

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Направление подготовки

Профиль

Кафедра «Социология, экономическая
теория и международные процессы»

38.03.01 «Экономика»

Экономика и организация
внешнеэкономической деятельности

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**Перспективы использования электронной коммерции во
внешнеэкономической деятельности российских предприятий**

Студент

Проскурякова
Анастасия
Максимовна

подпись, дата

Руководитель

Рассказова Н. В.

подпись, дата

Нормоконтролер

Влазнева С. А.

подпись, дата

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ №_____)

Заведующий кафедрой

Рожкова Л. В.

подпись, дата

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ №_____)

Секретарь ГЭК

Рассказова Н. В.

подпись, дата

Пенза 2026

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

Институт экономики и управления

Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»

**Направление подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Экономика и
организация внешнеэкономической деятельности»**

«УТВЕРЖДАЮ»:

Зав. кафедрой

д.с.н., профессор Рожкова Л. В.

« _____ » _____ 20 ____ г.

ЗАДАНИЕ

НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

студенту Проскуряковой А. М., группа 22ЭЭв1, обучение очное

1 Тема бакалаврской работы: Перспективы использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий

утверждена приказом по университету

от « ____ » _____ 20 ____ г. № _____

2 Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы: 03.06.2026.

3 Исходные данные к бакалаврской работе: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов: сущность, виды и модели электронной коммерции; роль электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности; развитие электронной коммерции в условиях цифровизации; применение электронной коммерции российскими предприятиями во внешнеэкономической деятельности; инструменты использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий; проблемы и перспективы расширения использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий.

5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.

6 Дата выдачи задания: 25.10.2025.

График подготовки бакалаврской работы

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
1	Составление плана ВКР	25.10.2025 – 10.11.2025	
2	Изучение исходных данных к бакалаврской работе	11.11.2025 – 25.12.2025	
3	Написание Главы 1	26.12.2025 – 26.02.2026	
4	Написание Главы 2	27.02.2026 – 29.04.2026	
5	Написание введения и заключения	30.04.2026 – 11.05.2026	
6	Оформление ВКР	12.05.2026 – 19.05.2026	
7	Сдача ВКР на нормоконтроль, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	20.05.2026 – 1.06.2026	
8	Ознакомление с отзывом руководителя	2.06.2026	
9	Представление законченной бакалаврской работы	3.06.2026	

Руководитель _____ / Н. В. Рассказова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание приняла к исполнению студентка _____ / А. М. Проскурякова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Реферат

Бакалаврская работа 59 с., 2 гл., 5 рис., 6 табл., 59 источников.

ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЦИФРОВОЙ ЭКСПОРТ, ТРАНСГРАНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, МАРКЕТПЛЕЙСЫ, ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ЛОГИСТИКА, ТАМОЖЕННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Объект исследования — внешнеэкономическая деятельность российских предприятий.

Предмет исследования — экономические отношения, механизмы и инструменты использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий.

Цель работы состоит в исследовании перспектив использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий.

В работе применяются методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, статистического, а также метод сравнительного анализа.

Результаты работы: раскрыты сущность, виды и модели электронной коммерции; определена ее роль во внешнеэкономической деятельности; проанализировано развитие электронной коммерции в условиях цифровизации; исследовано применение электронной коммерции российскими предприятиями во ВЭД; охарактеризованы основные инструменты цифрового экспорта; выявлены проблемы и перспективы расширения трансграничной электронной торговли.

Теоретическая значимость ВКР состоит в развитии представлений об электронной коммерции как инструменте цифровой трансформации внешнеэкономической деятельности российских предприятий.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования ее выводов российскими предприятиями при выборе цифровых каналов выхода на внешние рынки, а также институтами поддержки экспорта при развитии механизмов электронной торговли во ВЭД.

Прогнозные предположения о развитии объекта исследования связаны с тем, что дальнейшее расширение электронной коммерции во ВЭД будет зависеть от

развития маркетплейсов, цифровой экспортной инфраструктуры, логистики, платежных решений, таможенного сопровождения и регулирования электронной торговли в рамках ЕАЭС.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы исследования электронной коммерции	7
1.1 Электронная коммерция: сущность, виды, модели.....	7
1.2 Роль электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности	12
1.3 Развитие электронной коммерции в условиях цифровизации.....	19
Глава 2 Анализ развития электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий.....	26
2.1 Применение электронной коммерции российскими предприятиями во внешнеэкономической деятельности.....	26
2.2 Инструменты использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий.....	30
2.3 Проблемы и перспективы расширения использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий.....	41
Заключение.....	49
Список использованных источников.....	52

Введение

Электронная коммерция в современных условиях выступает одним из наиболее динамично развивающихся направлений экономической деятельности. Ее распространение связано с цифровизацией хозяйственных процессов, развитием интернет-инфраструктуры, совершенствованием электронных платежных систем, ростом популярности маркетплейсов и изменением моделей поведения потребителей и бизнеса. Особенно заметно значение электронной коммерции возрастает в сфере внешнеэкономической деятельности, поскольку цифровые каналы позволяют предприятиям расширять географию продаж, снижать часть транзакционных издержек, ускорять поиск контрагентов и выходить на зарубежные рынки без создания значительной физической инфраструктуры. По данным Ассоциация компаний интернет торговли (АКИТ), объем интернет-торговли в России по итогам 2025 г. приблизился к 13,5 трлн руб., а ее доля в общем объеме розничных продаж достигла 16,2 %, что свидетельствует о высокой экономической значимости данного сегмента. При этом на трансграничную торговлю пришлось лишь 3 % общего объема, что показывает наличие значительного, но пока не полностью реализованного потенциала электронной коммерции именно во внешнеэкономической деятельности российских предприятий [10].

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях трансформации мировой экономики, усиления цифровизации и изменения международной торговой среды российские предприятия вынуждены искать новые механизмы присутствия на внешних рынках. Электронная коммерция в этих условиях становится не просто дополнительным каналом реализации продукции, а важным инструментом адаптации бизнеса к новым экономическим реалиям. Существенное значение имеет и то обстоятельство, что на уровне государственных институтов уже формируются специальные механизмы поддержки цифрового экспорта: Российский экспортный центр развивает сервисы подбора международных маркетплейсов и цифрового продвижения на платформе «Мой экспорт», а Федеральная таможенная служба выделяет отдельное направление

таможенного администрирования товаров международной электронной торговли и специальную декларацию на такие товары.

Следует отметить, что электронная коммерция представляет собой более сложное явление, чем простая онлайн-продажа товаров. Она охватывает широкий круг процессов, включая цифровое продвижение, взаимодействие с покупателями и контрагентами, оформление заказов, электронные расчеты, логистику, передачу данных, клиентский сервис и правовое сопровождение сделки. В связи с этим электронная коммерция оказывает влияние не только на внутреннюю торговлю, но и на внешнеэкономическую деятельность предприятий, изменяя механизмы выхода на зарубежные рынки, структуру внешнеторговых каналов, способы организации экспортных поставок и формы взаимодействия с иностранными потребителями и партнерами.

В научной литературе тема электронной коммерции рассматривается в различных аспектах: как элемент цифровой экономики, как форма организации торговли, как часть платформенной экономики и как инструмент развития международной торговли. Вместе с тем вопрос использования электронной коммерции именно во внешнеэкономической деятельности российских предприятий остается особенно актуальным, поскольку он находится на стыке нескольких исследовательских направлений: цифровизации бизнеса, развития внешней торговли, экспортной политики, таможенного регулирования и платформенной трансформации рынков. Это требует комплексного анализа, учитывающего как экономические преимущества электронной коммерции, так и существующие институциональные, правовые, логистические и технологические ограничения.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование перспектив использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий.

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы исследования электронной коммерции;
- раскрыть сущность, виды и модели электронной коммерции;

- определить роль электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности;
- проанализировать развитие электронной коммерции в условиях цифровизации;
- исследовать современное состояние и направления применения электронной коммерции российскими предприятиями во внешнеэкономической деятельности;
- охарактеризовать инструменты использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий;
- выявить проблемы и перспективы расширения использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий.

Объектом исследования выступает внешнеэкономическая деятельность российских предприятий.

Предметом исследования выступают экономические отношения, механизмы, инструменты и направления использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий.

В работе применяются методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, статистического, а также метод сравнительного анализа.

Несмотря на значительный потенциал электронной коммерции, ее использование во внешнеэкономической деятельности сопряжено с рядом трудностей. К ним относятся логистические ограничения, зависимость от цифровой и платформенной инфраструктуры, правовые и таможенные барьеры, сложности трансграничных расчетов, вопросы защиты данных, а также необходимость адаптации бизнеса к быстро меняющимся условиям цифровой торговли. Именно поэтому исследование перспектив использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий имеет не только теоретическое, но и прикладное значение.

В целом использование электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий представляет собой сложный и динамичный процесс, в котором сочетаются возможности цифровизации, платформенных

решений и глобального доступа к рынкам с ограничениями институционального, технологического и организационного характера. Понимание этих процессов необходимо для выработки подходов, способных повысить эффективность внешнеэкономической деятельности российских компаний и расширить их участие в международной цифровой торговле.

Степень научной разработанности темы характеризуется наличием работ, посвященных электронной коммерции, цифровой экономике, трансграничной торговле и внешнеэкономической деятельности предприятий. Среди отечественных исследователей следует выделить труды Н. В. Городновой и К. С. Руденко, посвященные развитию электронной торговли и проблемам ее регулирования [15], Е. В. Зенкиной, рассматривающей электронную коммерцию как элемент цифровой трансформации торговли [17]. В работах К. Б. Костина, Ю. В. Малевича и И. М. Сошникова анализируются особенности трансграничной электронной торговли [21]. Современные тенденции развития электронной коммерции в России также исследуют Е. А. Павлюченко, Н. Н. Матненко, Т. С. Сальникова и Ю. А. Мезяков [24; 29]. Вместе с тем вопрос использования электронной коммерции именно во внешнеэкономической деятельности российских предприятий остается изученным не в полной мере и требует дополнительного анализа.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что ее материалы могут быть использованы для дальнейшего изучения электронной коммерции как инструмента развития внешнеэкономической деятельности, а также для углубления научных представлений о цифровой трансформации международной торговли. Практическая значимость исследования состоит в том, что его выводы могут быть применены российскими предприятиями при выборе направлений цифрового выхода на внешние рынки, а также органами государственной поддержки экспорта и профильными институтами при совершенствовании механизмов развития электронной торговли в сфере ВЭД.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

Глава 1 Теоретические основы исследования электронной коммерции

1.1 Электронная коммерция: сущность, виды, модели

На современном этапе электронная коммерция является не просто одной из форм торговли, а важным элементом цифровой трансформации экономики. Ее развитие связано с распространением информационно-коммуникационных технологий, ростом электронной торговли, изменением потребительского поведения и усилением платформенных форм взаимодействия между продавцом и покупателем. В экономической литературе электронная коммерция рассматривается как форма организации хозяйственных связей, при которой существенная часть коммерческих операций осуществляется в цифровой среде, а обмен товарами, услугами, данными и расчетной информацией происходит с использованием электронных каналов связи [15, с. 3843].

Следует отметить, что в научной литературе отсутствует единое определение электронной коммерции. Это объясняется тем, что разные авторы акцентируют внимание на различных ее сущностных признаках. Одни исследователи рассматривают электронную коммерцию преимущественно как куплю-продажу товаров и услуг через сеть Интернет, другие трактуют ее шире – как систему цифрово организованных коммерческих отношений, включающую маркетинг, поиск контрагента, оформление заказа, электронные расчеты, логистику, клиентский сервис и аналитическое сопровождение продаж. В условиях современной цифровой экономики второй подход представляется более обоснованным, поскольку электронная коммерция давно вышла за рамки простой онлайн-витрины и стала частью комплексной цифровой бизнес-модели предприятия [17, с. 8].

Для корректного теоретического анализа необходимо разграничить близкие, но не тождественные понятия: «электронная коммерция», «электронный бизнес» и «цифровая торговля». Электронный бизнес является более широким понятием, поскольку включает не только сделки купли-продажи, но и весь спектр цифровых организованных внутренних и внешних бизнес-процессов компании: электронный

документооборот, управление цепочками поставок, CRM-системы, цифровой маркетинг, онлайн-коммуникацию с партнерами и государством. Электронная коммерция, в свою очередь, представляет собой ту часть электронного бизнеса, которая непосредственно связана с коммерческим обменом. Понятие цифровой торговли также шире классической электронной коммерции, поскольку включает трансграничные потоки данных, цифровых услуг, платформенное посредничество и электронную поставку нематериальных продуктов. Именно поэтому для темы настоящего исследования наиболее продуктивно использовать расширенное понимание электронной коммерции как системы цифровых опосредованных коммерческих отношений, значимой для организации внешнеэкономической деятельности российских предприятий [37, с. 28].

С правовой точки зрения электронная коммерция опирается на совокупность норм гражданского, информационного, потребительского и внешнеторгового законодательства. В российской правовой системе базовое значение имеют положения Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», Федерального закона «О персональных данных», Федерального закона «Об электронной подписи», а также законодательства о внешнеторговой деятельности и защите прав потребителей.

Наличие такой нормативной базы означает, что электронная коммерция уже не воспринимается как неформальная или вторичная форма хозяйственной деятельности: государство признает юридическую значимость электронного обмена данными, электронной идентификации и цифрового документооборота. На международном уровне аналогичную функцию выполняют модельные акты Комиссии Организации Объединенных Наций по праву международной торговли (UNCITRAL) и документы Всемирной торговой организации (ВТО) по электронной торговле, что особенно важно для внешнеэкономической деятельности, поскольку трансграничная сделка требует не только технологической, но и правовой определенности [54; 55].

