ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ) МИНИСТЕРСТВА
ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

На правах рукописи

Карапетян Анаит Мнацакановна

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ В СТРАНАХ ЕАЭС

Специальность 5.2.5. Мировая экономика

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Дигилина Ольга Борисовна

Москва – 2026

Содержание

Оглавление

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы и мировой опыт становления цифровых платформ 20

1.1. Цифровые платформы: теоретический аспект 20

1.2. Влияние развития цифровых платформ на структуру мировой экономики и международную торговлю 39

1.3. Мировой опыт формирования цифровых платформ: доминанты успеха 55

Глава 2. Состояние и тенденции развития цифровых платформ в странах ЕАЭС 74

2.1. Предпосылки и факторы формирования цифровых платформ в странах ЕАЭС 74

2.2. Проблемы формирования цифровых платформ в странах ЕАЭС (на примере Республики Армения, Республики Беларусь, Республики Казахстан, Кыргызской Республики) 95

2.3. Перспективы развития цифровых платформ в странах ЕАЭС 109

Глава 3. Проблемы формирования и перспективы развития цифровых платформ в России 125

3.1. Становление цифровых платформ и использование цифровых технологий в России 125

3.2. Анализ проблем формирования цифровых платформ в России 135

3.3. Рекомендации и перспективы для дальнейшего развития цифровых платформ в России 146

Заключение 158

Список источников и литературы 164

Введение

Актуальность исследования. В условиях стремительного технологического прогресса и глобализации экономики цифровые платформы становятся важнейшими инструментами для достижения конкурентоспособности на международной арене. В последние годы страны Евразийского экономического союза (ЕАЭС) активно развивают свои цифровые экосистемы, что делает проблематику исследования «Перспективы развития цифровых платформ в странах ЕАЭС» особенно актуальной.

Цифровизация представляет собой один из ключевых факторов, способствующих экономическому росту как экономики в целом, так и отдельных отраслей. В рамках организации ЕАЭС, в состав которой входят Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан и Россия, цифровизация может сыграть решающую роль в интеграции экономик этих стран, улучшении взаимной торговли и создании новых рабочих мест. Как указано в отчете Европейского Банка Развития, становление цифровых платформ способствует снижению транзакционных издержек, улучшению доступа к информации и расширению рынков сбыта для местных производителей[1].

Обращение именно к странам ЕАЭС в качестве объекта анализа продиктовано спецификой самого объединения. Пять государств-участников заметно различаются по масштабу экономик, уровню технологической зрелости и институциональным условиям ведения бизнеса. Россия, обладающая крупнейшим внутренним рынком, и Кыргызстан, где цифровая инфраструктура только формируется, представляют собой полярные точки одного интеграционного пространства. Подобная неоднородность позволяет проследить, каким образом законодательные рамки, потребительские привычки и степень вовлеченности государства в цифровую повестку определяют траекторию распространения платформенных решений. По сути, ЕАЭС выступает естественной «лабораторией», в которой одни и те же

[1] Цифровая трансформация: евразийский и международный контекст. М.: Европейский банк реконструкции и развития, 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://fci.eabr.org/upload/EDB_Digital-Transformation_2024-04-15_web.cleaned.pdf (дата обращения: 07.02.2026).

интеграционные стимулы преломляются через разные экономические реальности.

Маркетплейсы, финтех-сервисы, образовательные платформы и логистические агрегаторы уже сейчас расширяют возможности малого и среднего предпринимательства в регионе. Именно предприятия малого и среднего сегмента формируют экономический каркас большинства стран объединения, и цифровые каналы сбыта открывают перед ними аудиторию, ранее доступную лишь крупным игрокам. Вместе с тем было бы упрощением сводить потенциал платформ исключительно к торговле, так как финтех-инструменты снижают барьеры входа на финансовый рынок, а образовательные технологии сокращают разрыв в квалификации рабочей силы между столичными центрами и периферией. На наш взгляд, совокупное воздействие платформенной экономики на страны ЕАЭС выходит далеко за рамки роста товарооборота и затрагивает структурные характеристики национальных экономик.

Однако процесс платформизации в регионе протекает неравномерно и наталкивается на ряд системных ограничений [2]. Нормативная база, регулирующая деятельность цифровых площадок, в государствах объединения пока не унифицирована, а местами попросту отсутствует. Правовая неопределенность снижает доверие потребителей и сдерживает приток инвестиций. Неравномерным остается и уровень цифровой грамотности населения: если в крупных городах России и Казахстана онлайн-покупки давно стали повседневной практикой, то в сельских районах Кыргызстана и отдельных регионах Армении значительная часть граждан по-прежнему не владеет базовыми навыками работы с цифровыми сервисами. К перечисленному добавляется инфраструктурный фактор, так как устойчивое интернет-покрытие и современные дата-центры требуют масштабных

[2] Чуприна Ю. С., Бояринова И. В. Проблемы и перспективы цифровой трансформации ЕАЭС // Журнал прикладных исследований. 2025. Т. 9. № 6. С. 140.

капиталовложений, которые невозможно обеспечить без координации государственного и частного секторов.

С учетом обозначенных противоречий между потенциалом цифровых платформ и реальными барьерами на пути их развития, исследование приобретает выраженную прикладную направленность. Анализ текущего состояния платформенной экономики в ЕАЭС, систематизация накопившихся проблем и формулирование адресных рекомендаций могут лечь в основу согласованной цифровой стратегии объединения. Результативность такой стратегии, как представляется, будет определяться не столько объемом выделенных ресурсов, сколько способностью государств, бизнеса и гражданского общества выстроить устойчивые механизмы взаимодействия. Без сопряжения интересов всех участников платформенной экосистемы рассчитывать на долгосрочный экономический эффект от цифровизации в масштабах региона затруднительно.

Степень научной разработанности. Проблемой оценки перспектив развития цифровых платформ в развивающихся странах, в том числе государств ЕАЭС и России, занимались некоторые отечественные исследователи, среди которых Е.В. Большакова[3], Д.А. Булаева[4], Д.С. Глотов[5],

[3] McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017.

[4] Булаева Д. А. Тенденции развития маркетплейсов в Российской Федерации // Студенчество – Инновации – Экономика современной России: сборник материалов студенческой научной конференции по итогам НИР за 2021 / под ред. М. В. Казаковцевой, М. В. Казаковцева. Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2022. С. 173–175.

[5] Румянцева Д. С., Глотов А. В. Информационные технологии в управлении, автоматизации и мехатронике // Информационные технологии в управлении, автоматизации и мехатронике: сборник научных трудов 2-й Международной научно-технической конференции. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 171–177.

А.А. Кобылко[6], А.Х.М. Кочкарова[7], А.В. Проскурин[8], Ю.В. Румянцева[9], А.К. Слонева[10], А.С. Чайникова[11], Ж.С. Чупина[12], Ж.П. Шнорр[13] и другие. Тем не менее, наибольших успехов ученые достигли в области анализа особенностей бизнес-моделей маркетплейсов и факторов их успеха в развитых экономиках. Данной проблематике, в частности, посвящены работы А.М. Кузумано, А. Гавер, Д.Б. Йоффи[14], Э. Макафи, Э. Бриньольфссона[15], Н. Срничека[16], А. Сундарараджана[17], Ш.К. Вариана, Р. Хэла[18], Т. Шольца[19], Д.С. Эванса, Р.

---

[6] Кобылко А. А. Перспективы развития бизнес-экосистем: конкуренция, сотрудничество, специализация // Russian Journal of Economics and Law. 2022. № 4. С. 1–15. [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-biznes-ekosistem-konkurentsiya-sotrudnichestvo-spetsializatsiya (дата обращения: 07.02.2026).

[7] Кочкарова А. Х. М. Развитие рынка маркетплейсов в условиях российско-украинского вопроса в 2022 г. // Экономика и инновации: сборник статей участников межвузовской научно-практической конференции. Т. 2. М.: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2023. С. 51–55.

[8] Проскурин А. В. Анализ рынка маркетплейсов в России и перспективы его развития для финансовой стабилизации экономики // Экономическая среда. 2023. № 2(44). С. 32–38.

[9] Румянцева Д. С., Глотов А. В. Информационные технологии в управлении, автоматизации и мехатронике // Информационные технологии в управлении, автоматизации и мехатронике: сборник научных трудов 2-й Международной научно-технической конференции. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 171–177.

[10] Чупина Ж. С., Слонева А. К. Развитие маркетплейсов в Российской Федерации: проблемы и перспективы // Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям (SDE-IR 2023): сборник статей конференции. Екатеринбург: ООО «Институт цифровой экономики и права», 2023. С. 100–103.

[11] Чайникова А. С., Мишина Н. А. Развитие маркетплейсов в России // Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: материалы Международной научно-практической конференции / отв. ред. А. А. Бурмистрова, А. В. Саяпин, Н. К. Родионова. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2022. С. 483–486.

[12] Чупина Ж. С., Слонева А. К. Развитие маркетплейсов в Российской Федерации: проблемы и перспективы // Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям (SDE-IR 2023): сборник статей конференции. Екатеринбург: ООО «Институт цифровой экономики и права», 2023. С. 100–103.

[13] Шнорр Ж. П. Современное развитие российских национальных цифровых торговых площадок – электронных маркетплейсов: направления, тенденции, перспективы // Вестник СамГУПС. 2020. № 3(49). С. 16–25.

[14] Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York: Harper Business, 2019.

[15] McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017.

[16] Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017.

[17] Sundararajan A. The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. Cambridge: The MIT Press, 2016.

[18] Shapiro C., Varian H. R. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

[19] Scholz T. Platform Cooperativism: Challenging the Corporate Sharing Economy. New York: Rosa Luxemburg Stiftung, 2016.

Шмалензи [20] и т.д. Однако проблематике перспектив развития цифровых платформ в государствах ЕАЭС было посвящено относительно мало внимания, что оставляет пространство для дальнейшего изучения выбранной темы.

Теоретической основой работы стали, в первую очередь, труды зарубежных авторов. А.М. Кузумано, А. Гавер, Д.Б. Йоффи в своей книге «Бизнес платформы: Стратегия в эпоху цифровой конкуренции, инноваций и власти» рассматривают стратегии, которые компании могут применять для успешного функционирования в условиях цифровой конкуренции. Авторы подчеркивают важность создания экосистемы вокруг платформы для привлечения пользователей и партнеров[21]. В свою очередь, Э. Макафи и Э. Бриньольфссон проводят изучение влияния платформенной экономики на рынок труда и занятость, подчеркивая, что маркетплейсы могут стать важным инструментом для создания новых форм занятости в условиях изменяющегося мирового рынка[22].

Кроме того, Е.В. Большакова обращается к барьерам, тормозящим рост российских маркетплейсов, среди которых обостряющаяся конкурентная борьба, подвижность законодательного регулирования и быстрая смена потребительских предпочтений [23] . Перспективы платформ исследователь связывает прежде всего с технологическим обновлением и совершенствованием пользовательского опыта, без которых, по ее мнению, устойчивое развитие площадок остается под вопросом. Д.А. Булаева смещает фокус на структурные сдвиги в российской электронной коммерции: рост присутствия малого и среднего бизнеса на цифровых площадках и

---

[20] Evans D. S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.

[21] Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York: Harper Business, 2019.

[22] McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017.

[23] Большакова Е. В. Маркетплейсы как основа бизнеса: проблемы и будущее // Известия Института менеджмента СГЭУ. 2022. № 1(25). С. 9–11.

трансформацию устоявшихся бизнес-моделей под воздействием цифровизации[24]. Если Е.В. Большакова и Д.А. Булаева концентрируются преимущественно на проблемах и тенденциях, то Ю. В. Румянцева и Д. С. Глотов выводят на первый план инструментальную составляющую. Они обосновывают, что интеграция технологий обработки больших массивов информации в управленческие процессы маркетплейсов способна повысить операционную результативность платформ[25].

А. Х. М. Кочкарова помещает эволюцию маркетплейсов в геополитический контекст, исследуя, каким образом последствия специальной военной операции отразились на электронной коммерции[26]. По ее оценке, изменение внешнеэкономических условий потребовало от платформ ускоренной адаптации логистических цепочек, платежных систем и ассортиментной политики. Смежную, но несколько иную проблематику затрагивает А. В. Проскурин, который рассматривает маркетплейсы как стабилизирующий механизм в период экономического кризиса 2022-2023 годов. Он аргументирует, что наращивание товарооборота через цифровые площадки способно компенсировать сжатие традиционных каналов сбыта и одновременно генерировать дополнительные рабочие места[27]. Ж. С. Чупина и А. К. Слонева переносят исследовательский акцент в институциональную плоскость, сосредоточившись на уязвимостях в сфере защиты персональных данных и соблюдения потребительских прав на российских торговых

---

[24] Булаева Д. А. Тенденции развития маркетплейсов в Российской Федерации // Студенчество – Инновации – Экономика современной России: сборник материалов студенческой научной конференции по итогам НИР за 2021 / под ред. М. В. Казаковцевой, М. В. Казаковцева. Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2022. С. 173–175.

[25] Румянцева Д. С., Глотов А. В. Информационные технологии в управлении, автоматизации и мехатронике // Информационные технологии в управлении, автоматизации и мехатронике: сборник научных трудов 2-й Международной научно-технической конференции. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 171–177.

[26] Кочкарова А. Х. М. Развитие рынка маркетплейсов в условиях российско-украинского вопроса в 2022 г. // Экономика и инновации: сборник статей участников межвузовской научно-практической конференции. Т. 2. М.: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2023. С. 51–55.

[27] Проскурин А. В. Анализ рынка маркетплейсов в России и перспективы его развития для финансовой стабилизации экономики // Экономическая среда. 2023. № 2(44). С. 32–38.

платформах[28]. Вместе с тем ни одна из перечисленных работ не выходит за национальные рамки анализа и не сопоставляет российский опыт платформенного развития с траекториями остальных государств ЕАЭС. Именно указанный пробел формирует исследовательскую нишу, которую призвана заполнить настоящая диссертация.

Цели и задачи исследования. Целью данной диссертации является определение перспектив развития цифровых платформ в странах ЕАЭС. Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1. на основании анализа академических источников сформулировать собственное определение понятий «цифровая платформа» и «маркетплейс», выделить их различия и точки пересечения;
2. изучив глобальный опыт становления цифровых платформ, выявить ключевые факторы, позволяющие им достигать успеха на международных рынках;
3. охарактеризовать текущее состояние и предпосылки формирования цифровых платформ в государствах-членах ЕАЭС,
4. установить ключевые проблемы, замедляющие развитие цифровых платформ в пяти странах ЕАЭС, в особенности в России;
5. сформулировать гипотезы относительно тенденций и перспектив дальнейшего совершенствования и распространения цифровых платформ в государствах объединения;
6. разработать рекомендации по обеспечению дальнейшего успешного развития цифровых платформ в России.

Область исследования. Область исследования соответствует направлениям паспорта научной специальности 5.2.5, в том числе: п. 5 «Международные рынки товаров и услуг, их структура и конъюнктура»; п. 7 «Мировая торговля и ее регулирование»; п. 13 «Стратегии участия

[28] Чупина Ж. С., Слонева А. К. Развитие маркетплейсов в Российской Федерации: проблемы и перспективы // Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям (SDE-IR 2023): сборник статей конференции. Екатеринбург: ООО «Институт цифровой экономики и права», 2023. С. 100–103.

региональных и корпоративных структур в международном экономическом взаимодействии (глобальный, региональный и национальный аспекты)»; п. 24 «Международная экономическая интеграция»; п. 26 «Участие Российской Федерации в системе международных экономических связей. Внешнеэкономическая деятельность российских экономических субъектов. Внешнеэкономическая политика Российской Федерации».

Объект и предмет исследования. В качестве объекта настоящего исследования выступают цифровые платформы, функционирующие в странах Евразийского экономического союза. При этом предметом исследования будут служить перспективы развития цифровых платформ в странах ЕАЭС и, в частности, в России.

Гипотеза исследования. Перспективы развития российских цифровых платформ связаны, в первую очередь, с транснационализацией маркетплейсов, то есть их планомерным выходом на рынки стран ЕАЭС, и с их трансформацией в полноценные экосистемы, предоставляющие финансовые и иные услуги, которые выходят за рамки стандартной электронной коммерции. Данная гипотеза нашла подтверждение в настоящем диссертационном исследовании.

Научная новизна настоящей диссертации заключается в выявлении ключевых факторов, способствующих развитию цифровых платформ в странах ЕАЭС, а также в формировании рекомендаций для оптимизации их функционирования на территории России. Выявленные факторы, влияющие на это развитие, а также предложенные рекомендации могут стать основой для дальнейших исследований и практических действий по оптимизации функционирования цифровых платформ в регионе.

К ключевым пунктам, определяющим научную новизну и выносимым на защиту, относятся следующие положения:

1. Внесены дополнения в определение цифровой платформы. Цифровая платформа представляет собой многофункциональную онлайн-систему, использующую современные технологии, которая

объединяет пользователей и поставщиков услуг или товаров, позволяя им взаимодействовать, обмениваться информацией и осуществлять коммерческие сделки. Авторская позиция отличается в акценте на том, что цифровая платформа является именно онлайн-системой, и на роли платформы как посредника с экономической функцией. Также проведено разграничение между понятиями цифровой платформы и маркетплейса. Маркетплейс – это разновидность цифровой платформы, которая объединяет продавцов и покупателей, позволяя им взаимодействовать на базе одной экосистемы. В то время как цифровая платформа является более общей структурой, маркетплейс представляет собой специализированный вид цифровой платформы, сосредоточенный на электронной торговле.

2. Благодаря изучению глобального опыта становления цифровых платформ, выявлены и сформулированы универсальные факторы, способствующие успеху цифровой платформы на международных рынках. На основании сравнительного анализа зарубежных цифровых платформ автор обозначил ключевые детерминанты, влияющие на достижение положительных результатов транснационализации современной цифровой платформы: качество пользовательского опыта и удобство интерфейса; применение современных технологий; правильный выбор модели монетизации; эффективные маркетинговые стратегии; уровень безопасности и доверия со стороны пользователей; способность адаптироваться к изменяющимся условиям рынка; удовлетворение значимых потребностей пользователей; статус «первопроходца» на рынке; возможность таргетирования рекламных кампаний; постоянное обновление функций и сервисов.

3. Выявлены и сформулированы факторы развития цифровых платформ в странах ЕАЭС. В последние годы наблюдается значительный рост внедрения цифровых платформ в государствах объединения. Развитие цифровых платформ и маркетплейсов в этом

регионе связано, прежде всего, с догоняющим развитием цифрового сектора по сравнению с мировой экономикой, что объясняется эффектом низкой базы. Высокая активность потребителей в цифровой торговле обусловлена разнообразием товаров и конкурентоспособными ценами на платформах, а также относительной открытостью экономик, что позволяет странам ЕАЭС обмениваться товарами через новые цифровые каналы. Однако серьезной проблемой остается разрыв в потенциале развития цифровых платформ между самими государствами ЕАЭС.

4. Выявлены ключевые проблемы, с которыми сейчас сталкиваются страны ЕАЭС в процессе развития цифровых платформ. Одной из главных структурных проблем является недостаточная зрелость критически важной IT-инфраструктуры, в особенности в Киргизии. Кроме того, ограничения и прямые запреты на продажу определенных товаров через Интернет также затрудняют прогресс цифровых платформ. Торговые цифровые платформы в странах ЕАЭС сталкиваются и с высокими затратами на доставку товаров конечным потребителям из-за особенностей местных логистических систем. К другим значимым факторам, замедляющим развитие цифровых платформ в этих странах, относятся трудности с возвратом товаров, отсутствие определенных законодательных стандартов, низкий уровень доверия потребителей к электронным платежам, нехватка финансирования, цифровая неграмотность населения и ограниченный доступ к Интернету в удаленных регионах. Учитывая, что многие цифровые платформы, особенно в России, становятся транснациональными и начинают развивать бизнес в других странах ЕАЭС, также возникает проблема различий в правовом регулировании защиты персональных данных и трансграничной передачи таких данных.

5. Выявлены основные перспективы дальнейшего совершенствования и распространения цифровых платформ в государствах ЕАЭС. Основной тенденцией, с которой столкнутся цифровые платформы в ближайшем будущем, станет ужесточение регулирования. Помимо введения специального наднационального регулирования, важными факторами, способствующими росту маркетплейсов, являются развитие цифровой инфраструктуры, защита и обработка данных, налаживание электронного документооборота, а также безопасность и надежность поставок программного обеспечения и технологий искусственного интеллекта в торговле. Другими положительными аспектами, способствующими развитию цифровых платформ в странах ЕАЭС, могут стать расширение ассортимента, выход на международные рынки, партнерство с местными производителями и улучшение клиентского сервиса. «Нишевые» игроки уже начинают вытеснять традиционные маркетплейсы в России. Также наблюдается активное внедрение финансовых технологий в деятельность маркетплейсов.

6. Выявлены и сформулированы перспективы развития цифровых платформ в России как государства-члена ЕАЭС и лидера данного объединения. Во-первых, современные российские цифровые платформы все активнее трансформируются в «экосистемы», которые объединяют разнообразные сервисы под единым брендом. В настоящее время платформы представляют собой не просто цифровые площадки для онлайн-торговли, но и многофункциональные инфраструктуры. Во-вторых, технологические инновации будут оставаться ключевым фактором эволюции цифровых платформ. С ростом числа цифровых платформ увеличится количество встроенных финансовых сервисов – будут развиваться системы онлайн-платежей, включая решения на основе криптовалют. В-третьих, долгосрочный интерес к цифровым платформам со стороны как продавцов, так и потребителей останется

высоким, что приведет к усилению конкуренции на рынке. В краткосрочной перспективе развитие национальных цифровых торговых площадок в России также будет связано с транснационализацией платформ, что усилит конкуренцию между крупными игроками. Географический охват российских цифровых платформ будет и дальше расширяться на страны ЕАЭС. В-четвертых, несмотря на общую тенденцию к концентрации российского рынка цифровых платформ, уже сейчас можно наблюдать перспективу появления так называемых «нишевых» цифровых платформ, специализирующихся на узких группах товаров. Также ожидается увеличение числа гибридных цифровых платформ, так как федеральные торговые сети активно создают собственные цифровые платформы и торговые площадки, что вскоре приведет к трансформации онлайн-сегмента потребительского рынка.

Теоретической основой диссертационного исследования стали работы российских и зарубежных ученых, посвященные развитию маркетплейсов в России и мире. В качестве иных источников использовались монографии, аналитические материалы, публикации в научных журналах, а также статистические данные как из российских, так и из зарубежных источников. Работа опирается на фундаментальные концепции, объясняющие экономическую природу цифровых платформ. В первую очередь, необходимо выделить теорию двусторонних (многосторонних) рынков, разработанную в трудах Ж.-Ш. Роше, Ж. Тироля[29], Д.С. Эванса и Р. Шмалензи[30]. Для понимания социально-экономических последствий распространения цифровых платформ в работе используются концепции «платформенного капитализма [31] и

[29] Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1. No. 4. P. 990–1029.

[30] Evans D. S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.

[31] Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017.

«экономики совместного использования[32], а также теоретическое обоснование роли больших данных и алгоритмов как ключевых активов и источников рыночной власти платформ[33]. Работы указанных авторов заложили основу для понимания специфики цифровых платформ, которые координируют взаимодействие различных групп пользователей, минимизируя тем самым транзакционные издержки.

В качестве **методологической основы** исследования выступили общенаучные и специализированные методы, такие как индукция и дедукция, анализ и синтез, классификация, сравнительный, описательный, структурно-функциональный и логический методы. Индукция и дедукция использовались для формирования выводов и гипотез, в частности, при обработке эмпирических данных и при применении общих теорий к конкретным условиям государств-членов ЕАЭС. Анализ и синтез выступили в качестве основных инструментов работы с научной литературой. Метод классификации был использован для систематизации цифровых платформ, функционирующих в ЕАЭС. В свою очередь, сравнительный метод применялся в целях сопоставления политик и показателей цифровизации между странами ЕАЭС. Описательный метод использовался для фиксации и упорядочивания наблюдаемых явлений: действующих правовых норм в рамках ЕАЭС, государственных программ поддержки, конкретных примеров успешных платформенных проектов. Структурно-функциональный метод позволил рассмотреть цифровую экосистему ЕАЭС как целостную систему; с его помощью были выявлены ее основные структурные элементы (нормативная база, институты, инфраструктура, участники рынка) и проанализированы их функции. Логический метод обеспечивал непротиворечивость построения научного аппарата и установление причинно-

---

[32] Sundararajan A. The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. Cambridge: The MIT Press, 2016.

[33] Feijóo C., Gómez-Barroso J.-L., Aggarwal S. Economics of big data // Handbook on the Economics of the Internet. 2016. Ch. 25. P. 510–526.

следственных связей. Наконец, в работе также используются табличные и графические формы для наглядного представления изучаемых процессов.

Теоретическая значимость проведенного исследования определяется несколькими взаимосвязанными результатами. Прежде всего, в работе уточнено определение цифровой платформы с акцентом на ее посреднической экономической функции и онлайн-природе, что позволяет точнее отграничить платформенные структуры от смежных цифровых сервисов. Маркетплейс концептуализирован как самостоятельная разновидность цифровой платформы, обладающая собственной логикой функционирования, так, формирование экосистемы, в которой продавцы и покупатели взаимодействуют на единой площадке, порождает специфические конкурентные и ценовые эффекты, не характерные для иных типов платформ. На наш взгляд, подобное разграничение устраняет терминологическую размытость, нередко встречающуюся в русскоязычной научной литературе, где понятия «цифровая платформа» и «маркетплейс» используются как синонимы.

Помимо понятийного аппарата, вклад работы состоит в систематизации предпосылок распространения платформенных моделей, включая прямые и косвенные сетевые эффекты, которые выступают катализаторами масштабирования цифровых экосистем. Проведенный анализ факторов развития платформ применительно к странам ЕАЭС выявил асимметрию цифрового потенциала между государствами объединения. Проблема подобного разрыва, как представляется, заслуживает отдельного научного внимания и может стать отправной точкой для последующих исследований, направленных на гармонизацию цифровых стратегий в рамках интеграционного блока. В совокупности полученные результаты расширяют теоретическое понимание роли платформенной экономики в условиях региональной интеграции.

Практическая ценность работы обусловлена ее прикладной направленностью на конкретные механизмы повышения

конкурентоспособности цифровых платформ в российских условиях. В ходе исследования выделены факторы, от которых в наибольшей степени зависит коммерческий успех площадки: качество пользовательского опыта, продуманность интерфейсных решений и своевременное внедрение актуальных технологий. Совокупное воздействие перечисленных факторов определяет способность платформы привлекать и удерживать аудиторию, а значит, непосредственно отражается на ее финансовых показателях.

Отдельный практический вывод касается выбора модели монетизации. Как показал анализ, платформы, сочетающие комиссионные схемы с подписочными и рекламными инструментами, демонстрируют большую устойчивость к рыночным колебаниям, нежели площадки, зависящие от единственного источника дохода. Сформулированные в диссертации рекомендации – от внедрения персонализированных алгоритмов до расширения товарных категорий – адресованы операторам платформ и могут быть использованы при корректировке бизнес-стратегий. По нашему убеждению, именно сочетание технологической модернизации с гибкой коммерческой моделью способно обеспечить формирование устойчивых бизнес-структур в условиях быстро меняющейся цифровой среды.

Степень достоверности и апробация результатов. Основные положения диссертационного исследования изложены и опубликованы в четырех статьях рецензируемых изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации для опубликования результатов диссертационных исследований:

1. Карапетян А.М. Бизнес-стратегии российских цифровых платформ по выходу на рынки стран ЕАЭС // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 9. – С. 118-123.
2. Карапетян А.М. Развитие цифровых платформ в ЕАЭС: теоретические и практические аспекты // Право и управление. XXI век. – 2025. – Т. 21, № 3. – С. 108-119.

3. Карапетян А.М. Барьеры развития цифровых платформ в России в современных условиях // Экономический вестник. – 2025. – Т. 4, № 4. – С. 67-77.

4. Карапетян А.М. Факторы влияния цифровых платформ на рынок потребительских товаров в России // Финансы и кредит. – 2025. – Т. 31, № 8. – С. 187-200.

Выводы и предложения диссертационного исследования были изложены на нескольких научных и научно-практических конференциях.

Структура исследования. Данная диссертация включает в себя введение, три главы, состоящие из девяти параграфов, заключение и список использованных источников и литературы. Во введении обоснована актуальность темы и научная новизна, а также сформулированы цель, задачи и методология работы, определены объект и предмет исследования. А также сформирована база методов и источников исследования.

Первая глава закладывает теоретический фундамент исследования. В параграфе 1.1 систематизированы определения, характеристики и классификации цифровых платформ. Параграф 1.2 посвящен оценке влияния платформенных моделей на структуру мировой экономики и международную торговлю. В параграфе 1.3 обобщен зарубежный опыт создания цифровых платформ и выделены факторы, определяющие их успех на глобальных рынках.

Вторая глава переносит анализ на уровень ЕАЭС. Параграф 2.1 раскрывает экономические, социальные и технологические предпосылки формирования платформенной экономики в регионе. В параграфе 2.2 идентифицированы барьеры, препятствующие развитию цифровых площадок в государствах объединения. Параграф 2.3 содержит оценку перспектив и возможных сценариев дальнейшего распространения платформенных решений в странах ЕАЭС.

Третья глава сфокусирована на российской специфике. Параграф 3.1 прослеживает этапы становления отечественных цифровых платформ и

фиксирует текущий уровень проникновения цифровых технологий. В параграфе 3.2 проанализированы проблемы, с которыми сталкиваются российские операторы платформ. Параграф 3.3 содержит авторские рекомендации по преодолению выявленных ограничений и обозначает перспективные направления развития платформенного рынка в России.

Заключение обобщает теоретические выводы и практические рекомендации, сформулированные по итогам проведенного исследования.

Глава 1. Теоретические основы и мировой опыт становления цифровых платформ

1.1. Цифровые платформы: теоретический аспект

Цифровые платформы стали прорывом в области создания эффективных бизнес-моделей во многих сегментах и отраслях рынка. Повсеместное распространение цифровых платформ – это одна из ключевых причин улучшения результативности, эффективности и активизации бизнес-процессов, ускорения обмена информацией. Цифровые платформы и по сей день являются одним из наиболее популярных способов масштабирования бизнеса. Данный феномен стал своеобразным мотиватором для множества компаний к переосмыслению бизнес-стратегий, обеспечивая экономию от масштаба для компаний.

Еще в прошлом столетии взаимодействие между поставщиками, продавцами и покупателями осуществлялась по «традиционной» схеме, то есть цепочка формирования стоимости продукта была линейной. Появление цифровых платформ позволило создавать нелинейные цепочки создания стоимости, объединения поставщиков, покупателей и посредников по всему миру. С другой стороны, еще в Средневековье начали появляться примеры так называемых «нецифровых» платформ, которые позволяли различным сторонам транзакции встречаться (не обязательно физически) в специально созданном пространстве, например, на бирже или на страницах газет и журналов.

Уже в начале 1990-х годов, благодаря активному росту информационно-коммуникативных технологий и глобальной экспансии сети Интернет, возможности цифрового взаимодействия значительно расширились, что привело к появлению множества новых способов их организации участников экономики. Для того, чтобы определить роль цифровых платформ в становлении новой мировой экономической системы, необходимо изучить основные теоретические понятия, причины появления цифровых платформ, а также процесс их эволюции.

А. Стивенсон и К. А. Линдберг, утверждают, что понятие «платформа» в первоначальном значении имеет истоки во Франции XVI века и в те времена трактовалось как плоскость, на которой могут быть построены различные сооружения [34]. Именно в рамках данного значения было сформировано понятие платформы, которое придается данному термину в настоящее время. Исходя из формулировки М. Кусумано и соавторов, в самом широком смысле мы можем понимать платформу как структуру, которая «связывает отдельных лиц и организации для достижения общей цели или для совместного использования общего ресурса»[35].

В научной литературе сформулировано множество определений понятия «платформа», каждое из которых основано на различных концепциях. Среди наиболее распространенных определений платформы необходимо выделить:

- структура или экосистема (М. Кусумано и А. Гауэр [36]; Н. Срничек[37]);
- механизм распределения цен (Ж.-Ш. Роше и Ж. Тироль[38]);
- иерархическая сеть (К. Антонелли и П.-П. Патрукко[39]);
- координационная структура для различных целей (Б. Браттон[40]; Дж. Торрент-Селленс[41]).

---

[34] Stevenson, A. Oxford Dictionary of English (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press, 2010, p. 587.

[35] Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York: Harper Business, 2019, p. 18.

[36] Cusumano M. A., Gawer A. The elements of platform leadership // MIT Sloan Management Review. 2002. Vol. 43. No. 3, p. 55.

[37] Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017, p. 10.

[38] Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1. No. 4, p. 6.

[39] Antonelli C., Patrucco P. P. Organizational innovations, ICT and knowledge management: the case of platforms // Handbook on the Economics of the Internet. Ch. 15. 2016, p. 436.

[40] Bratton B. H. The Stack: On Software and Sovereignty. Cambridge: The MIT Press, 2016, p. 4.

[41] Torrent-Sellens J. Collaborative economy or platform economy? Beyond the unfinished debate // Harvard-Deusto Business Research. 2019. Vol. 8. No. 1, p. 60.

В данном контексте А. Гауэр[42] приводит в своей статье концепцию цифровой платформы, объединяющую две основных функции такой платформы: «экономическую» и «техническую» – именно данные функции сосуществуют с целью объединения различных звеньев цепи. Рассмотрение понятия цифровой платформы с точки зрения ее экономической функции предполагает понимание платформы как рыночной структуры, которая облегчает взаимодействие двух основных участников торговых отношений, а именно продавца и покупателя, пишут Ж.-Ш. Роше и Ж. Тироль[43]. Авторы, рассматривающие экономическую сторону цифровых платформ, уделяют особое внимание конкуренции между платформами в деле обеспечения наиболее удобного взаимодействия между продавцом и покупателем.

Рассмотрение цифровой платформы с точки зрения ее технической функции, напротив, позволяет определять платформы как сайты или приложения, которые предоставляют возможность консолидировать различные продуктовые инновации. Именно так считают К. Болдуин и Дж. Вудард[44]. Основная задача цифровой платформы в данном случае заключается в понимании роли пользователей как потенциальных разработчиков дополнительных продуктов, другими словами, покупатели оказывают не меньшее влияние на продукты платформы, чем продавцы.

Чтобы интегрировать два взгляда на цифровые платформы в единую теоретическую систему, А. Гауэр [45] предлагает достаточно широкое определение, согласно которому цифровая платформа представляет собой специфическую организацию, которая обеспечивают взаимодействие между различными сторонами или агентами. Другими словами, согласно данному

---

[42] Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework // Research Policy. 2014. Vol. 43. No. 7, p. 1240.

[43] Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1. No. 4, p. 990.

[44] Baldwin C. Y., Woodard C. J. The Architecture of Platforms: A Unified View // Platforms, Markets and Innovation. 2009, p. 22.

[45] Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework // Research Policy. 2014. Vol. 43. No. 7, p. 1240.

определению, ценность платформ заключается в их способности управлять множеством элементов экономической системы (среди прочего – данными, информацией, товарами или услугами), которые служат объектом взаимодействия между пользователями[46]. На основании данного видения автор предлагает собственное определение цифровой платформы – это многофункциональная онлайн-система, использующая современные технологии, которая объединяет пользователей и поставщиков услуг или товаров, позволяя им взаимодействовать, обмениваться информацией и осуществлять коммерческие сделки.

Помимо базовой функции сведения продавца и покупателя, маркетплейсы формируют развитую систему маркетинговых инструментов, доступных поставщикам. Платная внутренняя реклама позволяет продавцам повышать позиции товаров в поисковой выдаче площадки и тем самым расширять охват потенциальной аудитории. Однако, на наш взгляд, не менее значимой является аналитическая составляющая, так как встроенные системы трекинга фиксируют посещаемость товарных страниц, конверсию, глубину просмотра и динамику заказов. Опираясь на подобную статистику, поставщики получают возможность прогнозировать спрос и корректировать стратегии продвижения, перераспределяя рекламные бюджеты в пользу наиболее результативных каналов. Совокупный эффект маркетинговых сервисов маркетплейса выходит за пределы прямого роста продаж. В целом, накапливаемые поведенческие сведения о покупателях формируют информационный актив, который углубляет понимание потребительских предпочтений и в конечном счете влияет на ассортиментную политику продавцов.

В академической литературе предложено множество классификаций цифровых платформ, наиболее важные из которых представлены в Таблице 1.

[46] Hein A. et al. Digital platform ecosystems // Electronic Markets. 2020. Vol. 30, p. 90.

Таблица 1 – Сравнение основных классификаций цифровых платформ

Номер	Признак классификации	Авторы классификации	Виды цифровых платформ	Реальные примеры
1.	Количество субъектов	Д.С. Эванс, Р. Шмалензи	Односторонние	WhatsApp
			Двусторонние	Paypal
			Многосторонние	Microsoft
2.	Вид экономических агентов	Л. Музеллек, С. Ронто, М. Ламбкин	B2C	Booking
			B2B	Alibaba B2B
			C2C	Couchsurfing
3.	Коммерческая направленность	К. Сеннамо, Дж. Сантало	Коммерческие	Wildberries
			Некоммерческие	Госуслуги
4.	Степень открытости	М. Кусумано, А. Гауэр	Открытые	Apple
			Закрытые	Linux
5.	Вид объектов	Э. Макафи, Э Бриньольфссон	Цифровые	Spotify
			Цифровые и материальные	Amazon

Источник: составлено автором.

В зависимости от количества субъектов – участников, цифровые платформы классифицируются на односторонние, двусторонние и многосторонние. Данная классификация была предложена Д. Эвансом и Р. Шмалензи[47]. К односторонним платформам относятся те платформы, которые объединяют пользователей с одной целью. Например, у приложения WhatsApp имеется одна главная цель – общение, которой пользуются многие люди. Paypal, в свою очередь, относится к двусторонним платформам, так как объединяет два типа пользователей – продавцов и покупателей,

[47] Evans D. S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston: Harvard Business Review Press, 2016, p. 7.

взаимодействие с которыми выстраивается по-разному. В качестве примера более сложной, множественной платформы можно привести Microsoft с операционной системой Windows: данная платформа создана для трех типов пользователей, а именно разработчиков программного обеспечения, производителей оборудования и конечных пользователей.

В свою очередь, Л. Музелек с соавторами предложил классификацию цифровых платформ по группам экономических агентов, которые их используют[48]:

- цифровые платформы – посредники между компаниями и конечными потребителями (B2C);
- цифровые платформы, которые координируют взаимосвязи между компаниями (B2B);
- цифровые платформы, которые координируют взаимосвязи между конечными потребителями (C2C).

Кроме того, цифровые платформы можно классифицировать в зависимости от сектора экономики, в котором они функционируют. Например, приложение для совершения финансовых транзакций отличается от приложения, ориентированного на общение между людьми. Исследователи К. Сеннамо и Дж. Сантало различают цифровые платформы по признаку стремления к прибыли от своей деятельности: другими словами, бывают коммерческие и некоммерческие цифровые платформы[49].

Среди наиболее известных классификаций цифровых платформ в академической литературе – это классификация по степени открытости платформы, предложенную М. Кусумано и А. Гауэр[50]. Согласно данной классификации, платформы различаются в зависимости от того, кто и каким образом может получать доступ, использовать, предоставлять и

---

[48] Muzellec L., Ronteau S., Lambkin M. Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective // Industrial Marketing Management. 2015. Vol. 45, p. 149.

[49] Cennamo C., Santaló J. Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets // Strategic Management Journal. 2013. Vol. 34. No. 11, p. 1341.

[50] Cusumano M. A., Gawer A. The elements of platform leadership // MIT Sloan Management Review. 2002. Vol. 43. No. 3. P. 51–58.

распространять ресурсы, реализуемые через платформу. По мере установления дополнительных ограничений или условий доступа, таких как оплата, платформы становятся более закрытыми. Более того, с технической точки зрения, относительно более закрытые платформы будут налагать более высокие стандарты совместимости и другие ограничения на своих поставщиков.

