

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Направление подготовки

Магистерская программа

Кафедра «Социология, экономическая
теория и международные процессы»

38.04.01 «Экономика»

Международная экономика и бизнес

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

Роль маркетинговых в продвижении компаний на международных
рынках

Магистрант

Чайникова
Анастасия
Сергеевна

подпись, дата

Руководитель

Скворцов А. О.

подпись, дата

Нормоконтролер

Влазнева С. А.

подпись, дата

Рецензент

Доцент кафедры «Финансы
и информатизация бизнеса»
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный
аграрный университет»

Фудина Е. В.

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 «Экономическая теория и международные отношения»
Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»,
магистерская программа – Международная экономика и бизнес**

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой
д.с.н., профессор Рожкова Л. В.

«_____» _____ 20__ г.

**ЗАДАНИЕ
НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ**

магистранту Чайниковой А. С., группа 233ЭЭвм1, обучение заочное

1 Тема магистерской диссертации: Роль маркетплейсов в продвижении компаний на международных рынках

утверждена приказом по университету

от «__» _____ 20__ г. № _____

2 Срок сдачи магистрантом законченной магистерской диссертации: 29.01.2026.

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

4 Перечень подлежащих разработке вопросов: сущность, классификации и особенности развития маркетплейсов; место и роль маркетплейсов на международном рынке; правовые основы международного регулирования деятельности маркетплейсов; оценка состояния развития; выбор маркетплейсов для онлайн-торговли за рубежом, перспективы развития на мировом рынке электронной торговли; анализ возможностей; проблемы и пути улучшения.

5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.

6 Дата выдачи задания: 25.11.2023.

Руководитель _____ / А. О. Скворцов /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению магистрант _____ / А. С. Чайникова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

График подготовки магистерской диссертации

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
Первый год обучения			
1	Обоснование выбора темы и методологии исследования, выбор предмета и объекта исследования	2.10.2023 – 1.11.2023	
2	Формирование научной концепции исследования	2.11.2023 – 4.12.2023	
3	Подбор основной литературы	5.12.2023 – 15.01.2024	
4	Развернутое обоснование актуальности, концепции, новизны исследования	16.01.2024 – 5.03.2024	
5	Формирование развернутого плана и макета диссертационного исследования	6.03.2024 – 30.06.2024	
Второй год обучения			
6	Проработка новых источников литературы по теме диссертационного исследования	2.09.2024 – 2.10.2024	
7	Проведение теоретического исследования в рамках первой главы диссертации	3.10.2024 – 3.12.2024	
8	Подготовка первой главы диссертации	4.12.2024 – 6.02.2025	
9	Проведение аналитического исследования в рамках второй главы диссертации	7.02.2025 – 7.04.2025	
10	Подготовка второй главы диссертации	8.04.2025 – 30.06.2025	
Третий год обучения			
11	Проведение аналитического исследования в рамках третьей главы диссертации	1.09.2025 – 29.09.2025	
12	Подготовка третьей главы диссертации	30.09.2025 – 1.12.2025	
13	Подготовка введения и заключения	2.12.2025 – 25.12.2025	
14	Оформление ВКР	26.12.2025 – 15.01.2026	
15	Сдача ВКР на нормоконтроль, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	16.01.2026 – 27.01.2026	
16	Ознакомление с отзывом, рецензией	28.01.2026	
17	Представление законченной магистерской диссертации, передача в ГЭК	29.01.2026	

Руководитель _____ / А. О. Скворцов /
 Задание принял к исполнению магистрант _____ / А. С. Чайникова /

Реферат

Магистерская диссертация 75 с., 3 ч., 7 рис., 14 табл., 62 источника.

МАРКЕТПЛЕЙС, ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК, МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Объектом исследования выступает международный рынок маркетплейсов.

Предметом исследования является развитие маркетплейсов для выхода на международный рынок.

Целью данной работы является выявление роли маркетплейсов в продвижении компаний на международных рынках.

Методологическую основу работы составил системный подход. Также использовались методы единства исторического и логического, сравнительного анализа, индукции и дедукции, экономико-математического моделирования, а также позитивный и нормативный подходы.

В результате исследования стоит отметить несколько ключевых выводов, маркетплейсы стали не просто каналом сбыта, а стратегическим «трамплином» для интернационализации. Они радикально снижают традиционные барьеры выхода на зарубежные рынки: высокие фиксированные издержки на создание локальной дистрибуции, маркетинг и юридическое сопровождение. Их возникновение стало революцией в розничной торговле, создав цифровые площадки, где множество продавцов могли предлагать товары массовому потребителю. Маркетплейсы заложили фундаментальные принципы современной электронной коммерции: агрегация предложений, системы репутации (отзывы и рейтинги), безопасные платежные решения и логистические сервисы. Они доказали жизнеспособность модели, основанной на сетевом эффекте: чем больше продавцов – тем больше покупателей, и наоборот. Их успех открыл путь для тысяч аналогичных платформ по всему миру.

Результаты работы: раскрыта сущность, классификации и особенности развития маркетплейсов; место и роль маркетплейсов на международном рынке; правовые основы международного регулирования деятельности маркетплейсов;

оценка состояния развития; выбор маркетплейсов для онлайн-торговли за рубежом, перспективы развития на мировом рынке электронной торговли; анализ возможностей; проблемы и пути улучшения.

Новизна современных исследований по маркетплейсам заключается в смещении фокуса с традиционных моделей электронной коммерции на изучение уникальных экосистем, где платформа выступает посредником, соединяя множество независимых продавцов с потребителями.

Внедрение зарубежных маркетплейсов требует отдельной стратегии по выбору площадки, юридическим аспектам, логистике и маркетингу. Важно учитывать особенности местного рынка, требования к продавцам и товару, а также организовать процессы с учетом международных стандартов.

Теоретическая значимость ВКР состоит в комплексном рассмотрении маркетплейсов для выхода на международные рынки.

Прогнозы на будущее развитие международного рынка маркетплейсов включают:

- рост *GMV* и операционной эффективности – крупнейшие игроки повышают ориентиры по общему объему продаж (*GMV*) и операционной прибыли (*EBITDA*), эти показатели станут отраслевыми бенчмарками;

- усиление индивидуальных условий для селлеров – маркетплейс предлагает пониженную комиссию, но требует выполнения конкретных планов (по обороту, по географии поставок, по маркетинговым ставкам). Универсальных условий «для всех» станет меньше, сильные селлеры получают лучшие ставки, слабые – будут вытесняться через комиссии, лимиты и приоритеты;

- консолидация рынка – часть продавцов уйдет, часть будет поглощена, останутся те, кто умеет работать системно;

- конец «быстрых экспериментов» – запуск товара «на удачу» уйдет в прошлое, каждая новая позиция должна быть просчитана заранее.

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы изучения маркетплейса как инструмента.....	6
выхода бизнеса на международном рынке.....	6
1.1 Маркетплейс: сущность, классификация и особенности развития	6
1.2 Место и роль маркетплейсов на международном рынке.....	12
1.3 Правовые основы международного регулирования деятельности.....	19
маркетплейсов	19
Глава 2 Тенденции развития маркетплейсов на международном.....	26
рынке.....	26
2.1 Оценка состояния развития маркетплейсов	26
2.2 Выбор маркетплейсов для старта онлайн-торговли за рубежом	32
2.3 Перспективы развития маркетплейсов на мировом рынке.....	38
электронной торговли.....	38
Глава 3 Стратегическая экспансия маркетплейсов на международные.....	44
рынки: возможности и вызовы	44
3.1 Анализ возможностей использования маркетплейсов.....	44
3.2 Проблемы, риски и ограничения использования маркетплейсов.....	52
3.3 Основные пути улучшения деятельности маркетплейсов на рынке	57
электронной коммерции.....	57
Заключение.....	65
Список использованных источников	70

Введение

Маркетплейс – явление сравнительно новое, период его бурного развития и распространения пришелся на последние несколько лет. Первая платформа электронной коммерции подобного типа, бизнес-гигант *Amazon*, появилась в 1995 г. и на данный момент является одним из крупнейших маркетплейсов с восемью филиалами в разных странах мира. Примерами успешного использования онлайн-формата торговли также являются и *eBay*, *Rakuten*, *Alibaba* и отечественные *Wildberries*, *Ozon* и другие площадки. Эти положительные кейсы, а также активное развитие интернет-технологий и цифровизация экономики в настоящее время становятся предпосылками для постепенного перехода торговли и продвижения бизнеса из офлайна в онлайн, и экспорт не является исключением.

Маркетплейсы играют важную роль в продвижении компаний на международных рынках. Онлайн-платформы позволяют:

- упростить процессы международной торговли – маркетплейсы выступают в роли посредников, упрощают доставку, оплату и таможенное оформление;
- обеспечить доступ к аудитории по всему миру – маркетплейсы позволяют продавать товар за границей без создания собственного сайта;
- снизить затраты на продвижение – онлайн-платформы уже располагают стабильным потоком покупателей, поэтому продавцу не нужно отдельно инвестировать в рекламу собственного сайта;
- упростить взаимодействие с покупателями – аудитория площадок изначально настроена на покупки, основная задача селлера – корректно представить товар: подготовить описание, визуальные материалы и указать условия доставки.