С экономической точки зрения ключевыми свойствами электронной коммерции являются снижение значения территориальной удаленности, ускорение информационного обмена, автоматизация значительной части торговых процессов и снижение части транзакционных издержек. Если в традиционной торговле доступ на рынок часто требует физического присутствия, создания филиала, офлайн-канала продаж или разветвленной сети посредников, то в электронной коммерции многие из этих функций могут быть перенесены в цифровую среду. Это делает электронную коммерцию особенно значимой для малых и средних предприятий, которые получают возможность организовывать продажи и коммуникации с внешними контрагентами без масштабных капитальных затрат [36, с. 387].

В научной литературе традиционно выделяются несколько моделей электронной коммерции по субъектному составу. Наиболее распространенными являются модели *B2B*, *B2C*, *C2C*, *C2B* и *B2G*. Для целей настоящего исследования наибольшее значение имеют *B2B* и *B2C*. Модель *B2B* предполагает электронное взаимодействие между предприятиями и характерна для оптовой торговли, снабжения, контрактных поставок, промышленной кооперации и экспортно-импортных операций. Модель *B2C* ориентирована на взаимодействие бизнеса с конечным потребителем и реализуется через интернет-магазины, цифровые каталоги, мобильные приложения и маркетплейсы. Именно эти две модели в наибольшей степени связаны с внешнеэкономической деятельностью, поскольку позволяют либо участвовать в трансграничных цепочках поставок, либо напрямую выходить на зарубежного потребителя [21, с. 6115].

Для исследования темы, связанной с внешнеэкономической деятельностью российских предприятий, недостаточно узкого понимания электронной коммерции как продажи через интернет. Для целей настоящей работы более корректен расширенный и частично институциональный подход, поскольку он позволяет учитывать не только сделку как таковую, но и весь сопутствующий комплекс процессов – от правового оформления и цифрового продвижения до логистики и таможенного сопровождения (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика основных подходов к пониманию электронной коммерции [составлено автором по: 15]

Подход	Содержание	Сильные стороны	Ограничения
Узкий (транзакционный)	Электронная коммерция понимается как продажа товаров и услуг через интернет	Простота определения, удобство для базового описания онлайн-торговли	Не отражает маркетинг, логистику, расчеты, данные и платформенные механизмы
Расширенный (процессный)	Включает весь комплекс коммерческих процессов: привлечение клиента, оформление заказа, оплату, доставку, сопровождение	Лучше отражает реальную практику бизнеса	Требует более сложного теоретического описания
Платформенный	Электронная коммерция рассматривается через роль маркетплейсов и цифровых посредников	Подходит для анализа современного рынка	Недостаточно раскрывает собственные каналы продаж компаний
Институциональный	Акцентируется правовое, таможенное, налоговое и организационное регулирование	Особенно важен для трансграничной торговли и ВЭД	Менее удобен для анализа поведенческих и маркетинговых аспектов

Наряду с делением по субъектному составу, электронная коммерция различается и по организационным формам. В современной практике она реализуется через собственные интернет-магазины компаний, маркетплейсы, специализированные электронные торговые площадки, мобильные приложения, агрегаторы и гибридные омниканальные решения. Особенно заметной тенденцией последних лет является доминирование маркетплейсов как универсальной инфраструктурной формы электронной торговли. Это объясняется тем, что маркетплейс берет на себя не только функцию цифровой витрины, но и нередко обеспечивает трафик, стандартизирует интерфейс продаж, предлагает платежные решения, рекламные инструменты, складскую обработку и логистику. В результате для большого числа компаний он становится не просто каналом продаж, а полноценной внешней коммерческой средой [41, с. 5580].

Данная тенденция ярко проявляется и на российском рынке, где внутренний сегмент интернет-торговли активно растет за счет отечественных платформ и маркетплейсов [27].

С точки зрения бизнес-логики необходимо выделить несколько типичных моделей использования электронной коммерции предприятием. Во-первых, это модель прямых онлайн-продаж через собственный цифровой канал. Во-вторых, платформенная модель, при которой предприятие продает товары через маркетплейс. В-третьих, гибридная модель, сочетающая собственный сайт и продажи через платформы. В-четвертых, модель цифрового посредничества, когда предприятие использует сторонних операторов для размещения, продвижения, платежного сопровождения или международной доставки. Для российских предприятий, особенно работающих во внешнеэкономической сфере, гибридные модели представляются наиболее устойчивыми, поскольку позволяют снизить зависимость от одного канала и одновременно расширить охват зарубежных рынков [21, с. 6120].

На рисунке 1 показано, что электронная коммерция не является однородным явлением. Она сочетает в себе несколько оснований классификации, и именно это делает ее удобным инструментом для разных категорий предприятий и разных стратегий выхода на рынок [15, с. 3848].

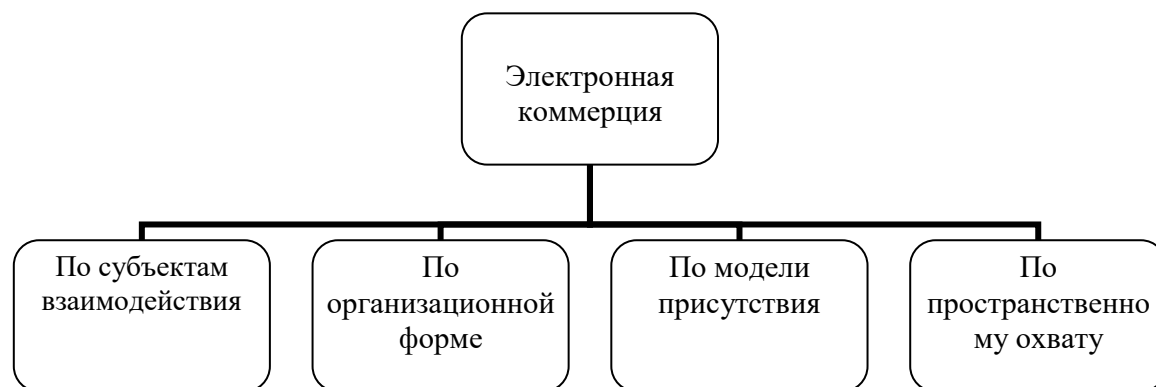


Рисунок 1 – Классификация электронной коммерции [составлено автором по: 31]

Вместе с тем было бы ошибкой представлять электронную коммерцию исключительно как безусловно более удобную форму торговли. У нее есть и ограничения. К ним относятся зависимость от цифровой инфраструктуры, риски

утечки персональных данных, усиление платформенной зависимости, необходимость соблюдения требований электронного документооборота и информационной безопасности, а также сложности, возникающие в части возвратов, подтверждения качества товара и трансграничного регулирования. Для внешнеэкономической деятельности добавляются таможенные, валютные и логистические факторы, которые будут подробнее рассмотрены в последующих разделах работы [34, с. 704].

Таким образом, электронная коммерция представляет собой сложную систему торговых отношений в цифровом пространстве, включающую не только сам факт онлайн-сделки, но и весь комплекс сопутствующих процессов. Для целей настоящего исследования под электронной коммерцией целесообразно понимать форму организации коммерческой деятельности, при которой заключение, сопровождение и исполнение сделки, а также взаимодействие с клиентом и контрагентом в существенной части осуществляются в цифровой среде. Такое понимание наиболее полно соответствует задачам исследования ее использования во внешнеэкономической деятельности российских предприятий.

1.2 Роль электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности

Внешеэкономическая деятельность предприятия представляет собой систему хозяйственных связей, возникающих в процессе выхода на внешние рынки, экспорта и импорта товаров и услуг, международного производственного сотрудничества, логистического взаимодействия, расчетов с иностранными контрагентами и выполнения связанных с этим правовых, валютных и таможенных процедур. В классической модели внешнеэкономической деятельности (ВЭД) значительная часть этих процессов требует существенных организационных ресурсов: поиска партнеров, формирования внешнеторговой документации, участия в выставках и деловых миссиях, создания представительств, привлечения посредников и адаптации продукции к требованиям зарубежного рынка. Именно поэтому внешнеэкономическая деятельность традиционно воспринимается как

более сложная и затратная форма хозяйственной активности по сравнению с деятельностью на внутреннем рынке [20, с. 37].

В современных условиях электронная коммерция постепенно меняет данную модель. Ее значение заключается не только в том, что предприятие получает дополнительный канал продаж, но и в том, что значительная часть процессов, связанных с выходом на внешний рынок, может быть перенесена в цифровую среду. Через интернет-магазины, маркетплейсы, цифровые каталоги, электронные торговые площадки и платформы поддержки экспорта предприятие получает возможность представить товар зарубежной аудитории, оценить спрос, организовать коммуникацию с потенциальными покупателями и частично автоматизировать сопровождение сделки. В результате электронная коммерция становится не вспомогательным инструментом, а одним из факторов трансформации внешнеэкономической деятельности [21, с. 6118].

Роль электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности прежде всего проявляется в снижении барьеров выхода на зарубежные рынки. В традиционной модели предприятию часто необходимо заранее инвестировать в продвижение, поиск зарубежного партнера, логистическую инфраструктуру и локальное присутствие. В цифровой модели часть этих затрат может быть снижена за счет использования готовой платформенной инфраструктуры. Это особенно важно для малых и средних предприятий, которые не всегда располагают ресурсами для создания зарубежных представительств или участия в дорогостоящих международных выставках. Для таких компаний электронная коммерция выполняет функцию «первичного входа» во внешнеэкономическую деятельность и позволяет начать экспортные операции с меньшими организационными затратами [21, с. 6120].

Существенным преимуществом электронной коммерции является сокращение части транзакционных издержек. В цифровой среде упрощается поиск информации о рынке, размещение товарного предложения, первичная коммуникация с покупателем, прием заказов, сбор отзывов и анализ спроса. Кроме того, электронные каналы позволяют быстрее обновлять ассортимент, изменять цены, корректировать условия доставки и адаптировать описание товара под конкретную

аудиторию. Для внешнеэкономической деятельности это особенно важно, поскольку работа с зарубежными рынками связана с высокой неопределенностью: предприятию необходимо понимать, какие товары востребованы, какие каналы продвижения эффективны и какие рынки могут быть перспективными [17, с. 11].

Электронная коммерция также расширяет географию внешнеэкономической деятельности. Если традиционный экспорт часто ориентирован на ограниченный круг стран и партнеров, то цифровая торговля позволяет предприятию одновременно присутствовать на нескольких рынках. При этом речь идет не только о прямых продажах конечному потребителю, но и о поиске *B2B*-контрагентов, участии в электронных каталогах, продвижении продукции через маркетплейсы и использовании цифровых сервисов экспортной поддержки. Благодаря этому предприятие может тестировать спрос на разных направлениях, не фиксируясь заранее на одном рынке или одном посреднике [20, с. 40].

Особое значение электронная коммерция имеет для экспортной деятельности российских предприятий. В условиях изменения внешнеторговой конъюнктуры, перестройки логистических маршрутов и необходимости поиска новых рынков цифровые каналы становятся инструментом диверсификации экспорта. Российский экспортный центр развивает направление электронной торговли, включая подбор маркетплейсов, образовательные сервисы и материалы для компаний, планирующих экспортировать онлайн. Это показывает, что электронная коммерция уже рассматривается не только бизнесом, но и институтами государственной поддержки как практический механизм продвижения российской продукции на внешние рынки [32].

При этом значение электронной коммерции различается в зависимости от модели взаимодействия. В сегменте *B2C* она позволяет предприятию обращаться непосредственно к зарубежному конечному потребителю, минуя часть традиционных посредников. Такой формат особенно подходит для потребительских товаров, которые можно стандартизировать, представить в цифровом каталоге и доставить по относительно типовой логистической схеме. В сегменте *B2B* электронная коммерция чаще проявляется не только в продаже как таковой, но и в

цифровизации поиска контрагентов, обмена коммерческими предложениями, согласования характеристик товара и сопровождения долгосрочных поставок. Поэтому электронная коммерция во внешнеэкономической деятельности должна пониматься шире, чем простая онлайн-продажа товара за рубеж [21, с. 6125].

Важным направлением использования электронной коммерции во ВЭД являются маркетплейсы. Для российских предприятий маркетплейс может выполнять несколько функций одновременно: витрины товара, канала продвижения, платежного посредника, логистического партнера и источника аналитики по спросу. Это снижает сложность выхода на внешний рынок, особенно на начальном этапе. В то же время маркетплейсы создают и определенные ограничения: предприятие становится зависимым от правил платформы, комиссии, алгоритмов продвижения, требований к карточкам товаров, рейтингов и отзывов покупателей. Поэтому работа через маркетплейсы требует не только размещения товара, но и системного управления ассортиментом, репутацией и цифровым продвижением [30].

Для внешнеэкономической деятельности особенно важна трансграничная электронная торговля. Ее специфика заключается в том, что сделка заключается в цифровой среде, но ее исполнение связано с пересечением границы товаром, платежом и данными. Это отличает трансграничную электронную торговлю от внутренней интернет-торговли и делает ее более сложной с точки зрения регулирования. Предприятию необходимо учитывать таможенные процедуры, валютное регулирование, требования к маркировке, особенности доставки, возврата товаров, защиты прав потребителей и обработки персональных данных в разных юрисдикциях [37, с. 21].

В России и Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) уже формируется отдельный контур регулирования товаров международной электронной торговли. Федеральная таможенная служба выделяет специальный порядок таможенного администрирования товаров международной электронной торговли и декларацию на товары электронной торговли. Это говорит о том, что трансграничная электронная торговля постепенно институционализируется и перестает быть нерегулируемой зоной. Для российских предприятий это имеет двойственное значение: с одной

стороны, появляются дополнительные требования к оформлению операций, с другой стороны, более четкие правила делают цифровой экспорт и импорт более предсказуемыми [39].

