

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАНАЛОВ СБЫТА МЕБЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ В ЭПОХУ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Золотарев Сергей Александрович

Аспирант, Московский финансово-промышленный
университет Синергия
srgonxt@gmail.com

Захаров Александр Викторович

Кандидат экономических наук, доцент, Московский
финансово-промышленный университет Синергия
VVZakharov@synergy.ru

DIGITAL TRANSFORMATION OF FURNITURE INDUSTRY DISTRIBUTION CHANNELS IN THE ERA OF GLOBAL UNCERTAINTY

**S. Zolotarev
A. Zakharov**

Summary. This article examines the impact of digital transformation on the restructuring of distribution channels in the furniture industry in the context of global challenges and uncertainty. Based on an analysis of current trends, key technological drivers of change are identified: platform solutions, augmented and virtual reality tools for creating customer experiences, and data analysis systems for personalization and supply chain management. Particular attention is paid to the specifics of the Russian market, where, amid the global trend toward digitalization, barriers such as a lack of funding, qualified IT personnel, and dependence on imported technologies persist. The barriers to transformation are systematized, and a model and comparative analysis of strategic scenarios for integrating digital solutions into a hybrid distribution system are proposed, considering the uncertainty factor.

Keywords: digital transformation, furniture industry, distribution channels, customer experience, global uncertainty, marketplaces, import substitution.

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровой трансформации на перестройку каналов сбыта в мебельной индустрии в контексте глобальных вызовов и неопределённости. На основе анализа современных трендов выделены ключевые технологические драйверы изменений: платформенные решения, инструменты дополненной и виртуальной реальности для создания клиентского опыта, а также системы анализа данных для персонализации и управления цепочкой поставок. Особое внимание уделено специфике российского рынка, где на фоне общемирового тренда на цифровизацию сохраняются такие барьеры, как дефицит финансирования, квалифицированных ИТ-кадров и зависимость от импорта технологий. Систематизированы барьеры трансформации, предложена модель и сравнительный анализ стратегических сценариев интеграции цифровых решений в гибридную систему сбыта с учётом фактора неопределённости.

Ключевые слова: цифровая трансформация, мебельная индустрия, каналы сбыта, клиентский опыт, глобальная неопределённость, маркетплейсы, импортозамещение.

Введение

Актуальность исследования цифровой трансформации каналов сбыта в мебельной индустрии определяется стечением двух фундаментальных факторов: общемировой экспансии цифровых технологий, перестраивающих классические бизнес-модели, и усиливающейся глобальной неопределённости, которая предъявляет новые требования к устойчивости и гибкости бизнес-процессов [1]. Как отмечают в своих работах исследователи цифровой экономики, проникновение технологий в цепочки создания стоимости смещает конкурентные преимущества от владения активами к эффективности управления данными и качеству клиентского опыта [2]. Мебельная отрасль, традиционно опиравшаяся на физическую демонстрацию товаров, сложные логистические цепочки и высокую степень субъективности потребительского выбора, сегодня находится в эпицентре этого перехода. В мире 98% компаний уже приступили к цифровой трансформации,

что свидетельствует о тотальности данного процесса [3]. Российский рынок, как часть глобальной системы, демонстрирует схожую динамику, однако его развитие происходит в специфических институциональных условиях, включая санкционные ограничения и политику импортозамещения, что формирует уникальный контекст для научного осмысления [4].

Несмотря на растущий интерес к проблематике цифровизации в ритейле, комплексных исследований, фокусирующихся именно на трансформации каналов сбыта мебельной индустрии с учётом современных вызовов недостаточно. Существующие работы, как правило, концентрируются либо на общих трендах электронной коммерции [5], либо на маркетинговых аспектах использования отдельных технологий, например, дополненной реальности.

Целью настоящей статьи является разработка концептуальных основ и стратегических приоритетов циф-

ровой трансформации каналов сбыта для предприятий мебельной индустрии, функционирующих в условиях глобальной неопределённости.

Методы исследования

В основу методологии данного исследования положен комплексный подход, интегрирующий теоретико-методологический анализ, обработку вторичных данных и построение аналитических моделей [5]. Структура исследовательского процесса была спроектирована для достижения цели работы — разработки стратегических приоритетов цифровой трансформации каналов сбыта в мебельной индустрии в условиях неопределённости.