Принцип работы заключается в том, что продавец размещает товары или услуги, а маркетплейс обеспечивает доступ к иностранной аудитории и проведение сделок. В зависимости от модели фулфилмента онлайн-площадка может участвовать в логистике, обработке платежей и работе с возвратами, удерживая комиссию с каждой продажи.

Преимущества для предпринимателей, планирующих международные продажи:

- упрощенное взаимодействие с покупателями – основная задача селлера – корректно представить товар;
- доверие со стороны покупателей – маркетплейс выступает гарантом сделки, обеспечивая безопасность платежей и прозрачность условий, что снижает барьер доверия к новым продавцам.

В эпоху глобализации цифровой экономики маркетплейсы стали ключевым инструментом для компаний, стремящихся выйти на международный уровень. Они выполняют роль мощных катализаторов, значительно упрощающих и ускоряющих процесс интернационализации, особенно для малого и среднего бизнеса.

Основная роль маркетплейсов заключается в предоставлении готовой инфраструктуры для глобальных продаж. Компания-продавец получает мгновенный доступ к многомиллионной аудитории покупателей в разных странах, минуя колоссальные затраты на создание собственных международных сайтов, логистических цепочек и маркетинговых компаний.

Важнейшей функцией является также агрегация данных. Маркетплейсы предоставляют продавцам ценнейшие инсайты о предпочтениях, спросе и поведении потребителей в конкретных странах, что позволяет быстро адаптировать ассортимент и стратегию.

Вышесказанное обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Целью данной работы является выявление роли маркетплейсов в продвижении компаний на международных рынках.

Данная цель реализуется через следующие задачи:

- раскрыть сущность, классификацию и особенности развития маркетплейсов;
- выявить место и роль маркетплейсов на международном рынке;
- рассмотреть правовые основы международного регулирования деятельности маркетплейсов;
- оценить состояние развития маркетплейсов;
- исследовать маркетплейсы для старта онлайн-торговли за рубежом;

- проанализировать перспективы развития маркетплейсов в условиях цифровой трансформации;
- проанализировать возможности использования маркетплейсов;
- рассмотреть проблемы, риски и ограничения использования маркетплейсов;
- найти основные пути улучшения деятельности маркетплейсов на рынке электронной коммерции.

Объектом исследования выступает международный рынок маркетплейсов.

Предметом исследования является развитие маркетплейсов для выхода на международный рынок.

Методологическую основу работы составил системный подход. Также использовались методы единства исторического и логического, сравнительного анализа, индукции и дедукции, экономико-математического моделирования, а также позитивный и нормативный подходы.

Большое внимание исследованию развития маркетплейсов уделено в работах Карповой С. В., Дубровина М. С., Андреевой Л. В.

Информационно-эмпирическую базу диссертации составили законодательные материалы, действующие документы федеральных органов власти, международные и национальные статистические данные, материалы Интернета.

Отдельные теоретические аспекты работы могут быть использованы в научно-исследовательской работе и педагогической практике при изучении курсов «Правовая природа маркетплейсов», «Теоретические особенности функционирования маркетплейсов», «Теоретические аспекты использования маркетплейсов в продвижении бизнеса и экспортной деятельности».

Выпускная квалификационная работа представлена на 75 страницах, состоит из введения, трех глав по три параграфа, заключения и списка использованных источников.

Глава 1 Теоретические основы изучения маркетплейса как инструмента выхода бизнеса на международном рынке

1.1 Маркетплейс: сущность, классификация и особенности развития

Всем нам хорошо знакомы такие площадки, как маркетплейсы – цифровые платформы, объединяющие огромные массивы заказчиков и поставщиков в рамках единой системы. Эти платформы играют ключевую роль в современных бизнес-процессах, предоставляя инструменты для автоматизации продаж, упрощая взаимодействие между участниками и сокращая издержки.

Маркетплейсы – это официальная, большая, дорогая в разработке торговая площадка, на которой гарантируется оптимальная и безопасная доставка товара или услуги, то есть обычно покупатель не боится совершать на ней покупки, потому что стоимость создания, раскрутки бренда маркетплейса гораздо дороже, чем стоимость любого, даже самого дорогого товара, и маркетплейсы в связи с этим заинтересованы в том, чтобы клиент был полностью удовлетворен взаимодействием с его платформой [60].

Маркетплейс – это платформа в онлайн-формате, на которой пользователи этой платформой, то есть прошедшие регистрацию физические и юридические лица, могут совершать различные транзакции с другими пользователями. Главное отличие маркетплейса от другого рода торговых площадок во всемирной сети Интернет заключается в том, что владелец этого рынка, то есть сам маркетплейс, непосредственно не владеет продукцией, товарами и запасами, а лишь является посредником между производителем и покупателем блага: дает возможность покупателям и продавцам найти друг друга, занимается организацией хранения, предоставляет транспортные, рекламные и другие логистические услуги, за которые взимает соответствующую плату или процент от продажи товаров и услуг [44].

Цель таких платформ – создание удобных и эффективных механизмов для соединения спроса и предложения, повышение прозрачности и конкуренции, а также стимулирование инновационного развития бизнеса. Они способствуют

расширению рынков, позволяют компаниям выходить на новые аудитории без необходимости создавать собственные каналы продаж, и обеспечивают возможность быстрого масштабирования [41].

Первым маркетплейсом принято считать американскую компанию *Amazon*, основанную в 1994 г. Джеффом Безосом. На тот момент *Amazon* представлял собой в большей степени интернет-магазин, так как занимался продажей книг через собственный веб-сайт. Только в 1999 г. компания превращается в маркетплейс, так как начинает заниматься продажей медикаментов. В дальнейшем компания начала заниматься продажей одежды, офисных товаров, аксессуаров и т.д. Джефф Безос был одним из первых, кто раскрыл потенциал электронной коммерции, что под собой подразумевает сферу цифровой экономики, которая включает в себя все финансовые и торговые транзакции, осуществляемые при помощи компьютерных сетей, и бизнес-процессы, связанные с проведением таких транзакций.

В России первым маркетплейсом является компания *Ozon*, который был основан в 1998 г. Александром Егоровым и Дмитрием Рудаковым. Компания по аналогии с американским брендом начала свою деятельность с продажи книг и DVD-дисков [23].

За последнее десятилетие маркетплейсы из нишевого формата превратились в ключевой, значимый элемент глобальной электронной коммерции, объем которого к концу 2025 г. достиг 6,86 трлн долл. Их стремительный рост – не случайность, а закономерный результат сочетания технологического прогресса, изменений в потребительском поведении и экономической целесообразности для бизнеса.

В отличие от классического интернет-магазина, маркетплейс представляет собой цифровую платформу, которая объединяет множество продавцов и покупателей. По мнению заведующего кафедрой маркетинга Финансового университета Карповой С. В., ключевое отличие заключается в ассортименте и модели дохода: если интернет-магазин торгует ограниченным набором товаров и зарабатывает на наценке, то маркетплейс предоставляет огромный ассортимент от разных продавцов, получая доход в виде комиссий.

В рыночной практике это формирует значительные преимущества маркетплейсов перед традиционными интернет-магазинами. Так повышается доступность и расширяется ассортимент товаров для жители даже небольших населенных пунктов; повышается прозрачность ценообразования за счет возможности мгновенного сравнения цен на один и тот же товар у разных поставщиков; формируется новый уровень качества сервиса за счет развития сети пунктов выдачи заказов (ПВЗ), оптимизированной логистики, удобных схем возврата.

Для продавцов и производителей выгоды не менее значимы. Платформа маркетплейса обеспечивает готовые технологические и маркетинговые решения для быстрого старта бизнеса; дает доступ к большой аудитории потенциальных покупателей и готовой инфраструктуре, включая прием платежей и логистику; предлагает инструменты для автоматизации бизнес-процессов, анализа продаж и управления запасами. В результате это обеспечивает быстрый рост продаж и снимает с поставщиков и производителей непрофильные для них виды деятельности.

Помимо фундаментальных преимуществ модели платформенной экономики резкому взлету популярности маркетплейсов способствовал ряд внешних факторов. Важнейшим из них стала цифровизация и развитие инфраструктуры. Активные инвестиции в логистические сети сделали маркетплейсы доступными для всех регионов.

В таблицах 1–4 рассмотрим основные классификации маркетплейсов.

Таблица 1 – Классификация маркетплейсов по участникам торговли [49]

Классификация	Вид	Обоснование
1	2	3
По участникам торговли	B2C – система «Бизнес–Клиент».	В этом случае выстраивается иерархия, где стороны не равны. Предприниматель почти никогда не снизит цену, а также не сделает скидку или подарок, если его попросят. Отношения сторон здесь регулируются офертой или иным документом, который составляет сторона продавца. В качестве примера можно привести такие маркетплейсы, как <i>AliExpress</i> , <i>Amazon</i> , <i>Booking.com</i> , «Юлмарт».