Наднациональное регулирование в рамках ЕАЭС также имеет значение для развития электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности. Обсуждение вопросов декларирования товаров электронной торговли и подготовка соглашения об электронной торговле товарами в ЕАЭС показывают, что данная сфера постепенно выделяется в самостоятельное направление интеграционной политики. Для российских предприятий это может создать более понятные условия работы на пространстве Союза, особенно в части процедур перемещения товаров, взаимодействия с операторами электронной торговли и применения единых подходов к регулированию [12].

Российская специфика состоит в том, что внутренний рынок электронной коммерции развивается значительно быстрее, чем трансграничный сегмент. По данным АКИТ, объем интернет-торговли в России в 2025 г. увеличился на 43 % и приблизился к 13,5 трлн руб., однако на трансграничный рынок пришлось только 3 % общего объема, или 520 млрд руб. [10]. Это означает, что электронная коммерция уже стала значимым элементом российской торговли, но ее потенциал именно как инструмента внешнеэкономической деятельности пока реализован не полностью. Следовательно, для российских предприятий сохраняется значительный резерв роста в направлении цифрового экспорта и трансграничных онлайн-продаж [27].

Сдержанное развитие трансграничного сегмента объясняется рядом факторов. Во-первых, сохраняются логистические ограничения, связанные со стоимостью и сроками международной доставки. Во-вторых, существуют сложности с трансграничными платежами и расчетами. В-третьих, российским предприятиям необходимо адаптировать товарные карточки, описание продукции, сервисную поддержку и маркетинговую коммуникацию под требования зарубежной аудитории. В-четвертых, сохраняется зависимость от платформенной инфраструктуры и правил доступа к отдельным внешним рынкам. В совокупности эти обстоятельства

показывают, что электронная коммерция во ВЭД требует не только наличия цифрового канала, но и комплексной организационной подготовки предприятия (таблица 2) [23].

Таблица 2 – Сравнение традиционной и электронной внешнеэкономической деятельности

Критерий	Традиционная модель ВЭД	ВЭД с использованием электронной коммерции
Выход на рынок	Часто требует представительства, посредников, офлайн-продвижения	Возможен через маркетплейсы, сайт, цифровые каталоги и платформы
Поиск клиентов	Выставки, личные контакты, торговые миссии	Онлайн-продвижение, цифровой маркетинг, платформенный трафик
Скорость запуска продаж	Относительно низкая	Выше за счет цифровой витрины и стандартизированных процедур
Данные о спросе	Ограничены и запаздывают	Доступны в режиме онлайн через аналитику заказов и поведения пользователей
Масштабирование	Зависит от офлайн-инфраструктуры	Может быть ускорено при наличии цифровой и логистической поддержки
Основные ограничения	Высокие организационные издержки, сложность выхода на рынок	Платформенная зависимость, логистика, таможенное и правовое регулирование

Из таблицы 2 видно, что электронная коммерция не отменяет классическую внешнеэкономическую деятельность, но существенно изменяет ее организационные механизмы. Она делает более доступными первичный выход на внешний рынок, тестирование спроса и продвижение продукции, однако не снимает полностью проблемы регулирования, доставки, платежей и доверия к продавцу. Поэтому электронная ВЭД должна рассматриваться как гибридная модель, в которой электронные каналы сочетаются с традиционными внешнеторговыми процедурами [20, с. 40].

Для более наглядного представления роли электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий целесообразно представить механизм ее воздействия в виде схемы. Такая визуализация показывает, что электронная коммерция влияет не только на сбыт продукции, но и на доступ к рынкам,

издержки, скорость коммерческого взаимодействия, диверсификацию экспортных каналов и устойчивость внешнеэкономической деятельности (рисунок 2).

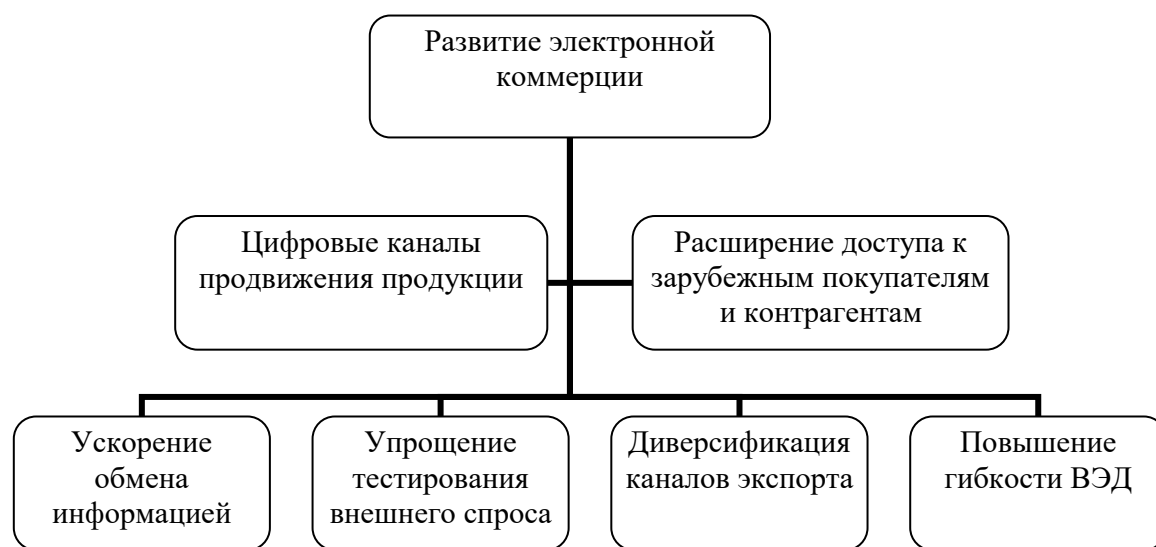


Рисунок 2 – Механизм влияния электронной коммерции на внешнеэкономическую деятельность предприятия [составлено автором по: 21]

На рисунке 2 показано, что электронная коммерция влияет на внешнеэкономическую деятельность предприятия последовательно и системно. На первом этапе она обеспечивает цифровизацию каналов продвижения и продаж, благодаря чему предприятие получает возможность представить продукцию зарубежной аудитории без обязательного физического присутствия на внешнем рынке. Далее электронные каналы способствуют расширению доступа к иностранным покупателям и контрагентам, что особенно важно для малых и средних предприятий, не обладающих значительными ресурсами для создания зарубежных представительств [21, с. 6118].

Следующим фактором влияния электронной коммерции выступает сокращение части транзакционных и организационных издержек. Это связано с тем, что поиск клиентов, размещение товарного предложения, первичная коммуникация, оформление заказа и анализ спроса могут осуществляться в цифровой среде. В результате предприятие быстрее получает информацию о реакции рынка, может тестировать отдельные товарные позиции и корректировать экспортную стратегию

без значительных предварительных затрат. Электронная коммерция также способствует диверсификации экспортных каналов, поскольку предприятие может сочетать собственный сайт, маркетплейсы, цифровые каталоги, социальные сети и специализированные экспортные платформы [17, с. 14].

В конечном счете использование электронной коммерции повышает гибкость и устойчивость внешнеэкономической деятельности предприятия. Это проявляется в способности быстрее адаптироваться к изменению спроса, перестраивать каналы продвижения, выбирать альтернативные рынки и снижать зависимость от традиционных посредников. Поэтому электронная коммерция должна рассматриваться не только как способ онлайн-продажи, но и как комплексный инструмент модернизации внешнеэкономической деятельности российских предприятий [20, с. 37].

Таким образом, роль электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий заключается в том, что она расширяет доступ к международным рынкам, снижает часть организационных барьеров выхода за рубеж, ускоряет коммерческие процессы и делает ВЭД более гибкой и цифрово управляемой. Ее значение особенно возрастает в условиях изменения внешнеторговой конъюнктуры, когда предприятиям необходимо искать новые рынки, адаптировать каналы сбыта и снижать зависимость от традиционных форм международного посредничества. Вместе с тем эффективность электронной коммерции во ВЭД напрямую зависит от состояния логистической, правовой, платежной и платформенной инфраструктуры. Поэтому электронная коммерция выступает не заменой всей внешнеэкономической деятельности, а важным инструментом ее модернизации и повышения устойчивости.

1.3 Развитие электронной коммерции в условиях цифровизации

Развитие электронной коммерции следует рассматривать как часть более общего процесса цифровизации экономики. Под цифровизацией экономики понимается системное внедрение цифровых технологий в производство,

распределение, обмен и потребление, в результате чего меняются формы хозяйственной деятельности, модели взаимодействия субъектов рынка и принципы создания стоимости. Электронная коммерция в данной системе занимает одно из центральных мест, поскольку именно через нее цифровизация наиболее быстро приобретает конкретную экономическую форму: онлайн-продажи, электронные заказы, цифровые платежи, логистическое сопровождение, платформенное посредничество и обработку данных о потребителях [24, с. 42].

В отличие от раннего этапа развития интернет-торговли, когда электронная коммерция преимущественно ассоциировалась с интернет-магазинами, современный этап характеризуется усложнением всей цифровой среды торговли. Сегодня электронная коммерция включает не только размещение товаров в сети, но и использование маркетплейсов, мобильных приложений, аналитики данных, цифрового маркетинга, рекомендательных алгоритмов, электронных платежей и систем управления клиентским опытом. Поэтому развитие электронной коммерции происходит не только за счет количественного роста онлайн-продаж, но и за счет качественного изменения бизнес-моделей предприятий [17, с. 10].

Одним из ключевых проявлений цифровизации является платформизация торговли. Цифровые платформы и маркетплейсы концентрируют значительные потоки покупателей, предоставляют продавцам готовую инфраструктуру для размещения товаров, продвижения, приема платежей и организации доставки. В результате платформа становится не просто посредником между продавцом и покупателем, а самостоятельной средой ведения бизнеса. Для предприятия это означает возможность быстрее выйти на рынок, но одновременно усиливает зависимость от правил платформы, комиссии, алгоритмов ранжирования, требований к карточкам товаров и системы отзывов [42, с. 71].

Платформизация особенно важна для российских предприятий, заинтересованных во внешнеэкономической деятельности. Через маркетплейсы и электронные торговые площадки компании могут тестировать спрос на зарубежных рынках, оценивать интерес к отдельным товарным категориям, сравнивать поведение покупателей в разных странах и корректировать ассортимент. В этом

смысле маркетплейсы выполняют не только сбытовую, но и аналитическую функцию. Они позволяют предприятию получить первичные данные о внешнем рынке без значительных затрат на классические маркетинговые исследования и создание зарубежной инфраструктуры [21, с. 6118].

Вторым важным фактором развития электронной коммерции является рост значения данных. Современная электронная торговля строится не только на факте продажи, но и на постоянном анализе цифровых следов потребителя: просмотров, заказов, отказов, повторных покупок, отзывов, реакции на рекламу и изменения спроса. Благодаря этому предприятие получает возможность более точно управлять ассортиментом, ценами, продвижением и логистикой. Для внешнеэкономической деятельности это особенно важно, поскольку цифровая аналитика помогает выявлять перспективные зарубежные рынки и адаптировать товарное предложение под особенности конкретной аудитории [41, с. 5563].

Развитие электронной коммерции также напрямую зависит от состояния логистической инфраструктуры. Онлайн-продажа сама по себе не гарантирует успешного исполнения сделки, особенно если речь идет о трансграничной торговле. Предприятию необходимо обеспечить хранение товара, обработку заказа, доставку, возврат, отслеживание посылки и взаимодействие с покупателем после продажи. Чем выше уровень развития фулфилмента, складских сервисов, цифрового трекинга и сервисов возврата, тем устойчивее функционирует электронная коммерция. Для ВЭД этот фактор приобретает особое значение, поскольку международная доставка связана с дополнительными затратами, сроками, таможенными процедурами и рисками [33, с. 207].

Не менее значимым условием развития электронной коммерции является платежная инфраструктура. Цифровая торговля требует удобных, быстрых и безопасных способов оплаты, а трансграничная электронная торговля дополнительно связана с вопросами валютных расчетов, комиссий, ограничений платежных систем и доверия покупателя к продавцу. В условиях внешнеэкономической деятельности платежный фактор становится одним из ключевых, поскольку даже при наличии спроса и готового товара сделка может

быть затруднена из-за ограничений в расчетах или отсутствия удобного платежного инструмента [37, с. 21].

В российской экономике развитие электронной коммерции в условиях цифровизации носит выраженно ускоренный характер. При этом внутри страны цифровая торговая инфраструктура уже достаточно развита, однако потенциал электронной коммерции как инструмента внешнеэкономической деятельности пока используется ограниченно [27].

Такая ситуация объясняется несколькими причинами. Во-первых, трансграничная торговля требует более сложной логистики и учета таможенных процедур. Во-вторых, сохраняются ограничения, связанные с международными платежами и расчетами. В-третьих, российским предприятиям необходимо адаптировать товар, описание, сервис, упаковку и маркетинговую коммуникацию под требования зарубежных рынков. В-четвертых, продвижение за рубежом требует знания цифровых платформ, языковой адаптации и понимания потребительского поведения в конкретной стране. Поэтому цифровизация создает возможности для ВЭД, но не устраняет автоматически все барьеры внешней торговли [23].