На первом этапе был проведён всесторонний обзор существующих теоретических и прикладных работ, посвящённых цифровой трансформации, эволюции каналов дистрибуции и специфике мебельного рынка. Это позволило сформировать теоретическую рамку исследования, выявить устоявшиеся концепции и определить лакуны в научном знании, на восполнение которых направлена данная статья. Анализ работ российских и зарубежных авторов [1, 2, 6, 7], обеспечил понимание общих трендов и отраслевой специфики.

Основным источником эмпирической информации выступили материалы российской мебельной выставки 2025 года, содержащие экспертные оценки, статистику и трендовые прогнозы. Данные были подвергнуты структурированию и интерпретации с целью выделения ключевых драйверов, барьеров и приоритетных направлений цифровизации в отечественном контексте.

Для выявления и классификации конкретных ИТ-инструментов и практик, трансформирующих сбытовые каналы. Изучался опыт внедрения 3D-конфигураторов, интеграции с маркетплейсами и CRM-систем. Метод бенчмаркинга позволил сравнить подходы и адаптировать успешные решения с учётом специфики отрасли и внешних ограничений [5].

На основе полученных теоретических и эмпирических данных была разработана аналитическая модель, визуализирующая влияние цифровых инструментов на ключевые этапы потребительского пути. Кроме того, методом синтеза были сконструированы и описаны три типовых сценария, представленные в сравнительной таблице. Данный метод, опирающийся на логику стратегического выбора в условиях неопределённости [4], обеспечил переход от анализа к практическим рекомендациям.

Результаты исследования

Проведённый анализ позволил систематизировать и конкретизировать ключевые векторы влияния цифро-

вых технологий на каналы сбыта мебельной индустрии в условиях неопределённости. Результаты сгруппированы по трём основным блокам: драйверы трансформации, специфика российского контекста и архитектура изменений потребительского пути.

Проведённый анализ показал, что цифровая трансформация сбыта не является единым процессом, а представляет собой адаптацию под воздействием кластера взаимосвязанных технологий. Выделены три ключевых драйвера:

1. Переход от интуитивного управления запасами и ассортиментом. Аналитика больших данных используется для прогнозирования спроса, персонализации предложений и динамического ценообразования, что напрямую влияет на эффективность дистрибуции [10].
2. Технологии дополненной и виртуальной реальности, а также 3D-конфигураторы превратились в критически важный инструмент преодоления ключевого барьера мебельных продаж — невозможности физической оценки товара в цифровой среде [7].
3. Происходит активная интеграция мебельных компаний в крупные маркетплейсы и развитие собственных платформенных решений. Это создаёт новые, гибридные каналы сбыта, где контроль над клиентским опытом и данными разделяется между производителем и платформой, что требует новых компетенций в партнёрстве [11].

Центральным результатом анализа стала разработанная модель, демонстрирующая, как цифровые инструменты перестраивают каждый этап традиционного пути покупки мебели, формируя новую, гибридную логику взаимодействия. Эта модель, обобщённая в таблице 1, показывает смещение ценности с простой транзакции к управлению опытом на всех точках контакта.

Таким образом, основным результатом является вывод о формировании гибридной модели сбыта, где цифровые и физические каналы не конкурируют, а выполняют взаимодополняющие функции. Этот симбиоз становится основой для построения устойчивой конкурентной стратегии в эпоху неопределённости [12].

Обсуждение результатов

Полученные результаты позволяют выйти за рамки простого описания трендов и сформулировать ряд важных теоретических выводов и практических рекомендаций для мебельной индустрии. Ключевая идея обсуждения заключается в том, что в условиях глобальной неопределённости стратегическая цель цифровой трансформации смещается от автоматизации к построению адаптивных сбытовых экосистем.

Таблица 1.

Модель влияния цифровых инструментов на потребительский путь в мебельной индустрии