В данном контексте А. Хейн и соавторы[51] предполагают, что степень открытости или закрытости платформ представляет собой компромисс между необходимыми правилами и разнообразием, который, в свою очередь, связан с двумя различными моделями создания ценности. Контролируя контент и устанавливая стандарты, платформа создает ценность, поскольку снижает риск потенциальных негативных сетевых эффектов, о которых речь пойдет далее. Такой механизм создания ценности особенно актуален в условиях избытка информации, информационной перегрузки, считает Й. Фердерер и соавторы[52]. Напротив, поощрение разнообразия на платформе повышает ценность, способствуя потенциальной разработке плагинов, которые дают больший положительный сетевой эффект.

В качестве примера рассмотрим компании Apple и Linux, то есть «закрытую» и «открытую» платформы соответственно. Как отмечают Э. Макафи и Э. Бринольфссон, калифорнийская технологическая компания Apple использует закрытые платформы, как физические, так и цифровые, для создания технологических разработок, обеспечивая при этом большой контроль над собственными продуктами, например, с помощью магазина приложений iOS[53]. Напротив, операционная система Linux, как и другие платформы с открытым исходным кодом, устанавливает более слабые

---

[51] Hein A. et al. Digital platform ecosystems // Electronic Markets. 2020. Vol. 30, p. 91.

[52] Ferderer J., Kude T., Schuetz S., Heinzl A. Control vs. Generativity: A Complex Adaptive Systems Perspective on Platforms. Auckland: Proceedings of the International Conference on Information Systems, 2014, p. 2.

[53] McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017, p. 164-167.

механизмы управления, которые облегчают разработку более специализированных плагинов, отмечает Э. Раймонд[54].

Еще одна классификация, которая была предложена М. Де Ровером и соавторами и приобрела особое значение в последнее время, основывается на степени «материальности» ресурсов, размещенных на платформе[55]. Так, Э. Макафи и Э. Бринольфссон [56] проводят различие между платформами, которые работают только с цифровыми материалами, и платформами, которые предоставляют и цифровые, и материальные блага. В первом случае объектом обмена может быть музыка или видео исключительно в цифровом формате (например, платформы Spotify и YouTube), в то время как во втором – физические товары, такие как одежда и бытовая химия (в первую очередь, это относится к маркетплейсам, таким как Amazon).

Стремительный рост маркетплейсов, то есть цифровых платформ, занимающихся торговлей физическими товарами, отчасти обусловлен массовым распространением смартфонов и спутниковой системы навигации GPS, которые позволяют соединить «мир битов с миром атомов» [57] . Маркетплейс – это цифровая платформа, которая объединяет продавцов и покупателей, позволяя им взаимодействовать в рамках одной экосистемы. Продавцы могут размещать свои товары или услуги на платформе, а покупатели – осуществлять поиск и покупки. Одним из главных признаков маркетплейса является наличие высокой конкуренции между продавцами, что, в свою очередь, способствует улучшению качества товаров и снижению цен для потребителей[58].

---

[54] Raymond E. S. The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary. Sebastopol: O'Reilly & Associates, Inc., 1999, p. 198.

[55] De Reuver M., Sørensen C., Basole R. C. The digital platform: A research agenda // Journal of Information Technology. 2018. Vol. 33. No. 2, p. 129.

[56] McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017, p. 30.

[57] Ibid.

[58] Hagberg J., Sundström M., Egels-Zandén N. The digitalization of retailing: An exploratory framework // International Journal of Retail & Distribution Management. 2016. Vol. 44. No. 7, p. 4.

На данном этапе важно провести разграничение в понятийном аппарате исследования. Термины «цифровая платформа» и «маркетплейс» зачастую используются взаимозаменяемо (например, в работах Э.А. Пахомой[59], О.А. Казанкиной и соавторов[60]), но на самом деле они имеют свои уникальные характеристики и функции. В первую очередь, цифровая платформа представляет собой более широкое понятие, охватывающее различные онлайн-системы, которые позволяют пользователям взаимодействовать, обмениваться информацией и создавать ценность. Цифровая платформа не обязательно связана с коммерцией – данное понятие включает в себя также социальные сети, облачные сервисы, системы управления контентом[61].

Маркетплейс представляет собой специализированную разновидность цифровой платформы, ориентированную на коммерческие транзакции между продавцами и покупателями в онлайн-среде[62]. В отличие от платформ широкого профиля, маркетплейс включает профильный функционал: управление товарными каталогами, процессинг платежей, координацию логистических процессов. Общая технологическая основа сближает обе концепции – и платформа, и маркетплейс опираются на цифровую инфраструктуру, обеспечивающую взаимодействие пользователей. Принципиальное же расхождение состоит в широте охвата; если цифровая платформа может обслуживать коммуникационные, образовательные, развлекательные и иные потребности, то маркетплейс сконцентрирован на купле-продаже товаров и услуг.

Различия прослеживаются и на уровне бизнес-моделей. Платформы общего назначения, как правило, монетизируются за счет рекламных

---

[59] Пахомова Э. А. Маркетплейсы как инструменты цифровизации продаж товаров и услуг // Финансовые рынки и банки. 2022. № 9. С. 29.

[60] Казанкина О. А., Кублин И. М., Шумакова И. А. Платформа электронной коммерции (маркетплейс): взгляд в будущее // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2024. № 1(335). С. 18.

[61] Ватолина О. В., Ничепорук А. В. Сущность и понятие цифровых платформ // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2025. № 1(76). С. 87.

[62] Хлебович Д. И., Кордина И. В. Специализированный маркетплейс как перспективный формат электронной коммерции // Beneficium. 2023. № 1(46). С. 55.

размещений и подписочных тарифов. Маркетплейсы же тяготеют к комиссионной схеме, при которой площадка удерживает фиксированный процент с каждой совершенной сделки. На наш взгляд, именно привязка дохода к реальному товарообороту делает маркетплейс более чувствительным к динамике потребительского спроса, чем платформы, монетизация которых напрямую не зависит от объема транзакций.

Теперь приступим к рассмотрению основных предпосылок возникновения и распространения цифровых платформ. Прежде всего, необходимо учитывать, что в глобализованном мире с миллионами интернет-пользователей цифровые платформы значительно облегчают экономическим агентам поиск друг друга. Например, без поисковых систем, таких как Google, было бы невозможно найти веб-страницу, на которой размещалась бы нужная информация. Говоря о международных цифровых платформах, важно упомянуть Airbnb и Uber, которые связывают арендаторов с арендодателями жилья, а пассажиров – с водителями автотранспорта. Таким образом, платформы способствуют повышению эффективности ежедневных экономических процессов, поскольку значительно снижают транзакционные издержки. С этой точки зрения «ценность платформы состоит в снижении транзакционных издержек и обеспечении взаимной выгоды участников за счет правильного выбора модели монетизации и субсидирования сторон»[63].

Другой важной предпосылкой быстрого распространения цифровых платформ являются сетевые эффекты. Согласно определению Дж. Паркера и др.[64], сетевые эффекты «относятся к влиянию количества пользователей платформы на ценность, которую она создает для этих пользователей». Суть данной концепции заключается в том, что при увеличении количества участников ценность платформы возрастает. С одной стороны, позитивные

---

[63] Карапетян А.М. Развитие цифровых платформ в ЕАЭС: теоретические и практические аспекты // Право и управление. XXI век. 2025. Т. 21, № 3. С. 110.

[64] Parker G. G., Van Alstyne M. W. Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design // Management Science. 2005. Vol. 51. No. 10, p. 1495.

сетевые эффекты объясняют причины бума цифровых платформ, как считает У.Б. Артур[65]. С другой стороны, при определенных условиях сетевые эффекты могут привести к концентрации ресурсов и даже к монополизации рыночных структур, в которых «победитель получает все»[66]. Существует два вида сетевых эффектов:

- прямые или односторонние оказывают влияние на пользователя в одностороннем порядке, именно поэтому их влияние полностью зависит от количества пользователей в группе;
- косвенные или перекрестные приводят к тому, что увеличение ценности основного продукта ведет к появлению и росту ценности сопутствующих продуктов.

В качестве примера, который объясняет действие сетевых эффектов, можно привести приложения для доставки или транспортировки, такие как Uber и Glovo, пишут Дж. Г. Паркер и М. Ван Алстайн[67]). Рост числа операторов доставки или водителей увеличивает ценность платформы для пользователей. При этом в данном случае наблюдается и другой сетевой эффект: если на платформе увеличивается количество клиентов, заказывающих такси, у водителей и доставщиков появляется больше мотивации для того, чтобы зарегистрироваться на ней. Однако возможен и обратный, негативный сетевой эффект: если число водителей увеличивается, другие потенциальные таксисты теряют интерес к использованию данной платформы из-за высокой конкуренции и снижения цены поездки. То же верно и для потребителей: например, увеличение количества заказов может замедлить скорость доставки продуктов на дом.

---

[65] Arthur W. B. Positive Feedbacks in the Economy // Scientific American. 1990. Vol. 262. No. 2, p. 92.

[66] Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. W. Strategies for Two-Sided Markets // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. No. 10, p. 94.

[67] Parker G. G., Van Alstyne M. W. Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design // Management Science. 2005. Vol. 51. No. 10, p. 1495.

Что касается механизмов управления цифровыми платформами, то они различаются в зависимости от роли пользователя в принятии решений[68]. В целом, участников платформ можно подразделить на три группы: сама платформа, поставщики контента, конечные пользователи или потребители. Различные роли, которые каждая из этих групп играет в функционировании платформы, позволили Т. Шольцу провести разграничение между механизмами управления, выделив две основных модели: совместную и связанную[69]. Такие платформы, как Uber и Airbnb, хоть и открыты для активного участия поставщиков, устанавливают четкие роли и правила взаимодействия для участников. В отличие от этого, Github или Wikipedia не только позволяют пользователям вносить свой вклад в развитие платформы, но и дают им право непосредственно влиять на процесс определения правил внутри сообщества.

Несмотря на то, что цифровые платформы уже достаточно давно вошли в экономику многих стран, именно в последние десять лет, в связи с ускорением цифровизации, платформенные структуры стали оказывать все большее влияние на экономику и экономические процессы. В то же время, функционирование цифровых платформ все более сложно анализировать с точки зрения традиционных концепций экономического анализа. Если раньше считалось, что компании, не приносящие прибыль, или компании, получающие множество ресурсов от других фирм, ничего не давая взамен, не могут существовать в рыночной экономике, то теперь становится очевидным, что именно так работают цифровые платформы благодаря сетевым эффектам.

Важно учитывать и то, что повсеместное распространение цифровых платформ уже привело к заметным сдвигам на социальном и экономическом уровнях во многих государствах[70]. Некоторые изменения, безусловно, носят

---

[68] Там же.

[69] Scholz T. Platform Cooperativism: Challenging the Corporate Sharing Economy. New York: Rosa Luxemburg Stiftung, 2016, p. 15.

[70] Sundararajan A. The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. Cambridge: The MIT Press, 2016, p. 6.

позитивный характер: например, появилась возможность легко и быстро получить товары и услуги, которые ранее были менее доступны; люди из разных уголков планеты теперь могут совместно пользоваться такими дорогостоящими благами, как автомобиль, дом или квартира (так называемая шеринг-экономика, или экономика совместного потребления). Однако на лицо и негативные последствия, такие как неправомерное использование персональных данных и сокращение рабочих мест в результате автоматизации и цифровизации.

Итак, цифровые платформы в современном мире рассматриваются как качественно новая форма организации экономической деятельности. В научной литературе им посвящено множество определений и концепций, отражающих многогранность этого явления.

Во-первых, платформу понимают как особую экосистему, объединяющую различные группы пользователей и ресурсов в единое цифровое пространство. В этом широком смысле платформа – это структура, которая связывает отдельных лиц и организации для достижения общей цели или для совместного использования общего ресурса (определение М. Кузумано и соавт.).

Во-вторых, платформу часто описывают в терминах двух- или многостороннего рынка, где она выступает посредником между независимыми группами, например, продавцами и покупателями, и упрощает взаимовыгодные транзакции между ними. Классические работы Ж.-Ш. Роше и Ж. Тироля заложили основы теории двухсторонних рынков, показав, каким образом платформы распределяют ценность и издержки между участниками и как оптимально устанавливать цены для разных сторон взаимодействия[71].

В-третьих, цифровую платформу можно рассматривать как иерархическую сеть или инфраструктуру, внутри которой участники координируют свои действия по определенным правилам. Например, Б.

[71] Rochet J.-C., Tirole J. Two-sided markets: An overview // The RAND Journal of Economics. 2006. Vol. 37. No. 3, p. 648.

Браттон и Дж. Торрент-Селленс подчеркивают координационную природу платформ – они задают архитектуру взаимодействия, определяя роли пользователей, правила обмена данными и доступ к общим ресурсам.

Важно отметить, что явление платформенной экономики не возникло внезапно. Еще задолго до эпохи интернета существовали аналоги «платформ» в нецифровом виде – ярмарки, биржи, газетные объявления – которые выполняли сходную функцию посредничества между продавцами и покупателями. Однако именно развитие информационно-коммуникационных технологий и глобальной сети Интернет в конце XX – начале XXI века радикально расширило масштабы подобных взаимодействий. Переход в цифровую среду позволил уйти от линейных цепочек создания стоимости и создать нелинейные, сетевые структуры взаимодействия, охватывающие множество агентов по всему миру, что привело к формированию нового типа экономики – платформенной, где данные и сетевые эффекты стали ключевыми ресурсами.

Сетевые эффекты – центральное понятие теории платформ. Они означают, что ценность платформы для каждого пользователя растет по мере увеличения общего числа пользователей. Положительная обратная связь и привела к тому, что платформы способны наращивать аудиторию и масштабироваться несопоставимо быстрее традиционных бизнес-моделей. К. Шапиро и Х. Р. Вариан отмечают, что базовые характеристики цифровых платформ – экономия от масштаба и сетевые эффекты – обуславливают их экспоненциальный рост[72]. Действительно, в отличие от линейного бизнеса, которому требуются годы для расширения, платформенная модель позволяет за считанные месяцы охватить значительную долю рынка. Например, сервис краткосрочной аренды жилья Airbnb смог в первые же годы существования привлечь огромную базу пользователей, не владея ни одной недвижимостью – он масштабировался за счет подключения сторонних ресурсов (жилья

[72] Shapiro C., Varian H. R. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999, p. 68.

хозяев) и быстрого преодоления порога критической массы, после чего сетевые эффекты обеспечили лавинообразный рост.

В результате рынки, на которых действуют цифровые платформы, нередко приобретают структуру «победитель забирает все» – то есть монополизируются одной или двумя доминирующими платформами. «Рынки победителей» и естественно-монопольные тенденции платформ объясняются именно мощным действием сетевых эффектов и низкими предельными издержками в цифровой среде. Создание и обслуживание самой платформы требует фиксированных затрат (разработка программной инфраструктуры, поддержание дата-центров и т.п.), но обслуживание каждого дополнительного пользователя обходится компании не так дорого. В результате платформа, первой захватившая рынок, получает почти непреодолимое конкурентное преимущество, поскольку может обслуживать спрос с меньшими совокупными издержками, чем несколько конкурентов. Это роднит цифровые платформы с естественными монополиями в инфраструктурных отраслях, хотя в динамичной цифровой экономике даже доминирующая платформа может быть вытеснена новой при появлении прорывной технологии или изменения предпочтений пользователей.

В то же время, не все платформенные рынки превращаются в монополистические. Если барьер входа относительно невысок, на одном рынке могут конкурировать несколько платформ, соревнуясь качеством сервиса, ценовой политикой и инновациями. В качестве примера можно привести рынок онлайн-торговли в России, где одновременно функционирует несколько маркетплейсов (Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет, и др.), каждый из которых старается удержать продавцов и покупателей на своей площадке. В таких условиях успех платформы зависит не только от эффекта масштаба, но и от качества предложения – удобства интерфейса, широты ассортимента, уровня доверия и лояльности аудитории.

Пользовательский опыт становится важнейшим фактором, так как интуитивно понятный интерфейс, высокая скорость работы сервиса, надежная

система отзывов и поддержки – все это повышает вовлеченность пользователей и их приверженность платформе. Практика показывает, что удовлетворенные сервисом пользователи становятся адвокатами бренда и привлекают новых клиентов через положительные рекомендации, что дополнительно усиливает сетевые эффекты.

С теоретической точки зрения, цифровые платформы привлекают внимание исследователей разных областей – экономики, менеджмента, социологии. В 2000-е годы сложился фундаментальный экономический базис исследования платформ, например, изучались проблемы ценовой дискретности двухсторонних рынков, условия достижения критической массы пользователей и стратегии завоевания лидерства на новых цифровых рынках. Классические работы Ж.-Ш. Тироля, Дж. Паркера, Т. Айзенманна и их коллег заложили основы понимания того, как платформы устанавливают правила игры на новых рынках. Впоследствии, по мере роста влияния цифровых платформ, фокус исследований сместился на стратегическое управление ими[73].

Современные исследователи анализируют, как платформы создают и распределяют добавленную ценность между участниками, как они управляют качеством сервисов, экосистемами приложений, а также вопросы регулирования и противодействия потенциальным рискам (например, утечкам данных или злоупотреблению рыночной властью). Одним из влиятельных направлений стал анализ платформ как экосистем, в рамках которого изучается взаимодействие ядра платформы и сторонних разработчиков, поставщиков дополняющих услуг и содержаний. М. Гавер и М. Кузумано рассматривают платформу именно как связку технической архитектуры и бизнес-экосистемы, подчеркивая, что успех платформы определяется способностью объединить техническую инфраструктуру с активным

[73] Rochet J.-C., Tirole J. Two-sided markets: An overview // The RAND Journal of Economics. 2006. Vol. 37. No. 3, p. 650.

сообществом пользователей и партнеров[74]. Таким образом, теория цифровых платформ сегодня интегрирует экономический подход (двухсторонние рынки, сетевые эффекты, транзакционные издержки) с управленческим (экосистемы, инновационные бизнес-модели, корпоративные стратегии).

Современный подход к пониманию экосистемы основан на концепции сетевого взаимодействия – внимание акцентируется, во-первых, на важности взаимодействия между компонентами экосистемы и, во-вторых, их способности быстро адаптироваться к изменениям[75]. Как считают Р. Аднер и Р. Капур, экосистемы отличаются не только тем, что состоят из множества участников, но и тем, что создают ценность через их сетевое взаимодействие[76]. Неудивительно, что в контексте цифровых платформ экосистемный подход приобретает особое значение. Действительно, успешные цифровые платформы функционируют как экосистемы благодаря своей способности интегрировать множество участников. В рамках экосистемы маркетплейса продавцы и покупатели вступают в непрерывный информационный обмен: отзывы, рейтинги и вопросы формируют обратную связь, которая побуждает поставщиков совершенствовать качество товаров и сервиса. Подобный механизм саморегуляции, по нашему мнению, и отличает экосистемную модель от линейных каналов дистрибуции. Ценность платформы при таком подходе создается не односторонне, а коллективно – усилиями покупателей, продавцов, логистических партнеров и разработчиков сопутствующих сервисов. Результатом становится появление предложений, точнее соответствующих реальному спросу[77], поскольку они формируются не

---

[74] Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York: Harper Business, 2019, p. 101.

[75] Borgatti S. P., Foster P. C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology // Journal of Management. 2003. Vol. 29. No. 6, p. 994.

[76] Adner R., Kapoor R. Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations // Strategic Management Journal. 2010. Vol. 31. No. 3, p. 328.

[77] Исаева А. Э., Воронов А. С. Бизнес-экосистема и ее влияние на государственное управление предпринимательской деятельностью: теоретический обзор предметной области // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 143.

«сверху», а вырастают из совокупности пользовательских запросов и поведенческих паттернов.

Разнообразие участников экосистемы наделяет платформу адаптивностью, которой лишены замкнутые бизнес-модели. Каждое действие пользователя – поисковый запрос, покупка, возврат, оставленный отзыв – генерирует поведенческие сигналы, позволяющие оператору площадки отслеживать смену потребительских предпочтений практически в реальном времени. Накопленный массив подобных сведений превращается в аналитическую базу для стратегических и операционных решений: от корректировки ассортимента до перестройки рекомендательных алгоритмов. Платформы, которые целенаправленно инвестируют в персонализацию сервисов на основе поведенческой аналитики, фиксируют рост удовлетворенности клиентов и, как следствие, более высокие показатели удержания аудитории. По нашему мнению, именно способность трансформировать разрозненные пользовательские взаимодействия в управленческую информацию отличает зрелую платформенную экосистему от простой торговой «витрины».

Представляется, что можно солидаризоваться с подходом Ж.-Ш. Роше и Ж. Тироля, которые «рассматривают цифровую платформу через призму ее экономической функции, определяя ее как рыночную структуру, способствующую взаимодействию между двумя основными участниками – продавцом и покупателем»[78].

Подводя итог, цифровая платформа в широком понимании – это онлайн-система, позволяющая независимым участникам эффективно взаимодействовать и осуществлять сделки в едином информационном пространстве. Иными словами, «это информационная онлайн-система, объединяющая на единой базе данных и алгоритмов многих независимых

[78] Карапетян А.М. Факторы влияния цифровых платформ на рынок потребительских товаров в России // Финансы и кредит. 2025. Т. 31, № 8. С. 189.

пользователей и поставщиков, чтобы они могли взаимодействовать друг с другом, обмениваться данными и осуществлять сделки с максимальным удобством и минимальными издержками»[79]. Ее появление стало возможным благодаря слиянию технологических новаций (Интернет, мобильная связь, облачные вычисления) и экономических механизмов (сетевые эффекты, экономика нулевых издержек). Теоретическое осмысление цифровых платформ демонстрирует, что они выступают мощными катализаторами экономических процессов, способствуя снижению транзакционных издержек и формированию новых рынков. Вместе с тем платформенная экономика порождает и новые вызовы – стремление к монополизации, необходимость регулирования, вопросы защиты данных – которые становятся предметом отдельных исследований. Все это подчеркивает, что цифровые платформы – сложное, многоаспектное явление, требующее междисциплинарного анализа и учета как экономических, так и социальных факторов в теоретических моделях.

Резюмируя, цифровые платформы представляют собой многоаспектное явление, лежащее на стыке технологий и экономики. Они объединяют широкий круг участников на базе единой цифровой инфраструктуры, порождая новые бизнес-модели и цепочки создания стоимости. Теоретический анализ платформ выявляет их ключевые признаки, а именно сетевые эффекты, двусторонняя (многосторонняя) структура рынка, высокая степень масштабируемости и тенденция к формированию экосистем вокруг ядра платформы. Указанные свойства обусловливают как огромный экономический потенциал платформ (рост эффективности, инновационности, занятости), так и новые вызовы, связанные с регулированием и конкуренцией в цифровой экономике.

---

[79] Карапетян А.М. Развитие цифровых платформ в ЕАЭС: теоретические и практические аспекты // Право и управление. XXI век. 2025. Т. 21, № 3. С. 111.

1.2. Влияние развития цифровых платформ на структуру мировой экономики и международную торговлю

На сегодняшний момент почти во все сферы жизни человека проникли сервисы, функционирующие на базе цифровых платформ, начиная программами управления проектами, которые применяются для контроля и ведения рабочей или личной деятельности, и заканчивая сервисами, которые используются для передвижения, заказа продуктов питания, одежды, услуг и т.д. Компании – цифровые платформы не только занимают особое место на рынке, но и обладают уникальными характеристиками и особыми способами ведения бизнес-деятельности. Быстрый рост таких компаний позволяет им становиться значимыми игроками в кратчайшие сроки после выхода на рынок, а использование и комбинирование данных пользователей дает им возможность создавать уникальные бизнес-модели.

Цель данного параграфа – проанализировать ключевые характеристики цифровых платформ, позволяющие им достигать высокого уровня развития, а также определить критерии и методические подходы к оценке уровня роста цифровых платформ. Таким образом, в данном параграфе будут подробно проанализированы такие важнейшие особенности цифровых платформ, как стремление к монополизации рынка и использование персональных данных пользователей для создания более качественных и востребованных приложений. В рамках настоящего исследования автор предполагает, что степень контроля над рынком, а также качество и результативность анализа данных – основные факторы, характеризующие уровень развития цифровой платформы.

Начнем с оценки уровня развития цифровых платформ с точки зрения их места на рынке. В зависимости от специфики бизнеса и сектора экономики, в котором функционирует цифровая платформа, у нее есть возможность выйти на один или сразу несколько рынков. Некоторые крупные цифровые платформы, такие как Couchsurfing или Airbnb, работают исключительно на одном рынке, а именно – секторе съемного жилья. Другие же компании имеют возможность выпускать свои продукты на несколько рынков. В качестве

примера можно привести сервис интернет-поиска Google Search, который не только функционирует в секторе поисковых систем, но и предоставляет услуги таргетированной рекламы.

Базовые характеристики цифровой платформы, а именно экономия от масштаба и опора на сетевые эффекты, приводят к быстрому, экспоненциальному росту таких платформ, отмечают исследователи К. Шапиро и Х. Р. Вариан[80]. По этой причине цифровым платформам удается довольно быстро захватить значительную часть рынка. В отличие от «традиционного» бизнеса, которому зачастую требуются годы, чтобы увеличить долю на рынке, компании, использующие бизнес-модель цифровых платформ, способны изменить структуру рынка за считанные месяцы.

Для наглядности сравним историю развития сервиса аренды жилья Airbnb с обычным отелем. Отелю потребуются значительные ресурсы, а именно время и материальные средства на строительство и ремонт, чтобы стать частью рынка и нарастить количество клиентов. Поскольку Airbnb не владеет арендуемым жильем, данный сервис имел возможность быстро расти, привлекая новых владельцев недвижимости и не вкладывая при этом денежных средств в его облагораживание. Успех Airbnb на начальном этапе в основном зависел от преодоления барьера количества пользователей, после которого началось действие сетевых эффектов, а затем сервис быстро захватил значительную долю рынка. Соответственно, рынки, на которых функционируют цифровые платформы, часто имеют характер монополии или дуополии.

Определенный уровень монополизации присущ как рынкам с доминированием цифровых платформ, так и цифровой экономике в целом, как пишут К. Шапиро и Х.Р. Вариан[81]. В цифровой или сетевой интернет-предпринимательство как организационная форма бизнеса преобладает над

---

[80] Shapiro C., Varian H. R. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999, p. 81.

[81] Ibid.

традиционными, физическими производственно-сбытовыми цепочками с, как правило, более высоким уровнем конкуренции. Склонность цифрового бизнеса к монопольной структуре рынка подтверждается и эмпирическими данными. В частности, согласно исследованию Еврокомиссии, в 2015 году почти 50% интернет-трафика Европейского союза проходило через 1% веб-сайтов, которые активно торгуют во всех государствах-членах[82].

Данная тенденция связана с особенностями функционирования цифровых бизнес-моделей в целом и цифровых платформ в частности. Крупнейшие компании – цифровые платформы получают «контролирующую» долю рынка из-за сильно выраженных сетевых эффектов цифровых платформ [83] . Получается, что одним из наиболее очевидных способов определить уровень развития цифровой платформы является оценка доли рынка, которую она занимает, другими словами, является ли эта компания победителем или одним из победителей, который «получает все».

В академической литературе достаточно часто встречается описание рынков, на которых доминируют цифровые платформы, как «рынков победителей», где удовлетворение потребностей пользователей осуществляет лишь одна платформа[84]. Поскольку основная задача такой платформы состоит в том, чтобы не только привлечь, но и удержать пользователя, она также находится в прямой зависимости от спроса, что характерно для естественных монополий, возникающих, когда одна компания способна удовлетворить спрос с меньшими затратами, чем могли бы несколько компаний[85].

Для естественных монополий также характерна экономия от масштаба, которая предполагает достаточно высокие постоянные, но незначительные переменные издержки. Такая структура расходов свойственна и цифровым

---

[82] European Commission. A Digital Single Market Strategy for Europe: Analysis and Evidence. Brussels, 2015, p. 15.

[83] OECD – Организация экономического сотрудничества и развития. Ключевые вопросы цифровой трансформации в G20: исследование / OECD. – Берлин, 2017.

[84] Sun M., Tse E. When Does the Winner Take All in Two-Sided Markets? // Review of Network Economics. 2007. Vol. 6. No. 1, p. 28.

[85] Posner R. A. Natural Monopoly and Its Regulation // Stanford Law Review. 1969. Vol. 21. No. 3, p. 544.

платформам: постоянные расходы, связанные с разработкой приложения или сайта, их настройкой и обслуживанием, сочетается с низкими переменными издержками на оплату сырья, покупку товаров, оплату электроэнергии и т.д. В этом смысле цифровые платформы похожи на естественные монополии, однако в полной мере ими не являются, поскольку цифровая экономика чрезвычайно динамична, и новым «монополистом» в определенный момент может стать конкурент.

Тем не менее, не все рынки с участием цифровых платформ характеризуются монополистической конкуренцией. На рынках с более высоким уровнем конкуренции цифровые платформы соревнуются между собой с точки зрения простоты использования, уровня цен и расходов и прочих конкурентных преимуществ, таких как качество предоставляемых товаров и услуг. Примером конкурентного рынка с доминирующим участием цифровых платформ можно считать российскую розничную торговлю с активным развитием множества маркетплейсов, таких как Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет, Купер (бывш. СберМегаМаркет), Lamoda, Авито и т.д. В данном случае доля на рынке также служит важным показателем развития цифровой платформы.

Доля рынка помогает понять, насколько успешно предприятие конкурирует в своей отрасли и как оно позиционируется по сравнению с другими игроками на рынке. С точки зрения расчета, доля рынка – это процентное соотношение объема продаж компании к общему объему продаж в определенной категории товаров или услуг за определенный период времени. При расчете доли рынка для цифровой платформы может быть использован не только объем продаж, но и количество пользователей и подписчиков, либо другой параметр сравнения. В общем виде формула для расчета доли рынка имеет следующий вид:

$$\text{Долярынка} = \left(\frac{\text{Объемпродажцифровойплатформы}}{\text{Объемпродажвсехцифровыхплатформ}}\right) * 100\% \quad (1)$$

Перейдем к анализу работы с данными в рамках цифровых платформ и влиянию данного фактора на уровень их развития. Использование

информации о пользователях, а именно ее сбор, хранение, обработка, распространение, анализ и использование – это важнейшая и уникальная функция интернет-площадок, позволяющая им мониторить результаты своей деятельности, привлекать новых и удерживать текущих клиентов, выходить на новые рынки. Именно благодаря качественному анализу данных все участники цифровой платформы остаются в «плюсе», что объясняется следующими основными причинами:

1. Данные способствуют совершенствованию алгоритмов, что приводит к расширению и росту качества результатов поиска. В результате преимущества получают как клиенты платформы, так и сама платформа. Улучшенные алгоритмы цифровых платформ могут помочь пользователям выстроить выдачу поисковых запросов в зависимости от их потребностей, а поставщикам услуг и товаров – грамотно выявить интересы целевой аудитории.
2. Реклама на цифровой платформе становится более привлекательной, поскольку она целенаправленно ориентирована на аудиторию, которая действительно заинтересована в предлагаемых продуктах. Грамотный анализ данных дает возможность сформировать «портрет» потенциального потребителя и наиболее подходящие ему предложения, а потребителю – получить эти предложения. Таким образом, достигается главная задача маркетинга – привлечь и удержать клиента.
3. Анализ данных также дает платформе возможность создавать новые бизнес-проекты в соответствии с предъявляемым спросом, выходить на новые рынке как в продуктовом, так и в географическом разрезе. В качестве примера можно привести сервис Google Trends, который позволяет маркетологам исследовать и сравнивать поисковые запросы Google с конкретными словами или фразами, выявляя потребности и интересы аудитории в том или ином регионе.

Данные и информация в целом обладают уникальной чертой, которая отличает их от других видов ресурсов, такие как труд, земля и капитал: они являются относительно недорогими, а их получение в текущим условиях – несложным[86]. Безусловно, получение персональных данных может стоить дорого – в зависимости от типа данных и их структуры – однако предельные издержки их воспроизводства близки к нулю. Затраты на получение и аналитику данных пользователей значительно снизились благодаря процессу цифровизации, по этой причине цифровую экономику называют «экономикой нулевых предельных издержек»[87].

Свойства данных подразумевают наличие особых выгод для цифровых платформ, положительно влияющих на их эффективность. В то время, как «традиционные» компании зачастую не имеют достаточно возможностей и ресурсов для того, чтобы монетизировать огромное количество информации о пользователях, для цифровых платформ это является одним из важнейших конкурентных преимуществ, которые помогают им в увеличении доли на рынке. Многие цифровые платформы получают еще большие преимущества для своего бизнеса, объединяя собственные базы данных с данными из других источников.

Тем не менее, важно понимать, что данные сами по себе не представляют высокой ценности – лишь продуманная аналитика данных позволяет достичь результатов и увеличить эффективность бизнеса. Необходимым условием для правильного использования данных в бизнесе является возможность извлекать из них ценную информацию[88]. Цифровые платформы основаны на алгоритмах, которые используются для обработки данных и извлечения из них этой ценной информации. Даже если данные в

---

[86] Shapiro C., Varian H. R. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999, p. 81.

[87] Lichtblau K., Fritsch M., Millek A. Section A – Digitalisation of Economy and Society in Germany // Digital Atlas of Germany: Overview on Digitalisation of Economy and Society of SMEs, Government, Educational Institutions and Future of Work in Germany. Cologne, 2018, p. 50.

[88] Feijóo C., Gómez-Barroso J.-L., Aggarwal S. Economics of big data // Handbook on the Economics of the Internet. 2016. Ch. 25, p. 513.

распоряжении одной цифровой платформы будут более низшего качества, чем у другой, компания с более совершенными алгоритмами сможет добиться большего успеха на рынке.

Например, сервис Google Search смог стать доминирующей платформой в Северной Америке и монополистом в Европе благодаря своему алгоритму анализа как качественной, так и некачественной информации, даже несмотря на то, что Yahoo! (другая поисковая система) собрала гораздо большее количество качественных поисковых запросов. Именно анализ поисковых запросов позволил Google занять передовые позиции. Действительно, развитые алгоритмы анализа информации могут в определенной степени компенсировать плохое качество данных и, наоборот, хорошие алгоритмы позволяют извлечь ценную информацию даже из набора данных низкого качества. С другой стороны, в долгосрочной перспективе для достижения успеха цифровым платформам необходимы как качественные данные, так и проработанные алгоритмы.

Согласно отчету ОЭСР, грамотная аналитика данных несет в себе пять преимуществ для цифровых компаний[89]:

1. Благодаря анализу данных, цифровые платформы могут не только собирать информацию о поведении пользователей, но и выделять определенные закономерности поведения потребителей. Компании, владеющими персональными данными, имеют возможность отслеживать, сколько раз люди заказывали определенный товар, идентифицировать их социальное и семейное положение.
2. Цифровые платформы также упрощают создание новых продуктов, на которые уже имеется спрос со стороны реальных покупателей, используя данные о пользователях и их транзакциях. Заметное достоинство заключается в том, что продавцам не приходится «выдумывать» продукт, который может оказаться непопулярным,

[89] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Key Issues for Digital Transformation in the G20: Report. Berlin, 2017, p. 48.

поскольку аналитика данных сама подсказывает им идею потенциально востребованного товара и услуги.

3. Цифровые платформы могут использовать полученные и обработанные данные с целью увеличения скорости производства, оптимизации логистики и складского хранения или доставки товаров конечным пользователям для того, чтобы более эффективно удовлетворять потребности пользователей. Например, появление большого количества новых заказов или новых зарегистрированных на платформе новых пользователей сигнализирует платформе о том, что необходимо оптимизировать процессы, чтобы снизить транзакционные издержки и не допустить перегрузки бизнес-систем.

4. Сбор и анализ данных позволяет выделять различные категории пользователей с целью их разделения по сегментам (по возрасту, полу, интересам и т.д.). Наличие таких данных дает возможность создать типовой потрет группы потребителей[90] и помочь компании настроить соответствующую рекламу в формате индивидуально настроенных объявлений или персональных рекомендаций.

5. Аналитика, получаемая в ходе сбора и обработки пользовательских сведений, приносит платформам выгоды не только на внешнем контуре взаимодействия с клиентами, но и внутри самой организации. Выявленные закономерности могут указывать, например, на несоответствие организационной структуры компании реальным потребностям сотрудников или логике пользовательского пути. Своевременное обнаружение подобных диспропорций позволяет оператору площадки перестраивать управление командами и операционные процессы до того, как накопившиеся неэффективности отразятся на качестве сервиса. На рынках с высокой конкурентной

[90] Arnold R., Hildenbrand K. Big Data and OTT Business Models as well as the Competitive, Consumer Protection and Privacy Issues that Arise from Them // Scientific Institute for Infrastructure and Communications Services (WIK). 2016. No. 414, p. 47.

плотностью, где участники борются за каждый процент аудитории, способность быстро оптимизировать внутренние процедуры на основе объективных показателей нередко становится фактором, определяющим рыночную устойчивость платформы.

Оценка качества пользовательской аналитики на цифровой платформе предполагает обращение к восприятию и опыту самих потребителей. Одним из инструментов служат целевые опросы аудитории, в ходе которых собираются отзывы об удобстве интерфейса, релевантности рекомендаций и общей удовлетворенности сервисом. Полученные ответы позволяют верифицировать, насколько корректно алгоритмы платформы интерпретируют поведенческие паттерны пользователей. Другой распространенный подход – A/B-тестирование, при котором две альтернативные модели обработки информации одновременно применяются к сопоставимым группам аудитории. Сравнение результатов – конверсии, глубины просмотра, частоты повторных визитов – дает возможность определить, какая из моделей точнее отвечает задачам платформы. На наш взгляд, сочетание качественных методов (опросов) с количественным A/B-тестированием обеспечивает наиболее объемную картину, поскольку субъективные оценки пользователей дополняются измеримыми поведенческими метриками.

Не менее эффективный способ оценки анализа данных – это выявление его влияния на бизнес-показатели, например, на увеличение конверсии. Оценка того, как изменения в анализе данных влияют на коэффициент конверсии, является важным аспектом оценки качества. Также анализ данных должен способствовать улучшению удержания клиентов и снижению оттока текущих клиентов, соответственно, мониторинг этих метрик также должен осуществляться регулярно. Также свидетельством роста качестве аналитики является увеличение среднего чека покупателя. Качественный анализ данных может помочь в разработке стратегий повышения среднего чека на одного покупателя. Таким образом, качество анализа пользовательской информации

напрямую влияет на бизнес-показатели и удовлетворенность клиентов и, соответственно, на уровень развития цифровой платформы.

В данном контексте важно затронуть следующий вопрос: руководству цифровых платформ важно понимать, что большая часть данных, которые они собирают, хранят и анализируют в секторе B2C, относятся к персональным данным, которые являются конфиденциальными и подлежат особой защите со стороны государства. Необходимость государственного регулирования платформенного сектора продиктована, среди прочего, рисками злоупотребления рыночной властью. Крупная площадка, аккумулирующая миллионы транзакций, способна навязывать продавцам и покупателям условия, которые ставят их в заведомо невыгодное положение. Особую остроту приобретает вопрос неприкосновенности персональных сведений, так как, предоставляя платформе согласие на обработку информации, пользователь, как правило, лишен возможности контролировать дальнейшую судьбу собственных данных.

Законодательство в сфере сбора, хранения и анализа персональной информации ужесточается практически во всех юрисдикциях, однако темп нормотворчества заметно отстает от скорости технологических изменений. По нашему мнению, именно разрыв между возможностями платформ по монетизации пользовательских данных и способностью регуляторов ограничить подобные практики остается одной из центральных нерешенных проблем цифровой экономики. В своей деятельности операторы площадок вынуждены учитывать ряд факторов:

1. В то время, как многие цифровые платформы активно используют персональные данные пользователей для оптимизации собственных бизнес-процессов, не заботясь о благополучии и безопасности клиентов, сами пользователи также начали осознавать опасность передачи персональных данных компаниям. Участились случаи, когда потребители стараются максимально избегать заполнения согласия на обработку персональных данных, что неудивительно, ведь уровень

мошенничества в сети Интернет и киберпреступности за последние несколько лет резко возрос, в связи с чем компании и их клиенты все чаще сталкиваются с утечками конфиденциальной информации. По этой причине цифровые платформы должны проявлять особую осторожность и относиться с должной осмотрительностью к данным пользователей, которые доверяют им важную и чувствительную информацию о себе.