Российская специфика развития электронной коммерции в последние годы определяется также условиями внешней неопределенности. Санкционное давление, перестройка международных логистических цепочек, изменение доступности отдельных иностранных платформ и платежных сервисов существенно повлияли на траекторию развития рынка. Вместе с тем данные факторы не только создали ограничения, но и стимулировали внутреннюю адаптацию: усилилась роль отечественных маркетплейсов, национальных цифровых сервисов, собственных логистических решений и альтернативных экспортных каналов [23].

В этих условиях электронная коммерция становится одним из инструментов повышения устойчивости бизнеса. Если предприятие использует только традиционные каналы внешней торговли, оно сильнее зависит от отдельных посредников, маршрутов поставки и деловых контактов. При использовании

цифровых каналов компания получает возможность быстрее перестраивать продажи, тестировать разные направления, менять ассортимент и комбинировать несколько каналов продвижения. Поэтому цифровизация внешнеэкономической деятельности позволяет предприятиям не только расширять продажи, но и снижать зависимость от отдельных внешнеторговых схем [20, с. 40].

Для более наглядного представления факторов развития электронной коммерции в условиях цифровизации целесообразно представить их в виде схемы. Такая визуализация позволяет показать, что рост электронной коммерции обеспечивается не одним фактором, а совокупностью взаимосвязанных технологических, инфраструктурных, рыночных и институциональных изменений (рисунок 3).



Рисунок 3 – Рост внутренней электронной торговли и предпосылки для расширения трансграничной электронной коммерции [24, с. 44]

Представленный рисунок показывает, что развитие электронной коммерции имеет системный характер. Оно зависит от технологической базы, доступности цифровых сервисов, уровня развития платформенной торговли, платежной инфраструктуры, логистики и аналитики данных. При этом каждый из перечисленных факторов усиливает остальные: развитие маркетплейсов стимулирует спрос на логистику и платежные решения, рост аналитики повышает

эффективность продвижения, а расширение цифрового сбыта создает предпосылки для выхода на внешние рынки [24, с. 45].

Важным измерением цифровизации является изменение международного регулирования торговли. Электронная коммерция все чаще рассматривается не только как рыночное явление, но и как объект торговой политики. Международные организации связывают развитие цифровой торговли с уровнем цифровой интеграции, открытости экономики и доступности трансграничных потоков данных. Для российских предприятий это означает, что развитие электронной коммерции в сфере ВЭД зависит не только от внутренних ресурсов компании, но и от качества международной нормативной среды, правил обращения данных и согласованности процедур цифровой торговли [16].

Институциональное оформление трансграничной электронной торговли проявляется и на национальном уровне. Федеральная таможенная служба выделяет отдельный контур администрирования товаров международной электронной торговли и декларацию на товары электронной торговли. Это подтверждает, что электронная коммерция во внешнеэкономической деятельности постепенно становится не исключением, а особым направлением внешнеторговой практики, требующим специальных процедур и инструментов контроля [39].

Однако развитие электронной коммерции в условиях цифровизации нельзя оценивать исключительно позитивно. Наряду с новыми возможностями возникают и новые риски. Среди них можно выделить технологическую зависимость от платформ и программной инфраструктуры, усиление конкуренции за внимание потребителя, рост требований к защите персональных данных, риски кибербезопасности, усложнение электронного документооборота и неравномерность цифровой зрелости предприятий. Для российского бизнеса это особенно актуально, поскольку не все компании обладают достаточными ресурсами и компетенциями для полноценного использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности [34, с. 700].

Особую проблему представляет платформенная зависимость. Чем активнее предприятие использует маркетплейсы и цифровые посреднические сервисы, тем больше его коммерческий результат зависит от внешних правил: комиссий, алгоритмов выдачи, условий продвижения, требований к контенту и политики блокировок. В результате цифровая торговля одновременно снижает одни барьеры и создает другие. Поэтому перспективы электронной коммерции во ВЭД связаны не только с расширением присутствия на платформах, но и с развитием собственных цифровых каналов, бренда, клиентской базы и аналитических компетенций [42, с. 71].

Таким образом, развитие электронной коммерции в условиях цифровизации представляет собой сложный и многослойный процесс. С одной стороны, цифровизация создает объективные предпосылки для роста онлайн-торговли, развития платформенной экономики, расширения аналитики данных и повышения доступности внешних рынков. С другой стороны, она порождает новые зависимости, связанные с платформами, платежами, логистикой, регулированием и цифровыми компетенциями. Для российских предприятий перспективность использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности определяется именно способностью встроиться в новую цифровую среду технологически, организационно и правовым образом.

Глава 2 Анализ развития электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий

2.1 Применение электронной коммерции российскими предприятиями во внешнеэкономической деятельности

Современное состояние электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий целесообразно рассматривать через различие между двумя уровнями: развитостью внутреннего рынка *e-commerce* и степенью использования этого канала для международных продаж. Внутренний рынок электронной коммерции в России уже стал массовым: предприятия привыкли работать через маркетплейсы, интернет-магазины, цифровую рекламу, онлайн-платежи и логистические сервисы. Однако внешнеэкономическая деятельность через электронную коммерцию развивается более сдержанно, потому что трансграничная продажа требует не только цифровой витрины, но и международной доставки, платежной инфраструктуры, таможенного оформления, локализации товара и доверия зарубежного покупателя.

Согласно статистическим данным российский *e-commerce* быстро растет, но остается преимущественно внутренним. По данным АКИТ, в 2025 г. объем интернет-торговли в России составил 11,5 трлн руб., увеличившись на 28 % к предыдущему году. Доля интернет-торговли в общем объеме розничных продаж достигла 18,8 %. При этом 96,2 % онлайн-продаж пришлось на отечественные интернет-магазины и цифровые платформы, а трансграничная торговля заняла только 3,8 % [45]. Это означает, что российские предприятия уже располагают развитой цифровой сбытовой средой, но ее экспортный потенциал пока реализуется ограниченно.

Таблица 3 – Динамика и структура российского рынка электронной коммерции в 2024–2025 гг. [составлено автором по: 27; 45]

Показатель	2024 г.	2025 г.	Аналитический вывод для ВЭД
Объем интернет-торговли	почти 9 трлн руб.	11,5 трлн руб.	Сформирована масштабная цифровая торговая инфраструктура
Темп роста	+41 %	+28 %	Рост сохраняется, но рынок переходит к более зрелой стадии
Доля e-commerce в рознице	16,2 %	18,8 %	Онлайн-канал становится массовой частью розничной торговли
Доля внутреннего сегмента	97 %	96,2 %	Основная активность предприятий сосредоточена внутри страны
Доля трансграничного сегмента	3 %	3,8 %	Цифровой экспорт растет, но остается малой частью рынка

Данные таблицы 3 показывают, что главный разрыв находится не в технологической готовности российского рынка, а в слабой конвертации внутренней электронной торговли в экспортную активность. Российские предприятия уже используют цифровые каналы для продаж, продвижения и взаимодействия с покупателями, однако выход за рубеж требует другого уровня подготовки. На внутреннем рынке маркетплейс или сайт могут быть достаточны для запуска продаж, тогда как во внешнеэкономической деятельности необходимо учитывать язык коммуникации, требования к упаковке и маркировке, доступность способов оплаты, таможенные правила, сроки доставки и порядок возвратов.

Отраслевая структура электронной коммерции показывает, какие группы предприятий имеют наибольший потенциал для применения e-commerce во ВЭД. В 2025 г. крупнейшей категорией онлайн-продаж стали продукты питания и доставка готовой еды – 18,8 %. Далее следуют товары для дома и мебель – 15,6 %, одежда и обувь – 13,6 %, электроника и бытовая техника – 13 %, автозапчасти и автоаксессуары – 6,9 %. Заметные доли также имеют цифровые товары, инструменты, товары для красоты и здоровья, детские и спортивные товары [45]. Для внешнеэкономической деятельности это означает, что наиболее пригодными для онлайн-экспорта являются товары, которые можно стандартизировать, понятно

описать в карточке, доставлять небольшими партиями и продвигать через визуальный контент и отзывы.

Таблица 4 – Отраслевые направления применения электронной коммерции российскими предприятиями во ВЭД [составлено автором по: 45; 48; 49; 50]

Отрасль / категория	Доля в e-commerce РФ в 2025 г.	Примеры применения во ВЭД	Аналитическое значение
Продукты питания и АПК	18,8 %	<i>Trendyol</i> : детское питание, крупы, снеки, соусы, напитки; павильоны АПК Российский экспортный центр (РЭЦ)	Сегмент перспективен, но требует сертификации, срока годности и локального продвижения
Товары для дома и мебель	15,6 %	Маркетплейсы и национальные магазины	Подходят для платформенной торговли при решенной логистике и упаковке
Одежда и обувь	13,6 %	Маркетплейсы и карточки товаров	Высокая пригодность для онлайн-продаж, но важны размерные сетки и возвраты
Электроника и бытовая техника	13,0 %	Собственные сайты, маркетплейсы, B2B-каналы	Требуются гарантия, сервис и соответствие требованиям страны назначения
Красота и здоровье	4,9 %	<i>Ozon</i> и РЭЦ: витрина российской косметики, рост экспорта в СНГ более чем в 2 раза за 9 месяцев	Один из наиболее показательных кейсов платформенного экспорта
Цифровые товары и ИТ	5,1 %	<i>Va Technology / Yes, VR!</i> : экспорт франшизы и VR-решений	Е-commerce может продвигать не только физические товары, но и цифровые продукты

Крупнейшие российские платформы выступают не только участниками внутренней торговли, но и инфраструктурой, через которую предприятия могут переходить к внешнеэкономической деятельности. В 2025 г. оборот *Wildberries-Russ* в России и других странах присутствия составил 6,1 трлн руб., что на 49 % выше показателя 2024 г.; компания также увеличила логистическую инфраструктуру до более чем 200 объектов общей площадью 5,2 млн кв. м [46]. *Ozon* в 2025 г. нарастил оборот с учетом услуг на 45 %, до 4,163 трлн руб., а выручку – до 998 млрд руб. [47]. Эти данные показывают, что российские маркетплейсы уже обладают масштабом и инфраструктурой, сопоставимыми с задачами массовой цифровой торговли.

При этом более важным для темы ВЭД является не общий оборот платформ, а их способность выводить российских продавцов на зарубежные рынки. По данным *Ozon*, в 2025 г. совокупный объем экспорта российских продавцов в страны ближнего зарубежья вырос на 81 % к 2024 г., а число заказов превысило 40 млн и увеличилось почти в 2,5 раза. География экспорта охватывала Казахстан, Беларусь, Армению, Узбекистан, Кыргызстан, Азербайджан и Грузию; более 40 % российских продавцов *Ozon* имели активные продажи в соседних странах [48]. Этот пример показывает, что наиболее естественным направлением для цифрового экспорта российских предприятий являются близкие рынки, где проще решать логистику, платежи, языковую коммуникацию и доверие к продавцу.

Второй важный канал применения электронной коммерции во ВЭД – национальные магазины «Сделано в России», развиваемые Российским экспортным центром. В 2025 г. их сеть включала 50 онлайн-магазинов на 21 площадке в 8 странах, в том числе в Китае, Вьетнаме, ОАЭ и Узбекистане. Через эти магазины зарубежные покупатели получают доступ более чем к 3 тыс. товарных позиций от 848 российских производителей, причем 77 % участников относятся к малому и среднему бизнесу [49]. Это показывает, что электронная коммерция особенно важна для малого и среднего предпринимательства (МСП): она снижает стоимость первого выхода за рубеж, но при этом требует институционального сопровождения, продвижения и выбора правильной площадки.

Третий пример – продвижение российских товаров на турецком маркетплейсе *Trendyol*. За год число российских компаний, представленных на этой платформе, выросло с одной до десяти; на площадке было размещено 38 новых товарных позиций, включая детское питание, крупы, снеки, соусы и напитки. Кроме того, продукция отдельных производителей стала доступна в сетях *METRO*, *Carrefour* и *Shell* [50]. Данный кейс показывает, что электронная коммерция во ВЭД редко существует в чистом онлайн-формате: для устойчивого спроса требуются офлайн-презентации, дегустации, локальная реклама, работа с дистрибьюторами и доверие к продукции.

Следовательно, современное применение электронной коммерции российскими предприятиями во внешнеэкономической деятельности имеет выборочный и отраслевой характер. Наиболее развитые направления связаны с ближним зарубежьем, странами СНГ, Турцией, Китаем, Вьетнамом, ОАЭ и Узбекистаном, а также с теми товарами, которые легче представить и продвинуть онлайн. Для сложной промышленной продукции электронная коммерция чаще выполняет функцию поиска B2B-контактов, демонстрации ассортимента и предварительной коммуникации, а не полного цикла онлайн-продажи [21, с. 6125].

Таким образом, российский рынок электронной коммерции достиг значительного масштаба, однако его внешнеэкономическая составляющая пока развита существенно слабее внутреннего сегмента. Основные направления применения электронной коммерции во ВЭД связаны с маркетплейсами, национальными магазинами, странами ближнего зарубежья и отдельными товарными категориями: косметикой, продуктами питания длительного хранения, товарами для дома, одеждой, автотоварами, продукцией АПК, цифровыми продуктами и франшизами. Электронная коммерция становится для российских предприятий не заменой классического экспорта, а дополнительным каналом тестирования спроса, продвижения товара, выхода на новые рынки и расширения внешнеэкономических связей.

2.2 Инструменты использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий

Инструменты электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий следует рассматривать не как набор отдельных цифровых сервисов, а как практическую систему выхода на внешний рынок. Для предприятия важно не просто разместить товар в интернете, а выбрать страну и площадку, подготовить цифровую витрину, локализовать карточки товаров, организовать платежи, доставку, таможенное оформление, продвижение и последующий анализ продаж.