Этап потребительского пути	Традиционная доминанта канала	Ключевые цифровые инструменты трансформации	Формируемый новый запрос
Осведомлённость	Офлайн-шоу-румы, печатные каталоги	Социальные сети, блоги дизайнеров, контент-платформы	Получение визуализированных, персонализированных идей в любой момент времени, переход к изучению товара
Изучение и выбор	Посещение магазина, работа с менеджером, образцы	3D-конфигураторы, видеозаписи, сравнение в один клик, чат-боты	Возможность самостоятельно, детально и без давления конфигурировать параметры товара
Заказ и оплата	Заказ в салоне или по телефону	Онлайн-корзина, различные способы онлайн-оплаты, интеграция с системами наличия и отсрочки платежа	Начало онлайн, продолжение офлайн. Прозрачность сроков, стоимости и статуса
Доставка, сборка и использование	Телефонные звонки для согласования, бумажные инструкции	Мобильное приложение с GPS-трекингом курьера, онлайн-запись сборщика, видеоинструкции по сборке	Полный контроль и предсказуемость процесса доставки, доступ к цифровой поддержке продукта
Лояльность и повторное взаимодействие	Визит-карта, разовые акции	Личный кабинет с историей заказов, умные рекомендации на основе прошлых покупок	Восприятие бренда как сервисного партнёра, а не разового продавца. Персонализированные отношения на основе данных

Выявленная модель трансформации потребительского пути подтверждает и конкретизирует тезисы работы [5] о стирании границ между каналами. Однако проведённое исследование добавляет важный контекстуальный нюанс: в российской и, шире, в глобально нестабильной среде, гибридность становится не столько инструментом максимизации продаж, сколько механизмом распределения рисков. Компания, чья бизнес-модель опирается исключительно на сеть собственных шоу-румов или, наоборот, только на маркетплейсы, оказывается крайне уязвимой к внешним шокам. Поэтому устойчивая экосистема должна диверсифицировать потоки, используя маркетплейсы для охвата и тестирования спроса, собственный онлайн-канал для работы с лояльностью и премиальным опытом, а физические точки — как центры доверия и экспертизы. Такой подход соответствует стратегиям адаптивного менеджмента в сложных условиях [13].

Традиционно в мебельной индустрии конкурентное преимущество строилось на дизайне, качестве материалов и локации салонов [1]. Результаты анализа указывают на фундаментальный сдвиг, так, в новой цифровой парадигме ключевым активом становится контроль над данными клиентского опыта и скорость их обработки. Способность компании по данным с конфигуратора предсказать популярность будущей модели, понять тренды в расстановке мебели или через анализ логов чат-бота оперативно выявить уязвимые точки в доставке — формирует новый тип «цифрового операционного превосходства». Это созвучно идеям работы [2] о переходе к маркетингу, ориентированному на целостный путь клиента.

Выявленный барьер технологической зависимости требует отдельного рассмотрения. Часто импортозамещение воспринимается как вынужденный шаг, ведущий к снижению функциональности. Однако в контексте трансформации сбыта можно говорить о потенциале «архитектурных инноваций». Недоступность сложных, «тяжёлых» западных коробочных решений может стимулировать российские компании к разработке или выбору более лёгких, модульных и открытых платформ. Например, вместо внедрения монолитной глобальной CRM система может быть собрана из лучших отечественных API-сервисов для аналитики, коммуникаций и управления заказами. Такая «экосистемная сборка» потенциально может оказаться более гибкой и адаптируемой к быстро меняющимся условиям, чем дорогостоящие стандартизированные решения. Представленные в таблице 2 сценарии не являются жёсткими предписаниями, а отражают спектр стратегических выборов в зависимости от ресурсов компании и её оценки уровня неопределённости.

Таким образом, обсуждение приводит к заключению, что в эпоху неопределённости не существует универсального «оптимального» пути цифровизации. Выбор между сценариями является стратегическим решением, которое должно основываться на честной оценке внутренних ресурсов, чётком позиционировании на рынке и готовности к долгосрочным инвестициям в новую цифровую культуру.

Заключение

Проведённое исследование подтверждает, что цифровая трансформация каналов сбыта мебельной индустрии

Таблица 2.

Стратегические сценарии цифровой трансформации сбыта в условиях неопределённости

Критерий	Сценарий 1: «Адаптивная тактика»	Сценарий 2: «Стратегическая интеграция»	Сценарий 3: «Экосистемное партнёрство»
Основная парадигма	Быстрое реагирование на изменения рынка через доступные цифровые инструменты	Поэтапное построение управляемой, целостной цифровой среды для долгосрочного укрепления позиций	Глубокая интеграция в сторонние экосистемы или создание нишевой платформы
Ключевые технологии	Максимальное использование возможностей маркетплейсов, простые чат-боты	Внедрение отечественной CRM и ERP, развитие собственного конфигуратора	Разработка открытых API для интеграции, участие в отраслевых консорциумах
Управление рисками	Распределение рисков через множество независимых каналов	Создание внутренней цифровой устойчивости через контроль над ключевыми активами	Разделение рисков с партнёрами по экосистеме
Главный риск	Зависимость от внешних платформ, низкая маржа, трудности с формированием устойчивого бренда	Высокие первоначальные затраты и сложность реализации в условиях кадрового дефицита	Потеря субъектности, жёсткая зависимость от успеха выбранной экосистемы