1	2	3
	<i>B2B</i> – система «Бизнес – Бизнес».	Здесь стороны равны, однако их отношения очень формальны и не выходят за рамки договоров, которыми и регулируются. Примеры <i>B2B</i> маркетплейсов: <i>Alibaba.com</i> , <i>Capterra</i>
	<i>C2C</i> – система «Пользователь – Пользователь».	Самый демократичный из трех типов маркетплейсов. Люди здесь осуществляют куплю-продажу на равных условиях. Они могут торговаться и договариваться о доставке, которая будет им наиболее выгодна и удобна. На <i>C2C</i> маркетплейсах стороны защищены правилами платформы. Примерами можно назвать: <i>EBay</i> , <i>Etsy</i> , <i>Avito</i> .

Таблица 2 – Классификация маркетплейсов по тематике [49]

Классификация	Вид	Обоснование
По тематике	Продуктовые	Интернет-площадки, которые занимаются продажей товаров. Например, <i>Google Play</i> , <i>Apple Store</i> , <i>Etsy</i> , а также все остальные интернет-магазины, предлагающие к покупке продукты разных продавцов и брендов
	Сервисные	Сайты, где человек может заказать какую-либо услугу. Как пример, забронировать номер в отеле на <i>Booking.com</i> или вызвать такси в <i>Uber</i> . Сюда же относятся биржи фрилансеров
	Информационные	Маркетплейсы, куда люди обращаются за контентом. Например, обучающим или развлекательным: <i>YouTube</i> , <i>twitch</i> , <i>Spotify</i> и т. д. Также в качестве примера информационного маркетплейса можно привести <i>TripAdvisor</i>
	Инвестиционные и краудфандинговые.	Веб-ресурсы, предлагающие пользователям вложиться во что-то ценное. Однако не всегда это акции или криптовалюта. Люди достаточно часто донатят на игры и творчество. Такую возможность предоставляют краудфандинговые маркетплейсы <i>Kickstarter</i> , <i>Indiegogo</i> , <i>Boomstarter</i> , <i>Planeta</i> .

Таблица 3 – Классификация маркетплейсов по способу коммуникации с потребителями [49]

Классификация	Вид	Обоснование
По способу общения с потребителями	<i>O2O</i> , или <i>online to offline</i>	Пользователь обращает внимание на маркетплейс в интернете, а товар или услугу получает оффлайн. В качестве примера можно привести интернет-магазин <i>Lamoda</i> , где люди могут заказать вещи с примеркой и возможностью отказаться от них. Также по способу <i>O2O</i> работает Яндекс. Такси или <i>Uber</i> : машина подбирается и оформляется онлайн, а потом приезжает за человеком в реальной жизни. Еще один яркий пример: сервисы различных купонов
	<i>Online commerce</i>	Пример маркетплейса, который работает по такому способу: <i>Apple Store</i> : пользователь выбирает, покупает и использует приложение исключительно в интернете.

Таблица 4 – Классификация по типу монетизации [49]

Классификация	Вид	Обоснование
По типу монетизации	Монетизация товаров и услуг.	Сюда относятся практически все интернет-магазины и онлайн-сервисы, созданные по типу маркетплейса. Люди оплачивают свою покупку, и это является основным доходом площадки;
	Монетизация лидов (заявок).	Это те маркетплейсы, где продавцы платят площадке за каждого нового клиента. Если вы выбираете такой вариант, важно продумать правила контроля, чтобы люди не начали совершать сделки в обход. В качестве примера такой системы можно привести любую биржу фрилансеров, где за общение заказчика и исполнителя вне платформы предусмотрен вечный бан. Например, сайт <i>Youdo</i> .
	Монетизация действий.	Реализуется следующим образом: площадка берет с человека плату за размещение. Это может быть пост о продаже товара, заказе услуги или сообщении о том, что человек готов взять работу. Реализацию можно увидеть также на <i>Youdo</i> .
	Монетизация рекламы	Обычно встречается в информационных маркетплейсах. Отличный пример – <i>YouTube</i> , где контент предоставляется пользователям бесплатно, а хостинг зарабатывает на контрактах с рекламодателями для встроенных, автоматических роликов.
	Монетизация дополнительных услуг.	Это платное предоставление расширенных возможностей. Яркий пример – <i>Avito</i> . При покупке дополнительного функционала там снимается лимит на объявления, они поднимаются в поисковом рейтинге и т. д.

Мы видим, что существует множество классификаций маркетплейсов, которые охватывают разные критерии сотрудничества с площадкой и особенности продаж.

Рынок электронной торговли продолжает динамично расти, но вместе с этим увеличивается и нагрузка на продавцов. Растущие налоги, комиссии маркетплейсов, логистические тарифы и валютные колебания заставляют бизнес постоянно адаптироваться.

Новые правила работы на маркетплейсах появляются регулярно, и тем, кто не успевает под них подстроиться, придется покинуть рынок. В таких условиях критически важно учитывать все нюансы – от точного расчета себестоимости до анализа потребительского спроса. Только так можно не только сохранить, но и масштабировать свой бизнес в условиях растущей конкуренции.

2025 г. приносит селлерам новые тренды, которые нужно учитывать в своей стратегии. Изменения правил площадок и потребительских привычек дают

продавцам возможности для роста, если к ним приспособиться. Тем, кто по каким-то причинам не смог сделать это, придется несладко: конкуренция растет с каждым месяцем и занять в ней свое место нелегко.

2025 г. требует от продавцов гибкости и адаптации к новым рыночным условиям. Изменения в правилах маркетплейсов и поведении покупателей открывают возможности для роста, но и усиливают конкуренцию. Ключевые факторы успеха теперь – точный расчет юнит-экономики и глубокое понимание рыночных тенденций.

Каждая небольшая деталь может повлиять на жизнеспособность бизнеса: уничтожить его может как неправильно рассчитанная юнит-экономика, так и незнание основных ориентиров рынка.

Растущий спрос на крупногабаритные товары, такие как мебель, бытовая техника и строительные материалы, заставляет маркетплейсы в 2025 г. улучшать логистику и оптимизировать процессы доставки.

Экологические аспекты и социальная ответственность становятся ключевыми критериями при выборе продуктов. В 2025 г. маркетплейсы и продавцы начнут интегрировать принципы *ESG*, включающие экологические, социальные, и корпоративные составляющие. Такие бизнес-стратегии направлены на удовлетворение этических требований современных покупателей [34].

Таким образом, маркетплейсы продолжают эволюционировать и становятся не просто площадками для покупок, но и экосистемами с широким спектром услуг – от финансовых сервисов до развлекательного контента. Для продавцов это означает не только новые возможности, но и новые вызовы в виде растущей конкуренции и необходимости адаптироваться к быстро меняющимся правилам игры. Успех на маркетплейсах требует гибкости, постоянного анализа данных и готовности инвестировать в качество товаров и сервиса. Выделяют четыре вида классификации маркетплейсов: по участникам торговли, по тематике, по способу общения с потребителями, по типу монетизации. Рынок маркетплейсов в 2025 г. демонстрирует устойчивую динамику и продолжает адаптироваться к новым экономическим, политическим и технологическим условиям. Онлайн-платформы

перестали быть просто точками продаж – они превратились в полноценные бизнес-инфраструктуры, объединяющие производителей, логистов, экспортеров и покупателей из разных стран. Это расширяет возможности для компаний, работающих как внутри страны, так и за ее пределами.

1.2 Место и роль маркетплейсов на международном рынке

Появление маркетплейсов преобразило современную торговлю, а термин «маркетплейс» обозначает специализированные онлайн-площадки, где продавцы и потребители участвуют в прямых транзакциях. Данные платформы существенно отличаются от агрегаторов и сайтов-объявлений, поскольку они поддерживают сложные логистические сети и интегрированные платежные системы.

Зарождение этой бизнес-модели восходит к созданию *Amazon* в 1990-х гг., когда Джефф Безос реализовал стратегический переход от прямых продаж к партнерской дистрибьюторской сети. К 1999 г. партнерская сеть *Amazon* расширилась до 350 тыс. субъектов, эволюционировав от продажи книг до полного ассортимента продукции [10].

Анализ результатов торговых операций Интернет-площадок показал, что покупатели из Северной Америки генерируют наибольший трафик на онлайн-рынки, почти 5 млрд посещений в месяц. В странах этого региона функционирует около 50 различных торговых площадок, каждая из которых имеет 1 млн или более посещений в месяц. Далее следует Восточная Азия, в первую очередь Китай и Япония, с 4,5 млрд посещений, но масштабы площадок меньше: только 16 сайтов имеют более 1 млн посещений каждый. Европейские потребители используют наибольшее количество различных торговых площадок – 63 из них посещают более 1 млн в месяц, а общее количество посещений превысило 3,6 млрд. После этих трех больших регионов, представляющих большинство развитых экономик мира, уровень трафика существенно падает: Южная Америка, Южная Азия (прежде всего Индия) и Юго-Восточная Азия ежемесячно посещают торговые площадки в диапазоне от 500 до 1 млрд Ближний Восток и Австралия попадают в диапазон от

100 до 250 млн. В Африке только 50 млн посещений онлайн-торговых площадок в месяц и только три торговых площадки преодолевают отметку в один млн посещений [24].