Первичным инструментом подготовки к цифровому экспорту является подбор подходящего канала выхода на внешний рынок. Для российских предприятий, особенно для малого и среднего бизнеса, важное значение имеет сервис подбора маркетплейсов Российского экспортного центра. Его задача состоит не в прямой продаже товара, а в снижении информационного барьера: предприятие получает рекомендации по выбору площадки, регистрации, созданию или развитию интернет-магазина и адаптации цифрового присутствия под конкретный рынок [30]. Такой инструмент особенно полезен на подготовительном этапе, когда компания еще не понимает, какой формат ей подходит: российский маркетплейс с экспортным контуром, зарубежная площадка, национальный магазин, собственный сайт или *B2B*-каталог.

Статистика 2025 г. показывает, что внутренняя база для развития электронной коммерции в России уже сформирована. Однако структура рынка остается преимущественно внутренней: 96,2 % онлайн-продаж приходится на отечественные интернет-магазины и цифровые платформы, а трансграничная торговля занимает только 3,8 % [45]. Это соотношение показывает, что проблема состоит не в отсутствии цифровой торговли как таковой, а в недостаточной конвертации внутреннего платформенного опыта во внешний рынок. Российские компании уже работают с карточками товаров, отзывами, рейтингами, онлайн-рекламой, маркетплейсной логистикой и аналитикой спроса. Но при выходе за рубеж возникает другой уровень задач: выбор страны, учет местных требований к товару, язык коммуникации, платежи, возвраты, таможенное оформление, локальное продвижение и доверие к российскому продавцу.

Маркетплейс дает готовую аудиторию и инфраструктуру, национальный магазин снижает барьер выхода для малого и среднего бизнеса, зарубежная площадка позволяет тестировать конкретный страновой рынок, а собственный сайт или каталог усиливает доверие и удобен для *B2B*-коммуникации (таблица 5).

Таблица 5 – Практические инструменты электронной коммерции во ВЭД российских предприятий [составлено автором по: 45; 46; 47]

Инструменты электронной коммерции во ВЭД	Характеристика инструментов	Примеры использования
Подбор электронной площадки	Выбор подходящего маркетплейса или цифрового канала с учетом страны, товара, спроса и требований площадки.	Сервис РЭЦ по подбору маркетплейсов для выхода на зарубежные электронные площадки.
Российские маркетплейсы с экспортным контуром	Использование уже знакомой продавцу платформенной инфраструктуры для продаж на внешние рынки.	Продажи российских товаров через <i>Ozon</i> в страны СНГ и ближнего зарубежья.
Зарубежные маркетплейсы	Размещение товаров на площадках конкретной страны с учетом местного языка, спроса и правил торговли.	Продвижение российских товаров на <i>Trendyol</i> в Турции.
Национальные онлайн-магазины	Коллективное продвижение российских товаров за рубежом при поддержке институтов развития.	Онлайн-магазины «Сделано в России» на зарубежных площадках.
Собственный сайт и B2B-каталог	Представление компании, продукции, сертификатов и условий сотрудничества для зарубежных покупателей и партнеров.	Использование сайта или каталога для получения заявок и ведения переговоров с иностранными контрагентами.
Локализация товарного предложения	Адаптация карточек товаров, описаний, фото, упаковки, инструкций и условий доставки под целевой рынок.	Перевод карточек товаров и настройка описаний под требования зарубежного маркетплейса.
Цифровое продвижение	Привлечение покупателей через рекламу, рейтинги, отзывы, витрины, подборки и локальные каналы коммуникации.	Тематические витрины российских товаров и рекламное продвижение на маркетплейсах.
Платежные инструменты	Организация приема оплаты, возвратов, валютных расчетов и подтверждения платежей.	Использование встроенных расчетов маркетплейса или банковского сопровождения B2B-сделки.
Логистика и фулфилмент	Хранение, упаковка, доставка, трекинг, возвраты и контроль исполнения заказа.	Доставка товаров через логистику маркетплейсов или специализированных операторов.
Таможенное сопровождение	Оформление трансграничного перемещения товара, декларирование и подтверждение сведений о товаре.	Использование декларации на товары электронной торговли.
Аналитика продаж	Анализ заказов, стран, категорий, возвратов, отзывов, конверсии и маржинальности.	Корректировка ассортимента, цен, рекламы и экспортной стратегии на основе данных продаж.

Первичным инструментом подготовки к цифровому экспорту является анализ зарубежного рынка и подбор подходящей электронной площадки. Для российских

предприятий, особенно для субъектов малого и среднего бизнеса, важное значение имеет сервис подбора маркетплейсов Российского экспортного центра. Его практическая функция состоит в том, что предприятие получает рекомендации по выбору площадки, созданию или развитию интернет-магазина, регистрации на маркетплейсе и адаптации цифрового присутствия под конкретный рынок [30]. Данный инструмент снижает информационный барьер и позволяет компании не начинать экспорт с произвольного выбора площадки. Однако сам по себе подбор маркетплейса не гарантирует продаж: дальнейший результат зависит от конкурентоспособности товара, цены, качества карточки, логистики, условий оплаты и доверия к продавцу.

Вторым инструментом выступают российские маркетплейсы с экспортным контуром. Наиболее показательный пример – *Ozon*, который используется российскими продавцами для выхода на рынки стран СНГ и ближнего зарубежья. Для предприятия такой инструмент удобен тем, что продавец применяет уже знакомую платформенную механику: личный кабинет, карточку товара, отзывы, рейтинг, рекламные инструменты, внутреннюю аналитику и логистические решения. В 2025 г. экспорт российских продавцов через *Ozon* в страны ближнего зарубежья вырос на 81 %, а число заказов превысило 40 млн. География включала Казахстан, Беларусь, Армению, Узбекистан, Кыргызстан, Азербайджан и Грузию [48]. Это показывает, что российский маркетплейс может быть инструментом первичного цифрового экспорта, особенно для товаров массового спроса и стандартизированных товарных категорий.

Вместе с тем *Ozon* как инструмент ВЭД имеет и ограничения. Он наиболее эффективен для близких рынков, где ниже языковые, логистические и потребительские барьеры. Поэтому для предприятия такой канал целесообразен прежде всего как способ тестирования спроса, проверки товарной категории и постепенного выхода на внешнюю аудиторию. Для дальних рынков одной платформенной механики недостаточно: потребуются локальная реклама, отдельная логистика, адаптация упаковки, сертификация, поддержка покупателей и более сложная платежная инфраструктура.

Отдельно следует выделить маркетплейсы с международным присутствием. *Wildberries-Russ* показывает, что крупная российская платформа может быть полезна продавцам за счет масштаба аудитории и развитой инфраструктуры. В 2025 г. оборот *Wildberries-Russ* в России и странах присутствия превысил 6,1 трлн руб., увеличившись на 49 %, а логистическая инфраструктура компании выросла до более чем 200 объектов общей площадью 5,2 млн кв. м [46]. Для предприятия это означает возможность использовать готовую цифровую и складскую инфраструктуру, не создавая собственную зарубежную розничную сеть. Однако такой инструмент требует расчета полной экономики продажи: комиссий, хранения, доставки, возвратов, рекламных расходов и зависимости от правил платформы.

Яндекс Маркет в данном контексте следует оценивать иначе. Эта площадка важна для российских предприятий как инструмент внутренней электронной коммерции, отработки карточек товаров, продвижения, логистики и клиентского сервиса. Однако в сравнении с *Ozon* и *Wildberries* ее роль как самостоятельного экспортного канала выражена слабее. Поэтому для ВЭД Яндекс Маркет целесообразно рассматривать не как основной инструмент трансграничной продажи, а как элемент формирования цифровой зрелости предприятия: компания учится работать с ассортиментом, ценой, отзывами, рейтингом, рекламой, аналитикой и качеством обслуживания, а затем переносит этот опыт на экспортные площадки.

Третьим инструментом являются зарубежные маркетплейсы. Их отличие от российских платформ с экспортным контуром состоит в том, что предприятие получает прямой доступ к аудитории конкретной страны, но одновременно сталкивается с более высоким уровнем требований к локализации. Нужно учитывать язык, потребительские привычки, местные правила площадки, рекламные каналы, способы оплаты, требования к упаковке и ожидания покупателей. Примером такого инструмента является *Trendyol* на турецком направлении. Количество российских компаний, представленных на *Trendyol* через демонстрационно-дегустационный павильон АПК, выросло с одной до десяти, было размещено 38 товарных позиций, включая детское питание, крупы, снеки, соусы и напитки [50]. Кроме того, онлайн-продвижение в Турции обеспечило охват более 8,5 млн просмотров [50].

Следовательно, зарубежный маркетплейс работает эффективнее не как самостоятельная витрина, а в связке с локальным продвижением, павильонами, блогерами, социальными сетями и офлайн-дистрибуцией.

Четвертым инструментом являются национальные магазины «Сделано в России». Их значение состоит в институциональном сопровождении выхода российских предприятий на зарубежные электронные площадки. В отличие от самостоятельного размещения на маркетплейсе, национальный магазин снижает барьер входа для малых и средних производителей: помогает с представлением товара, продвижением, доверием к российскому бренду и включением продукции в общую витрину. В 2025 г. сеть национальных магазинов включала 50 онлайн-магазинов на 21 площадке в 8 странах, а зарубежные покупатели получали доступ более чем к 3 тыс. товарных позиций от 848 российских производителей, значительная часть которых относилась к малому и среднему бизнесу [49]. Следовательно, данный инструмент особенно полезен предприятиям, у которых есть товарный потенциал, но нет собственного экспортного отдела и опыта самостоятельного выхода на иностранные маркетплейсы.

Пятым инструментом выступают собственные цифровые каналы предприятия: корпоративный сайт, интернет-магазин, электронный каталог, личный кабинет клиента и формы онлайн-заявок. В отличие от маркетплейса, собственный канал позволяет предприятию контролировать бренд, структуру ассортимента, визуальное оформление, клиентскую базу и коммуникацию с покупателем. Для B2B-сегмента этот инструмент особенно важен, поскольку внешнеторговая сделка часто не совершается мгновенно через «корзину», а начинается с изучения информации о компании, технических характеристик товара, сертификатов, условий поставки и запроса коммерческого предложения [21, с. 6125]. Поэтому собственный сайт или электронный каталог целесообразны для промышленных, технологических, франчайзинговых и сложных товаров, где важны доверие, техническое описание и индивидуальные условия контракта.

Однако собственный сайт редко может заменить маркетплейсы на начальном этапе выхода на внешний рынок. Предприятию необходимо самостоятельно

привлекать трафик, продвигаться в поисковых системах и социальных сетях, поддерживать интерфейс на языке целевого рынка, обеспечивать платежные решения, доставку и обработку заявок. Поэтому наиболее рациональной для многих российских компаний является гибридная модель: маркетплейс используется для тестирования спроса и привлечения покупателей, а собственный сайт или B2B-каталог – для формирования доверия, презентации бренда и ведения переговоров [21, с. 6116].

Шестая группа инструментов связана с цифровым продвижением и локализацией. Во внешнеэкономической деятельности недостаточно дословно перевести карточку товара. Необходимо адаптировать название, описание, фотографии, характеристики, ключевые слова, инструкции, упаковку и условия доставки под требования конкретного рынка. Для B2C-сегмента большое значение имеют отзывы, рейтинг продавца, визуальное качество карточки, скорость ответа и участие в акциях площадки. Для B2B-сегмента важнее полнота технической информации, наличие сертификатов, описание условий поставки и возможность быстро получить коммерческое предложение [17, с. 10]. Кейс с продвижением российской косметики через *Ozon* и РЭЦ показывает, что категории с высокой добавленной стоимостью и хорошей визуальной представленностью особенно хорошо подходят для цифрового продвижения: в рамках проекта «Красота создается в России» была создана витрина с более чем 900 косметическими товарами 10 российских компаний [49].

Седьмой инструментальный блок – платежные и расчетные решения. В электронной коммерции платеж является частью клиентского опыта, но во ВЭД он одновременно становится юридическим, валютным и комплаенс-вопросом. Предприятию необходимо учитывать доступность платежных инструментов для иностранного покупателя, валюту расчета, комиссии, порядок возвратов, подтверждение оплаты и ограничения трансграничных платежей. Чем сложнее платежный сценарий, тем выше риск отказа покупателя от сделки. Поэтому платежная инфраструктура является одним из ключевых условий развития трансграничной электронной коммерции [37, с. 21]. На практике маркетплейсы частично снимают эту проблему за счет встроенных расчетов, но при B2B-продажах

через сайт или каталог предприятию требуется отдельная проработка банковского сопровождения, валютного контроля и условий оплаты.

Восьмая группа инструментов связана с логистикой, фулфилментом и сопровождением заказа. Для электронной коммерции скорость и предсказуемость доставки являются частью конкурентного предложения. В трансграничной торговле к этому добавляются вопросы упаковки, маркировки, таможенного оформления, возврата товара и информирования покупателя о статусе заказа. Поэтому предприятие должно заранее оценивать не только спрос, но и стоимость исполнения заказа, иначе онлайн-продажа может оказаться экономически невыгодной [33, с. 207]. Российские маркетплейсы удобны тем, что предлагают готовую логистическую инфраструктуру, однако экспортер все равно зависит от правил площадки, тарифов, сроков доставки, возвратов и возможности поставки в конкретную страну.

Девятым инструментом является таможенное сопровождение электронной торговли. Цифровая продажа товара за рубеж не отменяет внешнеторговых процедур, а требует их адаптации к более массовому и быстрому формату заказов. Федеральная таможенная служба выделяет специальное таможенное администрирование товаров международной электронной торговли и декларацию на товары электронной торговли. Такая декларация содержит сведения о товаре, его стоимости и количестве, отправителе и получателе [39]. Для предприятия это означает, что электронная коммерция во ВЭД должна сопровождаться корректным описанием товара, правильной классификацией, подтверждением стоимости, оформлением документов и соблюдением требований страны назначения.