2. Документы, фиксирующие правила передачи персональных сведений, на большинстве платформ изложены языком, перегруженным юридической терминологией и многоуровневыми оговорками. Пользователь, столкнувшись с громоздким текстом пользовательского соглашения, нередко подтверждает согласие механически, фактически не вникая в условия обработки собственной информации. Подобная практика формирует иллюзию информированного согласия, которая в конечном счете подрывает доверие аудитории к площадке. Между тем платформы, сознательно упрощающие формулировки и обеспечивающие понятное изложение условий сбора, хранения и использования пользовательской информации, получают ощутимое конкурентное преимущество. На наш взгляд, прозрачность в обращении с персональными сведениями постепенно превращается из комплаенс-обязательства в самостоятельный рыночный актив, способный влиять на выбор потребителей в пользу той или иной площадки.

Итак, с учетом особенностей функционирования цифровых платформ возникает вопрос: как оценить уровень их развития и эффективности? Данный вопрос многогранен, так как платформа – это не только технологическое решение, но и динамичная бизнес-модель, экосистема, объединяющая множество участников. Следовательно, методические подходы к оценке развития платформ должны учитывать разные измерения такие как рыночное положение, внутренние операционные показатели, технологическую зрелость, а также влияние на пользователей и экономику.

Одним из ключевых индикаторов развития цифровой платформы выступает ее рыночная доля и масштаб деятельности. Поскольку платформы действуют на многосторонних рынках, степень их развития можно приблизительно оценить через объем и охват тех транзакций, которые проходят через платформу. Например, доля платформы в общем объеме электронной торговли или количество активных пользователей по сравнению с общим числом интернет-пользователей в стране дают представление о том, насколько платформа интегрирована в экономические процессы. Как отмечалось ранее, крупнейшие платформы часто доминируют на своих рынках благодаря «эффекту победителя», поэтому анализ структуры рынка – концентрации, наличия конкурентов, барьеров входа – позволяет судить о достигнутом уровнем развития платформы. Фактически, вопрос ставится так: стала ли данная цифровая платформа одним из «победителей, которые забирают все» на своем рынке? Если да, это свидетельствует о ее высоком уровне зрелости, поскольку она сумела привлечь и удержать критически большую аудиторию.

Однако рыночная экспансия – не единственный критерий. Внутренние факторы эффективности также играют решающую роль. В условиях цифровой экономики главным ресурсом платформ являются данные и способность их анализировать. Поэтому методология оценки развития должна учитывать, насколько платформа умеет извлекать пользу из больших массивов пользовательской информации. Здесь можно говорить о «качестве аналитики данных» как показателе зрелости. Платформа, успешно применяющая методы машинного обучения, персонализации, прогнозной аналитики, получает преимущество в виде лучшего понимания потребностей аудитории и оптимизации бизнес-процессов. Например, если компания эффективно сегментирует пользователей и на основе данных повышает конверсию (долю посетителей, совершивших целевое действие), это указывает на высокий уровень развития ее data-driven компетенций. Методически такое качество аналитики можно измерять косвенно через удовлетворенность пользователей

и ключевые метрики. Проводятся опросы и собирается обратная связь, оценивающая удобство сервиса – таким образом проверяется, насколько правильно платформа интерпретирует данные и подстраивается под ожидания клиентов.

Другим подходом является проведение A/B-тестирования функционала; сравнивая две версии алгоритмов рекомендаций или интерфейса, платформа выявляет, какая из них повышает вовлеченность или продажи больше. Регулярный мониторинг показателей удержания пользователей, уровня оттока (churn rate), среднего чека и других бизнес-показателей позволяет судить, приводит ли анализ данных к улучшению результатов. Если по мере внедрения новых методов обработки данных платформа фиксирует рост конверсии и среднего чека, можно говорить о высоком уровне развития ее аналитической функции.

Степень технологической зрелости платформы – еще один важный аспект. Цифровая платформа обычно переживает несколько этапов жизненного цикла: от запуска и наращивания базы пользователей – до выхода на стадию насыщения рынка и диверсификации сервисов. На каждом этапе нужны свои индикаторы. На этапе роста показатель развития – скорость привлечения новых участников, то есть темпы экспоненциального увеличения пользователей и партнеров (например, продавцов в маркетплейсе). Когда платформа достигает зрелости, акцент смещается на глубину проникновения и частоту использования: сколько раз в день/неделю типичный пользователь обращается к сервису, насколько платформа стала частью повседневной жизни или бизнеса своих клиентов. Высокоразвитая платформа, как правило, добивается высокой вовлеченности, так как пользователи регулярно совершают через нее транзакции, используют дополнительные сервисы экосистемы (доставку, оплату, отзывы и пр.). Таким образом, показатель DAU/MAU (ежедневная аудитория к ежемесячной) или среднее время, проводимое на платформе, может характеризовать уровень ее развития с точки зрения пользовательской базы.

Также показатель технологической зрелости – широта функционала. Преуспевающие платформы часто превращаются в многофункциональные экосистемы, предлагая смежные услуги (финансовые сервисы, логистику, контент и т.д.). Если платформа эволюционировала из узкоспециализированного приложения в инфраструктуру, объединяющую разнородные сервисы, это свидетельствует о высоком уровне ее развития.

На уровне экономики в целом существуют подходы к оценке вклада цифровых платформ. Аналитики могут измерять долю платформенной экономики в ВВП, рост электронных транзакций, влияние на производительность труда и занятость. Методический подход макроуровня фокусируется на том, как распространение платформ изменяет структуру рынков и отраслей. Например, индекс развития цифровой экономики или индексы электронного бизнеса могут включать показатели распространенности платформенных бизнес-моделей. В работах ряда исследователей платформы упоминаются как фактор повышения конкурентоспособности национальных экономик[91]. Платформы сокращают издержки на поиск информации и партнеров, что особенно важно для малых предприятий, и тем самым повышают общую эффективность рынка. Поэтому один из критериев «развитости» платформенного сектора страны – насколько широко малый и средний бизнес вовлечен в платформенную торговлю и кооперацию. Если значительная часть предпринимателей получает доступ к новым клиентам и финансированию через платформы (как отмечают Evans и Schmalensee для развитых стран[92]), значит платформенная среда развита и приносит системные преимущества экономике.

Комплексная оценка уровня развития платформ должна также принимать во внимание качество институциональной среды, в которой она функционирует. Даже высокотехнологичная и быстрорастущая платформа

---

[91] Трачук А. В., Линдер Н. В. Внедрение цифровых платформ промышленными компаниями как источник конкурентных преимуществ // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2023. Т. 14. № 1. С. 22.

[92] Evans D. S., Schmalensee R. The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms // Competition Policy International. 2007. Vol. 3. No. 1, p. 165.

может столкнуться с ограничениями в развитии, если законодательство и рынок к ней не адаптированы. Поэтому методика анализа включает и проверку соответствия деятельности платформы нормативным требованиям, степени доверия пользователей, наличия саморегулирующихся механизмов. Например, устойчивое развитие платформ предполагает, что она соблюдает правила защиты персональных данных, обеспечивает безопасность транзакций, имеет прозрачную оферту для пользователей. Если платформа систематически нарушает права потребителей или пренебрегает регуляторными нормами, это указывает на дефицит зрелости не только самой компании, но и институциональной базы вокруг нее. Таким образом, регулятивная совместимость – важный критерий. Развитая платформа обычно либо выступает пионером в формировании новых норм (лоббирует обновление законодательства под реалии цифровой торговли), либо работает в существующих правовых рамках, повышая стандарты отрасли.

Отдельно следует подчеркнуть, что успешное развитие платформы немыслимо без должного внимания к персональным данным и конфиденциальности пользователей. В секторе B2C подавляющая часть собираемой информации относится к личным данным клиентов, поэтому методика оценки зрелости платформы включает анализ практик обращения с этими данными. Надежная система защиты и прозрачность использования данных – показатель ответственного и зрелого бизнеса. Современные пользователи все чаще осознают ценность своих персональных данных и риски их несанкционированного использования. Соответственно, платформа, которая открыто информирует, зачем ей нужны данные, получает явное согласие на их обработку и не злоупотребляет доверием, будет иметь конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Метрики здесь могут быть социологическими, например, уровень доверия аудитории (опросы показывают, готовы ли люди делиться данными с данным сервисом), скорость прироста новой аудитории после резонансных случаев утечки данных и т.п.

Если платформа, несмотря на ужесточение законодательства о данных, умудряется поддерживать рост и лояльность клиентов, значит она научилась балансировать коммерческие интересы с соблюдением прав пользователей.

В заключение можно сказать, что уровень развития цифровой платформы определяется совокупностью факторов. Это и ее позиция на рынке (доля, охват, международная экспансия), и операционная эффективность (умение работать с данными, инновационность, широкая функциональность), и удовлетворенность пользователей (лояльность, доверие, качество опыта), и институциональная устойчивость (соответствие регулированию, общественное доверие). Методический подход, учитывающий все эти измерения, позволяет наиболее полно оценить, насколько платформа преуспела и каков ее потенциал дальнейшего роста. Автор настоящего исследования полагает, что интегральными показателями развития платформы служат степень контроля над рынком и эффективность работы с данными, поскольку именно они суммируют в себе результаты действия всех прочих факторов. Платформа-лидер, обладающая значительной рыночной властью и одновременно глубоко понимающая своего пользователя через данные, безусловно, достигла высокого уровня развития и имеет наибольшие шансы сохранить конкурентные преимущества в будущем.

1.3. Мировой опыт формирования цифровых платформ: доминанты успеха

Цифровые платформы стали неотъемлемой частью современного бизнеса и экономики. Их успех зависит от множества факторов, которые присущи специфике работы цифровых платформ и отличают их от «обычных» компаний. Данные факторы стали предпосылками и движущей силой для становления цифровых платформ, обусловив стремительный успех некоторых из них. Основываясь на исследовании, проведенном выше, приведем список ключевых доминант успеха цифровых платформ:

1. Возможность быстро масштабировать бизнес и захватывать долю рынка. Если сравнить время, необходимое «традиционным» компаниям для выхода на рынок и привлечения постоянных и потенциальных клиентов, с периодом времени, который требуется компании – цифровой платформе, то у последних этот процесс займет значительно меньше времени.

2. Минимальные транзакционные издержки. Цифровые платформы уменьшают влияние человеческого фактора и материальных ресурсов на результаты бизнес-деятельности, что, в свою очередь, снижает транзакционные расходы. Например, магазин одежды может развиваться на онлайн-платформах, не открывая физический магазин и не неся затрат на его содержание, техническое обновление и аренду.

3. Компании – цифровые платформы могут напрямую воздействовать на рост числа пользователей и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, чтобы соответствовать современным тенденциям и одновременно увеличивать аудиторию своих сервисов. Платформы выигрывают от сетевого взаимодействия, привлекая как новых клиентов, так и новых производителей, т.е. поставщиков услуг или продуктов на платформе.

4. Одним из ключевых факторов успеха цифровых платформ является качество пользовательского опыта. Платформы должны быть интуитивно понятными, удобными в использовании и доступными на различных

устройствах. Данный фактор включает в себя простоту навигации, быструю загрузку страниц и наличие адаптивного дизайна. Положительный опыт пользователей способствует их удержанию и привлечению новых клиентов через рекомендации.

5. Технологические инновации играют важную роль в успехе цифровых платформ. Использование передовых технологий, таких как искусственный интеллект, машинное обучение и большие данные, позволяет платформам лучше понимать потребности своих пользователей и предлагать персонализированные решения, что не только улучшает пользовательский опыт, но и помогает оптимизировать бизнес-процессы.

6. Выбор правильной модели монетизации также является критически важным для успеха платформы. Существует множество подходов: от подписки и рекламы до комиссии за проведение транзакций. В данном важно найти баланс между выгодой для бизнеса и удобством для пользователей. Успешные платформы часто экспериментируют с различными моделями монетизации, чтобы определить и использовать наиболее эффективные варианты.

7. Эффективные маркетинговые стратегии также являются важным фактором успеха цифровых платформ. Использование контентного маркетинга, социальных сетей и других каналов работы с текущими и потенциальными клиентами позволяет привлекать новых пользователей и поддерживать интерес существующих. Важно не только привлекать трафик, но и конвертировать его в активных пользователей, совершающих регулярные транзакции.

8. На фоне нарастающих угроз в сфере кибербезопасности и участившихся инцидентов с утечкой персональных сведений уровень доверия аудитории к площадке приобретает значение, сопоставимое с ценовой политикой или широтой ассортимента. Платформы, инвестирующие в защиту информации, обеспечивающие прозрачность операционных процедур и последовательно соблюдающие стандарты

конфиденциальности, формируют репутационный капитал, который сложно воспроизвести конкурентам. По нашему мнению, в среднесрочной перспективе безопасность перестанет восприниматься пользователями как «фоновое» требование и превратится в один из первичных критериев выбора площадки.

9. Скорость технологических изменений в цифровой среде делает любое устойчивое конкурентное преимущество временным. Платформа, жестко привязанная к единственной бизнес-модели, рискует утратить позиции при смене рыночной конъюнктуры или трансформации потребительских привычек. Способность оперативно перенастраивать модель монетизации, осваивать новые товарные категории и перестраивать пользовательские сценарии становится условием не столько роста, сколько выживания площадки в конкурентной среде.

Для того чтобы проиллюстрировать действие выделенных факторов эффективности, обратимся к опыту зарубежных платформ, занявших лидирующие позиции в различных отраслях: Uber в транспортном секторе, Airbnb в сфере краткосрочной аренды жилья и социальной сети Facebook (ныне Meta [93]). При всем различии рынков, на которых оперируют перечисленные компании, их объединяет общая логика успеха – каждая из площадок сумела предложить потребителю удобный сервис, закрывающий конкретную повседневную потребность, и при этом обеспечила ценовое преимущество по сравнению с традиционными альтернативами. На наш взгляд, именно сочетание пользовательского удобства с экономической доступностью позволило перечисленным платформам не просто потеснить устоявшихся игроков, а принципиально изменить модель потребления в своих сегментах. Каждая из упомянутых компаний произвела революцию на рынке, в котором функционирует, создав удобный пользовательский сервис, предоставляющий потребителям востребованную услугу по приемлемой цене.

[93] Meta Platforms (владелец Facebook) была признана экстремистской организацией и ее деятельность в России была запрещена.

Так, компания Uber, основанная в 2009 году Т. Калаником и Г. Кэмпом, стала символом цифровой трансформации в сфере общественного транспорта. Изначально задуманный как сервис по вызову такси через мобильное приложение, Uber быстро эволюционировал в глобальную цифровую платформу.

С момента своего запуска Uber предложил пользователям удобство и простоту, которые «традиционные» службы на тот момент времени не могли обеспечить. С помощью смартфона пользователи могли вызвать автомобиль, узнать его местоположение и время прибытия – это стало возможно благодаря использованию GPS-технологий и алгоритмов, которые оптимизируют маршруты и распределение водителей. Другими словами, одним из ключевых факторов успеха Uber стало внедрение модели «экономики совместного потребления». Компания предоставила возможность обычным людям стать водителями, используя свои личные автомобили, что увеличило количество доступных автомобилей на дорогах. Конкуренция между водителями привела к снижению цен на поездки, сделав сервис еще более привлекательным для пользователей.

Организация поездок – это не единственный источник дохода компании. Uber также зарабатывает на партнерских акциях, то есть на маркетинговых кампаниях, проводимые через мобильное приложение во время поездки пользователя (например, в случае поездки на BMW 7-й серии пользователю предлагалось приобрести данный автомобиль). Также, в период пандемии COVID-19, чтобы удовлетворить спрос на доставку еды на дом, корпорация запустила сервис Uber Eats – приложение для доставки продуктов питания, которое связывает рестораны с покупателями через онлайн-платформу и предоставляет услуги доставки благодаря курьерским компаниям.

У Uber есть два клиентских сегмента – водители и пассажиры. Ключевым фактором успеха Uber с точки зрения пассажиров стало удобство. На современном этапе почти у каждого городского жителя есть мобильный телефон с доступом в Интернет, что позволяет клиентам вызывать машину, не

покидая своего местоположения. При оформлении заказа пассажир получает исчерпывающие сведения о назначенном водителе: имя, фотографию, марку и государственный номер автомобиля, а также расчетное время прибытия. Совокупность этих сведений формирует у пользователя ощущение контроля над ситуацией еще до начала поездки. Дополнительным механизмом безопасности служит функция трансляции маршрута в реальном времени – пассажир может передать геолокационные сведения о поездке доверенным лицам, что снижает субъективное восприятие риска и повышает лояльность к сервису.

Привлекательность платформы для водителей определяется прежде всего низким порогом входа (достаточно располагать автомобилем и смартфоном). Гибкий график, при котором водитель самостоятельно определяет продолжительность и время работы, создает условия для совмещения занятости на платформе с иными видами деятельности. Встроенная система взаимных рейтингов при этом защищает интересы обеих сторон. Водитель, прежде чем принять заказ, может ознакомиться с профилем пассажира и историей его оценок, что позволяет заблаговременно оценить возможные риски и принять осознанное решение о выполнении поездки. Хотя водитель не является сотрудником Uber, а его транспортное средство не принадлежит компании, Uber предлагает водителям достаточно привлекательные условия работы и оплаты, ведь именно таксисты являются ключевыми партнерами Uber – без них компания не сможет оказать услугу конечному потребителю и, соответственно, получить доход.

Основным преимуществом, повлиявшим на развитие бизнеса Uber, стал тот факт, что компания оказалась одним из первых игроков на рынке приложений такси. Uber положительно зарекомендовал себя благодаря созданию эффективной структуры, которая вызывает доверие как у водителей, так и у пассажиров. Однако отсутствие заметной конкуренции со стороны других цифровых платформ в сфере транспорта в большинстве регионов мира постепенно становится негативным фактором, сказываясь на уровне цен и

качестве сервиса. Ввиду недостатка конкуренции, зачастую Uber в одностороннем порядке определяет тарифы для пользователей и размеры выплат водителям, а также не всегда уделяет должное внимание клиентскому сервису и улучшению качества пользовательского опыта.

Тем не менее, успех бизнес-модели Uber довольно-таки очевиден. Цифровая платформа стала ярким примером успешной цифровой трансформации «традиционного» рынка без значительного первоначального капитала. Действительно, у Uber нет собственного автопарка, однако он обеспечивает более 15 млн поездок в день[94]. Основатели компании точно выявили потребности пассажиров и водителей, предложив решение, которое изменило индустрию такси. Благодаря правильной организации цифровая платформа смогла наладить сотрудничество с водителями как с ключевыми партнерами и расширить свое присутствие в других подсекторах транспортных услуг, включая такие виды транспорта, как велосипеды, лодки и даже вертолеты.

Перейдем к другому примеру успешной цифровой платформы – компании AirBnB, которая кардинально изменила представление о путешествиях и гостиничном размещении. Основанная в 2008 году Б. Чески, Дж. Геббиа и Н. Блехарчиком, компания начала свою деятельность с простой идеи: предоставить возможность людям сдавать свои квартиры и дома в аренду путешественникам. С тех пор Airbnb выросла в глобальную сеть, предлагающую уникальные варианты размещения в более чем 220 регионах и 100 тыс. населенных пунктов[95]. На сегодняшний день Airbnb занимает позицию крупнейшей цифровой платформы краткосрочной аренды жилья, функционирующей исключительно в онлайн-формате через мобильное приложение и веб-сайт.

---

[94] Эрлихман Й. Количество поездок на Uber за день выросло в 125 раз за 7 лет. Inc. Russia [Электронный ресурс]. URL: https://incrussia.ru/social/jon-erlihman-kolichestvo-poezdok-na-uber-za-den-vyroslo-v-125-raz-za-7-let/ (дата обращения: 31.08.2024).

[95] About us. Airbnb Newsroom [Электронный ресурс]. URL: https://news.airbnb.com/about-us/ (дата обращения: 31.08.2024).

Успех Airbnb базируется на посреднической модели, при которой платформа не владеет недвижимостью, а соединяет собственников жилья с путешественниками, ищущими краткосрочную аренду. Подобный подход расширил предложение на рынке размещения: пользователям доступны варианты от комнат в частных домах до вилл и нестандартных объектов вроде замков или плавучих домов. Отсутствие физических активов на балансе позволяет компании масштабироваться без капитальных вложений в недвижимость, концентрируя ресурсы на совершенствовании технологической инфраструктуры.

Интерфейс платформы выстроен вокруг удобства обеих сторон сделки. Путешественник подбирает жилье по цене, локации и набору удобств, после чего направляет запрос на бронирование и вносит предоплату. Арендодатель самостоятельно задает параметры размещения – период доступности, время заезда и выезда, внутренние правила объекта – и сохраняет право принять или отклонить любой запрос. Подобная архитектура взаимодействия обеспечивает баланс интересов, где хозяин контролирует, кому и на каких условиях предоставляется жилье, а гость получает «прозрачную» процедуру оплаты с гарантиями возврата средств.

Доверие между незнакомыми участниками сделки поддерживается несколькими механизмами одновременно. Система взаимных отзывов формирует репутационную историю как гостей, так и арендодателей. Верификация личности, страхование от ущерба и покрытие несчастных случаев снижают риски для обеих сторон. По нашему мнению, именно многослойная система безопасности, а не только ценовая привлекательность, позволила Airbnb преодолеть психологический барьер, связанный с проживанием в чужом частном жилье, и закрепиться в числе наиболее узнаваемых компаний мировой туристической индустрии. Запуск сервиса Airbnb Experiences, предлагающего авторские экскурсии и мероприятия от местных жителей, дополнительно расширил функционал платформы за

пределы аренды жилья и одновременно создал канал поддержки экономики локальных сообществ.

Наконец, цифровая платформа Facebook[96], основанная в 2004 году М. Цукербергом и его сокурсниками из Гарвардского университета, стала одной из самых влиятельных социальных сетей в мире. Изначально платформа задумывалась как инструмент для общения между студентами, однако быстро увеличилась в масштабах, став глобальной сетью с миллиардами пользователей. В течение первых нескольких лет после запуска количество пользователей возросло до нескольких сотен миллионов, что привлекло внимание инвесторов. Как AirBnB и Uber, изначально Facebook[97] отличался простотой и удобством интерфейса, что лишь способствовало его быстрому росту. Социальные сети существовали и до Facebook[98] – MySpace и Orkut привлекали миллионы пользователей, однако ни одна из ранних площадок не сумела трансформировать массовую коммуникацию в устойчивую коммерческую модель. Facebook[99] оказался первой платформой, которой удалось монетизировать потребность людей в поддержании повседневного контакта с близкими и знакомыми через обмен сообщениями, публикациями и мультимедийным контентом.

Финансовую основу платформы составляет таргетированная реклама, механизм которой опирается на детальную сегментацию аудитории. Рекламодатель получает возможность направлять бюджет точечно, обращаясь к пользователям с заданными демографическими, поведенческими и географическими характеристиками, что существенно повышает конверсию по сравнению с традиционными рекламными каналами. На наш взгляд,

---

[96] Meta Platforms (владелец Facebook) была признана экстремистской организацией и ее деятельность в России была запрещена.

[97] Meta Platforms (владелец Facebook) была признана экстремистской организацией и ее деятельность в России была запрещена.

[98] Meta Platforms (владелец Facebook) была признана экстремистской организацией и ее деятельность в России была запрещена.

[99] Meta Platforms (владелец Facebook) была признана экстремистской организацией и ее деятельность в России была запрещена.

демократизация рекламного инструментария стала не менее значимым фактором роста платформы, чем сам масштаб аудитории, то есть интуитивно понятный интерфейс настройки кампаний позволил стартапам и предприятиям малого бизнеса самостоятельно запускать продвижение без привлечения специализированных агентств, высвобождая тем самым ресурсы для инвестиций в развитие продукта. Резюмируя вышесказанное, Facebook[100] – это крупнейшая в мире платформа для общения и маркетинга.

Facebook[101] продолжает оставаться важной частью жизни миллионов людей по всему миру. Он стал платформой для обмена новостями, мнениями и культурным контентом. В условиях глобализации компания играет роль «моста» между представителями разных культур и народов, позволяя людям находить единомышленников и общаться вне зависимости от географических границ. Благодаря удовлетворению важной потребности людей в общении, Facebook[102] остается одним из самых значительных игроков на рынке социальных медиа. Его влияние на общество трудно переоценить – оно простирается от изменения способов общения до формирования общественного мнения.

На основании сравнительного анализа зарубежных цифровых платформ, можно выделить еще несколько драйверов успеха, позволяющих платформам захватывать значительную долю рынка. Прежде всего, это ориентация на удовлетворение важной потребности конечных потребителей (например, общение или безопасная транспортировка), что позволяет платформе стать неотъемлемой и незаменимой частью жизни своих клиентов. Более того, компании важно оказаться одним из первопроходцев в данной нише, то есть первой среди конкурентов выявить данную потребность, чтобы еще долго удерживать доминантное положение в сфере. Также имеет значение

---

[100] Meta Platforms (владелец Facebook) была признана экстремистской организацией и ее деятельность в России была запрещена.

[101] Meta Platforms (владелец Facebook) была признана экстремистской организацией и ее деятельность в России была запрещена.

[102] Meta Platforms (владелец Facebook) была признана экстремистской организацией и ее деятельность в России была запрещена.

предоставление выгодных условий для тех, кто оказывает услуги на платформе, то есть рекламодателям, водителям, арендодателям и т.д., поскольку именно от них зависит жизнеспособность сервиса. Наконец, чтобы оставаться успешной в долгосрочной перспективе, платформа вынуждена внедрять новые сервисы, внедрять элемент развлечения, обеспечивать разнообразие выбора – в целом, исполнять функцию медиа, чтобы удержать внимание клиентов.

Итак, мировой опыт становления цифровых платформ показывает, что их быстрый и масштабный успех не случаен – он базируется на ряде ключевых факторов, своеобразных доминант успеха. Цифровые платформы трансформировали самые разные отрасли (торговлю, транспорт, медиа и др.), но у самых успешных проектов прослеживаются общие черты. Рассматриваемые черты вытекают из самой природы платформенной бизнес-модели и выгод, которые она дает по сравнению с традиционными подходами. Опираясь на анализ теоретических и эмпирических исследований, можно выделить несколько таких доминант.

Первый фактор успеха – возможность быстрого масштабирования и захвата рынка. Практика показывает, что цифровые платформы способны расти небывалыми темпами, опираясь на сетевые эффекты и не требуя прямой пропорции между ростом бизнеса и ростом затрат. В традиционном бизнесе для увеличения количества клиентов обычно требуются годы инвестиций в новые филиалы, производственные мощности, персонал. Платформенная же компания, особенно работающая по модели asset-light (не владеющей основными активами, а привлекающей сторонние ресурсы), может за короткое время охватить огромную аудиторию. Например, сервис Uber в первые годы работы распространился на десятки стран, практически не имея собственных автомобилей – рост произошел за счет подключения водителей-партнеров по всему миру. Способность быстро выйти на эффект масштаба и занять критическую долю рынка дает платформе прочный задел, так, она становится

стандартом для пользователей, а новые конкуренты уже испытывают трудности, пытаясь отвоевать у нее аудиторию.

Второй ключевой фактор – минимизация транзакционных издержек для всех участников. Успешные платформы предлагают решение, которое снижает издержки и трения в сравнении с традиционными способами взаимодействия, что может выражаться в экономии времени, усилий или денег. Так, маркетплейсы убирают для покупателей издержки на поиск товара – широкий ассортимент доступен в одном месте, с удобной системой поиска и фильтров. Для продавцов снижаются затраты на привлечение клиентов – платформа берет на себя маркетинг, обработку платежей, зачастую и логистику. Классический пример – интернет-торговля против офлайн-магазина: продавцу не нужно платить за аренду физической точки и держать штат продавцов, а покупателю – тратить время на поездку в магазин. Чем меньше лишних звеньев и издержек – тем привлекательнее платформа. В этом смысле цифровые платформы реализуют идею «экономики нулевых транзакционных издержек», где информационные технологии стирают ряд издержек прежней экономики. Неудивительно, что наиболее успешны те платформы, которым удается радикально упростить жизнь пользователям. Например, Airbnb упростил процедуру поиска и съема жилья до нескольких кликов, избавив от необходимости посредничества риелторов и сложных договоров. Такие улучшения создают для пользователя новую ценность, заставляя все больше людей переходить на платформенное решение.

Третий фактор – эффект масштаба и положительные сетевые эффекты. Об этом уже говорилось в теоретической части – платформа выигрывает от каждого нового пользователя, будь то потребитель или поставщик. Поэтому успешные компании с самого начала ориентируются на рост базы – иногда в ущерб краткосрочной прибыли. Стратегия захвата рынка зачастую подразумевает инвестиции в расширение сети (например, субсидирование привлечения новых продавцов или покупателей), ибо после достижения критической массы включается самоусиливающееся взаимодействие:

широкий выбор привлекает покупателей, а большая аудитория – продавцов. В результате платформы, сумевшие раскрутить «маховик» сетевых эффектов, оставляют позади менее динамичных конкурентов. Сетевые эффекты проявляются и в том, что платформа постоянно накапливает данные об участниках, улучшая качество услуг (рекомендации, рейтинги), – это снова привлекает новых клиентов. В итоге лидеры рынка формируют эффект lock-in, когда пользователи остаются на платформе, потому что там «все есть» – крупнейшая сеть, наибольший выбор, максимально отлаженные алгоритмы. Такой барьер выхода конкуренты преодолеть практически не могут, если не предложат принципиально новый ценностный параметр.

Четвертый фактор успеха – пользовательский опыт. Качество интерфейса и сервиса стало конкурентным полем для цифровых платформ. Пользователи «избалованы» лучшими образцами мировых приложений, поэтому чтобы удержать их внимание, платформа должна быть предельно удобной. Интуитивно понятная навигация, быстрое время отклика, адаптация под мобильные устройства, надежная система отзывов и поддержки – все это элементы, формирующие позитивный опыт. Успешные платформы с самого начала уделяют огромное внимание дизайну пользовательского пути, постоянно тестируют новые функции, собирают обратную связь. Лояльность пользователей напрямую связана с их опытом, так как, если платформа решает проблему пользователя быстро и незаметно, он возвращается снова. Кроме того, довольные клиенты рекомендуют сервис знакомым, обеспечивая органический рост аудитории без дополнительных маркетинговых затрат. Таким образом, удобство и надежность платформы – критически важные доминанты успеха, особенно на конкурентных рынках, где у пользователя есть выбор из нескольких приложений.

Пятый фактор – использование инновационных технологий. Лидеры платформенного рынка, как правило, выступают пионерами во внедрении новых технологий – будь то масштабируемые облачные решения, алгоритмы искусственного интеллекта или методы анализа больших данных.

Технологические инновации выполняют двойную роль. С одной стороны, они улучшают продукт для пользователя: персонализированные рекомендации, интеллектуальный поиск, чат-боты поддержки – все это повышает ценность сервиса. С другой стороны, технологии оптимизируют внутренние процессы платформы: автоматизация работы с данными, управление логистикой в реальном времени, гибкое масштабирование серверных мощностей позволяют справляться с быстрым ростом, не теряя качества. Компании, которые первыми осваивают и внедряют новые технологические возможности, получают рывок вперед. К примеру, внедрение алгоритмов машинного обучения в рекламной платформе позволяет точнее таргетировать объявления и повысить доходность – те, кто делают это раньше конкурентов, укрепляют свои позиции. Инновации также создают входной барьер: отстающим игрокам сложно повторить технологический стек лидера без значительных инвестиций и времени.

Шестой фактор – продуманная монетизация. Хотя на первых порах платформы часто привлекают аудиторию бесплатными или субсидированными услугами, в долгосрочной перспективе устойчивый успех требует эффективной модели монетизации. Существует множество вариантов монетизации: комиссия с транзакций, модель подписки, реклама, freemium-сервисы, предлагающие пользователям сначала бесплатную версию и затем платные подписки на расширенный функционал платформы, и др. Успешные платформы обычно экспериментируют с несколькими источниками дохода, чтобы найти оптимальный баланс между коммерческой выгодой и привлекательностью для пользователей. Например, слишком высокая комиссия может отпугнуть продавцов, а избыток рекламы – снизить лояльность покупателей. Поэтому доминантой успеха является гибкая бизнес-модель, умеющая извлекать прибыль, не разрушая ценность платформы для ее участников. Uber, например, помимо комиссий за поездки, добавил динамическое ценообразование, UberEats и другие услуги, диверсифицируя доходы. Важен и масштаб монетизации, так как платформа, которая стала

достаточно крупной, получает значительную прибыль даже при небольшой марже с каждой операции, что снова возвращает к значению эффекта масштаба.

Седьмой фактор – эффективный маркетинг и рост сообщества. Многие платформы добились успеха благодаря нетривиальным маркетинговым стратегиям, ориентированным на вирусный эффект и построение сообщества вокруг бренда. Контент-маркетинг, активность в социальных сетях, реферальные программы – все это позволяет привлекать пользователей относительно малой кровью. Успешные платформы часто создают культ вокруг своего продукта, превращая пользователей в сторонников. Например, ранний успех Airbnb во многом обусловлен программой приглашения друзей, когда существующие пользователи приводили новых и получали бонусы – за счет этого база клиентов росла экспоненциально. Кроме привлечения новой аудитории, маркетинг направлен и на повышение активности уже имеющихся клиентов: системы лояльности, персональные скидки и уведомления возвращают пользователей на платформу и увеличивают частоту использования. Таким образом, маркетинговая доминанта успеха – умение платформы построить узнаваемый бренд, сформировать доверие к нему и постоянно находить точки контакта с аудиторией, стимулируя ее к взаимодействию.

Восьмой фактор – обеспечение доверия и безопасности. В цифровой среде одним из краеугольных моментов становится доверие: пользователи должны быть уверены, что их деньги, данные, сделки находятся в безопасности. Поэтому платформы, сумевшие заработать репутацию надежных и честных посредников, получают существенное преимущество. Эта составляющая многогранна. Она включает защиту личных данных и платежной информации, эффективное решение споров и жалоб, наличие гарантий – например, страхование сделки или возможность легко вернуть товар. Показательно, что глобальные лидеры (тот же Amazon) выстраивали свою бизнес-модель вокруг принципа «customer trust first», предлагая

беспрекословный возврат денег за некачественный товар, круглосуточную поддержку и т.п. В контексте платформ это особенно важно, так как часто они работают в новых правовых зонах, где закон не до конца урегулировал ответственность. Успешная платформа добровольно поднимает планку безопасности выше минимальных требований, чтобы завоевать доверие аудитории. В условиях роста киберпреступности и утечек данных это доверие становится решающим ресурсом бизнеса. Более того, достигнув определенного масштаба, платформы сами инициируют сотрудничество с регуляторами для разработки отраслевых стандартов безопасности, понимая, что от этого выиграют все участники экосистемы.

Девятый фактор – организационная гибкость и адаптивность к изменениям. Цифровой рынок развивается стремительно: появляются новые технологии, меняются предпочтения пользователей, усиливается регулирование. Поэтому долгосрочный успех платформы обусловлен ее способностью быстро реагировать на внешние изменения. Гибкость проявляется и в бизнес-модели (умение переключаться на новые источники дохода, когда старые исчерпаны), и в операционных процессах (быстрая масштабируемость инфраструктуры, внедрение agile-подходов в разработке продукта). Компании, застрявшие в единожды успешной модели, рискуют потерять актуальность – примером могут служить социальные сети, не успевшие перестроиться под формат мобильных приложений или недооценившие тренд коротких видео. Успешные платформы, напротив, постоянно эволюционируют. Они экспериментируют с новыми функциями, выходят в смежные сегменты, адаптируются к требованиям закона. Гибкость позволяет не только защитить свою долю рынка, но и первыми занимать новые ниши, появляющиеся в результате технологических сдвигов.

Описанные доминанты успеха подтверждаются примерами ведущих цифровых платформ. Uber в сфере перевозок добился мирового успеха именно благодаря сочетанию технологичности (мобильное приложение с GPS-трекингом в реальном времени), удобства для пользователя (моментальный

вызов машины и прозрачная система оплаты) и масштабируемости (подключение водителей-партнеров без собственного автопарка). Airbnb революционизировал туристический сектор, предоставив миллионам мелких собственников жилья глобальную платформу для поиска клиентов – в основе успеха Airbnb лежит сильный сетевой эффект (глобальная база путешественников и хозяев), доверие, выстроенное через систему отзывов, и минимальные транзакционные издержки для заключения сделки аренды. Facebook [103] (ныне Meta) в сегменте социальных сетей вырос от университетского сайта до многомиллиардной глобальной платформы, поставив во главу угла экспоненциальный рост аудитории («эффект сети друзей») и постоянно внедряя новые функции, удерживающие пользователей – от фотографий и новостной ленты до маркетплейса и собственных мессенджеров. Указанные примеры подчеркивают, что хотя отрасли разные, успешные платформы следуют схожим принципам – стремительное масштабирование, снижение барьеров для участия, постоянное инновационное развитие и ориентация на потребительскую ценность.

В заключение следует подчеркнуть, что доминанты успеха цифровых платформ не существуют по отдельности – они работают в комплексе. Платформа, которая сумела быстро привлечь критическую массу пользователей, обычно достигает этого благодаря удачному сочетанию ценностного предложения (экономия времени и денег), высокому качеству сервиса и надежности. Инновационные технологии усиливают сетевые эффекты, а грамотная монетизация позволяет реинвестировать средства в дальнейший рост и улучшение продукта. Таким образом, формула успеха цифровой платформы включает и технологию, и экономику, и социальные факторы. Она подразумевает создание такого цифрового пространства, где собираются все нужные участники, легко взаимодействуют между собой, доверяют платформе и получают взаимную выгоду. Те компании, которым это

[103] Meta Platforms (владелец Facebook) была признана экстремистской организацией и ее деятельность в России была запрещена.

удалось, стали новыми гигантами мировой экономики, доказав силу платформенной модели.

***

По итогам первой главы автор исследования приходит к следующим положениям. На основе анализа различных литературных источников автор предлагает собственное определение цифровой платформы. Цифровая платформа представляет собой многофункциональную онлайн-систему, использующую современные технологии, которая объединяет пользователей и поставщиков услуг или товаров, позволяя им взаимодействовать, обмениваться информацией и осуществлять коммерческие сделки. Также предложено определение маркетплейса – это разновидность цифровой платформы, которая объединяет продавцов и покупателей, позволяя им взаимодействовать на базе одной экосистемы. В то время как цифровая платформа представляет собой более универсальную структуру, маркетплейс, в свою очередь, является специфическим типом цифровой платформы, ориентированным на торговлю.

В рамках исследования выделены ключевые предпосылки распространения цифровых платформ. Так, в условиях глобализации и роста числа интернет-пользователей цифровые платформы значительно упрощают взаимодействие между экономическими агентами и повышают эффективность повседневных экономических процессов, существенно снижая транзакционные издержки. Еще одной причиной быстрого распространения цифровых платформ являются сетевые эффекты: с увеличением числа участников ценность платформы только возрастает.

На современном этапе цифровые платформы занимают особое место в экономике, обладая уникальными характеристиками и подходами к ведению бизнеса. Быстрый рост цифровых платформ позволяет им захватывать значимые позиции на рынке, а использование и интеграция данных пользователей способствует созданию инновационных бизнес-моделей. Автор исследования считает, что степень контроля над рынком, а также качество и

эффективность анализа данных являются основными факторами, влияющими на уровень развития цифровой платформы. Именно оценка выраженности данных факторов позволяет определить уровень развития цифровой платформы.

Рынки, где действуют цифровые платформы, часто имеют монопольный или дуопольный характер, что связано с особенностями функционирования цифровых бизнес-моделей и платформ. Крупнейшие компании, представляющие собой цифровые платформы, захватывают значительную долю рынка благодаря выраженным сетевым эффектам. По этой причине одним из наиболее очевидных способов оценки уровня развития цифровой платформы является анализ ее рыночной доли и степени концентрации рынка. В то же время, на некоторых зрелых рынках может наблюдаться активная конкурентная борьба между различными цифровыми платформами.