Маркетплейсы изменили сектор международной торговли, сломав традиционные барьеры и создав беспрецедентные возможности для компаний всех размеров по выходу на мировые рынки. Данные цифровые платформы соединяют продавцов и покупателей на разных континентах, обеспечивая бесперебойные трансграничные транзакции и революционизируя динамику цепочки поставок.

В таблице 5 рассмотрим краткую характеристику международных маркетплейсов.

Таблица 5 – Характеристика международных маркетплейсов [36]

Критерий	<i>Amazon</i>	<i>Ebay</i>	<i>Walmart Marketplace</i>	<i>Etsy</i>	<i>Shein</i>
Тип продукции	Широкий ассортимент, от электроники до одежды	Широкий ассортимент, включая предметы коллекционирования	Розничные товары, предметы первой необходимости	Ручная работа, винтаж, принадлежности для рукоделия	Мода и аксессуары
Охват рынка	Глобальный	Глобальный	В первую очередь США, расширяется по всему миру	Глобальный	Глобальный

Среди известных маркетплейсов несколько выделяются своими уникальными характеристиками и проникновением на рынок.

Amazon, доминирующая глобальная платформа, предоставляет продавцам обширный международный охват, хотя и сопровождается значительными комиссионными структурами и конкурентным давлением. Данная среда в первую очередь благоприятствует опытным поставщикам, способным ориентироваться в сложных операционных требованиях.

Преимущества *Amazon*:

– огромный ассортимент: сотни миллионов товаров от различных категорий, что делает *Amazon* одним из самых разнообразных магазинов в мире;

- быстрая доставка: *Amazon Prime* обеспечивает мгновенный доступ к бесплатной доставке для многих товаров, а также к потоковому видео и другим эксклюзивным услугам;

- пользовательские отзывы: реальные отзывы от покупателей помогают сделать информированный выбор товара;

- технологические инновации: *Amazon* также является лидером в области технологических инноваций, таких как голосовой помощник *Alexa*, автономные системы доставки и многое другое.

Ebay, с более чем миллиардом ежемесячных пользователей, демонстрирует универсальность с помощью гибридных форматов продаж, вмещающая как аукционные, так и прямые механизмы покупки.

Преимущества *eBay*:

- уникальные товары: *eBay* привлекает коллекционеров и ценителей уникальных вещей, таких как антиквариат, коллекционные предметы и раритеты;

- разнообразные категории: от электроники и моды до автозапчастей и хобби
- *eBay* охватывает практически все сферы товарного рынка;

- возможность участия в аукционах: покупатели имеют возможность участвовать в аукционах и получить товар по самой выгодной цене;

- гарантия возврата денег: политика защиты покупателя *eBay* обеспечивает возврат средств в случае некачественной продукции или несоответствия описанию.

Цифровая торговая площадка *Walmart*, привлекающая около 120 млн посетителей в месяц, обеспечивает стратегическую видимость, особенно для отечественных товарных линеек.

Преимущества *Walmart*:

- низкие цены: *walmart* известен своими доступными ценами, что делает его популярным среди тех, кто ищет бюджетные варианты;

- широкий ассортимент товаров: от продуктов питания и одежды до электроники и бытовой техники – *walmart* предоставляет все, что нужно в повседневной жизни;

– эксклюзивные товары: *walmart* также предлагает эксклюзивные бренды и товары, которые недоступны в других магазинах.

Нишевые платформы, такие как *Etsy*, предлагают специализированные экосистемы торговых площадок, ориентированные на товары ручной работы и винтажные товары. С почти 90 млн активных продавцов такие платформы позволяют микропредпринимателям устанавливать отличительные идентичности брендов.

Преимущества *Etsy*:

– ручная работа и уникальность: все товары на *Etsy* созданы вручную, что делает каждый из них уникальным;

– пользовательский опыт: *Etsy* создает уютное и индивидуальное онлайн-пространство, где пользователи могут наслаждаться шопингом, искать вдохновение и находить уникальные подарки;

– обширная категория товаров: от украшений и одежды до предметов интерьера и подарков – *Etsy* предоставляет разнообразие товаров для каждого вида покупателя;

– сообщество и взаимодействие: покупатели могут вступать в контакт с продавцами, обсуждать индивидуальные заказы и даже заказывать персонализированные изделия [36].

Развивающиеся маркетплейсы, такие как *Shein*, демонстрируют быстрые траектории роста, сообщая о существенном доходе, превышающем 23 млрд долл. в 2023 г.

Преимущества, связанные с разнообразием ассортимента, низкими ценами и удобными условиями доставки. Также компания использует маркетинговые приемы, которые побуждают пользователей совершать больше покупок.

Преимущества *Shein*:

– модель прямых поставок с завода: она исключает посредников, создавая оптимизированный путь от дизайнера до потребителя;

- система микросерийного производства: в отличие от традиционных модных брендов, которые делают минимальные заказы в +500 единиц на дизайн, поставщики *Shein* производят начальные партии всего из 50–100 единиц;

- расположение большинства фабрик в Китае, где зарплаты значительно ниже, чем в США и Европе. Это позволяет *Shein* экономить на производственных затратах;

- доставка в более чем 150 стран мира: *Shein* опирается как на распределительные центры в Китае, так и на локальные склады. В частности, у компании есть распределительные центры в США, что позволяет сократить время доставки для американских клиентов;

- возможность объединить несколько заказов на складе в одну посылку и сократить расходы на доставку [58].

Исторически корни маркетплейсов восходят к античности, когда рыночные площади служили центрами экономической и социальной жизни. С развитием медиа – от газет и радио до интернета – торговые площадки эволюционировали в виртуальные рынки, стирая географические границы между продавцами и покупателями. Особенно бурное развитие маркетплейсов началось в 1990-х гг. с массовым распространением интернета. Появление таких гигантов, как *Amazon* (1994), *eBay* (1995) и *Alibaba Group* (1999), определило новые стандарты для электронной торговли. Глобальный рост числа интернет-пользователей, особенно заметный после пандемии *COVID-19*, стал основным драйвером увеличения объемов онлайн-продаж: к концу 2024 г. мировой рынок электронной торговли достиг 6330 млрд долл. (рисунок 1).

На рисунке 1 можно заметить, что мировая электронная торговля в период с 2017 г. по 2024 г. возросла на 3948 млрд долл. Важным этапом стало формирование агрегированных платформ, способных удовлетворять разнообразный спрос, включая эксклюзивные товары, недоступные в традиционных магазинах. В частности, именно благодаря снижению издержек и отсутствию ограничений по ассортименту, маркетплейсы стали местом концентрации спроса, что позволило им быстро наращивать аудиторию и обороты [28].



Рисунок 1 – Мировая электронная торговля, млрд долл. [28]

Расширение продаж за границу – перспективный шаг для российского селлера, который хочет увеличить обороты и диверсифицировать риски.

Маркетплейсы функционируют в разных странах и регионах. Некоторые платформы ориентированы на определенные страны или регионы.

Маркетплейсы Европы:

– *Amazon* (Германия, Франция, Испания, Италия, Великобритания).

Amazon – крупнейшая *e-commerce* платформа, принимающая продавцов со всего мира. Однако после 2022 г. работа с российскими компаниями стала сложнее. Тем не менее, индивидуальные предприниматели из России все еще могут регистрироваться, используя зарубежные юрлица или посреднические компании.

– *eBay* (Германия, Великобритания, Франция, Италия, Испания).

Этот маркетплейс продолжает работать с продавцами из России, но есть ограничения по платежным системам. Вывод средств возможен через *Payoneer*, при этом логистика требует использования международных сервисов доставки.

– *OTTO* (Германия).

Популярный маркетплейс в Германии, требующий высокой надежности от продавцов. Для регистрации необходим европейский склад или партнерская логистика.

– *Allegro* (Польша).

Allegro – крупнейший польский маркетплейс, работающий в формате eBay. Открыт для международных продавцов, но требует наличия европейского счета и склада для хранения товаров.

– *Cdiscount* (Франция).

Один из ведущих французских маркетплейсов, доступный для международных селлеров. Требуется качественный контент и конкурентные цены.

Маркетплейсы Азии:

– *AliExpress* (Китай, глобальный рынок).

AliExpress по-прежнему доступен для российских продавцов и остается одним из самых удобных способов выхода на международный рынок. Поддерживается интеграция с логистическими партнерами для международных поставок.

– *Lazada* (Юго-Восточная Азия).

Принадлежащий *Alibaba Group*, маркетплейс открыт для международных продавцов, но требует использования складов в Китае или Юго-Восточной Азии.

– *Shopee* (Юго-Восточная Азия).

Популярная площадка в Сингапуре, Индонезии, Малайзии и других странах региона. Российские селлеры могут продавать через кросс-бордер платформу, но потребуется логистическое решение.

– *Rakuten* (Япония, Тайвань).

Rakuten – крупнейший маркетплейс Японии, требующий регистрации юридического лица в одной из азиатских стран.