Отдельное значение имеет регулирование электронной торговли в рамках ЕАЭС. Евразийская экономическая комиссия рассматривает вопросы корректировки декларации на товары электронной торговли, указания отдельных данных по товарам и транспортным средствам, а также информации о тарифных преференциях [12]. Это показывает, что электронная торговля постепенно получает более детальное процедурное регулирование. Для российских предприятий данное направление важно потому, что страны ЕАЭС и ближнего зарубежья являются

наиболее реалистичным пространством первичного цифрового экспорта, а унификация процедур может снизить административные барьеры при трансграничных продажах.

Десятым инструментом является аналитика электронной коммерции. Она включает анализ заказов, конверсии, географии спроса, отзывов, возвратов, повторных покупок, эффективности рекламы и маржинальности по странам. Без аналитики предприятие не может понять, какой рынок является перспективным, какие товары требуют локализации, какие категории лучше продаются, где выше стоимость доставки и какие направления дают устойчивую прибыль. Поэтому аналитика превращает электронную коммерцию из разового размещения товара в управляемый канал внешнеэкономической деятельности.

Практические примеры показывают, что инструменты электронной коммерции во ВЭД российских предприятий дают разный результат в зависимости от рынка и степени готовности компании. Наиболее измеримый эффект сегодня демонстрируют маркетплейсы с экспортным контуром [48]. Это подтверждает, что наиболее реалистичной зоной первичного цифрового экспорта для российских предприятий являются не дальние рынки, а страны СНГ и ближнего зарубежья, где проще решать вопросы доставки, оплаты, языка и доверия покупателей.

Национальные онлайн-магазины «Сделано в России» решают другую задачу: они не столько масштабируют уже готовый экспорт, сколько помогают предприятиям с низким уровнем экспортного опыта впервые выйти на зарубежные электронные площадки. Наличие 50 онлайн-магазинов на 21 площадке в 8 странах и участие 848 российских производителей, большинство из которых относится к малому и среднему бизнесу, показывает, что данный инструмент особенно важен для МСП [49]. Однако его эффективность зависит не только от факта размещения товара, но и от готовности предприятия обеспечить качество продукции, упаковку, локализацию описания, стабильные поставки и обработку заказов.

Кейс *Trendyol* показывает, что выход на зарубежный маркетплейс требует более сложной подготовки, чем работа через российскую платформу в ближнем зарубежье. Увеличение числа российских компаний на этой площадке с одной до

десяти и размещение 38 товарных позиций подтверждают наличие спроса на российскую продукцию, но одновременно показывают ограниченный масштаб такого канала [50]. Для закрепления на подобном рынке недостаточно создать карточку товара: необходимы локальное продвижение, адаптация ассортимента, работа с потребительским доверием и связь онлайн-продаж с офлайн-дистрибуцией.

Следовательно, выбор инструмента электронной коммерции во ВЭД должен зависеть от конкретной задачи предприятия. Для проверки спроса в соседних странах целесообразны российские маркетплейсы с экспортным контуром; для предприятий без экспортного опыта – национальные онлайн-магазины и сервисы РЭЦ; для выхода на конкретный зарубежный рынок – иностранные маркетплейсы в сочетании с локализацией и продвижением; для сложной *B2B*-продукции – собственный сайт, электронный каталог и переговорная модель продаж. Поэтому практическая эффективность электронной коммерции определяется не количеством используемых инструментов, а тем, насколько выбранный инструмент соответствует товару, рынку и уровню экспортной готовности предприятия.

На основе рассмотренных примеров можно выделить общую последовательность применения инструментов электронной коммерции во ВЭД. Она начинается не с технического размещения товара, а с выбора страны и товарной категории. Далее предприятие выбирает оптимальный канал выхода на рынок: российский маркетплейс с экспортным контуром, зарубежную платформу, национальный онлайн-магазин, собственный сайт или *B2B*-каталог. После этого требуется локализовать товарное предложение, организовать платежи и доставку, обеспечить таможенное оформление, запустить продвижение и анализировать данные о спросе. Такая последовательность позволяет отличить полноценную и управляемую цифровую экспортную модель от разового размещения товара в интернете, не обеспеченного необходимой инфраструктурой и сопровождением (рисунок 4).

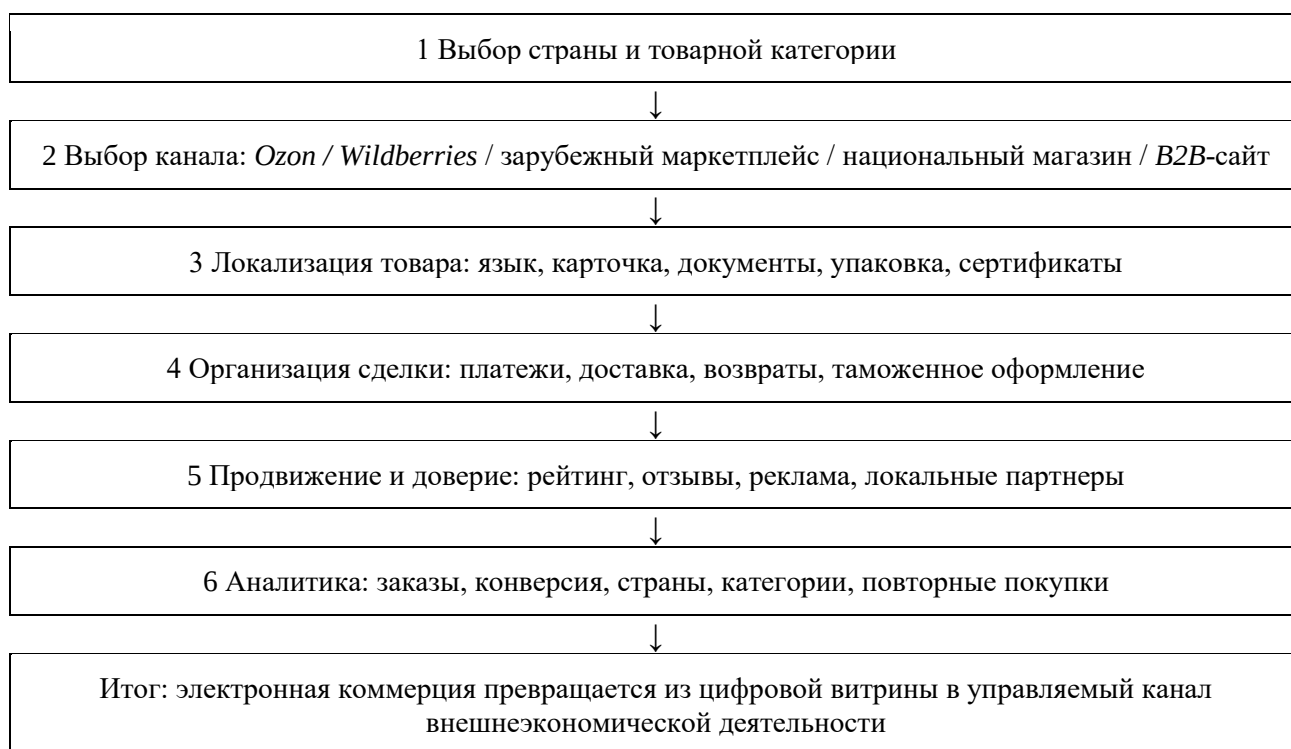


Рисунок 4 – Практическая модель применения инструментов электронной коммерции во ВЭД [составлено автором по: 20]

Рисунок 4 показывает, что инструменты электронной коммерции должны применяться последовательно. Если предприятие начинает с размещения товара без выбора страны и расчета логистики, цифровой канал может не дать результата. Если есть продвижение, но нет удобного платежа или понятного возврата, покупатель откажется от сделки. Если продажи идут, но предприятие не анализирует страны, категории, возвраты и повторные покупки, оно не сможет масштабировать экспортную модель. Поэтому электронная коммерция во ВЭД должна рассматриваться как управленческая цепочка, а не как одно действие по размещению товара на площадке.

Таким образом, инструменты электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий образуют единую цифровую экспортную модель, включающую выбор рынка, подбор маркетплейса или собственной площадки, локализацию товара, продвижение, платежи, логистику, таможенное сопровождение и аналитику. Примеры *Ozon*, *Wildberries-Russ*, *Trendyol* и отдельных российских компаний показывают, что электронная коммерция

действительно может использоваться как канал выхода на зарубежные рынки, однако ее эффективность зависит не от самого факта размещения товара в интернете, а от способности предприятия обеспечить полный цикл внешнеторговой операции – от цифровой витрины до доставки, расчетов, сертификации и клиентского сопровождения.

2.3 Проблемы и перспективы расширения использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий

Проблемы расширения электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий следует рассматривать не как отсутствие цифровых каналов, а как недостаточную готовность многих компаний соединить онлайн-продажи с экспортной инфраструктурой. В России уже есть крупные маркетплейсы, интернет-магазины, цифровое продвижение и логистические сервисы, однако трансграничный сегмент остается небольшим: в 2025 г. на него приходилось только 3,8 % российского рынка интернет-торговли [45]. Следовательно, ключевой барьер находится не в масштабе внутреннего сегмента электронной торговли, а в сложности превращения онлайн-канала в полноценную внешнеторговую операцию.

Отдельное значение для решения данной проблемы имеют меры государственной поддержки цифрового экспорта. Для российских предприятий, особенно для субъектов малого и среднего предпринимательства, выход на зарубежные электронные площадки связан не только с выбором маркетплейса, но и с необходимостью понимать требования целевого рынка, правила размещения товаров, условия продвижения, особенности логистики, сертификации и расчетов. В этой связи важную роль играют сервисы Российского экспортного центра, включая подбор маркетплейсов, консультационное сопровождение, развитие национальных онлайн-магазинов «Сделано в России», образовательные материалы и информационную поддержку экспортеров [30; 49]. Такие инструменты позволяют

снизить информационные и организационные барьеры для предприятий, которые имеют экспортный потенциал, но не обладают достаточным опытом самостоятельного выхода на зарубежные цифровые площадки.

Важным направлением поддержки является развитие цифровой инфраструктуры электронной торговли. Она включает не только маркетплейсы, но и электронный документооборот, сервисы онлайн-продвижения, платежные решения, логистические платформы, фулфилмент, таможенное администрирование товаров электронной торговли и инструменты аналитики данных. Без такой инфраструктуры электронная коммерция остается только цифровой витриной, но не превращается в полноценный канал внешнеэкономической деятельности. Поэтому перспективы расширения цифрового экспорта зависят от согласованной работы государства, маркетплейсов, банков, логистических операторов, таможенных органов и самих предприятий.

Особенно значимым направлением является развитие более понятных процедур электронной торговли в рамках ЕАЭС. Страны ЕАЭС и ближнего зарубежья являются наиболее реалистичным пространством первичного цифрового экспорта для российских компаний, поскольку здесь ниже языковые, логистические и потребительские барьеры. Развитие единых подходов к декларированию товаров электронной торговли, электронному документообороту, защите потребителей и перемещению товаров может снизить административную неопределенность и повысить привлекательность трансграничных онлайн-продаж для российских предприятий [12; 39; 53].

Первая проблема связана с логистикой. На внутреннем рынке доставка, возвраты и фулфилмент уже стали стандартной частью электронной коммерции. Во внешнеэкономической деятельности цепочка усложняется: товар проходит границу, требует корректной упаковки, маркировки, документов, расчета срока доставки и понятных правил возврата. Для товаров низкой стоимости высокая цена международной доставки может полностью уничтожить ценовое преимущество. Поэтому для российских предприятий наиболее реалистичным первым

направлением остаются рынки ближнего зарубежья и ЕАЭС, где меньше расстояние, проще коммуникация и выше узнаваемость российских платформ.

Вторая проблема – платежи и расчеты. В электронной коммерции платеж должен быть быстрым и удобным для покупателя, но во ВЭД он становится валютным, юридическим и санкционным вопросом. Сложности могут возникать из-за недоступности привычных платежных сервисов, комиссий, возвратов, валютных ограничений и необходимости подтверждения оплаты. На практике эта проблема частично решается через платформенные расчеты, работу в дружественных и соседних юрисдикциях, локальных партнеров и институциональное сопровождение экспорта. Именно поэтому Ozon демонстрирует более быстрый рост экспорта в странах ближнего зарубежья, где платформа может выстроить более контролируемую логистическую и расчетную среду [48].

Третья проблема связана с таможенным и регуляторным оформлением. Онлайн-продажа не устраняет необходимость декларирования и соблюдения требований страны назначения. Предприятие должно корректно указывать сведения о товаре, стоимости, количестве, отправителе и получателе, учитывать требования к сертификатам, маркировке и потребительской информации. ФТС выделяет отдельную декларацию на товары электронной торговли, что показывает институционализацию данного сегмента [39]. В перспективе снижение регуляторной неопределенности может быть связано с развитием правил электронной торговли в ЕАЭС [52; 53].

Четвертая проблема – доверие и локализация. Зарубежный покупатель часто не знает российского продавца и не понимает национальные гарантии, поэтому для него важны отзывы, рейтинги, понятные условия возврата, перевод описания, визуальное качество карточки, локальный сервис и подтверждение официальности продавца. Кейс холдинга «Афанасий» показывает, что при выходе через зарубежные площадки важно контролировать официальный канал продаж: иначе посредники могут перепродавать товар с высокой наценкой, что ухудшает позиционирование бренда и доверие покупателя [51].