Сбор, хранение, обработка и анализ пользовательской информации являются ключевыми и уникальными функциями цифровых платформ. Данные функции позволяют отслеживать эффективность работы, привлекать новых клиентов и удерживать существующих, а также выходить на новые рынки. Персональные данные способствуют улучшению маркетинговых алгоритмов, привлечению и удержанию клиентов, разработке новых продуктов и оптимизации внутренних процессов. Правильный анализ информации помогает создать «портрет» потенциального потребителя и дает платформе возможность разрабатывать новые бизнес-проекты в соответствии с актуальным спросом. Именно поэтому оценка влияния анализа данных на улучшение бизнес-показателей цифровой платформы позволяет определить уровень ее развития и потенциал для дальнейшего роста.

Успех цифровой платформы зависит от множества факторов, специфичных для каждой из них. На основе сравнительного анализа зарубежных цифровых платформ, автор выделил ключевые детерминанты успеха: качество пользовательского опыта и удобный интерфейс; использование современных технологий; правильный выбор модели

монетизации; эффективные маркетинговые стратегии; безопасность и доверие пользователей; способность адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям; удовлетворение значимых потребностей пользователей; статус «первопроходца» на рынке; возможность таргетирования рекламных кампаний; постоянное внедрение новых функций и сервисов.

Глава 2. Состояние и тенденции развития цифровых платформ в странах ЕАЭС

2.1. Предпосылки и факторы формирования цифровых платформ в странах ЕАЭС

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) – это региональное интеграционное объединение, направленное на экономическое, торговое, правовое и политическое сближение государств-членов, среди которых Республика Армения, Республика Беларусь, Республика Казахстан, Кыргызская Республика и Российская Федерация. Международная организация была сформирована в 2015 году на базе таможенного союза ЕврАзЭс и предполагает свободное движение товаров, услуг, капитала и рабочей силы, а также проведение скоординированной экономической политики. В качестве главного наднационального органа выступает Высший Евразийский экономический совет, в то время как исполнительная функция находится в ведении Евразийской экономической комиссии (ЕЭК), а судебная – у Суда ЕАЭС.

Несмотря на статус регионального интеграционного объединения, после начала специальной военной операции (СВО) ЕАЭС приняла на себя особую роль в артикуляции политических и экономических интересов России. На современном этапе для России данное объединение становится ключевым инструментом, позволяющим повысить устойчивость к санкциям, уменьшить технологическую и финансовую зависимость от стран Запада, а также развивать внешнеэкономические связи с дружественными государствами. В частности, сотрудничество с партнерами по ЕАЭС в сфере цифровизации экономики позволяет нашей стране поддерживать внутреннюю и внешнюю розничную торговлю, ее технологическое развитие, несмотря на заметное санкционное давление.

Безусловно, особенности формирования цифровых платформ в рамках ЕАЭС определяются положительными и отрицательными аспектами

интеграции между государствами. По мнению С.Р. Красильникова и С.В. Михневич[104], к положительным факторам можно отнести:

1. территориальную близость стран-участниц;
2. общее историческое прошлое;
3. экономическую и политическую взаимозависимость;
4. схожую административно-правовую среду;
5. широкое распространение русского языка.

К отрицательным аспектам, особенно, в контексте цифровизации стоит отнести:

1. недостаточный уровень финансового и инвестиционного сотрудничества;
2. юридические несоответствия в области трансграничного обмена и электронного документооборота;
3. отставание государств ЕАЭС в инновационном развитии по сравнению с передовыми странами.

На рубеже XX-XXI веков, когда в развитых странах начали появляться первые цифровые платформы электронной коммерции, в государствах ЕАЭС, особенно в России, формировались компании – прототипы будущих экосистем (в частности, Ozon и Яндекс, основанные в 1997 и 2000 годах соответственно). Одной из основных предпосылок появления маркетплейсов на территории ЕАЭС является растущий интерес среди предпринимателей к электронной коммерции как к способу увеличения доходов и оптимизации затрат. В условиях глобализации и конкуренции традиционные бизнес-модели начинали терять свою эффективность, уступая место маркетплейсам и интернет-магазинам, не требующим существенных вложений в бизнес-инфраструктуру.

---

[104] Красильников С. Р., Михневич С. В. Продвигая евразийскую интеграцию: роль бизнеса в развитии сотрудничества в сфере услуг и торговой политике // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2019. № 4. С. 45.

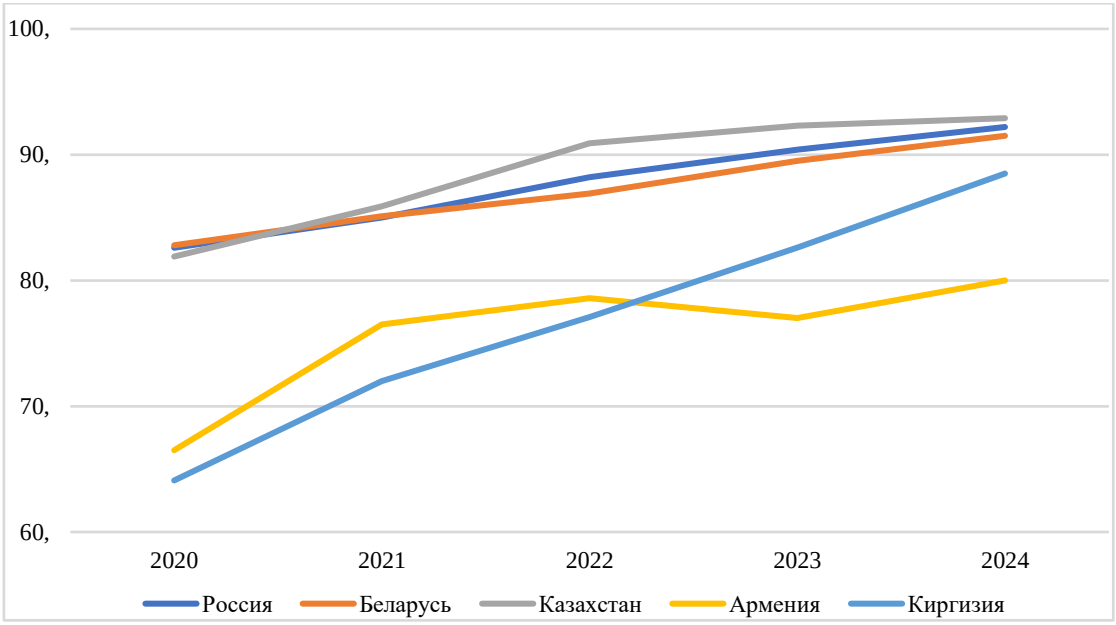


Рисунок 1 – Доля населения, использующего Интернет в странах ЕАЭС, %[105]

Развитие технологий и появление большого количества потребителей, умеющих ими пользоваться, также сыграло решающую роль в становлении цифровых платформ. Либерализация доступа к интернету и распространение мобильных устройств создали необходимые условия для роста онлайн-торговли. Как показано на Рисунке 1, средняя доля населения, использующего Интернет, за последние пять лет заметно возросла во всех странах ЕАЭС, достигнув 89%, что существенно выше среднемирового уровня в 68%, по данным Всемирного банка[106]. Появление облачных технологий, больших данных и искусственного интеллекта позволило компаниям эффективно управлять запасами, анализировать потребительское поведение и персонализировать предложения, что сделало цифровые платформы более удобными для пользователей, чем традиционные оффлайн-магазины. Таким образом, ключевыми предпосылками формирования цифровых платформ в странах ЕАЭС стали:

1. общемировая тенденция возникновения цифровых платформ;

---

[105] Individuals using the Internet (% of population). The World Bank [Электронный ресурс]. URL: https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS (дата обращения: 11.08.2024).

[106] Ibid.

2. удешевление электронной коммерции по сравнению с традиционной торговлей;
3. появление большого количества потребителей, умеющих пользоваться технологиями;
4. широкое распространение интернета и мобильных устройств;
5. появление инструментов анализа данных о покупателях.

Формирование цифровых платформ в странах ЕАЭС произошло через несколько последовательных фаз, представленных в Таблице 2.

Таблица 2 – Этапы становления цифровых платформ в государствах ЕАЭС

Этап	Суть этапа	Итоги
Первый (2000-е гг.)	Появление агрегаторов и интернет-витрин, сторонние сервисы предоставлялись третьими лицами.	Накопление в Интернет-пространстве оцифрованных товаров и услуг.
Второй (начало 2010-х гг.)	Интеграция сопутствующих бизнес-процессов в структуру платформы, формирование первых экосистем.	Рост эффективности производства и конкурентоспособности платформ.
Третий (конец 2010-х гг.)	Наращивание количества потребителей и появление сетевых эффектов.	Оптимизация рыночных стратегий платформ по удержанию текущих и привлечению новых клиентов.
Четвертый (2020-е гг.)	Слияние и поглощение с целью объединения в единую экосистему.	Этап продолжается.

Источник: составлено автором.

Первым этапом цифровизации торговли стало представление товаров и услуг на сайтах агрегаторов или простых интернет-витрин, обладающих ограниченным функционалом, обеспечивающим лишь связь между продавцом и покупателем. Большая часть процессов, кроме выбора товара, осуществлялась вне этих первичных платформ: доставку покупки, обработку

платежей и другие услуги выполняли производители или сторонние сервисы, формируя достаточно длинную цепочку добавленной стоимости. Таким образом, на данном этапе была выполнена основная предпосылка создания эффективных цифровых платформ – накопление оцифрованных товаров и услуг.

На второй фазе цифровые платформы отошли от опоры на сторонние сервисы и интегрировали в себя ключевые бизнес-процессы для оптимизации торговли и повышения эффективности. Создание многосторонних и многофункциональных цифровых экосистем стало новым источником конкурентных преимуществ на рынке. При этом некоторые сервисы, не являющиеся стратегическими, платформа может предоставлять не самостоятельно, а через от партнеров. Увеличение эффективности производства, конкурентоспособности и разнообразия предлагаемых товаров и услуг способствовало накоплению критической массы на стороне как свой платформы, так и производителей.

На третьем этапе развития цифровых платформ в ЕАЭС происходило наращивание пула потребителей, пользующихся услугами цифровых платформ. Потребители начинали использовать площадку только при наличии достаточного числа продавцов, эффективной поддержки клиентов и защиты их прав, быстрой доставки и кастомизации товаров и услуг. Привлечение достаточного количества потребителей является основной задачей для цифровых платформ, ведь именно потребители создают ценность для платформы. На основе информации о покупателях производители и сама платформа могут корректировать свои рыночные стратегии по удержанию текущих и привлечению новых клиентов.

На современном этапе крупнейшие цифровые платформы в ЕАЭС переживают четвертую стадию – слияние и поглощение с целью объединения в единую экосистему. На данном этапе платформы начинают более активно взаимодействовать друг с другом, формируя единую цифровую экосистему. Как сами платформы, так и отдельные производители и потребители

обмениваются данными, одновременно играя роли производителей и потребителей. В центре такой цифровой среды находится конечный потребитель, который является источником обратной связи о клиентском опыте и определяет модели взаимодействия участников в цифровой среде. Примером такого слияния цифровых платформ можно считать сотрудничество между российскими «Сбером» и VK в рамках проекта по доставке продуктов Delivery Club[107].

Одним из ключевых положительных факторов формирования и развития цифровых платформ в странах ЕАЭС на текущем этапе является оформление соответствующей законодательной базы. Одним из ключевых документов, направленных на развитие цифровых платформ в ЕАЭС является Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11 октября 2017 г. № 12 «Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года», согласно которому развитие цифровой торговли на соответствующих платформах должно стать одним из приоритетов цифровизации в странах ЕАЭС[108].

Государства – участники организации также активно создают специализированные стратегии и программы для развития цифровой торговли, которые учитывают особенности трансформации отношений между участниками данного вида торговли и локальные особенности. По этой причине национальные инициативы стран-участников ЕАЭС несколько различаются в разрезе приоритетов и сроков реализации. Наиболее структурированными являются национальные программы цифровой трансформации экономики в Беларуси («Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития до 2035 года»), России («Цифровая экономика Российской Федерации») и Казахстане («Цифровой

---

[107] Кобылко А. А. Перспективы развития бизнес-экосистем: конкуренция, сотрудничество, специализация // Russian Journal of Economics and Law. 2022. № 4. С. 738.

[108] Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года: решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.10.2017 №12 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. 2017. – URL: https://www.consultant.ru/document/consdocLAW_282472/ (дата обращения: 10.08.2024).

Казахстан»), которые включают в себя целевые индикаторы и методологию их расчета, ориентированные на создание оптимальных условий для работы цифровых платформ.

Например, в Республике Беларусь электронная торговля является одним из ключевых направлений «Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития до 2035 года». В Стратегии акцентировано внимание на развитии электронного документооборота и маркетинга, электронных закупок, а также логистических систем и создании благоприятных условий для интернет-магазинов и осуществления мобильных платежей[109]. В 2017 году в стране был принят так называемый «либерализационный пакет»[110] правовых актов, направленный на осуществление масштабного процесса по улучшению условий ведения бизнеса в стране. В 2018 году в Беларуси была введена упрощенная система налогообложения для электронной торговли.

В рамках национальной цифровой повестки Армении «Повестка цифровой трансформации Армении до 2030 года» были представлены более комплектные и менее конкретные направления, такие как цифровое правительство, институциональная основа, кибербезопасность, частный сектор, цифровые навыки и инфраструктура[111]. Более пристальное внимание цифровым платформам уделяется в «Программе развития электронной коммерции, сетевой готовности и технической поддержки», основные цели которой включают в себя, в том числе, создание современных информационных инфраструктур для поддержки электронной торговли, а

---

[109] Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года // Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: https://www.economy.gov.by/uploads/files/NSUR-2035.pdf (дата обращения: 11.08.2024).

[110] Карпова А.Н., Господарик Е.Г. Условия ведения бизнеса как основной фактор конкурентоспособности экономики Беларуси // Беларусь – 2030: государство, бизнес, наука, образование: материалы VI Международной научной конференции. Минск, 2019. С. 152.

[111] Представлен проект долгосрочной стратегии «Цифровая повестка дня Армении 2030». Правительство Республики Армения [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.am/ru/news/item/9207/ (дата обращения: 11.08.2024).

также оказание помощи малому и среднему бизнесу в разработке и внедрении современных технологий[112].

В Кыргызстане была разработана общенациональная программа цифровой экономики «Таза коом», которая является частью «Стратегии устойчивого развития страны на 2018–2040 годы», утвержденной в 2018 году. В рамках «Таза коом» цифровые платформы являются лишь одной из составных частей развитой IT-инфраструктуры, которую планирует построить киргизское правительство[113]. Однако уже в 2024 году был подготовлен Указ Президента Кыргызской Республики от 5 апреля 2024 года УП № 90 «Об утверждении Концепции цифровой трансформации Кыргызской Республики на 2024-2028 годы», согласно которому цифровые платформы для электронной коммерции должны внедряться повсеместно и обеспечивать доступ всем желающим, однако не предлагаются конкретные шаги и измеримые цели[114]. Информация, представленная выше, резюмирована в Таблице 3.

Таблица 3 – Нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность цифровых платформ, в государствах ЕАЭС

Страна	Основной нормативно-правовой акт	Общее содержание документа
Республика Беларусь	Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития до 2035 года.	Развитие электронного документооборота, электронных закупок, логистических систем для интернет-магазинов и осуществления мобильных платежей.

[112] Вус М. А., Челнокова Л. В., Юсупов Р. М. Республика Армения: на пути к информационному обществу // Евразийская интеграция: экономика, право, политика [Электронный ресурс]. 2018. № 4(26). С. 69.

[113] Концепция цифровой трансформации «Таза коом» // Официальный сайт правительства Кыргызской Республики [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.kg/wp-content/uploads/2017/09/kontseptsiya.docx (дата обращения: 12.08.2024).

[114] Об утверждении Концепции цифровой трансформации Кыргызской Республики на 2024-2028 годы: указ Президента Кыргызской Республики от 5 апреля 2024 года УП № 90 // Министерство Юстиции Кыргызской Республики [Электронный ресурс]. 2024. URL: https://cbd.minjust.gov.kg/5-10577/edition/6413/ru (дата обращения: 12.08.2024).

Республика Армения	Повестка цифровой трансформации Армении до 2030 года.	Цифровое правительство, кибербезопасность, частный сектор, цифровые навыки и инфраструктура.
Кыргызская Республика	Стратегия устойчивого развития на 2018–2040 годы.	Цели цифровой трансформации страны.
Республика Казахстан	Стратегия «Цифровой Казахстан».	Целевые индикаторы и методология для создания оптимальных условий для работы цифровых платформ.

Источник: составлено автором.

В целом, нужно констатировать, что за последние годы процесс внедрения цифровых платформ в ЕАЭС показал впечатляющую динамику. Наиболее рациональным способом оценить степень развития цифровых платформ в регионе представляется анализ динамики внутренней интернет-торговли, поскольку именно на электронные маркетплейсы и проведение онлайн-платежей приходится существенная доля функционала цифровых платформ. Как пишет А.А. Марченков, маркетплейс (от англ. marketplace, рыночная площадь) представляет собой онлайн-площадку, которая систематизирует информацию о товарах и услугах различных поставщиков, давая возможность покупателям приобрести продукцию по наиболее выгодных ценам, а продавцам – найти своих клиентов и потребителей[115].

В ЕАЭС цифровая торговля ежегодно растет в среднем на 30%, при этом отток потребителей из офлайн-магазинов достигает до 10% в год[116]. Быстрый рост цифровой торговли в регионе объясняется, во-первых, догоняющим развитием цифрового сектора по сравнению с мировой экономикой из-за эффекта низкой базы, достаточно заметной цифровой вовлеченностью

[115] Марченков А. А. Маркетплейсы как главный тренд электронной коммерции // Молодежный сборник научных статей «Научные стремления» [Электронный ресурс]. 2019. № 26. С. 65.

[116] Доклад о развитии цифровой (интернет) торговли ЕАЭС. Евразийская экономическая комиссия [Электронный ресурс]. URL: https://docs.eaeunion.org/pd/ru-ru/0113644/ (дата обращения: 10.08.2024).

потребителей в цифровую торговлю, что обусловлено разнообразным ассортиментом товаров и низкими ценами на цифровых платформах, а также относительной открытостью экономик, что позволяет странах ЕАЭС выходить на рынки друг друга через новые цифровые каналы.

Однако, поскольку деструктивные факторы, препятствующие формированию цифровых платформ в странах ЕАЭС, до сих пор не устранены, процесс несколько замедлился. В качестве негативных факторов необходимо выделить: слабость финансовых систем стран-участниц ЕАЭС, сохраняющиеся высокие протекционистские барьеры в ряде отраслей, несогласованность развития национальных рынков ИТ-услуг, задержки во внедрении совместных цифровых платформ; недостаточная прозрачность таможенного администрирования, «цифровое неравенство» в доступе к интернету и качеству ресурсов[117]. Также важно обратить внимание на разрыв в потенциале развития цифровых платформ между самими государствами ЕАЭС.

Для демонстрации данной тенденции был выбран такой показатель, как UNCTAD B2C E-commerce Index – индекс, отражающий подготовленность экономики к переходу на онлайн-торговлю, рассчитываемый Конференцией ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) в течение 2016 – 2020 годов.

[117] Еременко М. Ю. Цифровизация как драйвер экономической интеграции стран Евразийского экономического союза // Вестник университета. 2021. № 3. С. 35.

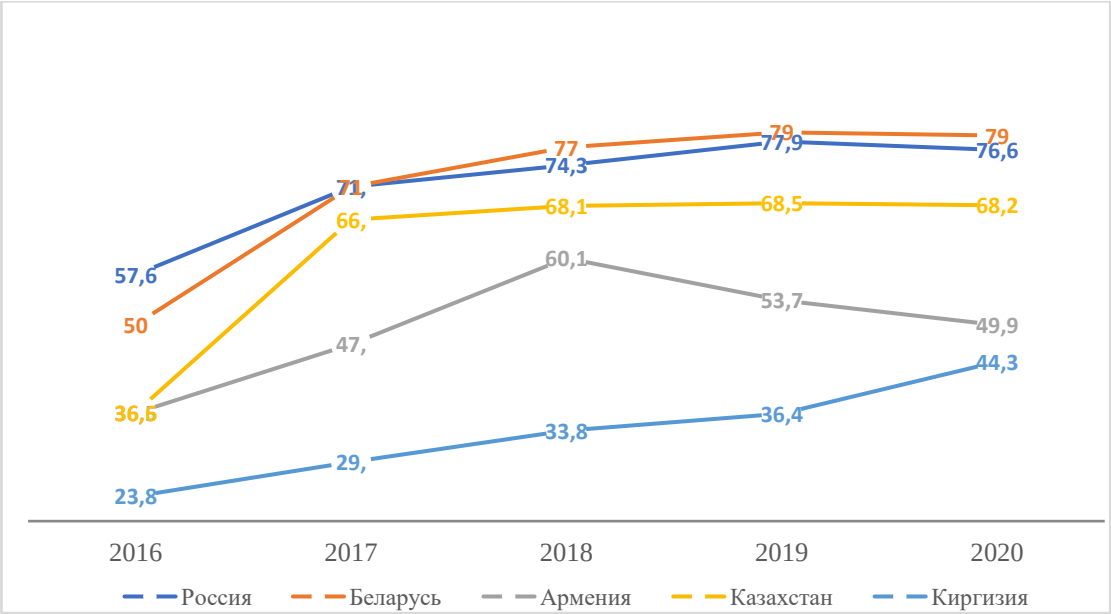


Рисунок 2 – Динамика значений параметра UNCTAD B2C E-commerce Index государств ЕАЭС в 2016 – 2022 гг.[118]

Так, в 2020 году Россия заняла 41-ое место в рейтинге по данному показателю, продемонстрировав небольшое улучшение после 50-ого места в 2016 году, однако уступив Беларуси, сдвинувшейся с 62-ого места в 2016 году на 35-ое в 2020 году; Армения, Казахстан и Киргизия также улучшили свои позиции, однако продолжают заметно отставать от двух лидеров, закрепив за собой 84-ое, 60-ое и 97ое места соответственно[119]. Динамика результатов государств ЕАЭС по параметру UNCTAD B2C E-commerce Index и разрыва между ними показаны на Рисунке 2.

В России, согласно данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), среднегодовой рост цифровой торговли за последние десять лет составляет 28%, причем, как демонстрируется на Рисунке 3, наиболее стремительное увеличение пришлось на 2019 – 2023 годы, даже несмотря на ухудшение геополитической обстановки.

---

[118] UNCTAD B2C E-commerce Index (0-100). World Bank Group [Электронный ресурс]. URL: https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/UNCTAD+B2C+INDEX (дата обращения: 13.08.2024).

[119] The UNCTAD B2C E-Commerce Index 2020. UNCTAD [Электронный ресурс]. 2020. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d17_en.pdf (дата обращения: 13.08.2024).

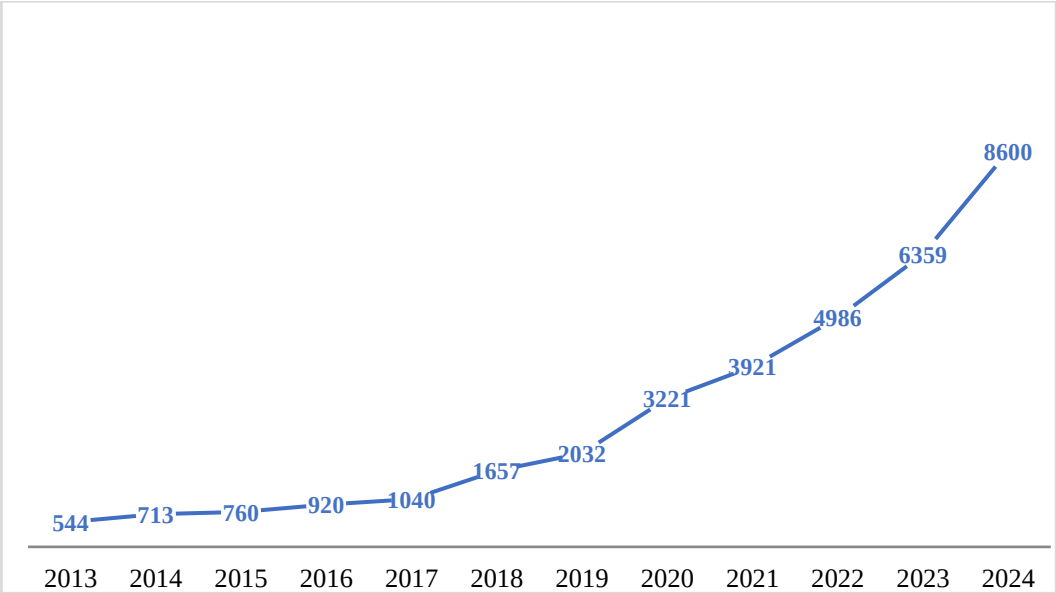


Рисунок 3 – Объем цифровой торговли в России в 2013 – 2024 гг., млрд руб.[120]

Доля цифровых платформ в интернет-торговле по итогам 2023 года достигла 57,1% (еще 29,9% интернет-продаж прошло через торговые компании, также имеющие оффлайн-магазины; 9,4% – через классические интернет-магазины; 3,6% – в рамках трансграничной торговли)[121]. В 2024 году рынок электронной коммерции в России вырос еще на 42%, достигнув 8,6 трлн руб. К крупнейшим цифровым платформам в России необходимо отнести маркетплейсы Ozon и Wildberries, IT-экосистему «Яндекс», финансовую экосистему «Сбер» и телекоммуникационную корпорацию «МТС».

В Беларуси степень развития цифровой торговли мониторит и оценивает Министерство антимонопольного регулирования и торговли (МАРТ), которое использует данные о количестве созданных интернет-магазинов. Согласно статистике МАРТ, в 2023 году количество интернет-магазинов, зарегистрированных в Беларуси, достигло 30 тыс., а на цифровую торговлю

---

[120] Рынок интернет-торговли в России. Итоги 2023 года. Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ) [Электронный ресурс]. URL: https://admin.akit.ru/wp-content/uploads/2024/03/240227-Prezentatsiya-po-itogam-2023-goda.pdf (дата обращения: 10.08.2024).

[121] Там же.

приходится 8% общего товарооборота в стране[122]. Для сравнения – еще в 2021 году в Беларуси насчитывалось 25,5 тыс. интернет-магазинов[123]; то есть за два года произошел прирост на 17,6%, что медленнее, чем в России, однако само по себе означает положительную динамику. Согласно данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, с 2020 по 2023 годы объем цифровой торговли возрос с 286 млн белорусских рублей до млн белорусских рублей, как показано на Рисунке 4. К крупнейшим цифровым платформам страны можно отнести коммерческую платформу Deal.by и банковскую экосистему Myfin.by.

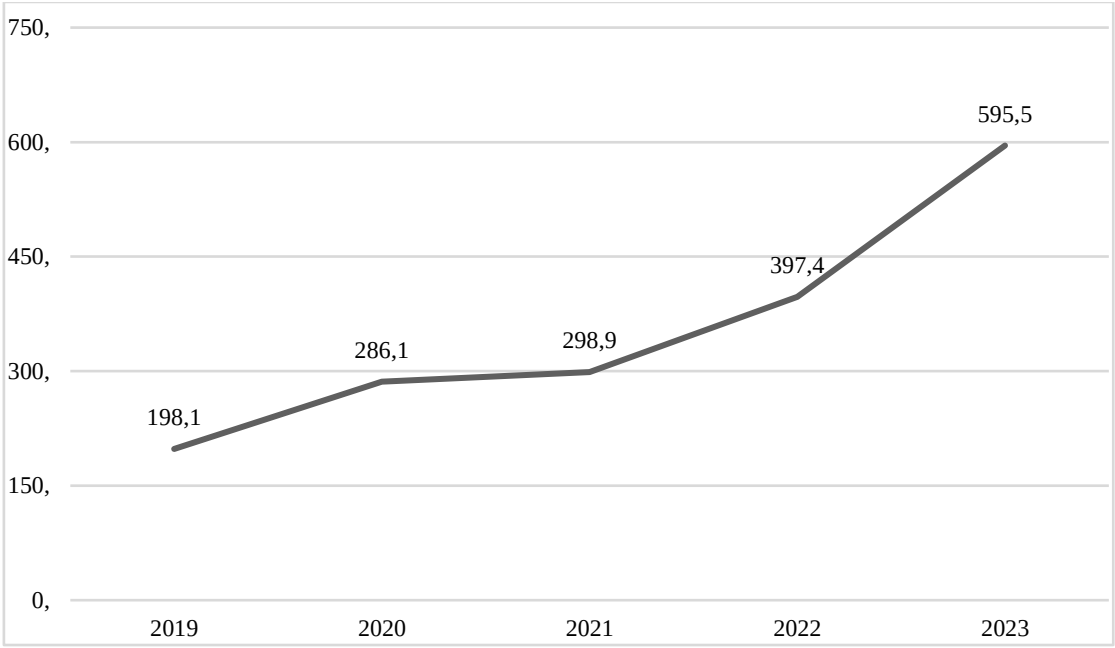


Рисунок 4 – Динамика стоимостного объема цифровой торговли в Республике Беларусь в 2019 – 2023 гг., млн белорусских рублей[124]

Согласно данным Бюро национальной статистики Казахстана, по итогам 2024 года доля электронной коммерции (с использованием в том числе

[122] Богданов: в Беларуси интернет-торговля развивается гигантскими шагами. Белта [Электронный ресурс]. URL: https://www.belta.by/economics/view/bogdanov-v-belarusi-internet-torgovlja-razvivaetsja-gigantskimi-shagami-654373-2024 (дата обращения: 10.08.2024).

[123] Развитие торговой инфраструктуры. Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: https://www.mart.gov.by/activity/torgovlya-i-uslugi/analiticheskaya-informatsiya/razvitie-torgovoy-infrastruktury/ (дата обращения: 10.08.2024).

[124] Цифровая экономика. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/informatsionno-telekommunikatsionnye-tekhnologii/tsifrovaya-ekonomika/ (дата обращения: 10.08.2024).

цифровых платформ) в объеме внутренней розничной торговле достигла 14,1%, что практически в пять раз выше, чем в 2021 году, когда данная метрика находилась на уровне 3,6%, как продемонстрировано на Рисунке 5 [125]. Несмотря на, что цифровая экосистема Беларуси считается более развитой, электронная коммерция на платформах Казахстана развивается не менее стремительно, и доля онлайн-торговли в этой стране уже превышает показатель Беларуси (8%). Наиболее часто на цифровых платформах Казахстана реализуются товары, среди которых телефоны и гаджеты, бытовая техника, автотовары и мебель. Крупнейшие цифровые платформы страны представлены финансовой экосистемой Kaspi и маркетплейсом Jmart.kz.

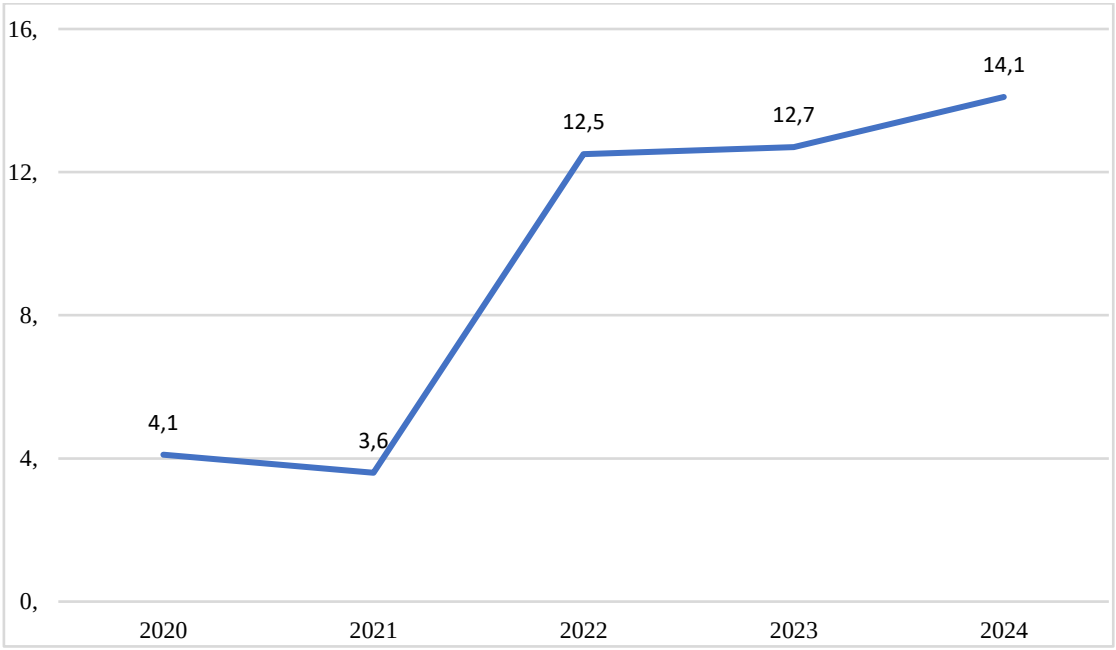


Рисунок 5 – Динамика электронной торговли в общем объеме розничной торговли Казахстана в 2020 – 2024 гг., %[126]

Как продемонстрировано на Рисунке 6, согласно статистике Администрации международной торговли США, темп прироста объемов электронной торговли в Армении устойчиво достигает двузначных значений на протяжении нескольких лет: более 70% безналичных платежей,

[125] Об электронной коммерции в Республике Казахстан (2023 г.). Бюро национальной статистики Республики Казахстан [Электронный ресурс]. URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/local-market/publications/158432/ (дата обращения: 14.08.2024).

[126] Там же.

осуществленных в Армении, относятся к совершению резидентами покупок на интернет-площадках и маркетплейсах, причем наиболее популярными товарами, в отличие от ситуации в Казахстане, являются средства личной гигиены (40% электронного товарооборота), электроника и бытовая техника (17,1%), мебель (17,1%), а также одежда и обувь (15,3%)[127]. С другой стороны, в Армении представлено достаточно мало собственных, локальных экосистем, и первенство за собой удерживают цифровые платформы из России, такие как «Яндекс» и Wildberries.

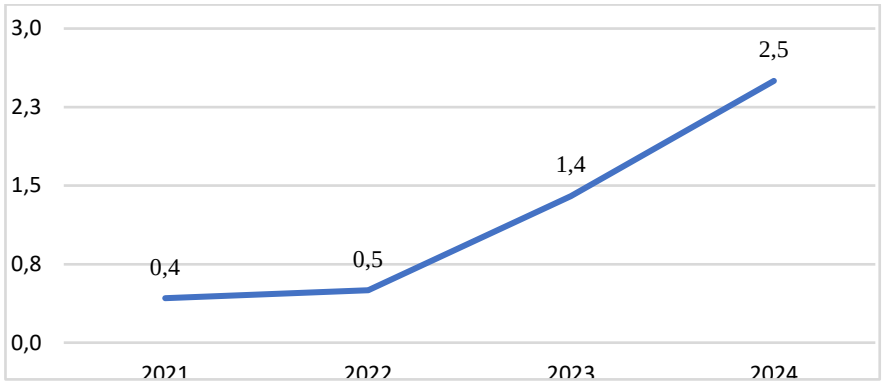


Рисунок 6 – Динамика оборота электронной торговли в Армении в 2020 – 2024 гг., млрд долл.[128]

Похожая ситуация характерна и для Кыргызстана: хотя наиболее популярной платформой остается российский Wildberries, в стране также зарегистрированы собственные маркетплейсы, а именно Lalafo.kg и Shoppix.kg. Тем не менее, большинство жителей страны по-прежнему отдают предпочтение «традиционным» покупкам в оффлайн-магазинах, а не цифровым платформам. По данным Государственного комитета информационных технологий и связи Кыргызской Республики, только 5% населения вовлечены в электронную коммерцию и лишь 40% имеют банковский счет, что, безусловно, влияет на качество и частоту использования

---

127 Armenia - Country Commercial Guide // International Trade Administration, 30.11.2023. URL: https://www.trade.gov/country-commercial-guides/armenia-ecommerce (дата обращения: 14.08.2024)

128 Armenia - Country Commercial Guide. International Trade Administration [Электронный ресурс]. URL: https://www.trade.gov/country-commercial-guides/armenia-ecommerce (дата обращения: 14.08.2024).
Оборот электронной торговли в 2024 году в Армении взлетел почти на 75%. Sputnik Армения [Электронный ресурс]. URL: https://am.sputniknews.ru/20250307/oborot-elektronnoy-torgovli-v-2024-godu-v-armenii-vzletel-pochti-na-75-86510108.html (дата обращения: 14.08.2024).

цифровых платформ в стране[129]. В Киргизии цифровые платформы развиты в наименьшей степени по сравнению с другими странами ЕАЭС, учитывая то, что «внутри страны есть инфраструктурные проблемы, так, стоимость доступа в Интернет и скорость соединения оставляют желать лучшего, особенно вне крупных городов»[130].

Итак, страны Евразийского экономического союза, куда входят Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан и Россия, во многом повторяют общемировые тенденции развития цифровых платформ, но имеют и свою специфику. Формирование платформенной экономики в регионе происходило под влиянием как внешних глобальных предпосылок, так и внутренних факторов интеграционного и национального характера. Для понимания перспектив развития платформ в ЕАЭС важно проанализировать комплекс этих предпосылок.

ЕАЭС не остается в стороне от мирового процесса цифровизации. В начале 2000-х годов, когда в США, Европе и Китае начали появляться первые цифровые платформы электронной коммерции, в странах ЕАЭС также сформировались прообразы будущих экосистем – например, российский онлайн-магазин Ozon (основан в 1998 г.) и поисковик Яндекс (основан в 2000 г.) стали пионерами цифрового бизнеса в регионе. Примеры показывают, что инновационная волна докатилась и до постсоветского пространства, заложив основу для платформенной экономики. Одной из ключевых предпосылок появления маркетплейсов и других платформ стало расширение доступа к Интернету и технологиям. На рубеже веков доступность Интернета стремительно росла, а к 2010-м годам большинство городского населения стран ЕАЭС подключилось к сети. Параллельно происходила массовая мобильная революция – распространение смартфонов сделало интернет-

---

[129] Kyrgyz Republic – eCommerce. International Trade Administration [Электронный ресурс]. URL: https://www.trade.gov/country-commercial-guides/kyrgyz-republic-ecommerce#_ftnref1 (дата обращения: 14.08.2024).

[130] Карапетян А.М. Развитие цифровых платформ в ЕАЭС: теоретические и практические аспекты // Право и управление. XXI век. 2025. Т. 21, № 3. С. 115.

сервисы повсеместно доступными. В результате к началу 2010-х сформировалась критическая масса потребителей, умеющих пользоваться цифровыми технологиями и готовых совершать онлайн-сделки. Рассматриваемый социально-технологический сдвиг создал питательную среду для платформ, так, появилась аудитория, готовая покупать и продавать онлайн, бронировать такси через приложение, заказывать еду с доставкой и т.д. Одновременно сами технологии совершили качественный рывок – облачные вычисления, большие данные, искусственный интеллект стали практическими инструментами бизнеса. Их использование позволило платформам эффективно управлять большими потоками операций: обрабатывать миллионы транзакций, анализировать пользовательское поведение и персонализировать сервис. Иными словами, технологическая готовность (наличие инструментов) и пользовательская готовность (наличие спроса) выступили как глобальные предпосылки, сделавшие возможным взрывной рост платформ и в ЕАЭС.

Важной предпосылкой стало и то, что бизнес-сообщество стран союза осознало возможности электронной коммерции и цифровых платформ как способа повысить доходы и эффективность. На фоне глобализации и конкуренции традиционные бизнес-модели начали терять эффективность, так как классическая розница требовала больших вложений, расширение в новые регионы – значительных рисков. Поэтому многие предприниматели в регионе стали искать цифровые пути развития. Интернет-магазины и маркетплейсы привлекали возможностью выйти на покупателей за пределами своего города или даже страны, не неся расходы на сеть филиалов. Особенно это оказалось актуально для малого и среднего бизнеса, для которого барьеры входа в традиционную торговлю высоки. Таким образом, нараставший интерес предпринимателей к онлайн-торговле стал мощным драйвером: появились стартапы, электронные площадки, первые маркетплейсы, созданные локальными инициативами. Государства ЕАЭС, в свою очередь, начали

обращать внимание на цифровую торговлю как на перспективный сектор экономики, требующий поддержки и понятных «правил игры».