– *Tmall Global* (Китай).

Tmall Global – премиальная платформа для выхода на китайский рынок. Требуется значительных инвестиций, но позволяет продавать брендовую продукцию напрямую китайским покупателям.

По данным исследований, около 15–20 % российских онлайн-продавцов уже торгуют за границей, а доля экспортных продаж продолжает расти. Успех зависит от ниши и правильного подхода: средний показатель успешных продаж у подготовленных селлеров достигает 70–80 % при наличии адаптированного контента, конкурентных цен и надежной логистики [32].

Таким образом, маркетплейсы занимают важное место на международном рынке электронной коммерции. Они функционируют как цифровые торговые платформы, объединяющие множество продавцов и покупателей, и играют роль в глобальной торговле. Маркетплейсы снижают барьеры для входа на рынок для предприятий, обеспечивают бесперебойный трансграничный коммерческий обмен с минимальными транзакционными трениями. Однако выход на международные площадки для бизнеса сопровождается трудностями – высокой конкуренцией, сложной логистикой, строгими требованиями сервисов.

1.3 Правовые основы международного регулирования деятельности маркетплейсов

Законодательство, регулирующее работу маркетплейсов, приобретает все большее значение в условиях стремительного развития цифровой экономики. Маркетплейсы становятся не просто торговыми площадками, а важными участниками рыночных отношений, и их деятельность требует четкого законодательного контроля для защиты прав всех участников рынка [37].

Развитие информационно-коммуникационных технологий и появление новых технологий приводят, как и прежде, к созданию новых возможностей для торговли и возникновению новых предметов торговли.

В целях правового обеспечения использования электронных средств и содействия их использованию в коммерческой деятельности ЮНСИТРАЛ подготовила комплект законодательных текстов, которые были приняты более чем в 100 государствах. Наиболее часто включается в законодательство Типовой закон ЮНСИТРАЛ об электронной торговле (1996 г.), положения которого устанавливают одинаковый режим

для информации в бумажном и электронном виде, а также обеспечивают юридическое признание электронных операций и процедур согласно основополагающим принципам недискриминации в отношении использования электронных средств, функциональной эквивалентности и технологической нейтральности. Дополнительные положения об использовании электронных подписей содержит Типовой закон ЮНСИТРАЛ об электронных подписях (2001 г.).

Первым международным договором, обеспечивающим правовую определенность при заключении электронных договоров в международной торговле, является Конвенция Организации Объединенных Наций об использовании электронных сообщений в международных договорах (Нью-Йорк, 2005 г.), которая основана на ранее разработанных текстах ЮНСИТРАЛ. В Типовом законе ЮНСИТРАЛ об электронных передаваемых записях (2017 г.) применяются такие же принципы, чтобы обеспечить возможность и благоприятные условия для использования в электронной форме таких оборотных документов, как коносаменты, переводные векселя, чеки, простые векселя и складские расписки [1].

В 2019 г. ЮНСИТРАЛ одобрила публикацию Комментариев по основным вопросам, связанным с договорами об облачных вычислениях, а в 2022 г. приняла Типовой закон ЮНСИТРАЛ об использовании и трансграничном признании управления идентификационными данными и удостоверительных услуг, создав тем самым первую согласованную на глобальном уровне единообразную правовую основу для идентификации физических и юридических лиц в режиме онлайн, а также для обеспечения гарантий качества данных в электронной форме, в том числе трансграничном контексте. В 2024 г. она приняла Типовой закон ЮНСИТРАЛ об автоматизированном заключении договоров, который дополняет ранее принятые тексты ЮНСИТРАЛ об электронных сделках, обеспечивая правовую определенность в отношении электронного заключения договоров с использованием автоматизированных систем, в том числе за счет внедрения систем искусственного интеллекта [47].

В 2022 г. ЮНСИТРАЛ одобрила публикацию связанной с цифровой экономикой юридической таксономии, в которой отражаются результаты исследовательской работы секретариата ЮНСИТРАЛ по таким темам, как искусственный интеллект, данные,

онлайн-платформы, цифровые активы и децентрализованные системы, и которая призвана служить ориентиром при подготовке предложений в отношении будущей законодательной работы по теме электронной торговли (цифровой торговли) и в других областях деятельности [61].

Анализ содержания Устава ООН, документов ЮНСИТРАЛ, ЮНКТАД, ОЭСР в сфере е-коммерции позволяет выделить три категории международно-правового сотрудничества с целью регламентации условий функционирования маркетплейсов:

- прямое сотрудничество международных компетентных организаций для совместной разработки конкретных документов;
- опосредованное сотрудничество в рамках одобрения определенного документа или применения в документах международной организации бланкетных норм, отсылок к документам других компетентных организаций;
- специальное сотрудничество представителей международных компетентных организаций в условиях индивидуальных мероприятий подготовки, исполнения отдельных документов [62].

В Типовом законе сформулировано определение понятия «электронная коммерция», которое не было закреплено ни в одном национальном законодательстве. До этого в одних случаях электронная коммерция рассматривалась как любые виды сделок, при совершении которых субъекты взаимодействовали электронным способом. В других случаях электронная коммерция считалась формой бизнеса, в котором взаимодействие между участниками происходило в электронном пространстве, а иногда как любой процесс, осуществляемый компанией с помощью сети компьютеров. В Типовом законе электронная коммерция определяется как любые сделки, заключаемые между участниками посредством сети интернет с использованием электронных и цифровых инструментов. При этом учитывается принцип нейтральности, не предусматривающий выделение конкретных типов техники для хранения и передачи информации. Так, термин «электронная коммерция» трактуется в Типовом законе в широком смысле: в нем объединены внедоговорные

и договорные торговые отношения, осуществляемые с применением электронных средств.

В документах ВТО понятие *electronic commerce* определяется как «маркетинг», «распределение», «поставка или продажа услуг и товаров» при помощи электронных средств связи. В иностранной доктрине в отсутствие общепринятого определения термина «электронная коммерция» в данное понятие включаются разные коммерческие сделки, совершенные в сетевом пространстве с использованием цифровых и электронных инструментов.

В 2001 г. в ходе 34-й сессии ЮНСИТРАЛ принят еще один модельный закон об электронных подписях, который урегулировал нормы, касающиеся трансграничной торговли, поведения участников электронной торговли, юридической силы электронной подписи.

Главная цель принятия данного закона заключалась в обеспечении правовой и технической согласованности национальных законодательств в разработке положений, которые могли бы стать основой для развития правового регулирования в разных странах [45].

В период, когда велась активная подготовка проекта Типового закона, США обратились к членам ВТО с просьбой формально закрепить договоренности о том, что электронная торговля будет охватываться существующими обязательствами и правилами ВТО, так как благодаря обязательствам этой организации обеспечивается недопущение введения правил, препятствующих торговле и негативно отражающихся на электронной коммерции. Вместе с тем обязательства ВТО являются надежной и эффективной защитой от неразумного регулирования, которым создаются барьеры в торговле. Практика показала, что регулирование электронной коммерции согласно обязательствам и правилам ВТО обеспечивает свободные от каких-либо ограничений и предсказуемые условия торговли. В свою очередь этим создается фундамент для расширения онлайн-торговли и роста экономики.

Нормативная база в сфере электронной коммерции впервые была создана в США, где в настоящее время она регулируется на федеральном уровне и уровне

штатов. Первым законодательным актом в сфере регулирования использования цифровой подписи стал Закон штата Юта о цифровой подписи от 1995 г. На федеральном уровне приняты следующие законодательные документы:

- *Electronic Signature in Global and National Commerce Act*;
- *Uniform Computer Information Transactions Act (UCITA)*.

Органами, в обязанности которых входит регулирование электронной коммерции, являются:

- Бюро цензов министерства торговли Соединенных Штатов (*United States Census Bureau, Bureau of the Census*);
- Федеральная торговая комиссия (*Federal Trade Commission, FTC*).

Законодательная база, сформированная к настоящему времени, устанавливает:

- национальные стандарты для электронного маркетинга;
- гарантирует защиту конфиденциальности сделок, заключаемых в электронной форме;
- охватывает регулирование рекламы в сети интернет и использование электронной почты в коммерческих целях [46].

Принятые законы и нормативные акты привели к большим изменениям в рассматриваемой сфере. В частности, были приняты следующие меры: облегчено совершение бизнес-транзакций в электронном виде с использованием цифровой подписи; гарантирована предсказуемость действий участников электронного бизнеса; устранены барьеры в ведении онлайн-бизнеса; обеспечена законность электронных контрактов [59].

Электронная коммерция считается ключом развития международной торговли. Можно сказать, что в рамках ВТО область электронной коммерции так или иначе затрагивается в некоторых хорошо известных нам соглашениях ВТО. Так, например, Генеральное Соглашение по торговле услугами (ГАТС) содержит правила относительно такого специфического сектора как телекоммуникационные услуги, которые считаются основой электронной коммерции. Соглашение ВТО о технических барьерах в торговле (ТБТ) обеспечивает основу для использования правил торговли и для разработки форм международного сотрудничества в области

регулирования, которые могут устранить негативное влияние различных национальных стандартов на трансграничные потоки данных и торговлю цифровыми услугами и др.

