в условиях активно трансформирующейся внешней среды. Поэтому прежние организационно-экономические подходы, в которых сбытовая политика зачастую трактовалась как функция маркетинговой поддержки, нуждаются в пересмотре.

Значение сбытовой политики как фактора конкурентоспособности проявляется в её способности обеспечивать предсказуемость поставок, согласованность производственных и торговых операций, а также формировать деловую инфраструктуру, способную адаптироваться к нормативным и технологическим изменениям. В условиях цифровизации сбытовая политика становится частью архитектуры промышленного суверенитета, так как именно в ней реализуется контроль над каналами распространения продукции, пространственной организацией рынков и логикой коммерческого взаимодействия.

Актуальность направления дальнейших исследований определяется необходимостью углублённого изучения механизмов сопряжения цифровой сбытовой политики с промышленной логистикой, нормативными рамками трансграничного оборота, а также с архитектурой цифровых экосистем, в которых сбыт выступает в качестве точки входа в производственно-коммерческое взаимодействие. В настоящее время целесообразной представляется разработка моделей, отражающих влияние цифровых решений на структурную конфигурацию торговых потоков, а также выявление институциональных рисков, возникающих в результате нормативной несогласованности и ограниченного доступа к цифровой инфраструктуре.

Также внимание в рамках будущих исследований должно быть уделено вопросам включённости сбытовой политики в региональные стратегии промышленного, в том числе кластерного развития, поскольку от территориальной направленности сбытовой политики зависит устойчивость цепочек поставок, доступность продукции и равномерность экономической активности. Исследование цифровой сбытовой политики в региональном аспекте позволит выявить типовые конфигурации взаимодействия между промышленными предприятиями и технологическими (цифровыми) платформами, уточнить параметры цифровой кооперации и обосновать систему показателей результативности цифровых решений в сфере управления сбытом в сфере промышленности.

Выводы

Цифровизация сбытовой политики меняет структуру управления промышленным предприятием, она выводит сбыт за пределы оперативной деятельности и формирует на его основе стратегический контур взаимодействия с рынком. Развитие цифровых каналов, автоматизированных систем и логистических платформ превращает сбытовую политику в самостоятельную функциональную инфраструктуру, соединяющую производственный и рыночный сегменты в едином пространстве управления. Цифровая трансформация влияет на параметры конкурентоспособности: повышается точность исполнения договоров, ускоряется адаптация к внешним условиям, снижаются транзакционные издержки и возникает возможность тиражировать эффективные модели распространения продукции. При этом ключе-

вым остаётся вопрос нормативной состоятельности этих процессов, поскольку для реализуемой в цифровой среде сбытовой политики требуется соответствующая институциональная поддержка и включение в систему отраслевого управления.

Системное представление о сбытовой политике в условиях цифровизации позволяет рассматривать её в качестве инструмента реализации продукции и в качестве самостоятельной категории отраслевой экономики, обладающей ресурсным, технологическим и нормативным содержанием. При этом цифровая сбытовая политика выступает связующим звеном между целями промышленной политики и механизмами рыночного распределения, а также формирует устойчивые параметры поведения промышленного предприятия в экономическом пространстве. Обоснование этой связи стало предметом настоящей статьи: показано, что конкурентоспособность промышленного предприятия зависит от степени зрелости цифровых элементов сбытовой политики. На основании изложенного в статье формулируется следующее научное положение: обоснованы ключевые аспекты конкурентоспособности промышленных производителей и соответствующее понятие сбытовой политики в сфере промышленности как составной части промышленной политики, обеспечивающей управление цифровыми, технологическими и иными инструментами, влияющими на структуру и устойчивость торгового поведения промышленного предприятия.

В рамках дальнейших исследований данной темы важной задачей для научного анализа является необходимость системного изучения механизмов интеграции сбытовой политики в архитектуру цифрового управления промышленным предприятием. Важно выявить, каким образом цифровые средства сбытовой политики могут оказывать влияние на стратегическую навигацию в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры, в том числе при формировании антикризисных сценариев и перераспределении логистических потоков. Перспективным направлением также выступает разработка системы показателей зрелости цифровой инфраструктуры в сбытовой политике, которая позволит оценивать степень её институциональной готовности к выполнению функций в рамках промышленной стратегии. Отдельного внимания заслуживает и необходимость проведения анализа цифровой трансформации ролевых моделей управления, в рамках которой функции сбытовой политики перераспределяются между человеком и системой, что формирует новые формы цифрового лидерства и платформенной координации бизнес-процессов.

Литература

1. Дубинина М. А., Фрейдлин С. А. Формирование сбытовой политики предприятия по результатам маркетингового исследования // Сфера услуг: инновации и качество. 2024. № 71. С. 72-86.
2. О промышленной политике в Российской Федерации: федеральный закон N 488-ФЗ от 31.12.2014 (последняя редакция) // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/ (дата обращения: 16.04.2025).
3. Echchakoui S., Ladhari R. Sales force control in the area of value-based selling and Industry 4.0: smart self-control based on salesperson business model // Journal of Marketing Analytics. 2024. Vol. 12. No. 4. P. 1006-1027.
4. Астахов С. А., Лапшин В. Ю. Управление сбытовой политикой предприятия на автомобильном рынке в условиях санкционных ограничений // Социальные и экономические системы. 2022. № 6-2 (30.2). С. 113-124.
5. Зинич Л. В. Формирование эффективной сбытовой политики предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 547-554.
6. Куровский С. В., Мишин Д. А., Колесников В. А. К вопросу о человеческом капитале в предприятиях строительной отрасли // Экономика строительства. 2024. № 5. С. 24-28.
7. Мардар Д. А., Колесников В. А. Политика формирования маркетинговой сбытовой политики предприятия // Теория права и межгосударственных отношений. 2021. Т. 1. № 7 (19). С. 429-438.
8. Мишин Д. А., Куровский С. В., Халафян А. А. Цифровизация как направление развития государства и права: сущность, перспективы, риски // Вестник Академии права и управления. 2024. № 5 (80). С. 77-81.
9. Куровский С. В., Мишин Д. А., Савин Д. А., Корнилов С. А., Куровская М. А. Инновации в закупочной деятельности: пути повышения эффективности и снижения рисков // Финансовые рынки и банки. 2024. № 9. С. 30-37.
10. Корокошко Ю. В., Замахина Н. А., Коркин Н. А. Сбытовая политика и её роль в повышении конкурентоспособности предприятия // Финансовая экономика. 2019. № 5. С. 901-904.