Евразийский экономический союз был создан в 2015 году, предоставив пяти странам-участницам единое экономическое пространство с свободным движением товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Интеграционный процесс создал уникальные предпосылки для развития цифровых платформ в межгосударственном масштабе.

С одной стороны, территориальная близость и общие исторические связи стран ЕАЭС облегчают трансграничное сотрудничество компаний. Бизнесы лучше понимают друг друга культурно, многие потребители владеют русским языком как языком межнационального общения – а значит, платформы могут относительно легко расширяться из одной страны ЕАЭС в другую, не сталкиваясь с языковым барьером или непривычными для пользователей интерфейсами.

С другой стороны, интеграция подразумевает и определенное сближение регуляторной среды, во всяком случае, в рамках союза декларируется стремление к унификации правил торговли, электронной коммерции, документооборота. Исследователи С.Р. Красильников и С.В. Михневич отмечают целый ряд положительных факторов интеграции для цифровизации, помимо общего языка и территориальной близости, это схожесть административно-правовых систем и экономическая взаимозависимость стран (наличие тесных торговых связей)[131]. Все эти условия создают предпосылки для того, чтобы цифровые платформы в ЕАЭС развивались совместными усилиями, обменивались опытом и даже пользовались поддержкой наднациональных структур союза.

В то же время интеграционная специфика порождает и негативные факторы, тормозящие развитие платформ. Среди них – недостаточный

[131] Красильников С. Р., Михневич С. В. Продвигая евразийскую интеграцию: роль бизнеса в развитии сотрудничества в сфере услуг и торговой политике // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2019. № 4. С. 45.

уровень финансово-инвестиционного сотрудничества между странами и несогласованность в области цифрового законодательства. Например, до недавнего времени электронная коммерция не была предметом единого соглашения ЕАЭС, каждая страна устанавливала свои правила интернет-торговли, что приводило к тому, что платформа, расширяясь на соседний рынок, сталкивалась с новым набором требований (сертификации товаров, налогового учета, защиты данных) и не могла просто масштабировать свою исходную бизнес-модель. Кроме того, налицо разрыв в уровне инновационного развития, учитывая то, что Россия и Казахстан сравнительно более продвинуты в цифровой инфраструктуре, тогда как Армения и Кыргызстан отстают по ряду показателей (скорость интернета, распространение онлайн-платежей и пр.). Асинхронное развитие усложняет создание единых платформенных решений для всего региона. Тем не менее, интеграция в рамках ЕАЭС остается нетривиальным стимулом, так как именно стремление воспользоваться преимуществами общего рынка подталкивает государства к устранению барьеров.

В ЕАЭС хорошо понимают стратегическое значение цифровых платформ. Высший Евразийский экономический совет еще в 2017 году утвердил «Основные направления реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года», где одной из приоритетных задач обозначено развитие цифровой торговли и поддержка электронных платформ. Документ фактически задал вектор согласованных действий, в рамках которых государства обязались создать благоприятные условия для электронной коммерции, устранить избыточные барьеры, гармонизовать законодательство. На национальном уровне были разработаны и приняты собственные программы цифровой трансформации. Наиболее четко структурированы стратегии в России («Цифровая экономика РФ»), Беларуси («Национальная стратегия устойчивого развития до 2035 года») и Казахстане («Цифровой Казахстан»). Они содержат конкретные цели и показатели, связанные с развитием инфраструктуры, законодательной базы,

поддержкой инноваций и малого бизнеса. Таким образом, государственная поддержка выступает важным фактором формирования платформ: создаются благоприятные условия, инвестируется в Интернет-инфраструктуру (например, расширение широкополосного доступа), упрощаются регуляторные процедуры.

На данный момент можно констатировать, что внедрение цифровых платформ в ЕАЭС приобрело широкий размах. Ежегодный прирост объемов онлайн-торговли двузначный, а пандемия COVID-19 (2020–2021) только ускорила этот процесс, приучив население активнее пользоваться дистанционными сервисами. Малый и средний бизнес все активнее задействует маркетплейсы для сбыта продукции, что способствует их росту и занятости в сфере логистики и ИТ-инфраструктуры. В то же время сохраняются и проблемы, сдерживающие развитие (они будут подробно рассмотрены в параграфе 2.2). Можно отметить, что на фоне внешних экономических шоков последних лет (волатильность валют, санкционное давление на Россию с 2014 и особенно с 2022 года) цифровые платформы проявили относительную устойчивость и даже стали инструментом адаптации экономики. Так, после начала санкций 2022 г. Россия переориентировала часть внешней торговли на площадки внутри ЕАЭС и дружественных стран, и маркетплейсы сыграли роль в переадресации потоков товаров. Решение подчеркивает, что для стран ЕАЭС платформы – не только коммерческий инструмент, но и элемент экономической безопасности, способ смягчить влияние разрывов традиционных цепочек поставок. В частности, совместные цифровые проекты в рамках союза позволяют России и партнерам компенсировать ограниченный доступ к некоторым западным рынкам, развивая внутренний рынок ЕАЭС. Можно сказать, что геополитическая ситуация придала дополнительный импульс интеграции, то есть страны более заинтересованы в цифровом сотрудничестве, чтобы уменьшить зависимость от внешних игроков.

Подводя итог, формирование цифровых платформ в ЕАЭС обусловлено совокупностью предпосылок глобального (технологический прогресс, распространение Интернета, новая экономика знаний) и регионального (интеграция, общие языково-культурные факторы, поддержка на уровне союза и государств) характера. Важнейшими факторами стали общемировой тренд перехода к платформенным моделям, экономическая целесообразность онлайн-торговли как более дешевой и гибкой, критическая масса пользователей, способных участвовать в цифровой экономике, и политическая воля интегрировать усилия для развития этой сферы. Все эти условия привели к тому, что за последние десятилетия страны ЕАЭС совершили значительный рывок: от единичных интернет-площадок они пришли к формированию целого сегмента платформенного бизнеса.

2.2. Проблемы формирования цифровых платформ в странах ЕАЭС (на примере Республики Армения, Республики Беларусь, Республики Казахстан, Кыргызской Республики)

Несмотря на стремительное развитие цифровых платформ в странах ЕАЭС в последние несколько лет, перед государствами и экономическими акторами до сих пор стоят острые проблемы и вызовы, мешающие более равномерному и взаимодополняющему развитию электронных площадок в регионе. Безусловно, свою роль играют и негативные факторы, обозначенные выше, которые осознаются правительствами стран ЕАЭС. Тем не менее, не для всех вызовов можно оперативно найти решение, ведь многие проблемы носят структурный характер, требующий более комплексного реформирования инновационных, правовых и экономических систем в рассматриваемых государствах.

Важнейшей структурной проблемой, стоящей на пути у более активного развития цифровых платформ на пространстве ЕАЭС, является недостаточная зрелость критической IT-инфраструктуры. Региональные цифровые площадки используют передовые технологии, существующие как на глобальном рынке, так и в странах ЕАЭС, в недостаточной степени, что связано с высокими затратами на технологическое развитие. Безусловно, крупные платформы не ограничиваются простыми сайтами-витринами и могут позволить себе качественные инструменты для обработки и анализа данных, но этого нельзя сказать о небольших площадках. На текущем этапе в ЕАЭС недостаточно развита собственная облачная инфраструктура, которая является базой для функционирования цифровых платформ.

Еще одной проблемой, препятствующей развитию цифровых платформ и в особенности маркетплейсов в странах ЕАЭС, остается наличие ограничений и прямых запретов на торговлю определенными видами продукции в сети Интернет. Например, в Беларуси сохраняются специальные требования по охране ювелирных изделий при их пересылке, запрещена продажа биологически активных добавок (БАДов) и спортивного питания

онлайн[132]. В результате добросовестные продавцы теряют важный канал сбыта, а потребители по-прежнему могут получить товары, не соответствующие стандартам безопасности, в оффлайн-магазинах (другими словами, вероятность покупки некачественной продукции остается на том же уровне).

Также в странах ЕАЭС торговые цифровые платформы сталкиваются с проблемой удорожания поставок товаров конечным потребителям из-за особенностей локальных логистических систем. В то время как, по данным Национальной ассоциации дистанционной торговли (НАДТ), потребители в регионе в среднем готовы платить за доставку не более 5% от цены покупки[133], участники маркетплейсов зачастую не могут обеспечить такой уровень сервиса. Важно отметить, что на пространстве ЕАЭС уровень развития логистических систем достаточно фрагментирован и варьируется в зависимости от региона: в частности, существует нехватка распределительных складов в труднодоступных и удаленных районах. Так, в Беларуси одним из факторов, сдерживающих развитие цифровой торговли, является необходимость для магазинов содержать собственные курьерские службы из-за ограничений на прием платежей от третьих лиц (частично смягчены в 2022 году)[134].

С учетом того, что многие цифровые платформы, становятся трансграничными и начинают развивать бизнес в других странах ЕАЭС, проблемой также становится межгосударственная разница в правовом регулировании защиты персональных данных и трансграничной пересылки таких данных. От страны к стране понятие персональных данных,

---

[132] О внесении изменений и дополнений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 2 декабря 2004 г. № 1537: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 ноября 2018 г. № 831 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21800831 (дата обращения: 16.08.2024).

[133] Доклад о развитии цифровой (интернет) торговли ЕАЭС // Евразийская экономическая комиссия [Электронный ресурс]. URL: https://docs.eaeunion.org/pd/ru-ru/0113644/ (дата обращения: 16.08.2024).

[134] О платежных системах и платежных услугах: Закон Республики Беларусь от 19 апреля 2022 г. № 164-З // Официальный сайт Национального банка Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: https://www.nbrb.by/legislation/documents/zakonoplat_sis.pdf (дата обращения: 16.08.2024).

позволяющих идентифицировать пользователя, варьируется и не всегда четко определено. Например, белорусское законодательство определяет персональные данные как «любую информацию, позволяющую идентифицировать пользователя», без уточнений о прямой или косвенной идентификации[135].

Наблюдаются различия в законодательном регулировании не только сбора и хранения персональных данных, но и их анонимизации и ответственности за неправомерное использование. Например, в рамках ЕАЭС варьируется понимание налоговой тайны, причем наиболее сильная защита продавцов с этой точки зрения действует в Кыргызстане: исключений из налоговой тайны всего девять (например, сумма уплаченных налогов и реквизиты налогоплательщика)[136]. С другой стороны, в Беларуси закон исключает из защищаемых сведений информацию о счетах-фактурах по НДС и акцизах[137], что влияет на деятельность как самих цифровых платформ, осуществляющих налоговые отчисления, так и продавцов, производящих свои транзакции онлайн.

В целом, вопросы законодательного регулирования остаются наиболее «проблемными» для создания и развития цифровых платформ на пространстве ЕАЭС. Например, изменения в Таможенный кодекс ЕАЭС, внесенные в декабре 2023 года, однако еще не вступившие в силу на момент написания данной работы[138], несут в себе риск усложнения покупки товаров у зарубежных производителей и удорожания поставок через цифровые

---

[135] О защите персональных данных: Закон Республики Беларусь от 7 мая 2021 г. № 99-З // Эталон Online [Электронный ресурс]. URL: https://etalonline.by/document/?regnum=H12100099 (дата обращения: 17.08.2024).

[136] Налоговый кодекс Кыргызской Республики от 18 января 2022 года № 3 // Государственная налоговая служба при Министерстве финансов Кыргызской Республики [Электронный ресурс]. URL: https://sti.gov.kg/stsStorage/websti/2023/10/24/stidocument_891c822e-d920-470c-a516-6f07e1efcde9.pdf (дата обращения: 17.08.2024).

[137] Налоговый кодекс Республики Беларусь // Министерство финансов Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: https://www.minfin.gov.by/upload/np/acts/nkobshhajachast.pdf (дата обращения: 17.08.2024).

[138] О внесении изменений в Договор о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза от 11 апреля 2017 года: Протокол от 25.12.2023 // Альта. Софт [Электронный ресурс]. URL: https://www.alta.ru/tamdoc/23bn0196/ (дата обращения: 17.08.2024).

платформы. Согласно предложенным изменениям, товары, связанные с трансграничной электронной торговлей, будут выделены в отдельную категорию и будут подлежать декларированию, что неминуемо приведет к увеличению сроков доставки и повышению расходов потребителей на уплату пошлин. Онлайн-заказы из-за границы, сделанные потребителями из ЕАЭС через маркетплейсы, больше не будут освобождены от пошлин [139]. Как результат, цифровые платформы, такие как Ozon и Wildberries, могут потерять существенную часть выручки и прибыли.

Таблица 4 – Сравнительный анализ показателей формирования цифровых платформ в странах ЕАЭС

Страна / параметр сравнения	Ед. изм.	Россия	Беларусь	Казахстан	Киргизия	Армения
Экспорт цифровых услуг	Млн долл.	10 973	3 512	2 406	181	1 345
Импорт цифровых услуг	Млн долл.	16 114	1 441	4 689	113	459
Доля компаний, использующих цифровое оборудование	%	90,63	99,9	61,38	Нет данных	Нет данных
Доля компаний, предоставляющих товары и услуги онлайн	%	32,61	17,97	18,04	Нет данных	Нет данных
Доля занятых, ежедневно использующих Интернет	%	31,21	28,92	18,99	Нет данных	Нет данных

Источник: составлено автором на основании данных Всемирного банка.

[139] Загвоздкина К. Маркетплейсы предупредили о возможных проблемах с ввозом товаров из-за рубежа. Forbes [Электронный ресурс]. URL: https://www.forbes.ru/biznes/517001-marketplejsy-predupredili-o-vozmoznyh-problemah-s-vvozom-tovarov-iz-za-rubeza (дата обращения: 17.08.2024).

В Казахстане также разрабатывается закон, касающийся ответственности цифровых платформ. 19 июня Министерство культуры и информации Казахстана опубликовало два консультативных документа, относящихся к проекту, который предполагает изменение регулирования онлайн-платформ и масс-медиа, а также внедрение ответственности за правонарушения в этой области. Ожидается, что законопроект будет разработан к 2026 году. Среди основных проблем и вызовов, на которые разработчики документа планируют ответить в рамках нового законопроекта, выделяются недостаток реальных механизмов воздействия на платформы, а также определение правового статуса и регулирования онлайн-кинотеатров и стриминговых сервисов[140].

Перейдем к рассмотрению проблем, с которыми сталкиваются конкретные страны – участницы ЕАЭС в деле формирования и развития маркетплейсов, начав с анализа ситуации в Республике Беларусь. Ключевыми факторами, замедляющими развитие платформ электронной коммерции в Беларуси, на современном этапе являются:

– система ценового регулирования, требующая согласования цен на новые товары и услуги, а также цен, превышающих максимально допустимое превышение уровня инфляции, с государственными органами;

– запрет, введенный в 2023 году, на выплату бонусов и других вознаграждений за продвижение товаров отечественного производства[141];

– недостаточная зрелость системы государственного управления и регулирования электронной коммерции, в частности, отсутствие четких определений таких понятий, как «электронная коммерция»,

---

[140] Искаков А. Казахстан разрабатывает закон об ответственности цифровых платформ. Blue Screen [Электронный ресурс]. URL: https://bluescreen.kz/kazakhstan-razrabatyvaiet-zakon-ob-otvietstviennosti-tsifrovykh-platform/ (дата обращения: 23.08.2025).

[141] Об изменении постановлений Совета Министров Республики Беларусь от 19 октября 2022 г. N 713 и от 1 февраля 2023 г. N 713(2): постановление Совмина РБ от 29.12.2023 № 713(4) // Альта. Софт [Электронный ресурс]. URL: https://www.alta.ru/tamdoc/23bl7134/ (дата обращения: 17.08.2024).

«маркетплейс», «ритейл», а также отсутствие уточнений в правах и обязанностях участников этого рынка;

– недостаточная защита прав потребителей на цифровых платформах, а также трудности с возвратом товаров и получением компенсации (в 2022 году в Беларуси количество жалоб потребителей на качество товаров и услуг увеличилось на 64%, причем более половины из них касались сферы электронной торговли)[142].

Регуляторные проблемы также остаются одним из главных вызовов развитию цифровых платформ в Республике Казахстан. Как и в Беларуси, регулирование электронной торговли в Казахстане пока находится на стадии формирования. Отсутствие четких стандартов может создавать дополнительные сложности для маркетплейсов, связанные с нарушением норм законодательства о защите прав потребителей и налоговыми обязательствами. С другой стороны, в Налоговом кодексе Республики Казахстан уже даны определения таким терминам, как «электронная торговля товарами», «интернет-магазин», «интернет-площадка» [143], поэтому с этой точки зрения страна находится в более выгодном положении.

Недостаточно развитая логистика – другая значительная преграда для развития маркетплейсов в Казахстане, поскольку страна обладает обширной территорией, и доставка товаров в отдаленные регионы занимает достаточно много времени и ресурсов. Отсутствие развитой логистической инфраструктуры и высокие затраты на доставку негативно сказываются на ценах и уровне сервиса, в особенности, в условиях конкуренции со стороны маркетплейсов из России. Крупные международные маркетплейсы, такие как AliExpress и Wildberries, уже завоевали значительную долю рынка. Местным

---

[142] Почти половина жалоб потребителей в МАРТ приходится на ритейл. BelRetail [Электронный ресурс]. URL: https://belretail.by/news/pochti-polovina-jalobpotrebiteley-v-mart-prihoditsya-na-riteyl (дата обращения: 17.08.2024).

[143] О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс) Кодекс Республики Казахстан (с изменениями и дополнениями по состоянию на 21.08.2024 г.) // База данных «Юрист» [Электронный ресурс]. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36148637 (дата обращения: 17.08.2024).

платформам сложно конкурировать с ними из-за их масштабов, финансовых возможностей и широкого ассортимента товаров[144].

Одним из наиболее существенных препятствий для формирования и развития цифровых платформ в Армении остается низкий уровень доверия потребителей к электронным платежам. Согласно исследованию С. Харазяна, многие потребители из Армении по-прежнему скептически относятся к онлайн-транзакциям из-за страха перед мошенничеством и беспокойства относительно качества продукции[145]. В условиях достаточно ограниченного спроса, цифровые платформы электронной коммерции также сталкиваются с недостатком финансирования и технологического развития. Согласно отчету Всемирного банка, банковские структуры в Армении предъявляют относительно более жесткие требования к кредиторам, чем в соседних странах, что ограничивает возможности цифровых платформ по внедрению инноваций и масштабированию деятельности[146].

Необходимо отметить, что для экономик всех государств ЕАЭС характерно заметное давление со стороны крупных маркетплейсов из России, таких как Ozon и Wildberries, при том, что внешнеторговая ориентация не является основной для данных платформ, как показано в Таблице 5. Несмотря на очевидные преимущества, например, доступ цифровых платформ к большему числу потребителей и расширение ассортимента товаров, присутствие российских маркетплейсов в других странах ЕАЭС также влечет за собой ряд негативных последствий. Прежде всего, крупные корпорации представляют собой угрозу для платформ, находящихся на стадии формирования: российские маркетплейсы предлагают широкий ассортимент товаров по конкурентоспособным ценам, что делает их более

---

[144] Жанбозова А. Б., Азатбек Т. А., Валиева С. Н., Тузелбаева И. Н., Жуманазаров К. Б. Рынок электронной коммерции в Казахстане: анализ состояния и направления развития // Экономика: стратегия и практика. 2021. № 1(16). С. 43.

[145] Kharazyan S. Consumer Trust in E-Commerce: The Case of Armenia // Journal of Marketing Research. 2020. Vol. 57. No. 5, p. 916.

[146] Financing Small and Medium Enterprises in Armenia: A Study. World Bank [Электронный ресурс]. URL: https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/174361468209062968/main-report (дата обращения: 18.08.2024).

привлекательными для потребителей. В результате многие небольшие платформы и интернет-магазины оказываются перед угрозой банкротства, что приводит к потере рабочих мест и даже к снижению уровня жизни в регионах.

Таблица 5 – Зарубежная торговая деятельность крупнейших российских маркетплейсов

Маркетплейс	Доля продаж в зарубежных странах в выручке	Ключевые страны присутствия, помимо России
Ozon	2%	США, Беларусь, Казахстан
Wildberries	3%	Узбекистан, Беларусь, Кыргызстан

Источник: Финансовые показатели Ozon. Tadviser [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8_Ozon (дата обращения: 18.08.2024).

В последние годы в Республике Кыргызстан также произошел значительный рост популярности цифровых платформ. Однако, несмотря на значительный потенциал, эффективному функционированию этих платформ препятствует целый ряд проблем и вызовов. В отличие от других стран – членов ЕАЭС, для Киргизии характерна намного менее развитая IT-инфраструктура: во многих регионах до сих пор наблюдается неустойчивый доступ к интернету, который не позволяет производителям и потребителям использовать платформы в максимально удобном формате. Низкий уровень проникновения высокоскоростного Интернета, особенно в сельской местности, сдерживает рост цифровых платформ.

Помимо проблем законодательного регулирования и недостаточного развития логистической инфраструктуры (проблема, с которой также борются маркетплейсы Казахстана), цифровые платформы в Киргизии также сталкиваются с недостатком базовой цифровой грамотности среди

пользователей электронных площадок. Многие пользователи не знакомы с тем, как ориентироваться на платформах электронной коммерции или использовать онлайн-платежи.

Итак, несмотря на впечатляющую динамику роста цифровых платформ в ЕАЭС, на пути их становления возникло множество препятствий и проблем, замедляющих и усложняющих дальнейшее развитие. При чем проблемы носят как структурный характер (связаны с базовыми условиями экономики и инфраструктуры), так и регуляторно-организационный (проистекают из несовершенства законодательства и институтов). Рассмотрим основные вызовы, с которыми сталкиваются платформы в странах союза, сгруппировав их по сути.

Одной из главных проблем является недостаточная зрелость критической IT-инфраструктуры в регионе. Для функционирования цифровых платформ необходимы надежные дата-центры, облачные сервисы, широкополосный интернет, системы онлайн-оплаты и доставки. В странах ЕАЭС развитие этих компонентов идет неравномерно. Например, собственные облачные мощности (для хранения и обработки больших данных) развиты слабо – многие платформы вынуждены использовать зарубежные сервисы или ограничиваться локальными серверами, что снижает масштабируемость. Интернет-покрытие вне столиц и крупных городов остается фрагментированным. Особенно остро это проявляется в Киргизии и отдаленных регионах Казахстана, где низкое проникновение высокоскоростного Интернета затрудняет привлечение сельского населения и малых бизнесов к участию в электронных платформах. Кроме того, логистическая инфраструктура – важнейшая часть платформенной экосистемы – также далека от совершенства. Доставка товаров конечному покупателю в рамках ЕАЭС часто сталкивается с высокими затратами и длительными сроками, особенно при отправке между странами. Например, Казахстан – огромная по территории страна с низкой плотностью населения – страдает от недостатка распределительных центров в удаленных областях, что

делает доставки туда долгими и дорогими. В Беларуси до недавнего времени интернет-магазины вынуждены были содержать собственные курьерские службы из-за ограничений на привлечение сторонних операторов платежей (эта норма лишь частично смягчена в 2022 году). Такие логистические издержки снижают конкурентоспособность локальных платформ, так как потребители не готовы переплачивать за доставку, а платформы не могут уложиться в этот предел при текущем состоянии инфраструктуры. В результате доставка становится «узким местом» цифровой торговли.

Еще одним крупным блоком проблем выступают недостатки правового поля. Во-первых, в некоторых странах ЕАЭС до сих пор отсутствуют четкие нормативные определения базовых понятий цифровой экономики: что считается «электронной коммерцией», «маркетплейсом», каковы права и обязанности сторон онлайн-сделки. В Беларуси, например, долгое время не было закреплено в законе понятие маркетплейса, и регулирование отставало от практики, что, в результате, порождало правовую неопределенность, так как для компаний непонятны требования, для потребителей – способы защиты своих прав. Во-вторых, многие отраслевые ограничения переходят и в цифровую сферу. Ряд товаров и услуг в ЕАЭС запрещены или ограничены к онлайн-продаже. В Беларуси запрещена онлайн-торговля биологически активными добавками, действует строгое регулирование пересылки ювелирных изделий и т.д. Конечно, эти ограничения часто продиктованы соображениями безопасности, но они снижают привлекательность платформ для потребителей (которые в итоге покупают такие товары офлайн либо на иностранных сайтах). Кроме того, отсутствие единых стандартов и координации между странами приводит к парадоксам, например, товар, запрещенный к онлайн-продаже в одной стране ЕАЭС, может свободно продаваться в соседней, и потребители находят способы заказать его из-за рубежа, минуя запреты. Единый подход пока не выработан.

Особо следует упомянуть проблему разницы национальных законодательств в области персональных данных и налогообложения, с

которой сталкиваются трансграничные платформы. Когда платформа оперирует сразу в нескольких странах союза (а такие случаи участились, например, российские Ozon и Wildberries работают в Казахстане, Беларуси, Армении), она попадает под юрисдикцию всех этих стран. Однако требования к обработке данных различаются. Например, понятие персональных данных в Беларуси определяется как «любая информация, позволяющая идентифицировать пользователя», без разграничения прямой и косвенной идентификации; в России же закон различает прямые и косвенные персональные данные, вводя разные режимы для них. Аналогично, в вопросах хранения, анонимизации данных – свои правила. Наблюдаются различия и в налоговом регулировании электронной торговли. Так, понятие налоговой тайны трактуется по-разному: в Кыргызстане исключений из налоговой тайны лишь девять, тогда как в Беларуси многие сведения (например, о НДС по счетам-фактурам) не подпадают под защиту. Все это создает дополнительные сложности: платформе приходится адаптировать бизнес-процессы под каждую страну, особенно в части отчетности, хранения данных, выполнения требований надзора. До создания наднациональных правил платформенной торговли такие сложности будут сдерживать экспансию локальных компаний на весь рынок ЕАЭС.

Наконец, регуляторный вызов общего порядка – это планы по новому таможенному регулированию трансграничной электронной торговли. В декабре 2023 года в Таможенный кодекс ЕАЭС внесены изменения (на момент подготовки данной работы не вступили в силу), которые предполагают введение отдельной категории товаров для трансграничной электронной торговли и обязательное их таможенное декларирование. Фактически, речь идет об отмене текущих льгот для посылок из зарубежных интернет-магазинов: даже мелкие заказы перестанут освобождаться от пошлин. Это нововведение, с одной стороны, защитит локальный розничный рынок, а с другой – может усложнить работу платформ. Им придется обрабатывать огромное количество деклараций, взаимодействовать с таможней, объяснять

потребителям увеличение сроков доставки и дополнительные платежи. Есть риск, что транзакционные издержки вырастут, часть покупателей вернется к офлайн-покупкам или к серым схемам импорта. Крупнейшие маркетплейсы региона (такие как Ozon, Wildberries) уже выразили обеспокоенность, так как новые правила могут снизить объем трансграничных продаж и, соответственно, доходы платформ. Таким образом, на регуляторном уровне пока не достигнуто оптимального баланса между контролем и стимулированием роста – есть опасность, что чрезмерное ужесточение правил притормозит развитие всей экосистемы.

К проблемам относятся недоверие и недостаточная готовность населения к участию в цифровой экономике. В ряде стран ЕАЭС (особенно в Армении, Кыргызстане) до сих пор значительная доля населения относится с осторожностью к онлайн-торговле, а тем более к онлайн-платежам. Это культурный барьер, преодоление которого требует времени и просветительской работы. Низкий уровень доверия ведет к тому, что даже существующие платформы недополучают потенциальных клиентов – человек скорее поедет в обычный магазин, чем рискнет купить онлайн. Смежная проблема – цифровая неграмотность части населения. Особенно это касается старшего поколения и жителей сельской местности. Многие просто не умеют полноценно пользоваться интернет-сервисами, не знают о преимуществах маркетплейсов или испытывают трудности при навигации на сайте/в приложении. Платформы пытаются решить это, упрощая интерфейсы, запускают образовательные программы, но пока разрыв между «цифровым» и «аналоговым» населением ощутим. Кроме того, языковой фактор не стоит сбрасывать со счетов: хотя русский язык достаточно распространен, часть аудитории лучше откликнется на сервисы на национальных языках. Локализация интерфейсов и клиентской поддержки – дополнительная задача для платформ, выходящих на многогранный рынок ЕАЭС.

В экономическом плане формирование успешных местных платформ тормозят финансовые ограничения и давление крупных игроков. Финансовый

аспект проявляется так: создание и масштабирование цифровой платформы требует инвестиций (в разработку технологии, маркетинг, расширение сети). В странах ЕАЭС, помимо России и отчасти Казахстана, венчурный капитал и банковское финансирование цифровых проектов развиты слабо. Не имея доступа к дешевым деньгам, многие перспективные платформы просто не вырастают до конкурентоспособного масштаба. Одновременно на рынок стран ЕАЭС активно заходят иностранные платформы – прежде всего китайские. AliExpress уже занял значительную нишу, особенно в Казахстане и Беларуси. Он привлекает дешевым товаром и глобальным ассортиментом, вытесняя местные аналоги. Российские гиганты Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет тоже экспансируют по всему союзу, что приводит к ситуации, когда локальные молодые платформы испытывают давление сильнейшей конкуренции практически сразу с момента запуска. Пользователи и продавцы, как правило, идут на уже раскрученные площадки, где выше трафик и доверие. В итоге небольшие национальные проекты либо поглощаются, либо разоряются. Например, в Казахстане местным маркетплейсам сложно конкурировать с Wildberries, который предлагает миллионы товаров и имеет мощную логистику; ряд казахстанских онлайн-площадок были вынуждены сменить модель или закрыться. Такая консолидация рынка вокруг нескольких крупных игроков несет риски для национальных экономик, так как сокращается разнообразие, монополизация может привести к диктату условий для местных производителей, утечке данных за рубеж и т.д. Также это означает, что рабочие места и прибыль концентрируются преимущественно в стране базирования крупнейшей платформы (в данном случае в России или за пределами ЕАЭС, если речь о китайских компаниях). Осознавая эту проблему, государства ЕАЭС находятся в сложном положении: с одной стороны, интеграция подразумевает открытость рынков для партнеров, с другой – возникает потребность защищать и развивать собственные цифровые платформы, чтобы не остаться лишь потребителем чужих экосистем.

Обобщая рассмотренное, можно заключить, что проблемы формирования цифровых платформ в ЕАЭС носят комплексный характер. На структурном уровне – это отставание инфраструктуры (ИТ и логистики) и дисбалансы экономического развития стран. На регуляторном уровне – пробелы и несинхронность законодательства, вводящие неопределенность и дополнительные издержки для бизнеса. На социальном уровне – недостаток доверия и навыков у части населения. И на конкурентном уровне – давление крупных игроков и нехватка ресурсов для взращивания местных альтернатив. Все эти факторы взаимосвязаны и вместе препятствуют более гармоничному развитию платформенной экономики в регионе. С одной стороны, государства ЕАЭС осознают перечисленные проблемы и предпринимают меры (создают дорожные карты по устранению барьеров, обсуждают соглашения по электронной торговле). С другой стороны, некоторые проблемы носят долгосрочный характер (как, например, развитие инфраструктуры или повышение цифровой грамотности) и не могут быть решены мгновенно.

2.3. Перспективы развития цифровых платформ в странах ЕАЭС

На современном этапе цифровые платформы стали неотъемлемой частью глобальной экономики, трансформируя привычные модели торговли и взаимодействия между продавцами и покупателями. В странах ЕАЭС наблюдается рост популярности таких платформ, что связано с увеличением числа интернет-пользователей, ростом доверия к онлайн-покупкам и улучшением логистической инфраструктуры. Электронная торговля на маркетплейсах способствует увеличению занятости, активному вовлечению субъектов малого и среднего бизнеса, а также развитию инфраструктуры хранения. С одной стороны, данные тенденции требуют значительных инвестиций в логистическую инфраструктуру, включая строительство новых логистических комплексов и оптимизацию цепочек поставок. С другой стороны, на рынке возникают игроки с высокой рыночной мощью, способные оказывать значительное влияние как на экономику отдельных регионов, так и на экономики стран – участниц ЕАЭС в целом.

По этой причине главной тенденцией, с которой будут сталкиваться цифровые платформы в ближайшем будущем, станет ужесточение регулирования. Действительно, на современном этапе в рамках ЕАЭС обсуждается заключение специального Соглашения об электронной торговле. В электронной торговле на базе маркетплейсов образовались уникальные вопросы наднационального регулирования, среди которых – необходимость разработки цифровых сопроводительных документов и определения отдельной категории цифровых товаров, которая на текущий момент отсутствует в праве ЕАЭС. Более того, недостаток правовой базы приводит к возникновению ограничений по причине особенностей инфраструктуры электронной торговли, а именно возможности нахождения продавца, покупателя и руководства цифровой платформы в разных государствах объединения[147]. Принятие Соглашения об электронной торговле позволит

[147] Какое будущее ждет электронную торговлю ЕАЭС. IbMedia [Электронный ресурс]. 2024. URL: https://ibmedia.by/news/kakoe-budushhee-zhdet-elektronnuyu-torgovlyu-eaes/ (дата обращения: 03.11.2024).

устранить или по меньшей мере смягчить данные проблемы на территории ЕАЭС. Руководство стран ЕАЭС это хорошо понимает и выдвигает соответствующие инициативы.

Также в текущих условиях происходит обсуждение совместных усилий по обеспечению безопасности интернет-продукции, реализуемой на цифровых платформах. Действительно, товары должны быть безопасными для потребителей вне зависимости от способа продажи (онлайн или офлайн). Комиссия ЕАЭС призвала государства-члены, а также бизнес принять участие в разработке упрощенной процедуры и реализации пилотного проекта по контролю качества товаров. Компании, занимающиеся внешней электронной торговлей, уже выразили готовность участвовать в международном проекте: маркетплейсы имеют практический опыт контроля качества товаров в трансграничной торговле и внесут свой вклад в обобщение этих практик и выработку единых правил для ЕАЭС. К соответствующим общим мерам можно отнести многоуровневые проверки иностранных продавцов при регистрации, мониторинг качества работы продавцов на платформе, который будет включать в себя проверку товаров на наличие запрещенных категорий, анализ работы их складов и логистики, а также контроль за жалобами покупателей [148] . В ближайшей перспективе можно ожидать реализации приведенных инициатив.

Если говорить о развитии цифровых платформ в странах ЕАЭС в целом, помимо введения специального наднационального регулирования, ключевыми аспектами, определяющими перспективу роста маркетплейсов, выступают развитие цифровой инфраструктуры, защита и обработка данных, налаживание электронного документооборота, а также безопасность и надежность поставок программного обеспечения и технологий искусственного интеллекта в торговле.

---

[148] Воробьев М. В ЕАЭС разрабатывают новые правила интернет-торговли. Sputnik Армения [Электронный ресурс]. URL: https://am.sputniknews.ru/20240205/v-eaes-razrabatyvayut-novye-pravila-internet-torgovli-71949290.html (дата обращения: 03.11.2024).

К числу благоприятных факторов, способных ускорить развитие цифровых платформ в странах ЕАЭС, следует отнести:

1. Включение новых товарных категорий, в том числе продукции местных производителей, открывает платформам доступ к аудитории, которая ранее не находила на площадке интересующий ассортимент. Отдельные маркетплейсы уже сейчас выстраивают стратегию вокруг узких товарных сегментов – товаров для хобби, органической продукции, ремесленных изделий, – рассчитывая привлечь лояльную аудиторию с выраженными потребительскими предпочтениями. По нашему мнению, углубление ассортимента не менее перспективно, чем его расширение, так как пользователь, привыкший закрывать разнородные потребности в рамках одной площадки, демонстрирует более высокую частоту покупок и устойчивую привязанность к платформе.
2. Ряд крупных маркетплейсов региона уже рассматривает экспансию за пределы национальных рынков как стратегический приоритет. Выход в другие страны позволяет диверсифицировать коммерческие риски и нарастить клиентскую базу за счет аудитории, недоступной в рамках одной юрисдикции. Дополнительным преимуществом международного присутствия становится сглаживание сезонных колебаний спроса. Пиковые периоды потребления в разных государствах, как правило, не совпадают по времени, что обеспечивает платформе более равномерную выручку на протяжении года.
3. Формирование партнерских связей с локальными производителями расширяет ассортимент площадки за счет товаров, обладающих региональной спецификой и слабо представленных на конкурирующих платформах. Подобная продукция создает для маркетплейса точку дифференциации, которую сложно воспроизвести через стандартные закупочные каналы. Помимо коммерческого эффекта, сотрудничество с местным бизнесом укрепляет репутацию

площадки в глазах потребителей, все более чувствительных к вопросам поддержки региональной экономики и сохранения рабочих мест.

4. Наращивание технологических инвестиций непосредственно отражается на операционной эффективности площадок и качестве взаимодействия с пользователем. Автоматизация рутинных процессов – от модерации карточек товаров до обработки возвратов – высвобождает ресурсы, которые платформа может перенаправить на развитие продукта. Параллельно совершенствование интерфейсных решений сокращает число шагов на пути от поиска товара до оформления заказа, что положительно сказывается на конверсии. Отдельного внимания заслуживает внедрение алгоритмов искусственного интеллекта и машинного обучения: персонализированные рекомендации, формируемые на основе поведенческой аналитики, повышают релевантность предложений и, как следствие, средний чек покупки. По нашему мнению, в среднесрочной перспективе конкурентоспособность маркетплейса будет определяться не столько широтой ассортимента, сколько глубиной технологической проработки пользовательского пути.

5. На насыщенном рынке, где ассортимент и ценовые условия конкурирующих площадок все больше сближаются, качество клиентского сервиса превращается в решающий фактор удержания аудитории. Программы лояльности (накопительные бонусные системы, дифференцированные уровни обслуживания, закрытые распродажи для постоянных покупателей) формируют экономические стимулы для повторных покупок на одной и той же площадке. Однако, как представляется, механическое начисление баллов уже недостаточно: пользователь ожидает персонализированного опыта, при котором платформа учитывает историю покупок, предпочтения по брендам и ценовую чувствительность. Маркетплейсы, сумевшие выстроить сервисную модель вокруг индивидуальных потребностей клиента,

получают преимущество, которое конкурентам значительно сложнее воспроизвести, чем ценовой демпинг или расширение каталога.

Наиболее развитые цифровые платформы среди стран ЕАЭС представлены в России. Прогнозы, основанные на свежих данных, указывают на то, что к 2025 году выручка маркетплейсов в России увеличится в четыре раза, достигнув 11,1 трлн руб. Как было сказано выше, в условиях пандемии пользователи оценили преимущества онлайн-покупок и продолжают активно использовать цифровые платформы даже после снятия ограничений на офлайн-торговлю. Основными факторами роста рынка в ближайшие годы станут товары первой необходимости и продукты питания, а также одежда, обувь и товары для дома. В сегменте маркетплейсов лидерами являются WildBerries и OZON, которые занимают 66% рынка, за ними следуют такие платформы, как Самокат, Купер и ЯндексЛавка[149].

С другой стороны, нишевые игроки вскоре начнут вытеснять традиционные маркетплейсы, как это уже наблюдается за границей. Они способны предложить широкий ассортимент в своей категории и разнообразные настройки для выбора нужного товара. На международной арене нишевые маркетплейсы уже занимают лидирующие позиции – в Европе, США и Китае. В то время как рост универсальных площадок немного замедляется, нишевые платформы развиваются в два раза быстрее[150]. На рынке нишевых маркетплейсов выделяются два типа участников. К первой группе относятся крупные специализированные продавцы, обладающие экспертизой в своей области, для которых нишевый маркетплейс представляет собой возможность быстрого роста в онлайн-продаже (например, Детский мир). Вторая группа включает в себя специализированные платформы, которые

[149] Бучнева О. Рынок e-commerce в России: анализ, прогнозы и потенциал для бизнеса. Ашманов и партнеры [Электронный ресурс]. URL: https://www.ashmanov.com/education/articles/rynok-e-commerce-v-rossii-analiz-prognozy-i-potentsial-dlya-biznesa/ (дата обращения: 04.11.2024).