Несмотря на это, область электронной торговли настолько всеобъемлюща, по своей сути затрагивая практически все сектора экономики, что видится необходимым наличие общего документа, который бы заключал в себе ответы на все существующие и могущие возникнуть вопросы. В этой связи важным шагом к созданию такого документа стала 11-ая Министерская конференция ВТО в 2017 г., в рамках которой члены Организации выступили с совместным заявлением о необходимости проведения переговоров по всем торговым аспектам электронной коммерции. В ходе будущих переговоров в рамках ВТО обозначен ряд вопросов, носящих горизонтальный характер. В частности, конкретизация термина «электронная торговля», выработка правил в части регулирования электронной подписи, электронных платежей и транзакций, меры по урегулированию таможенных процедур, регулирование потоков данных, обеспечение защиты персональных данных и защиты прав потребителей. Кроме того, развивающиеся страны активно выступают за необходимость сокращения цифрового разрыва между странами. Мнения членов ВТО разделились практически по каждому обозначенному вопросу. Так США, ЕС, Япония выступают за полное или частичное предотвращение локализации данных, тогда как Россия является сторонником локализации данных в целях обеспечения национальной безопасности. Такие страны как Канада, КНР, Корея, Япония и др. по всей видимости стараются оставить за собой возможность корректировки возможных договоренностей в вопросе регулирования электронных подписей и электронной аутентификации, руководствуясь в своих предложениях фразами «если иное не предусмотрено внутренним законодательством», тогда как ЕС, Аргентина, Бразилия, Парагвай и др. однозначно выступают за безоговорочное признание юридической силы электронной подписи во всех членах ВТО [8].

Таким образом, несмотря на достижения в развитии правового регулирования электронных сделок, многие проблемы не решены до сих пор. Наиболее актуальными требующими решения вопросами являются:

- отсутствие достаточных возможностей и надлежащих условий в части соблюдения и контроля над соблюдением законодательства в сфере электронных сделок;

- различия в регулировании национальными законодательствами основополагающих принципов использования электронной подписи (например, принципа технологической нейтральности);

- необходимость существенных вложений в сертификацию систем электронных подписей и привлечение к работе квалифицированных специалистов;

- неустановление важных условий электронной торговли, несмотря на детальную регламентацию основных вопросов, связанных с электронной подписью.

Глава 2 Тенденции развития маркетплейсов на международном рынке

2.1 Оценка состояния развития маркетплейсов

Маркетплейсы – один из самых эффективных способов выйти на новый зарубежный рынок. Более того, для малых и средних предприятий существует возможность сделать это с господдержкой и минимальными рисками для бизнеса. Для бизнеса современным трендом является выстраивание деятельности на маркетплейсах. Выход на зарубежные рынки имеет ряд преимуществ:

- расширение целевой аудитории, ранее не охваченной;
- создание нового оптимального механизма продаж;
- выбор приоритетного направления развития через поиск «ниши»;
- получение ценного опыта [35].

Главным преимуществом маркетплейса является возможность масштабирования положительного опыта и перенос его на другой рынок.

Среди маркетплейсов, которые предоставляют все категории товаров, выделяются четыре лидера. Их совокупная аудитория – количество людей, которые хотя бы один раз сделали заказ на одном из этих маркетплейсов, составляет более 136 млн человек. У каждого из мультитоварных маркетов – свое сильное направление, однако их объединяет стремление продвигать продуктовые линейки повседневного спроса: продукты питания и товары первой необходимости.

Учитывая это, сами маркетплейсы делают упор на доступность, увеличение покрытия по всем странам, появление новых сегментов. Предпринимателям предлагают все новые инструменты, для того чтобы привлечь больше продавцов, разрабатываются всевозможные сервисы аналитики, которые позволяют получить практически любые данные о продажах [3].

Особое место в рассматриваемой нише в настоящее время помимо товарных маркетплейсов занимают такие маркетплейсы, как финансовые. Финансовый маркетплейс – это онлайн-платформа или интернет-сервис, на котором различные

финансовые организации могут при соблюдении необходимых условий регистрации размещать свои услуги и предложения. Другими словами, финансовый маркетплейс, как и другие виды маркетплейсов, является посредником между организациями, которые занимаются предоставлением финансовых услуг, и потребителями данного вида услуг.

Важным преимуществом для потребителя финансовых услуг является тот факт, что потенциальный клиент имеет возможность рассмотреть ряд альтернативных предложений и выбрать наиболее подходящий для себя вариант, не являясь при этом клиентом данной финансовой организации. А для организаций, предоставляющих финансовые услуги, главным преимуществом использования финансовых маркетплейсов является появление еще одного канала продаж, стоимость обслуживания которого значительно ниже, чем у официальной сети.

Так как финансовый сектор – это поле для реализации большого количества возможностей, развитие информационных и цифровых технологий сподвигло множество стран на рассмотрение и реализацию масштабных финансово-технических стартапов. В таблице 6 представлены наиболее значимые из них.

Таблица 6 – Обзор зарубежных финансовых маркетплейсов [21]

Наименование	Отрасль	Деятельность
<i>Opendoor</i>	Недвижимость	Платформа синхронизирует покупателей жилья и арендаторов с продавцами жилья и арендодателями
<i>Lending Club</i>	Кредитование	Заемщики запрашивают личные займы, а частные лица и учреждения могут финансировать их
<i>Fundbox</i>	Факторинг	Осуществляет платежи своим пользователям, предоставляя ликвидность малым предприятиям, когда они больше всего в них нуждаются
<i>CircleUp</i>	Инвестирование	Объединяет частные потребительские компании с лицами с высоким уровнем дохода, которые стремятся стать бизнес-ангелами
<i>Index Ventures Robinhood</i>	Финансирование	Предоставляет возможность проведения сделок без комиссии

Проведенное исследование позволило установить, что масштабы деятельности крупных финансовых маркетплейсов быстро и неуклонно расширяются во всех странах, включая Россию [21].

Рассмотрим 5 крупнейших маркетплейсов в мире (рисунок 2).

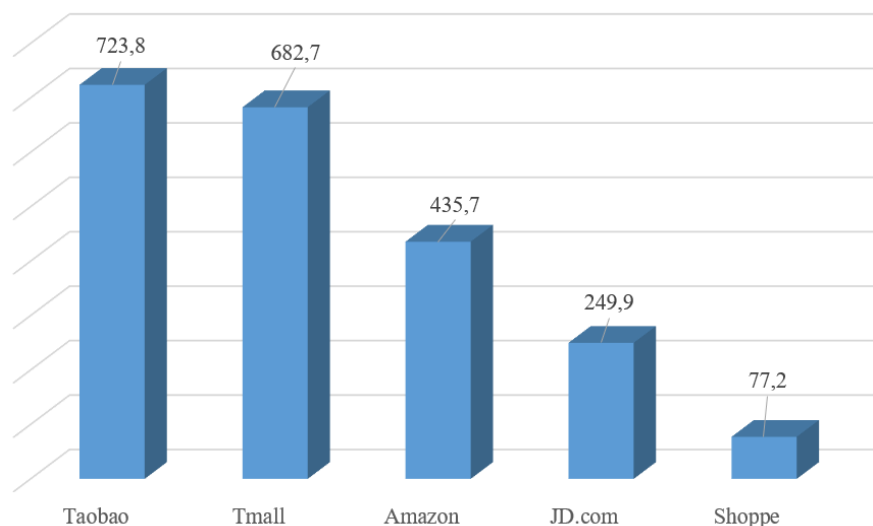


Рисунок 2 – Топ-5 крупнейших онлайн-площадок в мире [25]

В сфере онлайн-покупок доминируют несколько избранных гигантов, в том числе два крупнейших, принадлежащих китайской технологической компании *Alibaba Group*.

Китай утверждает свое доминирование в сфере электронной коммерции, претендуя на три из 5 крупнейших онлайн-площадок.

Taobao является лидирующим с объемами продаж через сторонние веб-сервисы на 723,8 млрд долл. (2023 г).

Tmall еще одна китайская торговая площадка, принадлежащая *Alibaba Group*, занимает второе место с объемом сторонних веб-продаж 682,7 млрд долл. (2023 г).

JD.com занимает 4-е место с 249,9 млрд долл. сторонних веб-продаж (2023 г).

Несмотря на то, что Китай занимает лидирующие позиции, другие крупные игроки вносят значительный вклад в развитие глобального рынка электронной коммерции:

Amazon (США): *Amazon*, бесспорный лидер на рынке США, является третьей по величине торговой онлайн-площадкой в мире с объемом сторонних веб-продаж 435,7 млрд долл. (2023 г).

Shopee (Юго-Восточная Азия): единственный представитель Юго-Восточной Азии в топ-100 рейтинга онлайн-площадок, *Shopee* может похвастаться своими

объемами в 77,2 млрд долл. сторонних веб-продаж (2023 г.), что свидетельствует о росте электронной коммерции в регионе.