стрии в эпоху глобальной неопределённости представляет собой не линейный процесс внедрения технологий, а стратегическую реорганизацию всей дистрибутивной экосистемы. Достижение её устойчивости требует перехода от классической мультиканальной модели к интегрированной гибридной архитектуре, в которой цифровые и физические каналы выполняют взаимодополняющие роли.

Важным выводом, имеющим особое значение для российской практики, является необходимость учёта специфических институциональных барьеров. Выявленные ограничения, дефицит финансирования, нехватка квалифицированных ИТ-кадров и технологическая зависимость, формируют контекст, в котором стратегии трансформации должны носить адаптивный и поэтапный характер.

На основе анализа были предложены три стратегических сценария трансформации, выбор между которыми определяется ресурсами компании и её долгосрочным позиционированием. Установлено, что в условиях неопределённости конкурентное преимущество смещается от традиционных факторов к способности контролировать данные клиентского опыта и оперативно адаптировать сервисные и дистрибутивные процессы.

Теоретическая значимость исследования заключается в структурировании процесса цифровой трансформации применительно к специфике мебельной индустрии. Практическая значимость состоит в формировании рекомендаций для менеджмента мебельных компаний по выбору, последовательности внедрения и интеграции цифровых решений в сбытовую стратегию с учётом ограничений внешней среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Портер М.Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Э. Портер; пер. с англ. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, И. Сетиаван; [пер. с англ. А. Горман]. — Москва: Эксмо, 2024. — 272 с.
3. Анализ стратегических рисков мебельного сектора в 2025 году [Электронный ресурс]. — URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/analiz-strategicheskikh-riskov-mebel'nogo-sektora-v-2025-godu/> (дата обращения: 20.12.2025).
4. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания: докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / Ю.В. Симачев (рук. авт. кол.), А.А. Яковлев (рук. авт. кол.) [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Москва: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2023. — 38 с.
5. Слонимская М.А. Доступный маркетинг: рынок услуг / М.А. Слонимская, Г.А. Яшева, Ю.Г. Вайлунова. — Минск: Вышэйшая школа, 2021. — 224 с.
6. Напалкова А.А. Применение технологий дополненной и виртуальной реальности для привлечения потребителей к взаимодействию с брендами / А.А. Напалкова, Т.А. Никулина // Практический маркетинг. — 2019. — № 4 (266). — С. 3–13.
7. Иванова А.В. Технологии виртуальной и дополненной реальности: возможности и препятствия применения / А.В. Иванова // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2018. — № 3. — С. 88–107.
8. Антипин Ф.А. Омниканальная торговля в России в реалиях современной экономической ситуации / Ф.А. Антипин // Российское предпринимательство. — 2017. — Т. 18, № 5. — С. 733–748.
9. Кочиева А.К. Омниканальность как драйвер развития онлайн и офлайн торговли / А.К. Кочиева, А.Н. Далакова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 6. — С. 153–157.

10. Айгузина М.Э. Цифровой маркетинг в мебельной индустрии / М.Э. Айгузина, В.С. Мальцева, Е.В. Кузнецова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 3 (121). — С. 19–24.
11. Смирнов Е.Н. Цифровая трансформация мировой экономики: торговля, производство, рынки: монография / Е.Н. Смирнов. — Москва: Мир науки, 2019. — 188 с. — URL: <https://izd-mn.com/PDF/38MNNPM19.pdf> (дата обращения: 20.12.2025).
12. Цифровая трансформация экономики: теория и практика в интеграционных союзах / А.Н. Аюпов [и др.]; под общ. ред. М.Л. Зеленкевич, Н.Н. Бондаренко. — Минск: Институт бизнеса БГУ, 2020. — 227 с.
13. Трансформация права в цифровую эпоху: монография / под ред. А.А. Васильева; Министерство науки и высшего образования РФ, Алтайский государственный университет. — Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2020. — 432 с.

© Золотарев Сергей Александрович (srgonxt@gmail.com); Захаров Александр Викторович (VZakharov@synergy.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»