[150] Эксперт оценил перспективы развития маркетплейсов в России. РИА Новости [Электронный ресурс]. URL: https://ria.ru/20240905/marketpleysy-1970680728.html (дата обращения: 04.11.2024).

находят уникальные ниши и развивают в них свою экспертизу (например, FlowWow).

Маркетплейсы продолжают оказывать значительное воздействие на потребительский рынок Казахстана, где уровень проникновения электронной коммерции в совокупный товарооборот в 2023 году достиг 12%[151]. Особенно заметен рост в сегменте товаров ежедневного спроса, при этом потребители все активнее переходят на онлайн-шоппинг. Основные факторы этого роста включают в себя урбанизацию, развитие технологической инфраструктуры, большое количество предпринимателей, растущее молодое поколение и инициативы правительства в области цифровизации. Основными двигателями роста в Центральной Азии остаются государственная поддержка, гармонизация законодательства, цифровизация и ускорение процессов доставки.

Также наблюдается активное развитие финансовых технологий (финтеха) в деятельность маркетплейсов. Появляются новые способы оплаты и увеличивается количество BNPL-сервисов, которые становятся особенно популярными, так как позволяют приобретать дорогие товары без необходимости сразу оплачивать полную сумму. В рамках данного тренда создаются новые маркетплейсы на базе банковских приложений. Например, банки Kaspi и Halyk уже запустили свои маркетплейсы. Казахстанские финтех-стартапы предлагают инновационные решения для бизнеса и потребителей, такие как платформы для легкой интеграции электронных платежей и управления финансами для малого и среднего бизнеса, что способствует формированию более удобной и гибкой финансовой инфраструктуры, поддерживающей развитие маркетплейсов в стране. Еще

[151] Взрывной рост электронной коммерции в Центральной Азии и ближайшие перспективы развития маркетплейсов обсудили в Алматы. Журнал Плас [Электронный ресурс]. URL: https://plusworld.ru/articles/61348/ (дата обращения: 04.11.2024).

одним важным направлением развития является оптимизация логистики для обеспечения более быстрой доставки[152].

Как считают эксперты, в Белоруссии развитие маркетплейсов будет происходить в двух ключевых направлениях: стандартном и узкоспециализированном. Развитие стандартных, многотоварных маркетплейсов предполагает увеличение числа продавцов на крупных платформах до 85%. В то же время, нишевые маркетплейсы также будут расширять свои возможности, как это наблюдается в России и в Китае. Уже сейчас в стране существуют значимые игроки в этой области, такие как маркетплейс товаров для детей «Акушерство», а также онлайн-платформа «Леруа Мерлен», предлагающая товары для строительства и ремонта. Кроме того, важно отметить проект Сбербанка и Группы компаний «Р-Фарм» ЕАПТЕКА, который также относится к узкоспециализированным маркетплейсам. Хотя в настоящее время ЕАПТЕКА больше напоминает интернет-магазин, платформа уже движется в сторону специализированных маркетплейсов. Также стоит отметить, что в Белоруссии начинают развиваться маркетплейсы для сектора B2B. С высокой вероятностью к 2025 году они начнут активно использоваться как эффективный инструмент для ведения бизнеса в оптовом сегменте[153].

В отличие от Беларуси и Казахстана, Армения не может похвастаться наличием крупных локальных маркетплейсов. Тем не менее, благодаря таким российским цифровым платформам, как Ozon и Wildberries, компании Армении получили возможность как расширить свои каналы продаж на внутреннем рынке, так и выйти на рынок России. Одним из перспективных направлений для развития маркетплейсов в стране является создание собственных цифровых платформ. В последние годы Армения активно

---

[152] eCommerce-рынок Казахстана: текущие тренды и прогнозы на 2024 год. E-Pepper Аэро [Электронный ресурс]. URL: https://e-pepper.ru/news/ecommerce-rynok-kazakhstana-tekushchie-trendy-i-prognozy-na-2024-god.html (дата обращения: 04.11.2024).

[153] Калиман А. Маркетплейсы в Беларуси: крупные игроки и перспективы развития. Экономическая газета [Электронный ресурс]. URL: https://neg.by/novosti/otkrytj/marketpleysy-v-belarusi-krupnye-igroki-i-perspektivy-razvitiya/ (дата обращения: 04.11.2024).

развивает цифровизацию, что во многом обусловлено притоком «цифровых кочевников», то есть IT-специалистов из России. Эти профессионалы, обладая богатым опытом, внедряют новые тренды в области финансовых технологий, образования и торговли.

В последние годы рынок электронной торговли в Киргизии также активно развивается. Как и в других государствах ЕАЭС, в стране присутствуют крупнейшие российские компании, а также появляются новые многопрофильные онлайн-магазины. С одной стороны, Кыргызстан зарекомендовал себя как надежный и выгодный поставщик текстильной продукции для российских продавцов. В прошлом году предприниматели, работающие на российских маркетплейсах, значительно увеличили объем закупок товаров из этой страны. Внутренний рынок электронной коммерции в Киргизии также активно развивается, с появлением новых онлайн-платформ и деятельностью известных крупных игроков из России. Однако Киргизии приходится сталкиваться с такими проблемами, как высокие цены на интернет и низкая скорость передачи данных. Поэтому маркетплейсы в Кыргызстане находятся на начальном этапе развития, и им есть куда расти.

Несмотря на упомянутые трудности, перспективы развития цифровых платформ в странах ЕАЭС выглядят многообещающими. Региону присущ устойчивый рост популярности онлайн-сервисов: база интернет-пользователей расширяется, доверие к онлайн-покупкам постепенно укрепляется, а логистическая инфраструктура пусть медленно, но улучшается. Уже сейчас электронная коммерция дает заметный вклад в экономику, стимулируя занятость (создаются новые рабочие места в сфере ИТ, доставки, складского хозяйства), вовлекая малый и средний бизнес в межрегиональную торговлю и порождая спрос на развитие сопутствующих отраслей – например, складского строительства, производства ПО для управления продажами. Положительные тенденции, однако, сопровождаются новыми вызовами – прежде всего необходимостью сбалансировать бурный рост частного сектора с интересами государства и общества. Рассмотрим ключевые направления и

сценарии, которые определят облик платформенной экономики ЕАЭС в ближайшие годы.

Одной из главных тенденций станет формирование единых правил игры для цифровых платформ на пространстве союза. Понимая, что разрозненное национальное регулирование тормозит интеграцию, страны ЕАЭС начали работу над Соглашением об электронной торговле на уровне союза. Предполагается, что в этом соглашении будут отражены общие стандарты в таких вопросах, как признание электронных документов (цифровые сопроводительные накладные и др.), определение статуса цифровых товаров и услуг, единые подходы к налогообложению интернет-торговли. Важность этого шага трудно переоценить, так как единое правовое поле существенно упростит деятельность трансграничных платформ и снизит неопределенность. Ожидается, что Соглашение устранит многие описанные ранее проблемы – например, определит, в какой юрисдикции считаются находящимися продавец и покупатель, если они из разных стран, как защищаются их данные, какие требования к контенту площадок едины для всего ЕАЭС. В результате платформа сможет строить единую стратегию развития по всему союзу, вместо того чтобы лавировать между разными нормативными режимами. Перспектива заключения такого соглашения – уже ближайшее будущее, и ее реализация станет серьезным толчком к росту цифрового рынка ЕАЭС.

Параллельно обсуждаются совместные меры по контролю качества и безопасности товаров, продаваемых на маркетплейсах. Евразийская экономическая комиссия инициировала диалог с бизнесом о создании упрощенных процедур контроля продукции, реализуемой онлайн, и запуске пилотных проектов в этой сфере. Крупные платформы выразили готовность участвовать; у них уже есть практики проверки благонадежности продавцов, мониторинга запрещенных товаров, отслеживания отзывов покупателей. Если эти практики обобщить и закрепить в виде единых стандартов ЕАЭС, это повысит доверие потребителей ко всему сегменту. В перспективе можно ожидать создания общей системы сертификации или маркировки для

интернет-торговли, например, единый реестр проверенных продавцов, доступный всем странам, либо единая электронная маркировка товаров, позволяющая проследить их движение по всему союзу. Такие инициативы сделают цифровые платформы более прозрачными и безопасными местами торговли, устраняя опасения потребителей насчет контрафакта или мошенничества.

Перспективы платформенной экономики напрямую связаны с продолжением инвестиций в инфраструктуру. Можно прогнозировать, что страны ЕАЭС будут уделять приоритетное внимание развитию логистических мощностей, а именно строительству современных распределительных центров, автоматизированных сортировочных хабов, расширению сетей пунктов выдачи заказов даже в небольших населенных пунктах. Без этого дальнейший рост маркетплейсов может натолкнуться на физический предел (невозможность быстро доставить товар потребителю). Уже сегодня в крупных экономиках (Россия, Казахстан) запускаются проекты государственно-частного партнерства по развитию складской недвижимости, стимулируются инвестиции в логистику электронной торговли. Цифровая и телеком-инфраструктура – другой фронт работ. Перспективным направлением является строительство внутрирегиональных дата-центров и облачных платформ. Союз может рассмотреть создание общей облачной инфраструктуры ЕАЭС, чтобы хранить и обрабатывать данные внутри региона, обеспечивая цифровой суверенитет и снижение зависимости от внешних IT-гигантов. Развитие сетей связи (5G, волоконно-оптических магистралей) также в приоритете: высокоскоростной интернет в сельских районах позволит вовлечь в цифровую торговлю новые категории населения. Возможно, будут инициированы совместные инвестиционные проекты по прокладке телекоммуникационных линий между странами, удешевлению трафика и роуминга – все это опосредованно способствует активности платформ.

С расширением платформенного сектора обостряется вопрос доверия к тому, как обрабатываются персональные данные и обеспечивается кибербезопасность. Перспективным решением видится сближение подходов стран ЕАЭС к законодательству о данных. Возможно, в рамках упомянутого соглашения или отдельного акта будут установлены единые принципы трансграничной передачи данных, требования к локализации данных, согласованные стандарты анонимизации и т.д. Это позволит платформам выработать универсальную политику конфиденциальности для всего союза и облегчит их масштабирование без риска нарушить чьи-либо национальные нормы. Кроме того, вероятно появление общих сертификационных схем в области информационной безопасности, например, единый стандарт безопасности для маркетплейсов, включающий шифрование платежей, двухфакторную аутентификацию пользователей, регулярные аудиты безопасности. Платформы, соответствующие этому стандарту, будут признаваться надежными на всей территории ЕАЭС, что повысит доверие пользователей. Вкупе с этим, ожидается более тесное сотрудничество правоохранительных органов стран союза в части борьбы с кибермошенничеством на платформах, обмена информацией о подозрительных транзакциях и продавцах. В целом, фактор безопасности и надежности станет одним из определяющих в перспективе роста, так как без его решения рост может замедлиться, так как общественное мнение и регуляторы не дадут сектору развиваться бесконтрольно.

Одновременно конкуренция с глобальными (в первую очередь китайскими) платформами станет серьезным вызовом. AliExpress и другие международные гиганты вряд ли откажутся от быстрорастущего евразийского рынка. Перспективным сценарием могло бы стать создание совместных предприятий или партнерств между китайскими и евразийскими платформами, чтобы использовать сильные стороны друг друга (например, китайский ассортимент + локальная сеть доставки). Но более вероятно, что ЕАЭС будет стремиться развивать собственных «чемпионов» цифровой

торговли, чтобы обеспечить цифровой суверенитет и не отдавать весь рынок внешним игрокам. Поэтому можно ожидать, что регуляторы, приняв единые правила, затем будут их строго применять, не позволяя иностранным компаниям получать необоснованные преимущества. Например, отмена порогов беспошлинного ввоза как раз частично нацелена на выравнивание условий конкуренции между иностранными и внутренними площадками.

Сами цифровые платформы в регионе, развиваясь, будут применять ряд стратегий для укрепления и расширения бизнеса. Во-первых, это расширение ассортимента и сервисов, то есть маркетплейсы будут стремиться стать супераппами, предоставляющими максимум услуг «под одной крышей» – торговлю, доставку еды, финтех-сервисы, путешествия и т.д. Уже сейчас, например, Wildberries открывает точки выдачи, которые совмещают функции банковских отделений, а Яндекс развивает свою экосистему от такси до лавки продуктов. Во-вторых, продолжится международная экспансия, то есть успешные платформы ЕАЭС попытаются выйти и за пределы союза, например, в страны Центральной Азии, Ближнего Востока или Восточной Европы, используя накопленный опыт, что позволит им диверсифицировать рынки и получать доход круглый год, нивелируя сезонные колебания спроса в отдельных странах. В-третьих, платформы будут укреплять партнерства с местными производителями во всех странах присутствия. Такие партнерства выгодны обеим сторонам, так как платформы получают уникальный товар и лояльность локальных властей, производители – доступ к широкой клиентской базе. В-четвертых, инвестиции в технологии останутся в фокусе, а AI, большие данные, новые интерфейсы (голосовые помощники, AR-примерка и др.) будут внедряться для улучшения пользовательского опыта. Автоматизация складов, применение дронов и беспилотников в доставке – все это может стать реальностью в масштабах ЕАЭС, если нормативная база позволит. Наконец, пятая стратегия – улучшение клиентского сервиса и персонализация. Платформы будут конкурировать не только ценой и выбором, но и качеством обслуживания: программы лояльности, подписки с

привилегиями (по примеру Amazon Prime), максимально быстрые и бесплатные (для клиента) доставки, расширенные политики возврата. Уже сейчас в России крупные игроки внедряют подписки, дающие кешбэк, бесплатную доставку и другие бонусы, – этот опыт, вероятно, распространится и на соседние страны. Все это направлено на увеличение пожизненной ценности клиента и удержание его внутри экосистемы.

Учитывая совокупность факторов, можно прогнозировать, что через 5–7 лет цифровой платформенный сектор ЕАЭС станет более зрелым, интегрированным и конкурентоспособным. При оптимистичном сценарии, будут сняты ключевые законодательные противоречия, создан единый цифровой рынок ЕАЭС, в рамках которого товары и услуги могут обращаться с минимальными барьерами, а национальные платформы свободно оперировать во всех пяти странах. Это увеличит емкость рынка для каждой компании, что особенно выгодно небольшим странам – их предприниматели получат доступ к десяткам миллионов потенциальных клиентов в соседних государствах. Если удастся подтянуть инфраструктуру и обеспечить доверие пользователей, платформа экономика может дать ощутимый вклад в ВВП стран союза. Не менее важно, что развитие платформ стимулирует сопутствующие инновации – цифровые платежи, логистические стартапы, новые формы занятости (фриланс, самозанятость через платформы). Таким образом, перспектива у ЕАЭС – создать свой устойчивый платформенный сегмент, способный конкурировать с внешними игроками и одновременно обслуживать внутренние потребности более эффективно, чем традиционная экономика.

Разумеется, многое будет зависеть от координации действий государств и бизнеса. Перспективы станут реальностью при условии, что страны смогут доверительно сотрудничать, вырабатывая общие решения, и будут вкладываться в устранение «цифрового неравенства» – будь то в доступе к интернету или к возможностям онлайн-торговли для малого бизнеса. Признаки такого сотрудничества уже есть, так, ЕЭК активно вовлекает бизнес

в обсуждение инициатив, крупные компании высказываются в пользу единых стандартов. Если этот диалог продолжится и выльется в конкретные договоренности, цифровые платформы станут одним из драйверов интеграции ЕАЭС, укрепляя экономические связи между странами. В итоге можно ожидать формирование в Евразии своего рода «единого цифрового пространства», где как потребители, так и производители будут чувствовать себя так же свободно, как в рамках единого рынка товаров. В таком пространстве платформы выполнят свою предназначение – связать экономики стран ЕАЭС воедино на новом технологическом уровне, повысив их общую конкурентоспособность и устойчивость к внешним вызовам.

***

Ниже приведены выводы по второй главе настоящего исследования. В последние годы ЕАЭС стал важным инструментом для достижения политических и экономических интересов России. Сотрудничество с партнерами по ЕАЭС в сфере цифровизации экономики позволяет нашей стране поддерживать как внутреннюю, так и внешнюю розничную торговлю, а также способствует технологическому прогрессу, несмотря на значительное санкционное давление. Основными факторами, способствующими созданию цифровых платформ в странах ЕАЭС, являются: глобальная тенденция к развитию цифровых решений, снижение затрат на электронную коммерцию по сравнению с традиционными методами торговли, увеличение числа потребителей, владеющих современными технологиями, широкое распространение интернета и мобильных устройств, а также доступность инструментов для анализа данных о покупателях.

В последние годы внедрение цифровых платформ в ЕАЭС демонстрирует значительный рост. Развитие цифровой торговли в регионе объясняется, во-первых, догоняющим развитием цифрового сектора относительно мировой экономики, что связано с эффектом низкой базы. Высокая вовлеченность потребителей в цифровую торговлю обусловлена разнообразием товаров и конкурентоспособными ценами на платформах, а

также относительной открытостью экономик, что позволяет странам ЕАЭС обмениваться товарами через новые цифровые каналы. Однако серьезной проблемой остается разрыв в потенциале развития цифровых платформ между самими государствами ЕАЭС.

Несмотря на стремительное развитие цифровых платформ в странах ЕАЭС за последние несколько лет, государства и другие экономические участники продолжают сталкиваться с рядом проблем, которые мешают более гармоничному прогрессу электронных площадок в регионе. Одним из основных структурных вызовов является недостаточная зрелость критически важной IT-инфраструктуры. Кроме того, ограничения и прямые запреты на продажу определенных товаров через интернет также затрудняют развитие цифровых платформ, особенно маркетплейсов. Также торговые цифровые платформы в странах ЕАЭС сталкиваются с высокими затратами на доставку товаров конечным потребителям из-за особенностей местных логистических систем.

К другим важным факторам, замедляющим развитие цифровых платформ в странах ЕАЭС, относятся: сложности с возвратом товаров, отсутствие ясных законодательных стандартов, конкуренция со стороны крупных российских маркетплейсов, низкий уровень доверия потребителей к электронным платежам, нехватка финансирования, цифровая неграмотность населения и ограниченный доступ к интернету в удаленных регионах. Учитывая, что многие цифровые платформы, особенно в России, становятся транснациональными и начинают развивать бизнес в других странах ЕАЭС, возникает проблема различий в правовом регулировании защиты персональных данных и трансграничной передачи таких данных.

Основной тенденцией, с которой столкнутся цифровые платформы ЕАЭС в ближайшем будущем, станет ужесточение регулирования. В настоящее время в рамках ЕАЭС обсуждается возможность подписания специального Соглашения об электронной торговле. Кроме того, в текущих условиях ведутся переговоры о совместных усилиях по обеспечению

безопасности интернет-продукции, реализуемой на цифровых платформах. Что касается совместного развития цифровых платформ в странах ЕАЭС, то помимо введения специального наднационального регулирования важными факторами, способствующими росту маркетплейсов, являются развитие цифровой инфраструктуры, защита и обработка данных, налаживание электронного документооборота, а также безопасность и надежность поставок программного обеспечения и технологий искусственного интеллекта в торговле. Другими положительными аспектами, способствующими развитию цифровых платформ в странах ЕАЭС, могут стать расширение ассортимента товаров, выход на международные рынки, партнерство с местными производителями и улучшение клиентского сервиса.

Глава 3. Проблемы формирования и перспективы развития цифровых платформ в России

3.1. Становление цифровых платформ и использование цифровых технологий в России

На современном этапе маркетплейсы стали драйвером электронной коммерции в России, продемонстрировав впечатляющий рост, вызванный текущими изменениями в потребительских привычках, развитием технологий и поддержкой со стороны государства. Маркетплейсы оказывают значительное влияние на экономику нашей страны: они способствуют увеличению конкуренции на рынке потребительских продуктов, что в свою очередь приводит к снижению цен и улучшению качества товаров и услуг. Кроме того, маркетплейсы создают новые рабочие места в экономике и способствуют развитию малого и среднего бизнеса, так как многие предприниматели начинает свою деятельность именно через такие платформы. По данным исследования консалтинговой компании McKinsey, цифровизация торговли может позволить увеличить ВВП России на 2% к 2025 году[154].

Становление маркетплейсов в России началось в конце 1990-х годов с появления первых интернет-магазинов. Однако настоящий бум развития маркетплейсов произошел уже в 2010-х годах, когда такие компании, как Ozon и Wildberries, начали активно развивать свои цифровые платформы. Первым маркетплейсом в России стал Ozon, основанный в 1997 году по аналогии с американской цифровой платформой Amazon. С момента своего основания Ozon стал первым «универсальным онлайн-гипермаркетом»[155]. Именно в Ozon была внедрена на тот момент новаторская система оплаты покупок с помощью электронных карт, что способствовало значительному росту объема продаж

---

[154] Цифровая Россия: новая реальность. Digital McKinsey [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf (дата обращения: 28.11.2024).

[155] Седых И. А. Рынок Интернет-торговли в РФ. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. URL: https://dcenter.hse.ru/data/2017/03/10/1169536647/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B8%20%D0%B2%20%D0%A0%D0%A4%202016.pdf (дата обращения: 28.11.2024).

благодаря упрощению транзакций. Помимо этого, платформа выделяется удобной системой редактирования карточек товаров, а также простым процессом регистрации для поставщиков, которые могут настроить поток заказов на широкую аудиторию, используя развитую логистическую сеть и склады, расположенные в крупных городах России и других стран ЕАЭС. По итогам 2023 года, как показано на Рисунке 7, выручка Ozon составила 424,3 млрд руб. (прирост 53% год к году)[156].

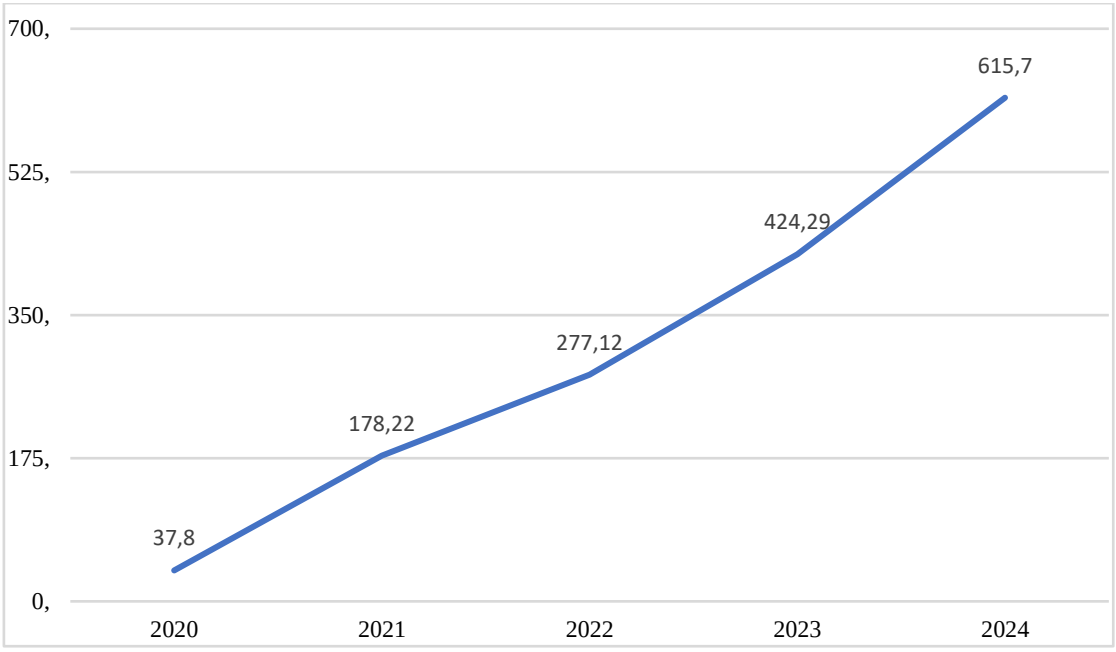


Рисунок 7 – Динамика выручки маркетплейса Ozon в 2020 – 2024 гг., млрд руб.[157]

Маркетплейс Wildberries был основан в 2004 году и изначально специализировался на продаже женской одежды, став одной из первых в России цифровых платформ, предложивших клиентам услугу бесплатной примерки заказанных товаров. Wildberries является одним из двух крупнейших маркетплейсов в России, объединяя около 500 тыс.

156 Годовой отчет за 2023 год. Официальный сайт Ozon [Электронный ресурс]. URL: https://ir.ozon.com/upload/iblock/385/3nih50r852417z3wm8hn109hb58j4lux/OzonAnnualReport2023RUS.pdf (дата обращения: 28.11.2024).

157 Финансовые показатели Ozon. TADviser [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8_Ozon (дата обращения: 23.08.2025).

поставщиков[158] и предлагая широкий ассортимент товаров: одежду, обувь, косметику, детские товары, книги, электронику и т.д. В 2014 году компания начала активно развивать франшизу, что позволило ей привлечь новых поставщиков и расширить ассортимент продукции. К 2016 году маркетплейс Wildberries стал лидером российского рынка электронной коммерции, обойдя таких гигантов, как Ozon и Яндекс.Маркет. Одной из ключевых особенностей Wildberries является система логистики и доставки. Компания имеет собственные склады и пункты выдачи заказов по всей стране, что позволяет быстро обрабатывать заказы и доставлять их клиентам. Выручка Wildberries по итогам 2023 года достигла 538,7 млрд руб. (прирост на 70% по сравнению с 2022 годом)[159].

Маркетплейс «Сбермегамаркет» (ныне «Купер») был запущен в 2017 году под началом группы «М. Видео – Эльдорадо» (с 2021 года является частью экосистемы Сбера[160]) и специализировался на продаже бытовой техники и электроники. Переход к новому бренду сопровождался множеством изменений, направленных на улучшение пользовательского опыта. Одним из ключевых нововведений стало внедрение входа через «Сбер ID»[161], что значительно упростило процесс регистрации и авторизации для пользователей. На текущий момент пользователи могут найти на маркетплейсе не только бытовую технику, но и другие товары ежедневного спроса, начиная от одежды и косметики и заканчивая продуктами питания. В отличие от Ozon и Wildberries, логистическая сеть «Сбермегамаркет» базируется не на франчайзинге, а на установке автоматических постаматов и

---

[158] Романова Т. Количество продавцов на Wildberries и Ozon к концу года вырастет в полтора раза. Forbes [Электронный ресурс]. URL: https://www.forbes.ru/biznes/508059-kolicestvo-prodavcov-na-wildberries-i-ozon-k-koncu-goda-vyrastet-v-poltora-raza (дата обращения: 28.11.2024).

[159] Выручка Wildberries в 2023 году выросла почти на 70% - до 538,7 млрд руб. Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: https://www.interfax.ru/business/954225 (дата обращения: 28.11.2024).

[160] Сбер переименовал маркетплейс Goods.ru. Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: https://www.interfax.ru/business/763410 (дата обращения: 28.11.2024).

[161] Сервис единого входа в экосистему «Сбер».

бесконтактной доставке. Выручка «Сбермегамаркет» по итогам 2023 года составила 312 млрд руб.[162]

Другой значимый российский маркетплейс – «Яндекс.Маркет» – был запущен в 2002 году после объединения проекта «Подбери.ру» с другими сервисами экосистемы Яндекса. Как и другие маркетплейсы, Яндекс.Маркет предоставляет покупателям возможность сравнивать цены и выбирать товары, объединяя более 20 тыс. интернет-магазинов и обслуживая около 18,5 миллионов пользователей[163]. Платформа характеризуется наличием карточек популярных товарных категорий и относительно простой процедурой регистрации. Модераторы платформы внимательно следят за продажей легальной и сертифицированной продукции, а также за рейтингом торговых предприятий, который определяется по системе поставок «точно в срок». Продавцы обязаны контролировать наличие товаров и оперативно обновлять их статус – за несоблюдение этого условия торговые предприятия могут быть отключены или временно заблокированы на платформе, что обеспечивает дополнительную безопасность для пользователей[164].

Анализ российских маркетплейсов резюмирован в Таблице 6.

Таблица 6 – Сравнение крупнейших российских торговых цифровых платформ

№	Наименование	Год основания	Особенности	Выручка в 2023 г.
1.	Ozon	1997	Развитая логистическая сеть, электронная система оплаты, удобный интерфейс.	424,3 млрд руб.

[162] «Мегамаркет» отчитался о пятикратном росте продаж на площадке за 2023 год. РБК Тренды [Электронный ресурс]. URL: https://www.rbc.ru/industries/news/65b79e249a794719b17035fa (дата обращения: 23.08.2025).

[163] Яндекс объявляет финансовые результаты за IV квартал 2023 года и 2023 год. Официальный сайт «Яндекс» [Электронный ресурс]. URL: https://yandex.ru/company/news/15-02-2024 (дата обращения: 28.11.2024).

[164] Куликова О. М., Суворова С. Д. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 6(48). С. 52.

2.	Wildberries	2004	Бесплатная примерка товаров, развитие путем франчайзинга, строительство складов.	538,7 млрд руб.
3.	Сбермегамаркет	2017	Развитие в рамках многопрофильной экосистемы, опора на бесконтактную доставку.	312 млрд руб.
4.	Яндекс.Маркет	2002	Развитие в рамках многопрофильной экосистемы, большое внимание уделяется безопасности.	421 млрд руб.

Источник: составлено автором

На современном этапе российские маркетплейсы продолжают активно расти, чему не в последнюю очередь способствовала пандемия COVID-19 и введенные санитарные ограничения. По данным исследования Data Insight, с 2019 по 2024 год среднегодовой темп роста онлайн-торговли в России составит 33,2%, а объем продаж товаров через Интернет увеличится с 1,7 до 7,2 трлн руб.[165], что свидетельствует о растущем интересе к маркетплейсам. Как продемонстрировано на Рисунке 8, доля онлайн-продаж в розничной торговле возросла с 8,6% до 20% на промежутке последних пяти лет. Следует отметить, что в условиях снижения офлайн-продаж из-за закрытия магазинов особенно ярко проявилась тенденция роста объемов электронной торговли. В некоторых сегментах, таких как продажа ювелирных изделий, где офлайн-продажи сократились на 94%, переход в онлайн-формат стал практически единственным способом для сектора продолжить существовать [166] . Перераспределение заказов на альтернативные каналы, в первую очередь на

[165] Интернет-торговля в России 2023. Data Insight [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/sites/default/files/DIeCommerceinRussia2023.pdf (дата обращения: 06.12.2024).

[166] Симачев Ю., Федюнина А., Ершова Н., Мисихина С. Российская розничная торговля до, во время и после коронакризиса // ЕСО. 2021. Т. 51. № 5. С. 37.

службы доставки, не создало серьезных трудностей для тех ритейлеров, которые заранее внедрили технологии цифровой оплаты.

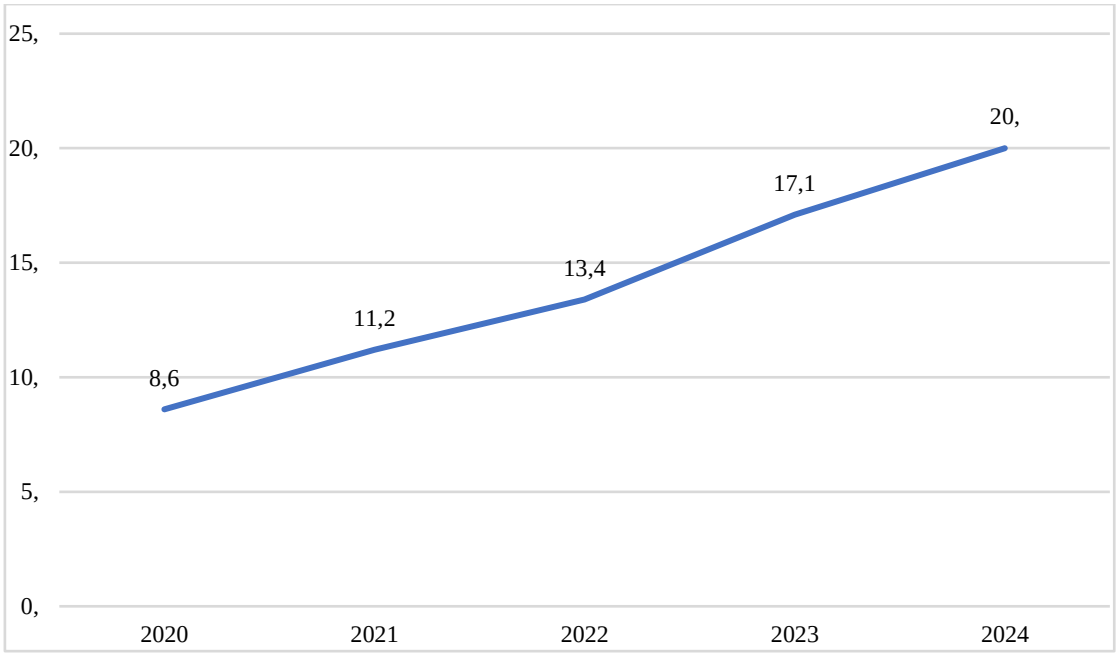


Рисунок 8 – Динамика доли онлайн-продаж в общем объеме розничной торговли в России[167]

За последние десять лет маркетплейсы стали основным драйвером развития рынка электронной торговли в России, благодаря решению ключевых проблем, с которыми сталкивались как потребители, так и производители продовольственных и непродовольственных товаров. По данным исследования Data Insight, в 2023 году 75% покупок потребительских товаров на сумму 4,4 трлн руб. были совершены через маркетплейсы, в то время как общий объем онлайн-торговли увеличился на 92%[168] В 2022 году доля пяти крупнейших маркетплейсов страны в общей онлайн-торговле колебалась от 44% до 47,9%[169]. Как показано на Рисунке 9, в пятерку лидеров входят Wildberries, Ozon, СберМегаМаркет (Купер), AliExpress Россия и Яндекс.Маркет, и эти маркетплейсы контролируют почти половину рынка

[167] В сегменте non-food доля online-продаж по итогам 2024 года выросла с 29,3% до 35%, посчитали в INFOLine. InfoLine [Электронный ресурс]. URL: https://infoline.spb.ru/news/index.php?news=294085 (дата обращения: 23.08.2025).

[168] Там же.

[169] Маркетинговое исследование: интернет-торговля в России 2022. Data Insight [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2022 (дата обращения: 10.09.2024).

электронной торговли в стране[170]. Указанные данные свидетельствуют о том, что рынок онлайн-торговли в России остается достаточно конкурентным, но также указывают на его постепенную монополизацию с выделением двух основных игроков – Wildberries и Ozon.

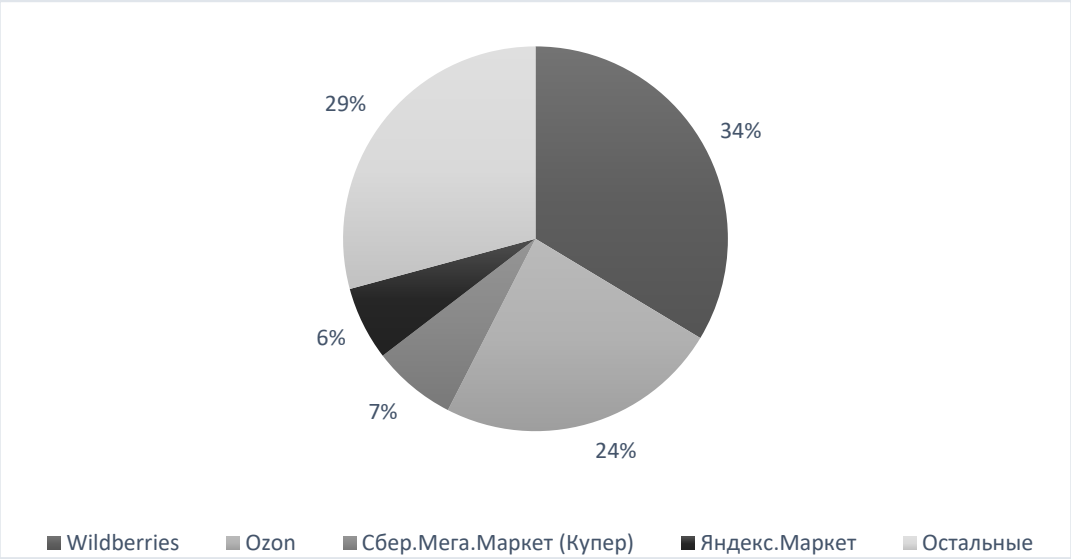


Рисунок 9 – Структура рынка в разрезе крупнейших маркетплейсов по годовому обороту, 2024 год[171]

Приведенные статистические данные подтверждают, что, несмотря на негативное воздействие пандемии коронавируса в 2020 году и ужесточение антироссийских санкций в 2022 году, данные события лишь способствовали ускорению развития цифровых платформ в России. Как отмечается в отчете АНО «Цифровая экономика», пандемия наглядно продемонстрировала важность электронной торговли для социально-экономической сферы[172]. Ускоренная цифровизация сделала онлайн-покупки не только обычным явлением, но и необходимостью для обычных людей. В условиях карантина появились новые потребительские привычки, так как системы доставки,

---

[170] Кашина М. Рынок маркетплейсов в России 2022 года: цифры, факты, прогнозы. Lemon. Online [Электронный ресурс]. URL: https://lemon.online/blog/kopiya-ryinok-marketplejsov-v-rossii-2022-goda-czifryi-faktyi-prognozyi/ (дата обращения: 13.09.2024).

[171] AliExpress выбыл из топ-10 онлайн-продавцов в России. Почему россияне стали тратить меньше на покупки из-за границы. РБК [Электронный ресурс]. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1e (дата обращения: 28.09.2024).

[172] Роль потребительских цифровых платформ и экосистем в российской экономике. АНО «Цифровая экономика» [Электронный ресурс]. URL: https://files.data-economy.ru/Docs/Otchet_7.pdf (дата обращения: 28.09.2024).

предложенные цифровыми платформами, стали жизненно важными для самообеспечения продуктами и товарами первой необходимости. Ужесточение санкций, усложнение логистических цепочек и уход иностранных компаний также оказали влияние на маркетплейсы, что привело к значительному увеличению спроса на потребительские товары в России[173].

Кроме экономических «шоков» последних лет, на быстрое развитие российских маркетплейсов влияют и структурные факторы, а также особенности функционирования новых форматов потребления. В этом контексте стоит выделить два ключевых преимущества маркетплейсов по сравнению с физическими магазинами и отдельными онлайн-магазинами: это ценовая политика и качество сервиса. Как указано в докладе Банка России «Экосистемы: подходы к регулированию», благодаря маркетплейсам потребители получают доступ к более широкому ассортименту товаров благодаря улучшению логистики в удаленных регионах и высокой конкуренции среди продавцов на платформе[174]. Более того, сложившийся стереотип потребительского поведения способствует осуществлению повторных покупок. С точки зрения конечного потребителя, наиболее разумным выбором является интернет-платформа, которая предлагает широкий ассортимент товаров и обеспечивает стабильное качество обслуживания.

Необходимо обратить внимание и на другие факторы ускоренного развития торговых цифровых платформ в России. Прежде всего, это повсеместная цифровизация и распространение смартфонов и мобильных приложений, ставших главным каналом продаж для маркетплейсов. Действительно, наличие приложения маркетплейса на главном экране

---

[173] Россияне потратили в 2022 году на покупки в интернете 4,98 трлн рублей. Онлайн-платформа New Retail [Электронный ресурс]. URL: https://newretail.ru/novosti/retail/rossiyane_potratili_v_2022_godu_na_pokupki_v_internete_4_98_trln_rubley/ (дата обращения: 28.09.2024).

[125] Экосистемы: подходы к регулированию: доклад для общественных консультаций. Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultationpaper02042021.pdf (дата обращения: 29.09.2024).

смартфона уменьшает расстояние между покупателем и продавцом. Как правильно отмечает А.С. Буянов, одно приложение известного маркетплейса может заменить множество Интернет-страниц специализированных интернет-магазинов [175]. Мотивация пользователя скачать приложение популярного маркетплейса гораздо выше, чем приложение специализированного магазина, поскольку частота обращений к маркетплейсу, скорее всего, превысит количество покупок в узкоспециализированных интернет-магазинах.