Данные рисуют четкую картину: китайский рынок электронной коммерции по-прежнему процветает и занимает значительную долю мирового рынка: 62 % от общего объема продаж на 100 крупнейших торговых площадках приходится на *Taobao*, *Tmall* и *JD.com* [25].

Объем мирового рынка электронной коммерции в 2024 г. составил 18,77 трлн долл., а к 2034 г. ожидается его рост примерно до 75,12 трлн долл. при среднегодовом темпе роста 14,88 % в период с 2025 по 2034 гг. (рисунок 3).

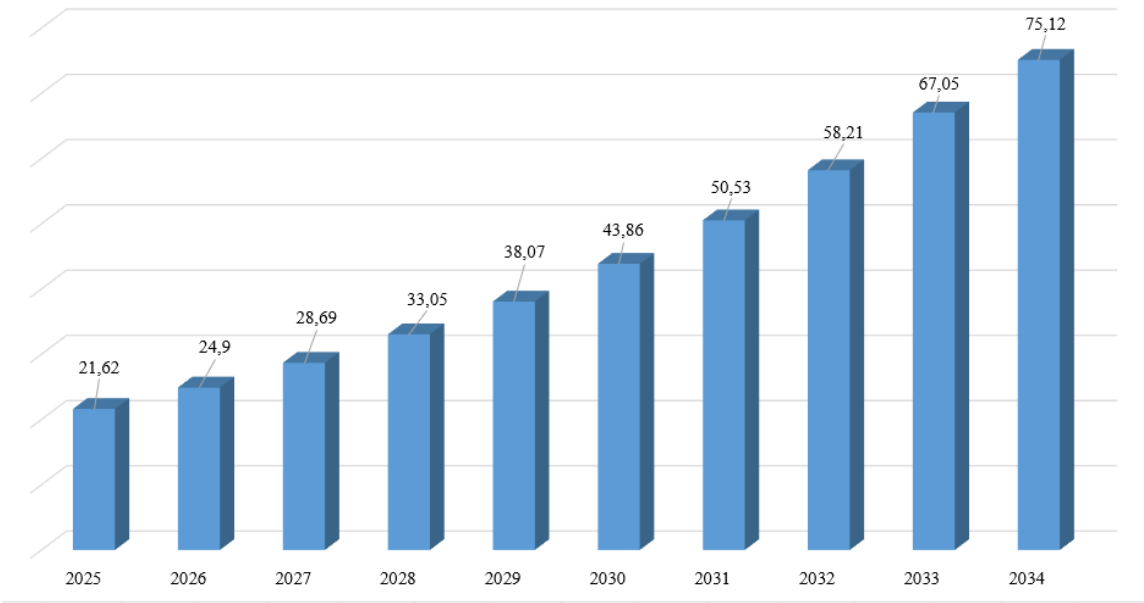


Рисунок 3 – Прогноз объема мирового рынка электронной коммерции в период 2025–2034 гг. [40]

В следующей таблице представлены данные о мировых продажах в сфере электронной коммерции и процентном росте за последние годы.

Таблица 7 – Мировые продажи в сфере электронной коммерции [42]

Год	Глобальные продажи электронной коммерции	Темпы роста мировых продаж в сфере электронной коммерции
1	2	3
2027	8,0 трлн долл.	7,6 %
2026	7,5 трлн долл.	8,6 %
2025	6,9 трлн долл.	8,6 %

1	2	3
2024	6,3 трлн долл.	9,4 %
2023	5,8 трлн долл.	8,9 %
2022	5,3 трлн долл.	6,5 %
2021	5,0 трлн долл.,	–

Можно сделать вывод, что ожидается рост с 2021 по 2027 гг. на 3 трлн долл. Это связано с развитием логистики, конкурентной борьбы, разнообразием товаров и ценообразованием.

На рисунке 4 рассмотрим страны с самыми высокими прогнозами роста розничной электронной коммерции в период с 2024 по 2028 гг.

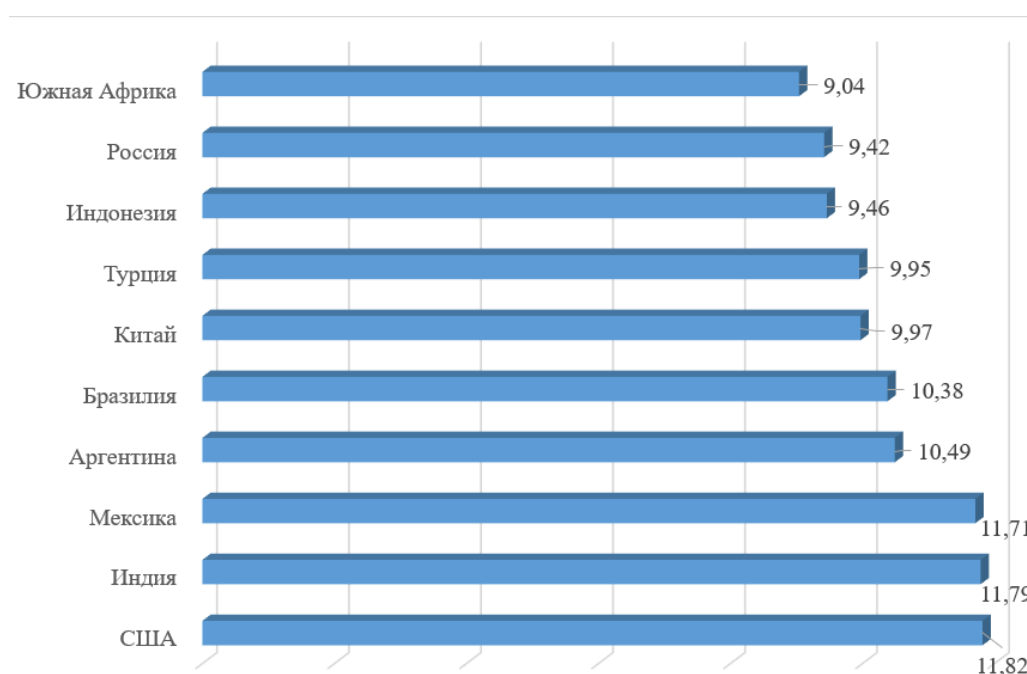


Рисунок 4 – Страны с самыми высокими прогнозами роста электронной торговли в 2024–2028 гг., % [42]

Самый большой прогноз роста электронной коммерции ожидается у США (11,82 %), самый маленький прогноз у Южной Африки (9,04 %).

Опыт международных площадок показывает, что устойчивый рост маркетплейсов всегда строится на пяти взаимосвязанных опорах:

– *Amazon* использует *AI*-ассистентов в поиске и карточках товаров, внедряет визуальный поиск и масштабирует сервисную логику *Buy with Prime*;

– *Alibaba* и *Taobao* сделали лайв-коммерс центральным инструментом вовлечения покупателей;

– *JD.com* стал эталоном автоматизации складов и точности доставки благодаря роботизированным системам и предиктивной логистике;

– *Walmart* успешно соединяет офлайн и онлайн, развивая омниканальность через *BOPIS* и расширяя присутствие селлеров в традиционной рознице;

– *Mercado Libre* объединил *e-commerce* и финтех, предлагая платежи, кредитование и интегрированные логистические сервисы;

Сейчас ориентиром служат пять трендов, формирующих новую архитектуру *e-commerce*:

– искусственный интеллект в витринах и карточках товаров: автоматическое суммирование отзывов, помощники выбора и визуальный поиск через камеру;

– видеошоппинг и лайв-трансляции: короткие обзоры и стримы с мгновенной возможностью покупки;

– быстрая коммерция (*Instant commerce*): сотрудничество с дарксторами и курьерами для доставки за 60–120 минут;

– омниканальность: *BOPIS*, возвраты в магазинах и интеграция витрины маркетплейса в розничные точки;

– финтех для продавцов: скоринг и кредитование внутри маркетплейс-экосистемы.

Интеграция зарубежных практик перестает быть вопросом престижа и становится жизненно необходимой для выживания в условиях усиливающейся конкуренции и насыщенного трафика. Локальная адаптация этих инструментов напрямую влияет на экономику площадок: растет конверсия и ретеншн, сокращаются возвраты, ускоряется оборачиваемость.

Технологии – это не цель, а процесс постоянных быстрых экспериментов, основанных на данных и реальных отзывах покупателей. Копировать глобальные практики бессмысленно, важно проверять гипотезы на локальном уровне и

масштабировать только те решения, которые действительно увеличивают конверсию, частоту покупок и маржинальность [31].

Таким образом, сектор глобальных маркетплейсов готов к продолжению роста и инноваций, благодаря технологическим достижениям и постоянно развивающемуся потребительскому ландшафту. Следует отметить, что индустрия маркетплейсов продолжает развиваться и адаптироваться к быстро меняющимся условиям. Постоянный рост количества продавцов, разработка и внедрение собственных финансовых сервисов, развитие специализированных сервисов, применение нейронных сетей и блокчейн-технологии – это ключевые факторы развития рассматриваемого рынка.