Пятая проблема – платформенная зависимость. Маркетплейсы дают доступ к аудитории, но одновременно подчиняют продавца правилам площадки, комиссиям, алгоритмам выдачи, рейтингу, рекламным ставкам и требованиям к карточкам. Поэтому предприятие, полностью зависящее от одной платформы, может потерять продажи при изменении правил. Перспективной является гибридная модель, когда маркетплейс используется для трафика и тестирования спроса, а собственный сайт, B2B-каталог, база клиентов и партнерская сеть – для удержания контроля над брендом и внешнеторговыми связями [42, с. 71].

Основные ограничения трансграничной электронной коммерции носят комплексный характер и затрагивают не только цифровую витрину продаж, но и логистику, расчеты, таможенное оформление, доверие потребителей, платформенную зависимость и управленческие компетенции предприятий. Для российских компаний важно не просто выйти на зарубежную онлайн-площадку, а заранее оценить всю цепочку внешнеторговой операции: от выбора рынка и способа доставки до локализации карточки товара, приема платежей и организации возвратов.

Каждая из выявленных проблем имеет не только техническое, но и управленческое измерение, поскольку ее решение требует согласования всех этапов внешнеторговой операции. Логистика предполагает расчет полной экономики заказа с учетом упаковки, перевозки, таможенного оформления и возврата; платежи определяют возможность завершения сделки и зависят от доступности расчетных каналов, комиссий и валюты; локализация включает адаптацию описания, визуального контента, маркировки и условий обслуживания к требованиям конкретного рынка. Платформенная зависимость связана с комиссиями, алгоритмами продвижения и правилами площадки, а недостаток компетенций повышает риск ошибок при выборе рынка, канала продаж и логистической модели. Поэтому расширение электронной коммерции во ВЭД требует системного управления цифровым экспортом, объединяющего маркетинговые, финансовые, логистические и таможенные процессы. В таблице 6 представлены ключевые проблемы, формы их проявления, практические примеры и способы решения.

Таблица 6 – Проблемы расширения электронной коммерции во ВЭД и практические способы их решения [составлено автором по: 39; 48; 49; 51; 52]

Проблема	Как проявляется	Практический пример	Способ решения
Логистика и возвраты	Высокая стоимость доставки, долгие сроки, сложность возврата	Быстрее растут продажи <i>Ozon</i> в ближнем зарубежье, где проще выстроить доставку	Начинать с соседних рынков, заранее считать полную стоимость заказа и возврата
Платежи и расчеты	Комиссии, валютные ограничения, недоступность привычных платежных способов	Платформенные продажи в СНГ позволяют работать в более контролируемом контуре	Использовать платформенные расчеты, локальных партнеров, дружественные платежные каналы
Таможенное оформление	Ошибки в данных, задержки, требования к сведениям о товаре	ФТС выделяет декларацию на товары электронной торговли	Готовить данные о товаре заранее, работать с таможенными представителями и правилами ЕАЭС
Доверие и локализация	Иностранный покупатель не знает бренд и условия защиты	<i>Trendyol</i> требует не только карточки товара, но и дегустаций, рекламы и локального продвижения	Локализовать контент, собирать отзывы, подтверждать официальный статус продавца
Платформенная зависимость	Комиссии, алгоритмы, риск потери видимости товара	Кейс «Афанасий» показывает важность контроля официального канала	Сочетать маркетплейс, сайт, B2B-каталог и партнерскую сеть
Недостаток компетенций	Слабая аналитика, ошибки выбора рынка, неготовность к экспортным процедурам	РЭЦ продвигает национальные магазины и сервисы поддержки	Использовать сервисы РЭЦ, обучение и поэтапную диагностику готовности

Перспективы развития данного направления связаны с несколькими практическими решениями. Во-первых, российским предприятиям целесообразно начинать с рынков, где ниже барьеры входа: страны ЕАЭС, СНГ и ближнего зарубежья. Это подтверждается динамикой *Ozon*: в 2025 г. наиболее активно росли продажи российских предпринимателей в Азербайджан, Грузию и Узбекистан, а значимый вклад сохраняли Беларусь, Казахстан и Армения [48]. Во-вторых, необходимо развивать национальные магазины и коллективные витрины, поскольку

они снижают издержки самостоятельного выхода на зарубежные маркетплейсы и особенно полезны для МСП [49].

В-третьих, перспективным является категорийный подход. Не все товары одинаково подходят для трансграничной электронной торговли. Наиболее реалистичны категории, где товар компактен, стандартизирован, понятен в карточке и имеет достаточную маржу: косметика, продукты питания длительного хранения, товары для дома, аксессуары, инструменты, автотовары, отдельные товары АПК, цифровые продукты и франшизы. Пример витрины российской косметики на *Ozon* показывает, что правильная категория, понятная презентация и поддержка РЭЦ могут давать реальный рост экспортных продаж [49].

В-четвертых, требуется развитие регуляторной среды. Проект соглашения об электронной торговле товарами в ЕАЭС направлен на формирование более прозрачных правил электронной торговли на внутреннем рынке Союза [53]. Для предприятий это важно, поскольку единые подходы к электронным сделкам, документообороту, защите потребителей и перемещению товаров могут снизить неопределенность при трансграничной торговле. Однако регуляторное сближение будет эффективно только при наличии логистики, платежей и готовности бизнеса работать по новым процедурам.

В-пятых, предприятиям необходимо развивать аналитику данных. Электронная коммерция дает информацию о просмотрах, конверсии, заказах, географии спроса, отказах, отзывах и возвратах. В классической ВЭД такие данные часто собираются медленно, а в e-commerce они доступны почти в реальном времени. Поэтому компания может тестировать рынок малыми партиями, менять карточки товара, корректировать цену и рекламные сообщения. Именно аналитическая работа позволяет превратить разовую онлайн-продажу в устойчивую экспортную стратегию [17, с. 14].

С учетом указанных направлений расширение электронной коммерции во ВЭД российских предприятий можно представить как последовательную модель управленческих решений. Ее логика заключается в том, что предприятие не должно начинать экспорт через цифровые каналы только с выбора маркетплейса или

рекламного инструмента. Более обоснованным является движение от диагностики готовности товара и внутренних процессов к выбору внешнего рынка, подбору канала продаж, настройке сделки, локальному продвижению и последующему анализу результатов. Такая последовательность позволяет снизить риски неудачного выхода на зарубежный рынок и заранее связать цифровой канал продаж с требованиями внешнеторговой деятельности (рисунок 5).

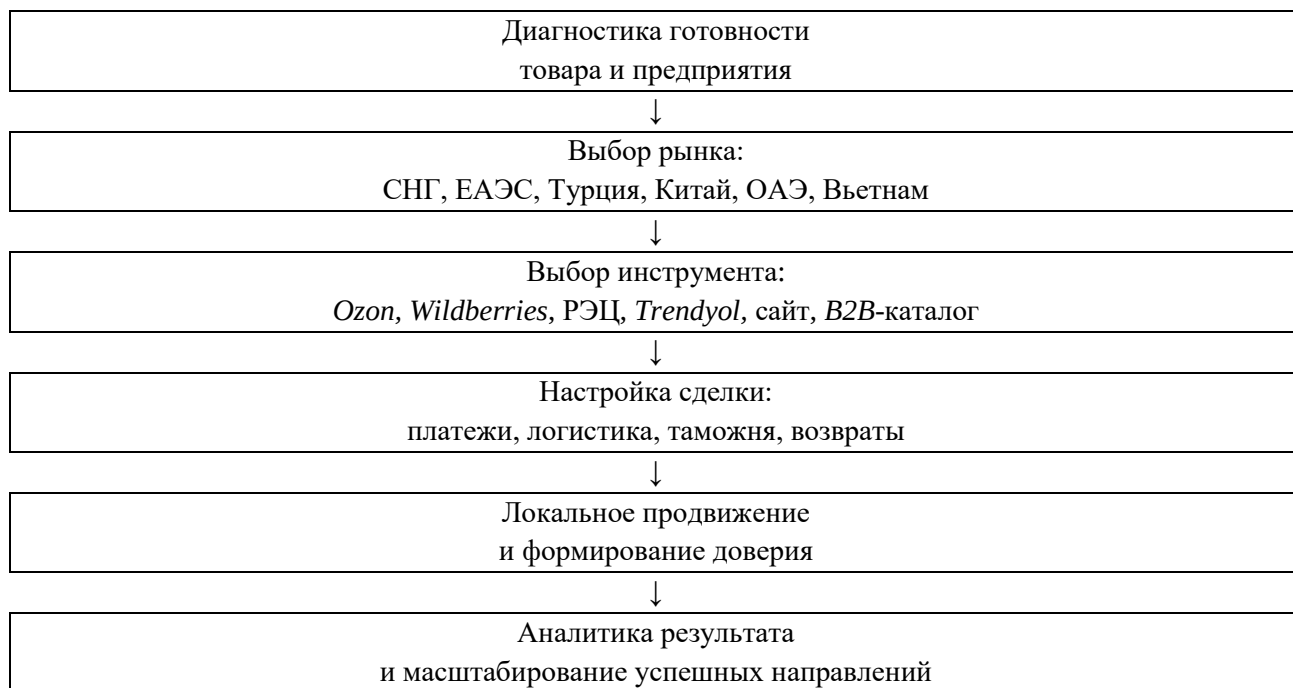


Рисунок 5 – Модель расширения электронной коммерции во ВЭД российских предприятий [составлено автором по: 30]

Представленная модель показывает, что расширение электронной коммерции во ВЭД должно быть поэтапным. Предприятие сначала оценивает готовность товара и собственных процессов, затем выбирает рынок и инструмент, после чего настраивает операционную часть сделки. Только после подтверждения спроса, устойчивой логистики и приемлемой экономики заказа целесообразно масштабировать экспортное направление.

Важным преимуществом данной модели является ее прикладной характер. Она показывает, что электронная коммерция во ВЭД не сводится к размещению товара на цифровой площадке, а требует согласования маркетинговых,

логистических, финансовых и регуляторных решений. При этом каждый этап выполняет функцию фильтра: если товар не готов к экспортной продаже, рынок выбран без учета спроса, а логистика и возвраты экономически не просчитаны, то масштабирование приведет не к росту прибыли, а к увеличению издержек. Поэтому перспективным является не массовый и одновременный выход на множество зарубежных направлений, а поэтапное тестирование отдельных рынков с последующим закреплением только тех каналов, где подтверждены спрос, маржинальность и организационная устойчивость продаж.

Таким образом, основные проблемы расширения электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий связаны с логистикой, платежами, таможенным оформлением, доверием, локализацией, платформенной зависимостью и недостатком экспортно-цифровых компетенций. Перспективы развития состоят в переходе от разовых онлайн-продаж к профессиональной модели цифрового экспорта, где маркетплейсы, национальные магазины, собственные сайты, B2B-каналы, платежи, логистика, таможня и аналитика работают как единая система. При таком подходе электронная коммерция может стать устойчивым инструментом внешнеэкономического роста российских предприятий, особенно в странах ЕАЭС, СНГ, Турции, Китая, Вьетнама, ОАЭ и Узбекистана.

Заключение

В ходе проведенного исследования были рассмотрены перспективы использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий. Актуальность данной темы обусловлена тем, что в условиях цифровизации экономики, изменения международной торговой среды и перестройки внешнеэкономических связей электронная коммерция становится одним из значимых инструментов развития бизнеса, расширения каналов сбыта и выхода на зарубежные рынки. При этом для российских предприятий она имеет двойственное значение: с одной стороны, открывает новые возможности для продвижения продукции за рубежом, с другой – требует серьезной организационной, технологической, логистической и правовой подготовки.

Анализируя теоретические аспекты исследования было выяснено, что электронная коммерция не должна рассматриваться только как продажа товаров через интернет. Более корректным является расширенное понимание электронной коммерции как системы цифрово организованных коммерческих отношений, включающей продвижение, взаимодействие с покупателями и контрагентами, оформление заказов, электронные расчеты, логистику, аналитику данных и сопровождение сделки.

Наиболее значимыми для внешнеэкономической деятельности являются модели *B2B* и *B2C*. Модель *B2B* позволяет использовать цифровые каналы для поиска зарубежных контрагентов, обмена коммерческими предложениями и сопровождения внешнеторговых контрактов. Модель *B2C*, в свою очередь, дает возможность выходить непосредственно на зарубежного конечного потребителя через интернет-магазины, маркетплейсы и иные цифровые площадки. Для российских предприятий особое значение имеют гибридные модели, сочетающие собственные цифровые каналы, маркетплейсы и сервисы экспортной поддержки.

В работе было показано, что электронная коммерция трансформирует внешнеэкономическую деятельность предприятий за счет снижения части барьеров выхода на зарубежные рынки, сокращения транзакционных издержек, ускорения

коммуникации с покупателями и контрагентами, а также расширения возможностей тестирования внешнего спроса. Электронная коммерция не заменяет традиционную ВЭД полностью, но дополняет и модернизирует ее, формируя более гибкую модель международной торговли. Особенно перспективным является использование электронных каналов для первичного выхода на рынок, оценки спроса, продвижения продукции и диверсификации экспортных направлений.

Развитие электронной коммерции тесно связано с цифровизацией экономики. В ходе исследования было установлено, что ключевыми факторами ее роста выступают развитие интернет-инфраструктуры, маркетплейсов, электронных платежей, логистических сервисов, цифровой аналитики и платформенных бизнес-моделей. При этом цифровизация создает не только новые возможности, но и новые риски: зависимость от платформ, технологические ограничения, требования к защите данных, киберриски и неравномерность цифровой зрелости предприятий. Следовательно, перспективы использования электронной коммерции во ВЭД зависят не только от динамики рынка, но и от способности предприятий встроиться в новую цифровую среду.