Еще одним немаловажным фактором становления российских маркетплейсов и их успешного выхода на рынки стран ЕАЭС стало обеспечение лояльных условий для поставщиков. Предпринимателей привлекает достаточно низкий «порог входа» на маркетплейс[176]. Так как после ухода зарубежных брендов конкуренция во многих отраслях экономики снизилась, для средних и малых предприятий кризис 2022 года стал возможностью вывести бизнес на новый уровень через маркетплейсы. Исследование Tinkoff Data, охватывающее транзакции на крупнейших маркетплейсах с 2019 по июнь 2022 года, показало, что 97% продавцов представляют собой новые компании, работающие в сфере электронной торговли менее трех лет[177]. Маркетплейс как универсальный канал продаж дает таким малым предприятиям возможность начать бизнес без значительных инвестиций в собственную инфраструктуру, что позволяет предпринимателям сократить расходы на разработку интернет-магазина, организацию логистики, привлечение и удержание трафика клиентов, а также на проведение рекламных кампаний.

Наконец, ключевым фактором стала технологичность маркетплейсов. Цифровизация маркетплейсов является важным аспектом, привлекающим современный бизнес. Автоматизация бизнес-процессов и развитие цифровых

---

[175] Буянов А. С. Роль маркетплейсов в развитии электронной торговли // Human Progress. 2022. № 3. С. 3-4

[176] Chen J. Exploring Online Retailing Strategies: Case Studies of Leading Firms in the US and China. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2012, p. 20

[177] Кто и как продает на маркетплейсах: исследование Тинькофф eCommerce. Tinkoff.ru [Электронный ресурс]. URL: https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/tinkoff-ecommerce-research.pdf (дата обращения: 29.09.2024).

платформ, основанные на результатах тестирования пользовательского опыта, обеспечивают эффективное взаимодействие как продавцов, так и покупателей с площадкой. Уникальный контент, профессиональная фотосъемка и реальные отзывы клиентов помогают создать привлекательный образ продукта и значительно увеличить объем продаж для предпринимателя. Согласно исследованию НИУ ВШЭ, более одной трети (33,6%) анализируемых затрат организаций составляют расходы на покупку машин и оборудования, связанных с цифровыми технологиями. Значительная доля средств также направляется на оплату труда специалистов в области IT, общая сумма которых составляет 35%[178].

[178] «Цифровая экономика: 2025». Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: https://issek.hse.ru/news/995625249.html (дата обращения: 23.08.2025).

3.2. Анализ проблем формирования цифровых платформ в России

Маркетплейсы, как точка пересечения интересов продавцов и покупателей, открывают большие возможности для них и определяют будущее развития отечественной торговли. Постепенный переход от офлайн-формата к электронной коммерции способствует улучшению сервиса в потребительском сегменте: сокращаются сроки доставки товаров, повышается качество и доступность продукции, а также разрабатываются уникальные решения и даже новые типы маркетплейсов (например, специализированные площадки, такие как Lamoda) [179] . Однако наряду с положительным воздействием маркетплейсов на российскую торговлю также возникают различные проблемы и риски, связанные с деятельностью маркетплейсов. Также маркетплейсы в России сталкиваются с рядом серьезных проблем, которые могут ограничивать их развитие и эффективность.

Проблемы, с которыми сталкиваются российские цифровые платформы на современном этапе, можно подразделить на внутренние и внешние[180]. Как показано в Таблице 7, к внутренним проблемам, которые будут рассмотрены ниже более детально, связаны с особенностями организации деятельности маркетплейсов, и находятся в зоне их контроля и управления. К данной группе вызовов, в частности, можно отнести: необходимость постоянного контроля за сделками на платформе, отсутствие прямых хозяйственных связей между продавцом и покупателем (может привести к потере постоянных клиентов), угроза утраты репутации бренда предпринимателя. Последняя проблема является специфичной для цифровых платформ: поскольку на маркетплейсе наблюдается высокая конкуренция, продавцы не имеют возможности установить прочные отношения с клиентами и укрепить силу своего бренда, что может замедлять развитие платформы. Действительно, как считает Е.В. Большакова, продавцы становятся частью экосистемы маркетплейса: из-за

---

[179] Ильяшенко С.Б., Депутатова Е. Ю., Куришева О. А. Ключевые проблемы торговли на маркетплейсах // Экономические системы [Электронный ресурс]. 2023. № 4. С. 62.

[180] Чупина Ж. С., Слонева А. К. Развитие маркетплейсов в Российской Федерации: проблемы и перспективы // Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям (SDE-IR 2023): сборник статей. Екатеринбург: ООО «Институт цифровой экономики и права», 2023. С. 102.

большого количества участников товары начинают ассоциироваться у покупателей не с конкретным брендом, а с самим маркетплейсом, на котором был сделан заказ. В результате многие крупные компании избегают маркетплейсов, предпочитая инвестировать в повышение узнаваемости собственного бренда[181].

Кроме внутренних проблем, маркетплейсы сталкиваются и с внешними факторами, на которые они не могут влиять на прямую, но которые влияют на их развитие и функционирование. На сегодняшний день к наиболее значимым внешним факторам, способствующим некоторому замедлению развития маркетплейсов, относятся рецессия мировой экономики и снижение потребительского спроса, вызванные пандемией COVID-19. В первую очередь, пандемия привела к снижению производства и замедлению экономического роста, создав трудности для эффективного ведения бизнеса. Более того, достаточно ярко проявились риски, связанные с покупательской способностью пользователей маркетплейса, спровоцированные ускорением инфляции и сопутствующим снижением реальных располагаемых доходов населения.

В дополнение к постепенно затухающему влиянию мирового экономического кризиса, связанного с санитарными ограничениями 2020 – 2021 годов, российские маркетплейсы также сталкиваются с проблемами, связанными с началом СВО в 2022 году и последующим ужесточением антироссийских санкций, введенных «коллективным Западом». В условиях боевых действий и определенной изоляции российской экономики цифровые платформы были вынуждены оперативно сократить расходы и пересмотреть свои финансовые модели. Исследователь А.Х.М. Кочкарова прогнозирует, что в этих условиях прибыль маркетплейсов также будет снижаться[182]. Одним из

---

[181] Большакова Е. В. Маркетплейсы как основа бизнеса: проблемы и будущее // Известия Института менеджмента СГЭУ. 2022. № 1(25). С. 10.

[182] Кочкарова А. Х. М. Развитие рынка маркетплейсов в условиях российско-украинского вопроса в 2022 г. // Экономика и инновации: сборник статей участников межвузовской научно-практической конференции. Т. 2. М.: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2023. С. 53.

потенциальных способов увеличения доходов маркетплейсов является их выход маркетплейсов на новые рынки, характеризующиеся достаточно низкой эластичностью спроса, такие как недвижимость и здравоохранение, что позволило бы цифровым платформам продолжить развитие по модели экосистем.

Таблица 7 – Основные проблемы развития современных российских маркетплейсов

Внутренние	Внешние
Необходимость постоянного контроля	Рецессия мировой экономики
Отсутствие прямых хозяйственных связей между продавцом и покупателем	Снижение потребительского спроса
Угроза утраты репутации бренда предпринимателя	Ухудшение покупательской способности пользователей маркетплейсов
Увеличение маркетинговых расходов	Ужесточение антироссийских санкций
Существенный рост заработных плат	Недостаточное законодательное регулирование

Источник: составлено автором.

После 2022 года российские маркетплейсы столкнулись и с другими специфическими вызовами. Прежде всего, обострилась проблема увеличения маркетинговых расходов на привлечение как покупателей, так и продавцов. Более того, рост затрат произошел и из-за вынужденного постоянного повышения заработной платы линейного персонала, в особенности курьеров, что создало дисбаланс между различными цифровыми платформами и поставило небольшие компании в затруднительное положение [183] . Дополнительно стоит отметить, что данные изменения влияют на качество обслуживания клиентов, ведь высокая текучесть кадров и недостаток ресурсов могут привести к задержкам в доставке и снижению уровня сервиса. Именно по этой причине современным маркетплейсам, работающим на территории

[183] Рынок маркетплейсов в России – 2022. Retailer [Электронный ресурс]. URL: https://retailer.ru/rynok-marketplejsov-v-rossii-2022-chto-proishodit/ (дата обращения: 17.11.2024).

России, необходимо адаптироваться к новым условиям, внедряя инновационные подходы к управлению затратами и улучшению клиентского опыта.

С другой стороны, многие проблемы формирования маркетплейсов, возникшие еще до турбулентных 2020-х годов, продолжают оставаться актуальными и на текущий момент. Некоторые из этих проблем обусловлены нормами отечественного законодательства, механизмы которого пока нельзя назвать достаточно эффективными для регулирования деятельности маркетплейсов и обеспечения их максимальной прозрачности. Так, «с 2022 г. Федеральная антимонопольная служба (ФАС) РФ может принимать меры при выявлении нарушений… В частности, введен запрет на злоупотребление доминирующим положением для маркетплейсов»[184].

Как отмечает Н.В. Козинец, одной из характерных черт функционирования маркетплейсов является их стремление к самостоятельной регламентации внутренних процессов, в то время как в «традиционной» торговле взаимодействие между продавцом и покупателем подчиняется законодательным нормам. Данная ситуация создает неравные конкурентные условия для предпринимателей, работающих онлайн и офлайн[185]. Кроме того, ряд внутренних правил и условий работы на маркетплейсах ограничивает автономность бизнеса, делая его зависимым от односторонних условий, навязываемых платформой, что противоречит приоритету государства на развитие малого и среднего предпринимательства.

31 июля 2025 года президентом России был подписан ФЗ № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», который вступит в силу 1 октября 2026 года. Новый закон комплексно регулирует отношения между операторами цифровых платформ и их партнерами, то есть продавцами и исполнителями, а также конечными

---

[184] Карапетян А.М. Факторы влияния цифровых платформ на рынок потребительских товаров в России // Финансы и кредит. 2025. Т. 31, № 8. С. 192.

[185] Козинец Н. В. Правовое регулирование деятельности маркетплейсов: актуальные проблемы // Закон и власть. 2023. № 1. С. 30.

пользователями. Новое регулирование охватывает такие маркетплейсы, как Ozon, Wildberries и Яндекс. Маркет, а также агрегаторы такси и курьерских услуг, такие как Яндекс Go и Ситимобил, которые обеспечивают взаимодействие между исполнителями и клиентами[186]. Закон устанавливает единые правила для цифровых платформ, включая создание реестра посреднических платформ, определение их ответственности в отношении продавцов и установление стандартов для пунктов выдачи заказов.

Согласно федеральному закону, цифровые платформы будут обязаны проверять продавцов с помощью специализированных систем перед допуском к торговле, обеспечивать ясность условий сделок и процесса оплаты, применять санкции к продавцам только при наличии соответствующих условий в договоре, уведомляя их за три дня, предоставлять скидки только с письменного согласия продавца и т.д. В нормативно-правовом акте также акцентируется внимание на антимонопольном регулировании. Интернет-платформы будут обязаны уведомлять партнеров о ухудшении условий договоров за 45 дней, а также предупреждать за три дня при введении санкций за нарушения. Правительство будет иметь возможность регулировать отображение цен в карточках товаров, чтобы предотвратить скрытую рекламу через банковские скидки, предлагаемые интернет-платформами[187].

Хотя российские законодательство в части регулирования деятельности цифровых платформ продолжает эволюционировать, многие аспекты, в особенности касающихся сферы налогообложения и защиты прав потребителей, остаются неопределенными. Необходимо учитывать то, что «правовое регулирование цифровых платформ в России пока не полностью сформировано, что порождает неопределенность для бизнеса. До недавнего

---

[186] Закон о цифровых платформах: что важно знать бизнесу и ИП. РБК Компании [Электронный ресурс]. URL: https://companies.rbc.ru/news/NAaOEeJICD/zakon-o-tsifrovyih-platformah-chto-vazhno-znat-biznesu-i-ip/ (дата обращения: 23.08.2025).

[187] Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации: федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. 2025. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511088/ (дата обращения: 23.08.2025).

времени в законодательстве не было четкого определения статуса «маркетплейса» и порядка его ответственности. Отсутствие специальных норм затрудняло разрешение споров между участниками платформ (продавцами, покупателями и самими платформами) и иногда приводило к злоупотреблениям»[188].

Непредсказуемость правового регулирования может создавать дополнительные риски для операторов маркетплейсов, усложняя их деятельность и бизнес-планирование. Помимо этого, с распространением электронной коммерции увеличивается риск утечки персональных данных пользователей. Неэтичное (однако не обязательно неправомерное) использование персональных данных может привести не только к финансовым потерям, но и к утрате доверия со стороны пользователей. Именно поэтому маркетплейсы вынуждены инвестировать в технологии поддержания безопасности и обучать сотрудников вопросам защиты персональных данных[189].

Вернемся к рассмотрению внутренних факторов, негативно влияющих на развитие российских маркетплейсов на современном этапе. Внутренние проблемы возникают в ходе управления операционной деятельностью платформы, взаимодействия с покупателями, продавцами и инвесторами и могут быть условно подразделены на производственные, финансовые и маркетинговые:

1. К производственным можно отнести следующие риски: заключение контрактов с непроверенными компаниями и продавцами; принятие ошибочных управленческих решений, особенно в области управления персоналом и выбора комиссии для продавцов на маркетплейсе; неспособность эффективно управлять трафиком и информацией на платформе.

---

188 Карапетян А.М. Барьеры развития цифровых платформ в России в современных условиях // Экономический вестник. 2025. Т. 4, № 4. С. 70.

189 Чеботарева А. А. Электронная коммерция: стратегические направления государства в развитии и проблемы правового регулирования // Вестник Академии права и управления. 2019. № 2 (55). С. 54.

2. Среди финансовых факторов часто выделяются: сокращение финансовых ресурсов; невозможность привлечь новых инвесторов.
3. К маркетинговым факторам относятся: недостаточный анализ конкурентов; отсутствие или некорректное формирование маркетинговой стратегии[190].

Рассмотрим внутренние проблемы развития маркетплейсов более детально. В данном контексте важно обратить внимание на проблему контроля качества поставляемых через платформу товаров. Контроль качества товаров является важным аспектом в цепочке поставок, который влияет на удовлетворенность потребителей и репутацию не только отдельных продавцов, но и самого маркетплейса. Одним из основных вызовов в этой связи остается недостаточная прозрачность цепочки поставок. Как отмечается в статье М. Кристофера и Х. Пек, сложные и многослойные цепочки поставок затрудняют отслеживание качества товаров на всех этапах[191]. Другим риск-фактором является отсутствие стандартизированных методов проверки качества. Многие маркетплейсы используют разные подходы к контролю качества, что приводит к несоответствиям и создает дополнительные трудности как для производителей, так и для потребителей. По этой причине имеет смысл создать стандартизированную российскую систему проверки качества товаров, торгуемых на маркетплейсах.

С ростом популярности цифровых платформ, все большую актуальность приобретает проблема скрытой продажи на интернет-площадках запрещенной продукции под видом разрешенных товаров. Поскольку маркетплейсы предоставляют удобный доступ к широкому ассортименту продукции, они также сталкиваются с вызовами, связанными с контролем за реальным содержимым заказов и соблюдением законодательства. Запрещенные товары

---

[190] Еремеева А. И. Маркетплейс: факторы, влияющие на кризисные процессы // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 3. С. 120.

[191] Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain // The International Journal of Logistics Management. 2004. Vol. 15. No. 2, p. 15.

могут включать в себя широкий спектр продуктов, таких как наркотики, оружие, фальсифицированные товары, контрафактная продукция, а также товары, нарушающие авторские права. Продавцы могут легко скрыть свою идентичность и местоположение, что затрудняет правоохранительным органам отслеживание и пресечение незаконной деятельности. Другой причиной является недостаточная регуляция со стороны самих платформ. Многие маркетплейсы не имеют строгих механизмов контроля за качеством и легальностью товаров.

Еще одной проблемой функционирования маркетплейсов является демпинг, то есть продажа товаров на платформе по стоимости, существенно ниже рыночной, с целью победить в ценовой конкуренции. Действительно, как показано на Рисунке 10, величина среднего чека на маркетплейсах продолжает неуклонно снижаться. Одной из основных причин демпинга является высокая конкуренция на маркетплейсах. Насыщенность рынка, на котором представлены как крупные игроки, такие как Wildberries, Ozon и Яндекс.Маркет, так и множество малых и специализированных платформ, приводит к ценовым войнам, что может отрицательно сказаться на прибыльности бизнеса[192]. Другой причиной демпинга является, опять же, возможность анонимности для продавцов, что затрудняет идентификацию тех, кто использует демпинг как стратегию. Демпинг может разрушить рынок и привести к долгосрочным негативным последствиям, в частности, к замедлению развития малого бизнеса, который не имеет возможности конкурировать с крупными компаниями, которые снижают цены за счет эффекта масштаба. Кроме того, демпинг может привести к снижению качества товаров, так как продавцы, которые снижают цены до уровня себестоимости, зачастую вынуждены экономить на качестве материалов или производственных процессов.

[192] Ильяшенко С.Б., Депутатова Е. Ю., Куришева О. А. Ключевые проблемы торговли на маркетплейсах // Экономические системы [Электронный ресурс]. 2023. № 4. С. 67.

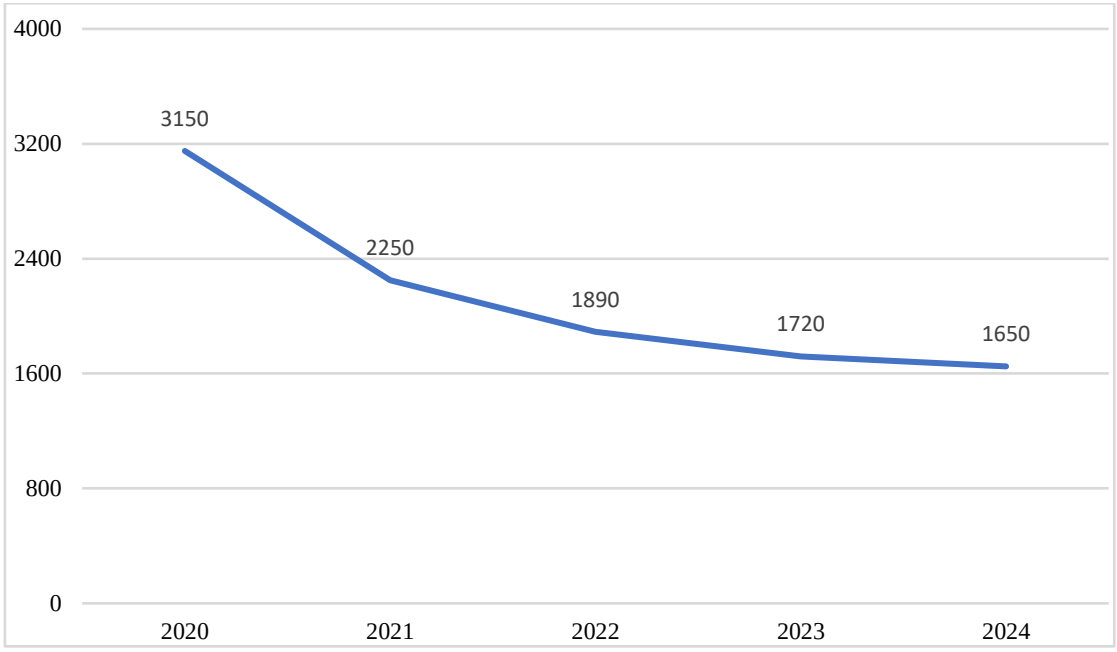


Рисунок 10 – Динамика среднего чека на российских маркетплейсах в 2020 – 2024 гг., руб.[193]

Для борьбы с проблемой демпинга на маркетплейсах необходимо внедрение комплексных мер. Одним из возможных путей может стать введение регулирования цен на маркетплейсах. В данной ситуации государственные органы устанавливают минимальные цены на определенные товары или услуги для предотвращения недобросовестной конкуренции. С другой стороны, такая практика может вызвать споры о свободе рынка и привести к негативным последствиям для потребителей. Обеспечение более высокого уровня прозрачности на маркетплейсах также может помочь в борьбе с демпингом. Платформы могли бы требовать от продавцов предоставления информации о себестоимости товаров, что позволило бы выявлять случаи недобросовестного поведения.

Другая ключевая проблема становления маркетплейсов на современном этапе – это сохранение высокого уровня комиссий для продавцов. Данный фактор вызывает серьезные опасения у малых и средних предпринимателей, поскольку высокие комиссии могут значительно снижать их прибыльность и

[193] В 2024 году доля ecommerce стала выше, но упал средний чек. И до 2026-го ожидается замедление темпов роста. Исследование рынка интернет-торговли. Oborot.ru [Электронный ресурс]. URL: https://oborot.ru/articles/ecommerce-issledovanie-rynka-253-i243977.html (дата обращения: 23.08.2025).

конкурентоспособность. Действительно, комиссия маркетплейса может достигать 15-30% от стоимости товара, что создает значительное финансовое бремя (комиссия Wildberries на декабрь 2024 года достигает планки в 25% в зависимости от товара[194], а комиссия Ozon – 26%[195]).

Высокие комиссии порождают и вторичный эффект. Стремясь сохранить рентабельность, продавцы вынуждены снижать отпускные цены, что усиливает ценовое давление внутри площадки и воспроизводит проблему демпинга, рассмотренную выше. Осознание ограничений процентной модели подтолкнуло ряд платформ к поиску альтернативных схем монетизации. Канадский маркетплейс Shopify, в частности, предложил продавцам подписочный формат, где фиксированная ежемесячная плата за пользование инфраструктурой площадки заменяет пропорциональную комиссию с каждой сделки[196]. Подобный подход делает расходы продавца предсказуемыми и снимает стимул к искусственному занижению цен, хотя, на наш взгляд, его масштабируемость во многом зависит от среднего чека и частоты транзакций в конкретной товарной нише.

Отдельным системным ограничением для маркетплейсов остается логистика. Продавцы на платформе, как правило, взаимодействуют одновременно с несколькими поставщиками и транспортными операторами, что многократно усложняет координацию цепочек поставок. В российских условиях проблема усугубляется географическим фактором: доставка в удаленные регионы требует дополнительных временных и финансовых затрат, которые зачастую перекладываются на конечного потребителя или съедают маржинальность продавца.

---

194 Комиссии Wildberries для продавцов. WB Calculator [Электронный ресурс]. URL: https://wb-calculator.ru/komissii/ (дата обращения: 07.12.2024).

195 Полный список комиссий и тарифов. Ozon. База знаний [Электронный ресурс]. URL: https://seller-edu.ozon.ru/commissions-tariffs/legal-information/full-actual-commissions (дата обращения: 07.12.2024).

196 Ценность платформы электронной коммерции: цены и планы Shopify. Alibaba.com [Электронный ресурс]. URL: https://reads.alibaba.com/ru/the-value-of-ecommerce-platform-shopify-pricing-and-plans/ (дата обращения: 07.12.2024).

Преодоление логистических барьеров, на наш взгляд, предполагает движение по нескольким направлениям одновременно. Внедрение систем управления цепями поставок (Supply Chain Management, SCM) и технологий сквозного отслеживания грузов повышает прозрачность операций и сокращает сроки обработки заказов. Диверсификация пула логистических партнеров снижает зависимость от одного оператора и минимизирует риск массовых задержек в пиковые периоды. Параллельно развитие сети региональных фулфилмент-центров позволяет сократить «последнюю милю» доставки, что критически важно для удержания клиентов за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. Совокупный эффект перечисленных мер способен не только улучшить пользовательский опыт, но и расширить географию присутствия платформы без пропорционального роста операционных издержек.

3.3. Рекомендации и перспективы для дальнейшего развития цифровых платформ в России

Таким образом, в последние несколько лет в России наблюдается рост онлайн-торговли, что обусловлено несколькими факторами: увеличением числа интернет-пользователей, изменением потребительского поведения, а также пандемией COVID-19, которая ускорила переход на онлайн-покупки. В результате вспышки коронавирусной инфекции многие производители и дилеры начали активно развивать Интернет-каналы продаж, среди которых маркетплейсы стали особенно популярными. Как пишет исследователь Булаева Д.А., интерес к маркетплейсам как со стороны продавцов, так и со стороны потребителей останется высоким в долгосрочной перспективе. Кроме того, большинство продавцов будут стремиться выходить на несколько основных платформ, тем самым внося разнообразие в свои каналы продаж[197]. В связи с этим ожидается, что поставщики, работающие на Wildberries и Ozon, активно начнут выходить также на AliExpress и Яндекс.Маркет.

Продолжающийся рост популярности маркетплейсов приведет к ужесточению конкуренции на данном рынке при сохранении доминирующей роли Ozon и Wildberries. С одной стороны, данная тенденция может привести к вытеснению с рынка ритейла мелких и средних интернет-магазинов, так как последние не смогут предложить продавцам и покупателям более конкурентные условия и цены по сравнению с крупными цифровыми платформами. Помимо этого, лидеры рынка уже сконцентрировали в своих руках все необходимые элементы для успешного удержания и наращивания своих позиций: широкий ассортимент товаров, удобные способы оплаты и доставки, возможность получения кэшбэка[198] и более привлекательные цены. Действительно, как показало исследование консалтинговой компании Data

---

[197] Булаева Д. А. Тенденции развития маркетплейсов в Российской Федерации // Студенчество – Инновации – Экономика современной России: сборник материалов студенческой научной конференции по итогам НИР за 2021 / под ред. М. В. Казаковцевой, М. В. Казаковцева. Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2022. С. 174.

[198] Частичный возврат денежных средств при соблюдении определенных условий покупки.

Insight, продавцы выбирают маркетплейсы, а не отдельные онлайн-магазины, стремясь увеличить число клиентов и объем продаж, а также масштабироваться и выйти на новые регионы[199].

По нашему мнению, в краткосрочной перспективе развитие национальных цифровых торговых площадок в России будет связано с транснационализацией маркетплейсов, что приведет к еще большему усилению конкурентной борьбы между крупными маркетплейсами. Того же мнения придерживается и Н.В. Еремеева, которая отмечает, что рост географического охвата деятельности российских маркетплейсов будет расти, что в целом соответствует глобальным тенденциям: например, транснациональная компания Amazon купила Souq.com, базировавшийся в ОАЭ и бывший одним из крупнейших маркетплейсов в арабских странах[200]. Международные компании активно проникают в российскую электронную коммерцию через различные формы сотрудничества, например, через создание совместных предприятий и стратегических партнерств. Например, Яндекс.Маркет и крупнейший турецкий маркетплейс Hepsiburada.com подписали соглашение о стратегическом партнерстве, благодаря которому российские покупатели получили доступ к широкому ассортименту товаров от турецких производителей, включая одежду, обувь, товары для дома и бытовую технику[201].

Российские цифровые платформы также активно развивают свою деятельность на международных рынках. В частности, запущены проекты по созданию электронных маркетплейсов, ориентированных на трансграничные онлайн-продажи. Одним из таких проектов стал запуск платформы Bringly.ru в 2018 году, реализованный совместно компаниями Яндекс и Сбербанк.

---

199 Маркетплейсы 2024: тренды, стратегии, точки роста. Data Insight [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/DI_FedorVirin_SellersnMarketplaces_2024 (дата обращения: 08.12.2024).

200 Еремеева Н. В., Панюкова В. В. Перспективы развития маркетплейсов // Управленческие науки в современном мире: сборник докладов VIII Международной научно-практической конференции. СПб.: Издательский дом «Реальная экономика», 2021. С. 420.

201 «Яндекс.Маркет» заключил соглашение с крупнейшим турецким маркетплейсом. РИА Новости [Электронный ресурс]. URL: https://ria.ru/20180921/1529039784.html (дата обращения: 08.12.2024).

Деятельность платформы Bringly.ru фокусируется на цифровых сервисах в области трансграничной электронной розничной торговли[202]. Крупнейший маркетплейс Wildberries также является заметным игроком на рынке экспорта и активно развивает свою деятельность в шести странах ЕАЭС. Как уже было сказано выше, Wildberries и Ozon вовлекаются в строительство складов и в сотрудничество с местными предпринимателями в рамках экспансии в страны ЕАЭС, в особенности в Армении, Белоруссии и Казахстане.

Безусловно, дальнейшее развитие цифровых платформ невозможно без поддержки со стороны государства. Уже сейчас в рамках национального проекта Национальный проект «Международная кооперация и экспорт» Российский экспортный центр (РЭЦ) работает над развитием платформы «Мой экспорт», которая позволяет российским компаниям размещать свои товары на 15 международных маркетплейсах. Кроме того, в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» значительно упрощены условия для начинающих предпринимателей, которые стремятся продвигать свою продукцию на растущих отечественных маркетплейсах. В 2023 году многие компании смогли воспользоваться услугой «Размещение и/или продвижение на маркетплейсе с господдержкой», что стало отличной возможностью для увеличения видимости их товаров[203].

Несмотря на общую тенденции по концентрации российского рынка цифровых платформ, уже сейчас заметна перспектива на появление новых «нишевых» маркетплейсов, специализирующихся на более узких группах товаров (лекарственные и ветеринарные препараты, спортивные товары, косметика и парфюмерия и т.п.), которые могли бы потеснить универсальные маркетплейсы в недалеком будущем. Нишевые маркетплейсы фокусируются на определенных категориях товаров или услуг, что позволяет им привлекать

---

[202] Шнорр Ж. П. Современное развитие российских национальных цифровых торговых площадок – электронных маркетплейсов: направления, тенденции, перспективы // Вестник СамГУПС. 2020. № 3(49). С. 20.

[203] Маркетплейсы или традиционные магазины? Национальные проекты [Электронный ресурс]. URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/marketpleysy-ili-traditsionnye-magaziny/ (дата обращения: 05.10.2025).

целевую аудиторию с особыми интересами. В качестве примера можно привести медицинский маркетплейс BestDoctor, ориентированный на работодателей и позволяющий снижать затраты на медицинское обслуживание сотрудников. Вместо приобретения полиса добровольного медицинского страхования (ДМС) компания оплачивает годовое прикрепление сотрудника к системе и затем процент от фактически оказанных медицинских услуг. Сотрудники, в свою очередь, получают доступ к удобной онлайн-витрине медицинских услуг, где они могут выбирать варианты лечения с учетом различных факторов, таких как цена и отзывы[204].

Еще одним примером данной тенденции может служить «маркетплейс услуг»[205] Profi.ru. Profi.ru был основан в 2010 году с целью упростить процесс поиска специалистов. Изначально платформа сосредоточилась на предоставлении услуг в сфере образования и репетиторства. Однако со временем она расширила свои возможности, охватив множество других категорий, включая ремонт, уборку, красоту и здоровье, юридические услуги и т.д. На сегодняшний день Profi.ru насчитывает 15 млн пользователей[206], что делает его одним из крупнейших маркетплейсов услуг в России. Имеет смысл предположить, что в дальнейшем маркетплейсы услуг и другие виды нишевых маркетплейсов будут становиться более популярными в России, в определенной мире ухудшая положение «пятерки» крупнейших универсальных маркетплейсов.

---

[204] Румянцева Д. С., Глотов А. В. Информационные технологии в управлении, автоматизации и мехатронике // Информационные технологии в управлении, автоматизации и мехатронике: сборник научных трудов 2-й Международной научно-технической конференции. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 176.

[205] Профи.ру. Сервис поиска специалистов. C-News [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/book/Profi_ru_-_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B8_%D1%80%D1%83_-_%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B8%D1%81_%D0%BF%D0%BE%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2 (дата обращения: 08.12.2024).

[206] Официальный сайт Profi.ru. Profi.ru [Электронный ресурс]. URL: https://profi.ru/ (дата обращения: 08.12.2024).

Также необходимо обратить внимание на постепенное распространение в России так называемых «гибридных»[207] цифровых платформ, прежде всего, за счет роста числа традиционных торговых сетей, которые внедряют стратегию диверсификации и запускают маркетплейсы на базе собственных интернет-магазинов. Ожидается, что федеральные торговые сети будут активно открывать собственные маркетплейсы и интернет-магазины, которые будут интегрированы с существующими цифровыми платформами, что приведет к перераспределению онлайн-сегмента потребительского рынка между крупнейшими электронными маркетплейсами и федеральными торговыми сетями. Появление таких гибридных маркетплейсов в России наблюдается уже на современном этапе:

- Сеть магазинов товаров для детей «Детский мир» запустила свой маркетплейс Detmir.ru в 2020 году[208];
- Сеть магазинов косметики и парфюмерии «Л’Этуаль» одной из первых запустила собственный нишевой маркетплейс Letu.ru[209];
- Застройщик ПИК создал маркетплейс «ПИК Маркет», ориентированный на меблировку квартир[210].

Технологические инновации останутся одним из ведущих факторов эволюции маркетплейсов. Алгоритмы искусственного интеллекта и инструменты анализа больших массивов пользовательских сведений уже позволяют платформам персонализировать выдачу, прогнозировать спрос и автоматизировать взаимодействие с клиентом на разных этапах воронки продаж.

---

[207] Чайникова А. С., Мишина Н. А. Развитие маркетплейсов в России // Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: материалы Международной научно-практической конференции / отв. ред. А. А. Бурмистрова, А. В. Саяпин, Н. К. Родионова. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2022. С. 485

[208] ГК «Детский мир» объявляет о полномасштабном запуске собственного маркетплейса. Официальный сайт ГК «Детский мир» [Электронный ресурс]. 2023. URL: https://corp.detmir.ru/press-centre/news/detmir_marketpleis/ (дата обращения: 08.12.2024).

[209] Официальный сайт Л’Этуаль. Л’Этуаль [Электронный ресурс]. URL: https://marketplace.letu.ru/ (дата обращения: 08.12.2024).

[210] Официальный сайт ПИП Маркет. ПИП Маркет. [Электронный ресурс]. URL: https://meblirovka.pik-market.ru/ (дата обращения: 08.12.2024).

Не менее заметные сдвиги происходят в логистическом сегменте. Ozon и ряд других российских площадок запустили доставку в день заказа, а в пределах крупных агломераций – в течение нескольких часов. Подобная скорость обеспечивается за счет оптимизации складской топологии, предиктивного размещения товаров на региональных фулфилмент-центрах и алгоритмической маршрутизации курьерских потоков. Перспективным, хотя пока экспериментальным направлением является беспилотная доставка, так как дроны потенциально способны обслуживать удаленные и труднодоступные территории, где традиционная курьерская логистика остается нерентабельной. Параллельно проходят тестирование автономные роботы-курьеры, оснащенные навигационными датчиками и камерами для передвижения в городской среде. По нашему мнению, массовое внедрение беспилотных решений в ближайшие годы будет сдерживаться скорее нормативными ограничениями и вопросами безопасности, нежели технологической готовностью самих устройств.

С развитием маркетплейсов также будет возрастать количество встроенных финансовых сервисов, предлагающих услуги по страхованию, оценке рисков, анализу финансовых показателей продавцов и сравнению данных компаний с конкурентами. Страховые компании начинают предлагать специализированные продукты, адаптированные под нужды онлайн-продавцов, такие как страхование от кражи, повреждения товара, а также ответственности перед третьими лицами. Финансовые маркетплейсы для частных клиентов уже активно развиваются розничными банками, страховщиками, платежными системами и другими организациями. Также будут развиваться системы проведения онлайн-платежей, в том числе инструменты на основе криптовалют [211] . Использование криптовалют позволяет снизить комиссии за транзакции и ускорить процесс расчетов.

[211] Проскурин А. В. Анализ рынка маркетплейсов в России и перспективы его развития для финансовой стабилизации экономики // Экономическая среда. 2023. № 2(44). С. 37.

Рост платформенного сектора обостряет кадровый вопрос. Специалисты, способные совмещать компетенции в электронной коммерции, цифровом маркетинге, управлении логистическими цепочками и клиентском сервисе, остаются дефицитным ресурсом на российском рынке труда. Формирование профильных образовательных программ, ориентированных на практические задачи маркетплейсов, могло бы смягчить кадровый дисбаланс. По нашему мнению, наибольший эффект принесут программы, построенные в партнерстве с операторами площадок, а именно включение реальных кейсов, стажировок и проектной работы на базе действующих платформ позволит сократить разрыв между академической подготовкой и требованиями индустрии. Важно также включить модули по бизнес-аналитике и информационным технологиям, чтобы специалисты могли освоить инструменты, необходимые для анализа данных и оптимизации процессов работы маркетплейса. Кроме специализированных программ обучения, существует необходимость в введении узкопрофильных курсов или модулей, связанных с конкретными аспектами электронной торговли, например, уроки по SEO[212], контент-маркетингу или управлению социальными сетями могут дать углубленные знания в этих областях и повысить их конкурентоспособность на рынке труда.

Таким образом, потенциал маркетплейсов практически неограничен. Процессы развития, объединения и трансформации существующих цифровых платформ в полноценные экосистемы становятся все более распространенными. Увеличение интереса со стороны крупных бизнес-игроков подтверждает перспективы роста маркетплейсов в будущем. При этом современные российские маркетплейсы все больше трансформируются в формат экосистем, объединяющих множество разноплановых сервисов под одним брендом. На современном этапе маркетплейс – это не только цифровая площадка для онлайн-торговли, а диверсифицированная инфраструктура,

[212] Англ. SEO (Search Engine Optimization) – это набор методов, направленных на улучшение видимости веб-сайта в поисковых системах.

которая побуждает производителей создавать качественные товары и улучшать сервис и одновременно открывает им новые пути для получения дополнительной прибыли, а также дает возможность покупателям решать многочисленные ежедневные проблем от оплат банковских счетов до покупки продуктов на дом с использованием, по сути, одного и того же сервиса.

Учитывая вышесказанное, необходимо сформулировать рекомендации, которые позволят российским цифровым платформам укрепить свое положение в современных условиях. Первое, на что стоит обратить внимание, – это улучшение пользовательского опыта. Маркетплейсы должны быть интуитивно понятными и легкими в навигации: данный фактор включает в себя упрощение процесса поиска товаров, оптимизацию фильтров и сортировки, а также создание адаптивного дизайна, который будет одинаково удобен как на персональных компьютерах, так и на мобильных устройствах. Активизация внедрения технологий персонализации также может значительно повысить удовлетворенность пользователей цифровых платформ. Использование алгоритмов машинного обучения для анализа поведения покупателей позволяет рекомендовать товары, которые могут их заинтересовать с наиболее высокой вероятностью. Персонализированные предложения и акции способны увеличить конверсию и уровень лояльности клиентов.

Расширение товарного предложения за счет продукции локальных производителей способно стать для российских маркетплейсов источником дифференциации, которую сложно воспроизвести международным конкурентам. Сотрудничество с отечественными поставщиками одновременно решает две задачи: укрепляет позиции местного бизнеса и насыщает каталог платформы товарами, практически не представленными на глобальных площадках. Вместе с тем само по себе наращивание ассортимента без опоры на аналитику рынка рискует привести к размыванию товарной матрицы. Систематический мониторинг потребительских трендов позволяет своевременно вводить востребованные категории, например, экологически

чистую продукцию, спрос на которую в последние годы демонстрирует устойчивый рост. На наш взгляд, перспективным направлением является и выход за рамки товарной торговли через интеграцию сервисных предложений, будь то экспресс-доставка продуктов питания или бытовые услуги по ремонту, он превращает маркетплейс из торговой «витрины» в многофункциональную платформу повседневного спроса, что повышает частоту обращений пользователя и укрепляет его привязанность к экосистеме.

Укрепление пользовательского доверия остается одним из приоритетных направлений инвестиций для маркетплейсов. Покупатель, совершающий транзакцию на цифровой площадке, должен быть уверен в сохранности персональных сведений и защищенности платежных операций. Внедрение многоуровневых систем информационной безопасности и формулирование понятных, непротиворечивых условий возврата товаров формируют базовый уровень доверия, без которого рост аудитории затруднителен.

Существенную роль в поддержании репутации площадки играет механизм взаимных отзывов и рейтингов. Для покупателя накопленная обратная связь снижает неопределенность при выборе товара и продавца, для поставщика – становится индикатором, позволяющим корректировать качество продукции и сервиса. По нашему мнению, совокупность перечисленных мер – от технической защиты информации до прозрачной системы оценок – определяет, сможет ли маркетплейс закрепить за собой статус надежного посредника между производителем и конечным потребителем в долгосрочной перспективе.

***

Подведем итоги третьей главы исследования. Цифровые платформы утвердились в качестве ведущего канала электронной коммерции в России, а темпы их роста определяются сдвигом потребительских привычек в сторону онлайн-покупок и общим повышением технологической зрелости рынка. Первые интернет-магазины появились в стране еще в конце 1990-х годов,

однако формирование полноценной платформенной инфраструктуры пришлось на 2010-е, когда Ozon и Wildberries начали масштабное развитие собственных маркетплейсовых экосистем. Импульс сектору придала пандемия COVID-19: вынужденное закрытие офлайн-точек продаж и санитарные ограничения перенаправили значительную часть потребительского спроса в цифровые каналы. На наш взгляд, пандемия не столько создала новый тренд, сколько ускорила структурный переход, предпосылки которого складывались на протяжении предшествующего десятилетия.

Помимо экономических потрясений последних лет, динамику российских цифровых платформ определяют структурные преимущества самой маркетплейсовой модели. По сравнению с традиционными и интернет-магазинами платформы выигрывают прежде всего за счет агрессивной ценовой политики, обусловленной конкуренцией множества продавцов на одной площадке, и за счет более высокого качества обслуживания, включая скорость доставки и удобство возврата. Закрепившийся паттерн потребительского поведения дополнительно стимулирует повторные покупки, так, пользователь, однажды оценивший удобство платформы, с высокой вероятностью возвращается к ней при следующей потребности.

Ускоренному росту маркетплейсов способствует и ряд инфраструктурных предпосылок. Повсеместное распространение смартфонов превратило мобильные приложения в основной канал взаимодействия покупателя с площадкой. Одновременно платформы совершенствуют условия для поставщиков, упрощая процедуру подключения и автоматизируя рутинные операции.

Вместе с тем, несмотря на выраженную позитивную динамику, маркетплейсы сталкиваются с комплексом ограничений, которые целесообразно разделить на внутренние, связанные с операционной моделью самих площадок, и внешние, обусловленные регуляторной средой и макроэкономическими условиями.

К внутренним относятся низкая эффективность маркетинга, сотрудничество с ненадежными компаниями и продавцами, ошибки в управлении комиссиями для продавцов, скрытая продажа запрещенных товаров под видом разрешенных, демпинг, сложности в управлении цепочками поставок и длительные сроки доставки в отдаленные регионы. Среди наиболее значимых внешних факторов, замедляющих развитие маркетплейсов, можно выделить рецессию мировой экономики и снижение потребительского спроса, необходимость сокращения расходов и пересмотра финансовых моделей после начала СВО, рост маркетинговых затрат на привлечение покупателей и продавцов, увеличение зарплат линейного персонала, а также недостаточное законодательное регулирование деятельности маркетплейсов.

Потенциал развития цифровых платформ в России практически не ограничен. Современные российские маркетплейсы все активнее переходят к формату экосистемы, которая объединяет различные сервисы под одним брендом. На данном этапе маркетплейс представляет собой не только цифровую площадку для онлайн-торговли, но и многофункциональную инфраструктуру. Технологические инновации будут продолжать играть ключевую роль в их развитии. С ростом маркетплейсов увеличится количество встроенных финансовых сервисов, предлагающих услуги по страхованию и оценке рисков. Также будут развиваться системы онлайн-платежей, включая инструменты на основе криптовалют.

Кроме того, «все больше цифровых платформ, включая российские, стремятся выйти на международные рынки. В настоящее время наблюдается значительный рост интереса цифровых платформ из России к рынкам стран ЕАЭС. Для успешного выхода на рынки государств-участников ЕАЭС важна разработка эффективной бизнес-стратегии, которая учитывала бы как особенности региональной экономики, так и культурные различия»[213].

---

[213] Карапетян А.М. Бизнес-стратегии российских цифровых платформ по выходу на рынки стран ЕАЭС // Финансовый менеджмент. 2025. № 9. С. 118-123.

Интерес к маркетплейсам со стороны как продавцов, так и потребителей останется высоким в долгосрочной перспективе. Увеличение популярности маркетплейсов приведет к ужесточению конкуренции на этом рынке, при этом Ozon и Wildberries скорее всего сохранят свои лидирующие позиции. В краткосрочной перспективе развитие национальных цифровых торговых площадок в России будет связано с транснационализацией маркетплейсов, что усилит конкурентную борьбу между крупными игроками. Географический охват российских маркетплейсов будет расти. Международные компании уже активно проникают в российскую электронную коммерцию через различные формы сотрудничества, такие как создание совместных предприятий и стратегических партнерств.

Несмотря на общую тенденцию к концентрации российского рынка цифровых платформ, уже сейчас наблюдается перспектива появления нишевых маркетплейсов, специализирующихся на узких группах товаров. В дальнейшем маркетплейсы услуг и другие виды нишевых платформ будут набирать популярность в России, что может негативно сказаться на положении «пятерки» крупнейших универсальных маркетплейсов. Также будет расти число гибридных цифровых платформ. Федеральные торговые сети активно открывают собственные маркетплейсы и интернет-магазины, что вскоре приведет к перераспределению онлайн-сегмента потребительского рынка между крупнейшими электронными маркетплейсами и федеральными торговыми сетями.

Заключение

Результатом проведения исследования стало достижение цели настоящей диссертации, а именно – на основании международного опыта стран ЕАЭС и оценки текущего состояния российского рынка маркетплейсов выявлены и сформулированы перспективы развития цифровых платформ в странах ЕАЭС.

Основной тенденцией, с которой столкнутся цифровые платформы в ближайшем будущем, станет ужесточение регулирования. В настоящее время в рамках ЕАЭС обсуждается подписание специального Соглашения об электронной торговле. Кроме того, в текущих условиях ведутся переговоры о совместных усилиях по обеспечению безопасности интернет-продукции, реализуемой на цифровых платформах. Что касается общего развития цифровых платформ в странах ЕАЭС, то, помимо введения специального наднационального регулирования важными, факторами, способствующими росту маркетплейсов, являются развитие цифровой инфраструктуры, защита и обработка данных, налаживание электронного документооборота, а также безопасность и надежность поставок программного обеспечения и технологий искусственного интеллекта в торговле. Другими положительными аспектами, способствующими развитию цифровых платформ в странах ЕАЭС, могут стать расширение ассортимента, выход на международные рынки, партнерство с местными производителями и улучшение клиентского сервиса.

Наиболее развитыми цифровыми платформами среди стран ЕАЭС считаются российские. В то же время нишевые игроки начинают вытеснять традиционные маркетплейсы в России. Маркетплейсы продолжают оказывать значительное влияние на потребительский рынок Казахстана. Основными факторами их роста в Центральной Азии остаются государственная поддержка, гармонизация законодательства, цифровизация и ускорение логистических процессов. Также наблюдается активное внедрение финансовых технологий в деятельность маркетплейсов. В Беларуси нишевые маркетплейсы также будут расширять свои возможности, как это происходит

в России и Китае. Кроме того, в Беларуси начинают развиваться маркетплейсы для сектора B2B. Среди перспективных направлений развития платформенной экономики в Армении выделяется создание собственных национальных маркетплейсов, способных учитывать специфику локального потребительского рынка. Кыргызстан, в свою очередь, демонстрирует схожий вектор: объем электронной торговли в стране растет, однако неравномерное покрытие интернетом, особенно в горных и сельских районах, сдерживает темпы платформизации. На наш взгляд, именно незрелость инфраструктуры, ограничивающая доступ значительной части населения к онлайн-сервисам, объясняет, почему кыргызские маркетплейсы пока остаются на ранней стадии формирования, одновременно сохраняя «запас» для количественного и качественного роста по мере решения инфраструктурных проблем.

В ходе исследования последовательно решены задачи, сформулированные во Введении. На основе сопоставительного анализа академических источников предложено авторское определение цифровой платформы. Под цифровой платформой понимается многофункциональная онлайн-система, которая, опираясь на современные технологии, объединяет пользователей и поставщиков товаров или услуг, обеспечивая им возможность взаимодействия, информационного обмена и совершения коммерческих сделок. Также предложено определение маркетплейса – это разновидность цифровой платформы, которая объединяет продавцов и покупателей, позволяя им взаимодействовать на базе одной экосистемы. В то время как цифровая платформа является более общей структурой, маркетплейс представляет собой специализированный вид цифровой платформы, сосредоточенный на электронной торговле.

В рамках достижения второй задачи исследования были сформулированы факторы успеха цифровой платформы на международных рынках. Успех цифровой платформы зависит от множества факторов, специфичных для каждой из них. На основе сравнительного анализа зарубежных цифровых платформ автор выделяет ключевые детерминанты

достижения положительных результатов: качество пользовательского опыта и удобный интерфейс; использование современных технологий; правильный выбор модели монетизации; эффективные маркетинговые стратегии; безопасность и доверие пользователей; способность адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям; удовлетворение значимых потребностей пользователей; статус «первопроходца» на рынке; возможность таргетирования рекламных кампаний; постоянное внедрение новых функций и сервисов.

Результатом решения третьей задачи стало выявление факторов развития цифровых платформ в странах ЕАЭС, являющихся ближайшими союзниками России в сфере экономики и политики на текущий момент. В последние годы внедрение цифровых платформ в ЕАЭС демонстрирует значительный рост. Развитие цифровой торговли в регионе обусловлено, во-первых, догоняющим развитием цифрового сектора по сравнению с мировой экономикой, что связано с эффектом низкой базы. Высокая вовлеченность потребителей в цифровую торговлю объясняется разнообразием товаров и конкурентоспособными ценами на платформах, а также относительной открытостью экономик, что позволяет странам ЕАЭС обмениваться товарами через новые цифровые каналы. Однако остается серьезной проблемой разрыв в потенциале развития цифровых платформ между самими государствами ЕАЭС.

Достижение четвертой задачи предполагало формулирование ключевых проблем, с которыми сталкиваются страны ЕАЭС в области становления цифровых платформ. Несмотря на стремительное развитие маркетплейсов в странах ЕАЭС за последние годы, государства и другие экономические участники продолжают сталкиваться с рядом вызовов, препятствующих более гармоничному прогрессу электронных площадок в регионе. Одной из основных структурных проблем является недостаточная зрелость критически важной IT-инфраструктуры. Кроме того, ограничения и прямые запреты на продажу определенных товаров через Интернет также затрудняют развитие

цифровых платформ. Торговые цифровые платформы в странах ЕАЭС сталкиваются с высокими затратами на доставку товаров конечным потребителям из-за особенностей местных логистических систем. К другим важным факторам, замедляющим развитие цифровых платформ в странах ЕАЭС, относятся сложности с возвратом товаров, отсутствие определенных законодательных стандартов, низкий уровень доверия потребителей к электронным платежам, нехватка финансирования, цифровая неграмотность населения и ограниченный доступ к Интернету в удаленных регионах. Учитывая, что многие цифровые платформы, в особенности в России, становятся транснациональными и начинают развивать бизнес в других странах ЕАЭС, также возникает проблема различий в правовом регулировании защиты персональных данных и трансграничной передачи таких данных.

Решение пятой задачи заключалось в определении тенденций и перспектив формирования цифровых платформ в государствах ЕАЭС. Основной тенденцией, с которой столкнутся цифровые платформы ЕАЭС в ближайшем будущем, станет ужесточение регулирования. Что касается совместного развития цифровых платформ в странах ЕАЭС, то помимо введения специального наднационального регулирования важными факторами, способствующими росту маркетплейсов, станут развитие цифровой инфраструктуры, защита и обработка данных, налаживание электронного документооборота, а также безопасность и надежность поставок программного обеспечения и технологий искусственного интеллекта в торговле. К дополнительным факторам, способным придать импульс платформенной экономике ЕАЭС, относятся расширение товарного предложения, экспансия на зарубежные рынки, кооперация с локальными производителями и совершенствование клиентского сервиса.

В рамках решения шестой задачи сформулирован комплекс рекомендаций по совершенствованию работы российских цифровых платформ. Приоритетным направлением является улучшение

пользовательского опыта через внедрение персонализированных алгоритмов, способных адаптировать интерфейс и выдачу под индивидуальные предпочтения покупателя. Одновременно целесообразно наращивать ассортимент за счет сотрудничества с отечественными производителями, продукция которых создает для площадки конкурентное преимущество, трудновоспроизводимое глобальными платформами. Расширение каталога при этом должно опираться на систематический мониторинг потребительских трендов и включать не только новые товарные категории, но и сервисные предложения, превращающие маркетплейс в многофункциональную экосистему. Наконец, устойчивое развитие платформ невозможно без последовательного укрепления пользовательского доверия, которое складывается из надежной защиты персональных сведений, прозрачных условий возврата и объективной системы взаимных оценок.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что цифровые платформы стран ЕАЭС вступили в фазу интенсивного роста, сопровождающегося качественной трансформацией самой модели их функционирования. Площадки, еще недавно выполнявшие роль электронных «витрин», превращаются в многоуровневые экосистемы, объединяющие потребителей, продавцов, логистических операторов, финансовые сервисы и разработчиков технологических решений. Подобная эволюция принципиально меняет масштаб экономического воздействия платформ: они начинают влиять не только на розничную торговлю, но и на структуру занятости, логистическую инфраструктуру и модели потребительского поведения в регионе.

Вместе с тем траектория развития платформенной экономики в ЕАЭС далека от предопределенности. Неравномерность цифровой инфраструктуры между государствами объединения, фрагментированность нормативного регулирования, дефицит квалифицированных кадров и сохраняющееся недоверие части населения к онлайн-транзакциям формируют комплекс ограничений, преодоление которых требует согласованных усилий как на

национальном, так и на наднациональном уровне. По нашему убеждению, именно способность государств ЕАЭС выработать единые подходы к регулированию платформенной деятельности, защите персональных сведений и трансграничной торговле станет условием, определяющим, превратится ли региональный рынок цифровых платформ в целостное экономическое пространство или останется совокупностью изолированных национальных сегментов.

Устойчивость позиций конкретных площадок будет определяться несколькими взаимосвязанными факторами. Технологическая модернизация – от персонализированных рекомендательных алгоритмов до беспилотных логистических решений – позволит платформам удерживать аудиторию в условиях нарастающей конкуренции. Расширение товарного предложения за счет кооперации с локальными производителями обеспечит дифференциацию, которую глобальным игрокам сложно воспроизвести. Инвестиции в пользовательское доверие, выражающиеся в прозрачных условиях возврата, многоуровневой защите информации и объективных рейтинговых механизмах, сформируют репутационный капитал, необходимый для долгосрочного удержания клиентской базы.

Как представляется, наибольших результатов добьются платформы, которые осознают собственную роль шире, чем посредничество в купле-продаже товаров. Маркетплейс, интегрирующий финансовые сервисы, образовательные программы для продавцов, аналитические инструменты для малого бизнеса и социально ориентированные инициативы, превращается в инфраструктурный элемент экономики региона. Реализация подобного потенциала возможна лишь при стратегическом подходе, учитывающем интересы всех участников экосистемы. Без такого баланса рост платформ рискует остаться количественным, не приводя к качественным сдвигам в экономической интеграции стран ЕАЭС.

Список источников и литературы

I.Нормативно-правовые акты

1. Налоговый кодекс Кыргызской Республики от 18 января 2022 года № 3. Государственная налоговая служба при Министерстве финансов Кыргызской Республики. URL: https://sti.gov.kg/stsStorage/websti/2023/10/24/stidocument_891c822e-d920-470c-a516-6f07e1efcde9.pdf

2. Налоговый кодекс Республики Беларусь. Министерство финансов Республики Беларусь. URL: https://www.minfin.gov.by/upload/np/acts/nkobshhajachast.pdf

3. О внесении изменений в Договор о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза от 11 апреля 2017 года: Протокол от 25.12.2023. Альта. Софт. URL: https://www.alta.ru/tamdoc/23bn0196/

4. О внесении изменений и дополнений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 2 декабря 2004 г. № 1537: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 ноября 2018 г. № 831. Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21800831

5. Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации: федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ. КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511088/

6. Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года: решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.10.2017 №12. КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/consdocLAW_282472/

7. Об утверждении Концепции цифровой трансформации Кыргызской Республики на 2024-2028 годы: указ Президента Кыргызской Республики от 5 апреля 2024 года УП № 90. Министерство

Юстиции Кыргызской Республики. URL: https://cbd.minjust.gov.kg/5-10577/edition/6413/ru

8. О защите персональных данных: Закон Республики Беларусь от 7 мая 2021 г. № 99-З. Эталон Online. URL: https://etalonline.by/document/?regnum=H12100099

9. О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс) Кодекс Республики Казахстан (с изменениями и дополнениями по состоянию на 21.08.2024 г.). База данных «Юрист». URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36148637

10. О платежных системах и платежных услугах: Закон Республики Беларусь от 19 апреля 2022 г. № 164-З. Официальный сайт Национального банка Республики Беларусь. URL: https://www.nbrb.by/legislation/documents/zakonoplat_sis.pdf

II.Монографии и сборники

11. Булаева Д. А. Тенденции развития маркетплейсов в Российской Федерации // Студенчество – Инновации – Экономика современной России: сборник материалов студенческой научной конференции по итогам НИР за 2021 / под ред. М. В. Казаковцевой, М. В. Казаковцева. Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2022. С. 173–175.

12. Карпова А.Н., Господарик Е.Г. Условия ведения бизнеса как основной фактор конкурентоспособности экономики Беларуси // Беларусь – 2030: государство, бизнес, наука, образование: материалы VI Международной научной конференции. Минск, 2019. С. 150—153.

13. Кочкарова А. Х. М. Развитие рынка маркетплейсов в условиях российско-украинского вопроса в 2022 г. // Экономика и инновации: сборник статей участников межвузовской научно-практической конференции. Т. 2. М.: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2023. С. 51–55.

14. Красильников С. Р., Михневич С. В. Продвигая евразийскую интеграцию: роль бизнеса в развитии сотрудничества в сфере услуг и торговой политике // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2019. № 4. С. 41–49.

15. Румянцева Д. С., Глотов А. В. Информационные технологии в управлении, автоматизации и мехатронике // Информационные технологии в управлении, автоматизации и мехатронике: сборник научных трудов 2-й Международной научно-технической конференции. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 171–177.

16. Чайникова А. С., Мишина Н. А. Развитие маркетплейсов в России // Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: материалы Международной научно-практической конференции / отв. ред. А. А. Бурмистрова, А. В. Саяпин, Н. К. Родионова. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2022. С. 483–486.

17. Чупина Ж. С., Слонева А. К. Развитие маркетплейсов в Российской Федерации: проблемы и перспективы // Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям (SDE-IR 2023): сборник статей конференции. Екатеринбург: ООО «Институт цифровой экономики и права», 2023. С. 100–103.

18. Цифровая трансформация: евразийский и международный контекст. М.: Европейский банк реконструкции и развития, 2024.

III.Статьи

19. Большакова Е. В. Маркетплейсы как основа бизнеса: проблемы и будущее // Известия Института менеджмента СГЭУ. 2022. № 1(25). С. 9–11.

20. Буянов А. С. Роль маркетплейсов в развитии электронной торговли // Human Progress. 2022. № 3. С. 1–12.

21. Ватолина О. В., Ничепорук А. В. Сущность и понятие цифровых платформ // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2025. № 1(76). С. 85–96.

22. Вус М. А., Челнокова Л. В., Юсупов Р. М. Республика Армения: на пути к информационному обществу // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2018. № 4(26). С. 67–71.

23. Еремеева А. И. Маркетплейс: факторы, влияющие на кризисные процессы // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 3. С. 480 – 420

24. Еременко М. Ю. Цифровизация как драйвер экономической интеграции стран Евразийского экономического союза // Вестник университета. 2021. № 3. С. 32–37.

25. Жанбозова А. Б., Азатбек Т. А., Валиева С. Н., Тузелбаева И. Н., Жуманазаров К. Б. Рынок электронной коммерции в Казахстане: анализ состояния и направления развития // Экономика: стратегия и практика. 2021. № 1(16). С. 34–48.

26. Ильяшенко С.Б., Депутатова Е. Ю., Куришева О. А. Ключевые проблемы торговли на маркетплейсах // Экономические системы. 2023. № 4. С. 60-72.

27. Исаева А. Э., Воронов А. С. Бизнес-экосистема и ее влияние на государственное управление предпринимательской деятельностью: теоретический обзор предметной области // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 138–154.

28. Казанкина О. А., Кублин И. М., Шумакова И. А. Платформа электронной коммерции (маркетплейс): взгляд в будущее // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2024. № 1(335). С. 15–28.

29. Карапетян А.М. Барьеры развития цифровых платформ в России в современных условиях // Экономический вестник. 2025. Т. 4, № 4. С. 67-77.

30. Карапетян А.М. Бизнес-стратегии российских цифровых платформ по выходу на рынки стран ЕАЭС // Финансовый менеджмент. 2025. № 9. С. 118-123.

31. Карапетян А.М. Развитие цифровых платформ в ЕАЭС: теоретические и практические аспекты // Право и управление. XXI век. 2025. Т. 21, № 3. С. 108-119.

32. Карапетян А.М. Факторы влияния цифровых платформ на рынок потребительских товаров в России // Финансы и кредит. 2025. Т. 31, № 8. С. 187-200.

33. Кобылко А. А. Перспективы развития бизнес-экосистем: конкуренция, сотрудничество, специализация // Russian Journal of Economics and Law. 2022. № 4. С. 728–744.

34. Кордина И. В., Хлебович Д. И. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества // Известия Байкальского государственного университета. 2021. Т. 31. № 4. С. 467–477.

35. Козинец Н. В. Правовое регулирование деятельности маркетплейсов: актуальные проблемы // Закон и власть. 2023. № 1. С. 29–31.

36. Куликова О. М., Суворова С. Д. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 6(48). С. 50–55.

37. Марченков А. А. Маркетплейсы как главный тренд электронной коммерции // Молодежный сборник научных статей «Научные стремления». 2019. № 26. С. 65–67.

38. Пахомова Э. А. Маркетплейсы как инструменты цифровизации продаж товаров и услуг // Финансовые рынки и банки. 2022. № 9. С. 28-30.

39. Проскурин А. В. Анализ рынка маркетплейсов в России и перспективы его развития для финансовой стабилизации экономики // Экономическая среда. 2023. № 2(44). С. 32–38.

40. Симачев Ю., Федюнина А., Ершова Н., Мисихина С. Российская розничная торговля до, во время и после коронакризиса // ЕСО. 2021. Т. 51. № 5. С. 29–52.

41. Трачук А. В., Линдер Н. В. Внедрение цифровых платформ промышленными компаниями как источник конкурентных преимуществ // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2023. Т. 14. № 1. С. 18–32.

42. Хлебович Д. И., Кордина И. В. Специализированный маркетплейс как перспективный формат электронной коммерции // Beneficium. 2023. № 1(46). С. 51–59.

43. Чеботарева А. А. Электронная коммерция: стратегические направления государства в развитии и проблемы правового регулирования // Вестник Академии права и управления. 2019. № 2 (55). С. 51–58.

44. Чуприна Ю. С., Бояринова И. В. Проблемы и перспективы цифровой трансформации ЕАЭС // Журнал прикладных исследований. 2025. Т. 9. № 6. С. 139-147.

45. Шнорр Ж. П. Современное развитие российских национальных цифровых торговых площадок – электронных маркетплейсов: направления, тенденции, перспективы // Вестник СамГУПС. 2020. № 3(49). С. 16–25.

IV.Иностранные источники

46. Adner R., Kapoor R. Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations // Strategic Management Journal. 2010. Vol. 31. No. 3. P. 306–333.

47. Antonelli C., Patrucco P. P. Organizational innovations, ICT and knowledge management: the case of platforms // Handbook on the Economics of the Internet. 2016. Ch. 15. P. 436–453.

48. Arnold R., Hildenbrand K. Big Data and OTT Business Models as well as the Competitive, Consumer Protection and Privacy Issues that Arise from Them // Scientific Institute for Infrastructure and Communications Services (WIK). 2016. No. 414. P. 1-47.

49. Arthur W. B. Positive Feedbacks in the Economy // Scientific American. 1990. Vol. 262. No. 2. P. 92–99.

50. Baldwin C. Y., Woodard C. J. The Architecture of Platforms: A Unified View // Platforms, Markets and Innovation. 2009. P. 19–44.

51. Borgatti S. P., Foster P. C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology // Journal of Management. 2003. Vol. 29. No. 6. P. 991–1013.

52. Bratton B. H. The Stack: On Software and Sovereignty. Cambridge: The MIT Press, 2016.

53. Cennamo C., Santaló J. Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets // Strategic Management Journal. 2013. Vol. 34. No. 11. P. 1331–1350.

54. Chen J. Exploring Online Retailing Strategies: Case Studies of Leading Firms in the US and China. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2012. P. 1-112.

55. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain // The International Journal of Logistics Management. 2004. Vol. 15. No. 2. P. 1–14.

56. Cusumano M. A., Gawer A. The elements of platform leadership // MIT Sloan Management Review. 2002. Vol. 43. No. 3. P. 51–58.

57. Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York: Harper Business, 2019.

58. De Reuver M., Sørensen C., Basole R. C. The digital platform: A research agenda // Journal of Information Technology. 2018. Vol. 33. No. 2. P. 124–135.

59. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. W. Strategies for Two-Sided Markets // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. No. 10. P. 92–101.

60. European Commission. A Digital Single Market Strategy for Europe: Analysis and Evidence. Brussels, 2015. P. 1-21.

61. Evans D. S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.

62. Evans D. S., Schmalensee R. The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms // Competition Policy International. 2007. Vol. 3. No. 1. P. 151–179.

63. Feijóo C., Gómez-Barroso J.-L., Aggarwal S. Economics of big data // Handbook on the Economics of the Internet. 2016. Ch. 25. P. 510–526.

64. Ferderer J., Kude T., Schuetz S., Heinzl A. Control vs. Generativity: A Complex Adaptive Systems Perspective on Platforms. Auckland: Proceedings of the International Conference on Information Systems, 2014.

65. Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework // Research Policy. 2014. Vol. 43. No. 7. P. 1239–1249.

66. Hagberg J., Sundström M., Egels-Zandén N. The digitalization of retailing: An exploratory framework // International Journal of Retail & Distribution Management. 2016. Vol. 44. No. 7. P. 694–712.

67. Hein A. et al. Digital platform ecosystems // Electronic Markets. 2020. Vol. 30. P. 87–98.

68. Kharazyan S. Consumer Trust in E-Commerce: The Case of Armenia // Journal of Marketing Research. 2020. Vol. 57. No. 5. P. 901–921.

69. Lichtblau K., Fritsch M., Millek A. Section A – Digitalisation of Economy and Society in Germany // Digital Atlas of Germany: Overview on Digitalisation of Economy and Society of SMEs, Government, Educational Institutions and Future of Work in Germany. Cologne, 2018. P. 1–87.

70. McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017.

71. McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017.

72. Muzellec L., Ronteau S., Lambkin M. Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective // Industrial Marketing Management. 2015. Vol. 45. P. 139–150.

73. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Key Issues for Digital Transformation in the G20: Report. Berlin, 2017. P. 1–148.

74. Parker G. G., Van Alstyne M. W. Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design // Management Science. 2005. Vol. 51. No. 10. P. 1494–1504.

75. Posner R. A. Natural Monopoly and Its Regulation // Stanford Law Review. 1969. Vol. 21. No. 3. P. 548–643.

76. Raymond E. S. The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary. Sebastopol: O'Reilly & Associates, Inc., 1999.

77. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1. No. 4. P. 990–1029.

78. Rochet J.-C., Tirole J. Two-sided markets: An overview // The RAND Journal of Economics. 2006. Vol. 37. No. 3. P. 645–667.

79. Scholz T. Platform Cooperativism: Challenging the Corporate Sharing Economy. New York: Rosa Luxemburg Stiftung, 2016.

80. Shapiro C., Varian H. R. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

81. Shapiro C., Varian H. R. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

82. Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017.

83. Stevenson, A. Oxford Dictionary of English (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press, 2010.

84. Sun M., Tse E. When Does the Winner Take All in Two-Sided Markets? // Review of Network Economics. 2007. Vol. 6. No. 1. P. 16–40.

85. Sundararajan A. The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. Cambridge: The MIT Press, 2016.

86. Torrent-Sellens J. Collaborative economy or platform economy? Beyond the unfinished debate // Harvard-Deusto Business Research. 2019. Vol. 8. No. 1. P. 58–69.

V.Интернет-ресурсы

87. «Мегамаркет» отчитался о пятикратном росте продаж на площадке за 2023 год. РБК Тренды. URL: https://www.rbc.ru/industries/news/65b79e249a794719b17035fa

88. «Цифровая экономика: 2025». Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. URL: https://issek.hse.ru/news/995625249.html

89. «Яндекс.Маркет» заключил соглашение с крупнейшим турецким маркетплейсом. РИА Новости. URL: https://ria.ru/20180921/1529039784.html

90. About us. Airbnb Newsroom. URL: https://news.airbnb.com/about-us/

91. AliExpress выбыл из топ-10 онлайн-продавцов в России. Почему россияне стали тратить меньше на покупки из-за границы. РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1

92. Armenia - Country Commercial Guide. International Trade Administration. URL: https://www.trade.gov/country-commercial-guides/armenia-ecommerce

93. eCommerce-рынок Казахстана: текущие тренды и прогнозы на 2024 год. E-Pepper Аэро. URL: https://e-pepper.ru/news/ecommerce-rynok-kazakhstana-tekushchie-trendy-i-prognozy-na-2024-god.html

94. Individuals using the Internet (% of population). The World Bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS

95. Individuals using the Internet (% of population). The World Bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS

96. The UNCTAD B2C E-Commerce Index 2020. UNCTAD. 2020. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d17_en.pdf

97. UNCTAD B2C E-commerce Index (0-100). World Bank Group. URL: https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/UNCTAD+B2C+INDEX

98. Богданов: в Беларуси интернет-торговля развивается гигантскими шагами. Белта. URL: https://www.belta.by/economics/view/bogdanov-v-belarusi-internet-torgovlja-razvivaetsja-gigantskimi-shagami-654373-2024

99. Бучнева О. Рынок e-commerce в России: анализ, прогнозы и потенциал для бизнеса. Ашманов и партнеры. URL: https://www.ashmanov.com/education/articles/rynok-e-commerce-v-rossii-analiz-prognozy-i-potentsial-dlya-biznesa/

100. В 2024 году доля ecommerce стала выше, но упал средний чек. И до 2026-го ожидается замедление темпов роста. Исследование рынка интернет-торговли. Oborot.ru. URL: https://oborot.ru/articles/ecommerce-issledovanie-rynka-253-i243977.html

101. В сегменте non-food доля online-продаж по итогам 2024 года выросла с 29,3% до 35%, посчитали в INFOLine. InfoLine. URL: https://infoline.spb.ru/news/index.php?news=294085

102. Взрывной рост электронной коммерции в Центральной Азии и ближайшие перспективы развития маркетплейсов обсудили в Алматы. Журнал Плас. URL: https://plusworld.ru/articles/61348/

103. Воробьев М. В ЕАЭС разрабатывают новые правила интернет-торговли. Sputnik Армения. URL: https://am.sputniknews.ru/20240205/v-eaes-razrabatyvayut-novye-pravila-internet-torgovli-71949290.html

104. Выручка Wildberries в 2023 году выросла почти на 70% - до 538,7 млрд руб. Интерфакс. URL: https://www.interfax.ru/business/954225

105. Выручка Wildberries в 2023 году выросла почти на 70% - до 538,7 млрд руб. Интерфакс. URL: https://www.interfax.ru/business/954225

106. ГК «Детский мир» объявляет о полномасштабном запуске собственного маркетплейса. Официальный сайт ГК «Детский мир». 2023. URL: https://corp.detmir.ru/press-centre/news/detmir_marketpleis/

107. Годовой отчет за 2023 год. Официальный сайт Ozon. URL: https://ir.ozon.com/upload/iblock/385/3nih50r852417z3wm8hn109hb58j4lux/OzonAnnualReport2023RUS.pdf

108. Доклад о развитии цифровой (интернет) торговли ЕАЭС. Евразийская экономическая комиссия. URL: https://docs.eaeunion.org/pd/ru-ru/0113644/

109. Еремеева Н. В., Панюкова В. В. Перспективы развития маркетплейсов // Управленческие науки в современном мире: сборник докладов VIII Международной научно-практической конференции. СПб.: Издательский дом «Реальная экономика», 2021. С. 1–8.

110. Загвоздкина К. Маркетплейсы предупредили о возможных проблемах с ввозом товаров из-за рубежа. Forbes. URL: https://www.forbes.ru/biznes/517001-marketplejsy-predupredili-o-vozmoznyh-problemah-s-vvozom-tovarov-iz-za-rubeza

111. Закон о цифровых платформах: что важно знать бизнесу и ИП. РБК Компании. URL: https://companies.rbc.ru/news/NAaOEeJICD/zakon-o-tsifrovyih-platformah-chto-vazhno-znat-biznesu-i-ip/

112. Интернет-торговля в России 2023. Data Insight. URL: https://datainsight.ru/sites/default/files/DIeCommerceinRussia2023.pdf

113. Искаков А. Казахстан разрабатывает закон об ответственности цифровых платформ. Blue Screen. URL: https://bluescreen.kz/kazakhstan-razrabatyvaiet-zakon-ob-otvietstviennosti-tsifrovykh-platform/

114. Какое будущее ждет электронную торговлю ЕАЭС. IbMedia. URL: https://ibmedia.by/news/kakoe-budushhee-zhdet-elektronnuyu-torgovlyu-eaes/

115. Калиман А. Маркетплейсы в Беларуси: крупные игроки и перспективы развития. Экономическая газета. URL: https://neg.by/novosti/otkrytj/marketpleysy-v-belarusi-krupnye-igroki-i-perspektivy-razvitiya/

116. Кашина М. Рынок маркетплейсов в России 2022 года: цифры, факты, прогнозы. Lemon. Online. URL: https://lemon.online/blog/kopiya-ryinok-marketplejsov-v-rossii-2022-goda-czifryi-faktyi-prognozyi/

117. Комиссии Wildberries для продавцов. WB Calculator. URL: https://wb-calculator.ru/komissii/

118. Концепция цифровой трансформации «Таза коом». Официальный сайт правительства Кыргызской Республики. URL: https://www.gov.kg/wp-content/uploads/2017/09/kontseptsiya.docx

119. Кто и как продает на маркетплейсах: исследование Тинькофф eCommerce. Tinkoff.ru. URL: https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/tinkoff-ecommerce-research.pdf

120. Кыргызская Республика – электронная коммерция (Kyrgyz Republic – eCommerce). International Trade Administration. URL: https://www.trade.gov/country-commercial-guides/kyrgyz-republic-ecommerce#_ftnref1

121. Маркетинговое исследование: интернет-торговля в России 2022. Data Insight. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2022

122. Маркетинговое исследование: интернет-торговля в России 2022. Data Insight. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2022

123. Маркетплейсы 2024: тренды, стратегии, точки роста. Data Insight. URL: https://datainsight.ru/DI_FedorVirin_SellersnMarketplaces_2024

124. Маркетплейсы или традиционные магазины? Национальные проекты. URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/marketpleysy-ili-traditsionnye-magaziny/

125. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года. Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономики Республики Беларусь. URL: https://www.economy.gov.by/uploads/files/NSUR-2035.pdf

126. Об изменении постановлений Совета Министров Республики Беларусь от 19 октября 2022 г. N 713 и от 1 февраля 2023 г. N 713(2): постановление Совмина РБ от 29.12.2023 № 713(4). Альта. Софт. URL: https://www.alta.ru/tamdoc/23bl7134/

127. Об электронной коммерции в Республике Казахстан (2023 г.). Бюро национальной статистики Республики Казахстан. URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/local-market/publications/158432/

128. Оборот электронной торговли в 2024 году в Армении взлетел почти на 75%. Sputnik Армения. URL: https://am.sputniknews.ru/20250307/oborot-elektronnoy-torgovli-v-2024-godu-v-armenii-vzletel-pochti-na-75-86510108.html

129. Официальный сайт Profi.ru. Profi.ru. URL: https://profi.ru/

130. Официальный сайт Л’Этуаль. Л’Этуаль. URL: https://marketplace.letu.ru/

131. Официальный сайт Л’Этуаль. Л’Этуаль. URL: https://marketplace.letu.ru/

132. Официальный сайт ПИП Маркет. ПИП Маркет. URL: https://meblirovka.pik-market.ru/

133. Полный список комиссий и тарифов. Ozon. База знаний. URL: https://seller-edu.ozon.ru/commissions-tariffs/legal-information/full-actual-commissions

134. Почти половина жалоб потребителей в МАРТ приходится на ритейл. BelRetail. URL: https://belretail.by/news/pochti-polovina-jalobpotrebiteley-v-mart-prihoditsya-na-riteyl

135. Представлен проект долгосрочной стратегии «Цифровая повестка дня Армении 2030». Правительство Республики Армения. URL: https://www.gov.am/ru/news/item/9207/

136. Профи.ру. Сервис поиска специалистов. C-News. URL: https://www.cnews.ru/book/Profi_ru_-_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B8_%D1%80%D1%83_-_%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B8%D1%81_%D0%BF%D0%BE%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2

137. Развитие торговой инфраструктуры. Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь. URL: https://www.mart.gov.by/activity/torgovlya-i-uslugi/analiticheskaya-informatsiya/razvitie-torgovoy-infrastruktury/

138. Роль потребительских цифровых платформ и экосистем в российской экономике. АНО «Цифровая экономика». URL: https://files.data-economy.ru/Docs/Otchet_7.pdf

139. Романова Т. Количество продавцов на Wildberries и Ozon к концу года вырастет в полтора раза. Forbes. URL: https://www.forbes.ru/biznes/508059-kolicestvo-prodavcov-na-wildberries-i-ozon-k-koncu-goda-vyrastet-v-poltora-raza

140. Россияне потратили в 2022 году на покупки в интернете 4,98 трлн рублей. Онлайн-платформа New Retail. URL: https://newretail.ru/novosti/retail/rossiyane_potratili_v_2022_godu_na_pokupki_v_internete_4_98_trln_rubley/

141. Рынок интернет-торговли в России. Итоги 2023 года. Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ). URL: https://admin.akit.ru/wp-content/uploads/2024/03/240227-Prezentatsiya-po-itogam-2023-goda.pdf

142. Рынок маркетплейсов в России – 2022. Retailer. URL: https://retailer.ru/rynok-marketplejsov-v-rossii-2022-chto-proishodit/

143. Сбер переименовал маркетплейс Goods.ru. Интерфакс. URL: https://www.interfax.ru/business/763410

144. Сбер переименовал маркетплейс Goods.ru. Интерфакс. URL: https://www.interfax.ru/business/763410

145. Седых И. А. Рынок Интернет-торговли в РФ. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». URL: https://dcenter.hse.ru/data/2017/03/10/1169536647/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B8%20%D0%B2%20%D0%A0%D0%A4%202016.pdf

146. Увеличение поездок на Uber. Inc. Russia (Эрлихман Й. Количество поездок на Uber за день выросло в 125 раз за 7 лет). URL: https://incrussia.ru/social/jon-erlihman-kolichestvo-poezdok-na-uber-za-den-vyroslo-v-125-raz-za-7-let/

147. Финансирование малого и среднего бизнеса в Армении (Financing Small and Medium Enterprises in Armenia: A Study). World Bank. URL: https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/174361468209062968/main-report

148. Финансовые показатели Ozon. TADviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8_Ozon

149. Ценность платформы электронной коммерции: цены и планы Shopify. Alibaba.com. URL: https://reads.alibaba.com/ru/the-value-of-ecommerce-platform-shopify-pricing-and-plans/

150. Цифровая Россия: новая реальность. Digital McKinsey. URL: https://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf

151. Цифровая экономика. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/informatsionno-telekommunikatsionnye-tekhnologii/tsifrovaya-ekonomika/

152. Экосистемы: подходы к регулированию: доклад для общественных консультаций. Банк России. URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultationpaper02042021.pdf

153. Эксперт оценил перспективы развития маркетплейсов в России. РИА Новости. URL: https://ria.ru/20240905/marketpleysy-1970680728.html

154. Яндекс объявляет финансовые результаты за IV квартал 2023 года и 2023 год. Официальный сайт «Яндекс». URL: https://yandex.ru/company/news/15-02-2024