Российский рынок электронной торговли уже достиг значительного масштаба и обладает развитой внутренней инфраструктурой. Однако трансграничное направление развивается заметно медленнее, чем внутренняя интернет-торговля. Это свидетельствует о наличии нереализованного потенциала: российские предприятия уже имеют опыт работы в цифровой торговой среде, но не всегда способны перенести этот опыт во внешнеэкономическую деятельность без дополнительной адаптации.

Основными направлениями применения электронной коммерции российскими предприятиями во ВЭД являются продажи через маркетплейсы и электронные торговые площадки, развитие собственных интернет-магазинов и цифровых каталогов, использование *B2B*-каналов поиска контрагентов, применение сервисов Российского экспортного центра, цифровая аналитика зарубежного спроса, а также организация трансграничного оформления, доставки и сопровождения заказа. Было показано, что электронная коммерция во ВЭД представляет собой не отдельную

операцию, а комплексный процесс, объединяющий маркетинг, продажи, аналитику, логистику, платежи и правовое сопровождение.

К основным проблемам расширения использования электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий отнесены логистические ограничения, сложности трансграничных расчетов, таможенные и регуляторные барьеры, необходимость адаптации продукции и цифрового контента под зарубежные рынки, недостаток компетенций в сфере международного цифрового продвижения, а также зависимость от платформенной инфраструктуры. Отдельной проблемой является то, что развитый внутренний рынок электронной коммерции не автоматически превращается в развитый цифровой экспорт: для выхода на внешние рынки требуются иные организационные решения и более высокий уровень подготовки предприятия.

Вместе с тем анализ показал, что перспективы расширения электронной коммерции во внешнеэкономической деятельности российских предприятий остаются значительными. К числу наиболее перспективных направлений относятся развитие трансграничной электронной торговли, использование маркетплейсов и специализированных *B2B*-платформ, расширение цифровых сервисов поддержки экспорта, совершенствование таможенного администрирования товаров электронной торговли, развитие логистической инфраструктуры, повышение цифровых компетенций предприятий и использование аналитики данных для выбора зарубежных рынков. Особое значение имеет формирование более предсказуемой регуляторной среды в рамках ЕАЭС и развитие национальных инструментов поддержки онлайн-экспорта.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы была достигнута. Практическое значение результатов исследования заключается в том, что российским предприятиям целесообразно рассматривать электронную коммерцию не как вспомогательный канал продаж, а как самостоятельное направление внешнеэкономической стратегии.

Список использованных источников

1 Договор о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза: подписан в Москве 11 апреля 2017 г. // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. URL: <https://eec.eaeunion.org> (дата обращения: 23.03.2026).

2 О проекте Соглашения об электронной торговле товарами в Евразийском экономическом союзе: распоряжение Совета Евразийской экономической комиссии от 5 декабря 2025 г. № 43 // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. URL: <https://eec.eaeunion.org> (дата обращения: 21.03.2026).

3 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. – № 32, ст. 3301.

4 Об электронной подписи : федер. закон Российской Федерации от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 15, ст. 2036.

5 О персональных данных : федер. закон Российской Федерации от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 31, ч. 1, ст. 3451.

6 Об информации, информационных технологиях и о защите информации : федер. закон Российской Федерации от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 31, ч. 1, ст. 3448.

7 Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : федер. закон Российской Федерации от 8 декабря 2003 г. № 164-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 50, ст. 4850.

8 О защите прав потребителей : закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 // Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации. – 1992. – № 15, ст. 766.

9 Об утверждении Правил продажи товаров по договору розничной купли-продажи, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование потребителя о безвозмездном предоставлении ему

товара, обладающего этими же основными потребительскими свойствами, на период ремонта или замены такого товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих обмену, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации : постановление Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2020 г. № 2463 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021. – № 3, ст. 593.

10 Аналитика рынка внутренней и трансграничной интернет-торговли // Ассоциация компаний интернет-торговли. URL: <https://akit.ru/analytics/trade> (дата обращения: 23.04.2026).

11 Брагин Л. А., Красильникова Е. А., Никишин А. Ф., Панкина Т. В. Современное состояние и мировые тенденции развития электронной торговли // Экономика, предпринимательство и право. 2026. Т. 16, № 5. С. 123–128.

12 В ЕЭК обсудили актуальные вопросы декларирования товаров электронной торговли // Евразийская экономическая комиссия. 2025. URL: <https://eec.eaeunion.org/news/v-EEK-obsudili-aktualnye-voprosy-deklarirovaniya-tovarov-elektronnoy-torgovli/> (дата обращения: 23.04.2026).

13 Возможности онлайн-торговли для экспортеров // Российский экспортный центр. URL: <https://www.exportcenter.ru/vozmozhnosti-onlayn-torgovli-dlya-eksport-erov/> (дата обращения: 23.04.2026).

14 Вострикова Е. О., Мешкова А. П. Перспективы развития электронной коммерции в России в условиях цифровизации экономики // Новые технологии. 2021. Т. 17, № 3. С. 86–94.

15 Городнова Н. В., Руденко К. С. Электронная торговля в России и за рубежом: анализ динамики, проблемы регулирования и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 7. С. 3839–3860.

16 Доклад о цифровой экономике, 2024 год: обзор // ЮНКТАД. 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_overview_ru.pdf (дата обращения: 23.04.2026).

17 Зенкина И. В. Развитие электронной коммерции как бизнес-тренд и драйвер e-commerce-аналитики // Экономический анализ: теория и практика. 2025. Т. 24, № 5. С. 4–22.

18 Интернет-торговля в России 2024 / Data Insight. 2024. URL: https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_eCommerce (дата обращения: 23.04.2026).

19 Интернет-торговля в России 2024: маркетинговое исследование / Data Insight. 2024. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2023 (дата обращения: 23.04.2026).

20 Исаков И. В., Воронина Т. В. Цифровая трансформация ВЭД // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. Т. 10 (76), № 3. С. 35–44.

21 Костин К. Б., Малевич Ю. В., Сошников И. М. Оптимальные бизнес-модели для предприятий трансграничной электронной торговли // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 9. С. 6107–6132.

22 Костин К. Б., Шубаева В. Г., Каримова Л. А. Особенности трансграничной электронной торговли между Россией и Китаем // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 10. С. 7127–7144.

23 Максимцев И. А., Костин К. Б., Онуфриева О. А., Сошников И. М. Тенденции, ограничения и направления развития электронной коммерции в Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. 2026. Т. 16, № 4. С. 312–316

24 Матненко Н. Н., Сальникова Т. С., Мезяков Ю. А. Развитие рынка электронной коммерции в условиях цифровизации экономики // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 4. С. 39–50.

25 Матузенко Е. В., Наплекова Ю. А., Воронков А. В. Перспективы и особенности развития интернет-торговли в системе электронной коммерции // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2019. № 4 (77), С. 312–321.

26 Мерзлякова Е. А., Бريدский Е. В. Основные тенденции и перспективные направления развития электронной коммерции в России // ЦИТИСЭ. 2021. № 2 (28). С. 510–522.

27 Объем интернет-торговли в России в 2024 году увеличился на 41 % // Ассоциация компаний интернет-торговли. 2025. URL: <https://akit.ru/news/obyom-internet-torgovli-v-rossii-v-2024-godu-uvechilsya-na-41> (дата обращения: 23.04.2026).

28 Овчаренко В. Ю. Тенденции развития сектора электронной коммерции в современной России // Научный аспект. 2023. Т. 9, № 12. С. 1127–1131.

29 Павлюченко Е. А., Грузина Ю. М., Василевская А. А., Марушкина А. А. Актуальные тенденции и перспективы развития электронной коммерции в России // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № 5. С. 266–273.

30 Подбор маркетплейсов – электронная торговля // Российский экспортный центр. URL: https://www.exportcenter.ru/services/prodvizhenie-na-vneshnie-rynki/electronic-commerce/marketpleysy_podbor_marketpleysov/ (дата обращения: 23.04.2026).

31 Российский статистический ежегодник. 2025 : стат. сб. Росстат. М., 2025. 621 с.

32 Российский экспортный центр. URL: https://www.exportcenter.ru/international_markets/e-commerce/ (дата обращения: 23.04.2026).

33 Рубцова Н. В. Рынок электронной коммерции в России в контексте состояния и развития его ведущих сегментов // Baikal Research Journal. 2025. Т. 16, № 1. С. 207–217.

34 Самохвалов А. Ю. Развитие систем электронной коммерции и электронного бизнеса в России в условиях неопределенности и риска // Экономика и предпринимательство. 2022. № 10 (147). С. 700–704.

35 Санамьян Е. И., Каманина Р. В. Особенности развития электронной коммерции в России // Вестник Академии. 2024. № 3. С. 16–28.

36 Свиридова Е. В., Пономарев Д. В. Состояние отечественного рынка электронной коммерции в условиях цифровизации экономики // Управленческий учет. 2023. № 1. С. 379–387.

37 Смирнов Е. Н., Поспелов С. В., Нуриев Б. Д. О влиянии цифровых трансформаций на регулирование международной электронной коммерции // Дискуссия. 2021. № 4 (107). С. 21–28.

38 Соглашение об электронной торговле товарами в ЕАЭС может быть подписано до конца 2025 года // Евразийская экономическая комиссия. 2025. URL: <https://eec.eaeunion.org/news/soglashenie-ob-elektronnoy-torgovle-tovarami-v-eaes-mozhet-byt-podpisano-do-kontsa-2025-goda/> (дата обращения: 23.04.2026).

39 Таможенное администрирование товаров международной электронной торговли, декларация на товары электронной торговли // Федеральная таможенная служба. URL: <https://customs.gov.ru/uchastnikam-ved/spravochnaya-informacziya/tamozhennoe-administrirovanie-tovarov--mezhdunarodnoj-elektronnoj-torgovli%2C--deklaracziya-na-tovary-elektronnoj-torgovli> (дата обращения: 23.04.2026).

40 Торговля в России. 2025 : стат. сб. Росстат. М., 2025. 97 с.

41 Углов Д. А. Преимущества омниканальной стратегии развития электронной торговли в продуктовом ритейле // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 12. С. 5563–5580.

42 Федотов А. Н. Трансформация деятельности российских маркетплейсов в условиях санкционного давления // Baikal Research Journal. 2024. Т. 15, № 1. С. 71–83.

43 Цифровая экономика: 2025 : краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 120 с.

44 Шматков Л. М. Исследование развития электронной коммерции в России // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2023. № 6 (82). С. 112–115.

45 Электронная коммерция в России в 2025 году: итоги интернет-торговли // Ассоциация компаний интернет-торговли. 2026. URL: <https://akit.ru/news/11-5-trln-rublej-akit-podvela-itogi-internet-torgovli-za-2025-god> (дата обращения: 02.04.2026).

46 Электронная коммерция на платформе Wildberries-Russ: динамика оборота в 2025 году // Интерфакс. 2026. URL: <https://www.interfax.ru/business/1081315> (дата обращения: 03.03.2026).

47 Электронная коммерция на платформе Ozon: финансовые результаты за 2025 год // Ozon. 2026. URL: <https://ir.ozon.com/ru/sth/ozon-obyavlyayet-finansovye-rezultaty-za-chetvertyi-kvartal-2025-goda-i-2025-god-18833bbf> (дата обращения: 21.04.2026).

48 Электронная коммерция Ozon на рынках ближнего зарубежья: итоги продаж за 2025 год // New Retail. 2026. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/ozon_podvel_itogi_prodazh (дата обращения: 13.04.2026).

49 Экспорт через маркетплейсы: инициативы Российского экспортного центра // Российский экспортный центр. 2025. URL: <https://forum.exportcenter.ru/tpost/ctdgv19j1-rets-predstavil-initsiativi-po-razvitiyu> (дата обращения: 12.04.2026).

50 Экспорт российских товаров через маркетплейс Trendyol: опыт российских компаний // Российский экспортный центр. 2024. URL: https://www.exportcenter.ru/press_center/desyat-rossiyskikh-kompaniy-predstavili-svoyu-produktsiyu-na-krupneyshem-marketpleyse-turtsii-trendy/ (дата обращения: 02.03.2026).

51 Экспорт в цифровом формате: практики российских предприятий // Ведомости. 2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2024/12/18/1079984-eksport-tsifrovom-formate> (дата обращения: 02.04.2026).

52 Электронная торговля в Евразийском экономическом союзе // Евразийская экономическая комиссия. URL: <https://eec.eaeunion.org/comission/departement/catr/et/> (дата обращения: 05.03.2026).

53 Электронная торговля товарами в Евразийском экономическом союзе: проект соглашения // Альта-Софт. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/25s00043/> (дата обращения: 02.03.2026).

54 Digital Trade for Development // World Trade Organization. Geneva, 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/dtd2023_e.pdf (дата обращения: 23.04.2026).

55 Electronic Commerce // United Nations Commission on International Trade Law. URL: <https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce> (дата обращения: 13.04.2026).

56 Information on the Agreement on Electronic Commerce // World Trade Organization. 2025. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/information_on_agreement_ecom.pdf (дата обращения: 22.04.2026).

57 OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 1. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9/a1689dc5-en.pdf (дата обращения: 21.04.2026).

58 The OECD Index of Digital Trade Integration and Openness (INDIGO). Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-index-of-digital-trade-integration-and-openness-indigo_623087f9-en/full-report.html (дата обращения: 23.04.2026).

59 UNCITRAL Model Law on Electronic Commerce (1996) with additional article 5 bis as adopted in 1998. New York : United Nations Commission on International Trade Law, 1999.