2.2 Выбор маркетплейсов для старта онлайн-торговли за рубежом

Международные маркетплейсы остаются одним из немногих стабильных каналов, через которые возможна продажа за границу для предпринимателей из России. Несмотря на ограничения, это по-прежнему реально при грамотной подготовке и понимании требований онлайн-площадок.

Международные маркетплейсы – это онлайн-платформы, которые связывают продавцов (селлеров) с покупателями. Они позволяют продавать товар за границей без создания собственного сайта. Для бизнеса это удобный формат трансграничной интернет-торговли, где площадка берет на себя трафик пользователей и часть операционных процессов.

Принцип работы прост: продавец размещает товары или услуги, а маркетплейс за границей обеспечивает доступ к иностранной аудитории и проведение сделок. В зависимости от модели фулфилмента онлайн-площадка может участвовать в логистике, обработке платежей и работе с возвратами, удерживая комиссию с каждой продажи. Благодаря этому зарубежные маркетплейсы становятся удобным и понятным инструментом для выхода на покупателей в других странах.

В таблице 8 рассмотрим основные преимущества и недостатки для предпринимателей, планирующих международные продажи на маркетплейсах.

Таблица 8 – Преимущества и недостатки для международной торговли на маркетплейсах [16]

Преимущества	Недостатки
Снижение затрат на продвижение. Онлайн-платформы уже располагают стабильным потоком покупателей, поэтому продавцу не нужно отдельно инвестировать в рекламу собственного сайта. Расходы на привлечение клиентов включены в комиссию и зависят от фактических продаж.	Строгие требования к документам – верификация продавца, правила работы с персональными данными, местные нормы и налогообложение.
Упрощенное взаимодействие с покупателями. Аудитория площадок изначально настроена на покупки. Основная задача селлера – корректно представить товар: подготовить описание, визуальные материалы и указать условия доставки.	Условия маркетплейса – комиссии, ограниченный контроль над акциями и возможность одностороннего изменения правил.
Доверие со стороны покупателей. Маркетплейс выступает гарантом сделки, обеспечивая безопасность платежей и прозрачность условий, что снижает барьер доверия к новым продавцам.	Санкционные ограничения – не все сервисы готовы работать с пользователями из России, возможны отказы, дополнительные проверки и ограничения по платежам.
Снижение операционной нагрузки. Сервисы фулфилмента позволяют передать площадке хранение, упаковку, доставку и обработку возвратов, минимизируя участие предпринимателя в рутинных процессах.	Высокая конкуренция – снижение цен и необходимость продвижения внутри платформы.
Рост среднего чека. Встроенные механики рекомендаций и дополнительных предложений помогают увеличивать сумму заказа без дополнительных усилий со стороны продавца.	Логистика и возвраты – выбор перевозчика, таможенные процедуры, сроки доставки, стоимость возвратов и качество упаковки.

Исходя из таблицы 8 можно сказать, что в совокупности преимущества делают маркетплейсы эффективной точкой выхода на зарубежные рынки. Кроме того, они позволяют понять, что именно продавать иностранцам, прежде чем масштабировать бизнес с собственным интернет-магазином. Перед запуском продаж за границу товары нужно проанализировать и учитывать ограничения или возможные риски. Они напрямую влияют на сроки запуска и экономику продаж [16].

Популярные зарубежные маркетплейсы – это площадки с огромной «теплой» аудиторией. Предприниматели, использующие торговые платформы для продвижения, получают возможность работать с клиентами со всего мира.

При этом не требуется открывать филиалы компании в странах, где находится данная аудитория, или вкладывать огромные средства в рекламу собственного интернет-магазина. Товары будут предлагаться целевой аудитории алгоритмом маркетплейса, а внутренние инструменты продвижения помогут увеличить продажи.

Маркетплейсы за границей позволяют получить доступ к аудитории со всего мира. Это выгодно отличает их от платформ, базирующихся в России и СНГ.

Чтобы выбрать, на каком маркетплейсе продавать свои товары, рекомендуется учесть несколько факторов:

1 География целевой аудитории. Хотя некоторые крупные маркетплейсы за рубежом имеют огромную географию, большинство платформ ориентировано на конкретные регионы – Европа, Америка, Азия и т. д.

2 Категории товаров. Следует не только убедиться, что товар/услугу можно продавать на данной площадке, но и оценить популярность данной категории у местной аудитории.

3 Размер комиссий. Большинство площадок взимают комиссию с продаж и/или фиксированную плату за размещение объявления. Кроме того, возможны ежемесячные платежи или дополнительные комиссии за использование каких-либо услуг, продвижение, фулфилмент.

4 Условия работы. Некоторые платформы имеют строгие требования к продавцам – важно изучить их заранее.

После введения санкций многие иностранные маркетплейсы в России перестали работать или сильно ограничили свой функционал для российских пользователей. На большинстве популярных площадок зарегистрироваться как российский бизнес не получится.

Тем не менее решить вопрос, как продать товар за границу из России, по-прежнему возможно. Для этого требуется зарегистрировать иностранную компанию в юрисдикции, с которой работает маркетплейс – например, в Америке или Великобритании. Затем потребуется открыть корпоративный счет в онлайн-банке,

создать аккаунт на площадке. Помочь с этим могут специалисты компании *Easy Payments*.

Процесс происходит удаленно и требует минимальных усилий со стороны владельца бизнеса. В результате компания получает доступ к полному функционалу интересующих площадок, что дает возможность расширить свой бизнес и привлечь новых клиентов [32].

Примеры успешных компаний:

- *Ozon Global* – российский маркетплейс, который помогает продавцам выходить на международный рынок;
- *Expedition Goods* – бренд туристического снаряжения, активно продающийся через Amazon и eBay;
- *Red Fox Outdoor* – производитель спортивной одежды и экипировки, представленный на международных площадках.

Факторы, которые нужно учитывать перед выходом на зарубежный рынок:

- юридические нюансы – регистрация компании за рубежом может упростить работу с маркетплейсами;
- логистика – важно продумать способы доставки и хранения товаров в целевых регионах;
- платежи – необходимо выбрать удобный способ получения средств (*Payoneer*, *Wise*, зарубежные счета);
- локализация – качественный перевод контента и поддержка клиентов на местном языке повышают шансы на успешные продажи [30];
- целевая аудитория. Важно понимать, кто именно покупает на платформе: молодежь, семьи, профессионалы или коллекционеры. Чем ближе портрет вашей аудитории к основной базе пользователей, тем выше конверсия [11].

В итоге выбор маркетплейса – это стратегическое решение, от которого зависит успех выхода на международный рынок. Чем точнее вы определите аудиторию, категории товаров и условия площадки, тем быстрее сможете построить стабильные продажи и развивать бренд за рубежом.

Чтобы начать продажи, например, на *Amazon* или *Etsy*, предпринимателю необходимо пройти несколько этапов:

- регистрация компании за рубежом – чаще всего выбирают США или другие страны с лояльными условиями;
- открытие бизнес-счета в онлайн-банке – для вывода денег, ведения отчетности. Для этого подходят неолбанки *Wise* или *Payoneer*;
- создание и верификация аккаунта продавца – оформление профиля *Amazon Seller* или *Etsy Seller* с подтверждением всех данных [11].

Со всеми трудностями при выходе на иностранный маркетплейс можно справиться самому. А можно доверить решение всех вопросов Российскому экспортному центру.

Российский экспортный центр – это государственный институт поддержки сырьевого экспорта, который реализует проект «Национальные магазины» (на базе платформы «Мой экспорт»). В рамках данной программы селлеры могут разместить свои товары в 27 онлайн-магазинах Китая, Турции, Юго-Восточной Азии и Европы.

На сегодня уже открыто 27 национального магазина на 13 маркетплейсах. Выход на иностранную площадку осуществляется полностью «руками» локального партнера, который размещает товары на своем складе. Такой подход позволяет доставлять продукцию до покупателя за пару дней [14].

Успешный запуск на глобальных маркетплейсах требует системного подхода, учитывающего как операционные аспекты, так и специфику целевых рынков. Практика показывает, что стандартизированные решения работают лишь до определенного момента – дальнейший рост требует глубокой адаптации.

Выход на международные платформы можно структурировать в виде пошаговой стратегии:

- аналитический этап – оценка потенциала рынков, анализ конкурентной среды, определение ценностного предложения для каждого региона;
- техническая подготовка – адаптация товарной карточки, локализация контента, настройка логистических и финансовых процессов;

- тестовый запуск – минимально жизнеспособные поставки для проверки гипотез и сбора первых метрик;

- оптимизация – корректировка стратегии на основе полученных данных;

- масштабирование – увеличение ассортимента и объема поставок, расширение маркетинговых инвестиций.

Критически важные решения, определяющие успех на глобальных маркетплейсах:

- выбор между прямыми поставками и использованием услуг фулфилмента площадки (*FBA*, *WFS*, *DTS*);

- определение оптимального юридического структурирования (локальное юр. лицо vs. кросс-бордер модель);

- выбор стратегии ценообразования с учетом всех скрытых издержек (доставка, налоги, возвраты);

- разработка мультиязычных описаний товаров с учетом культурных нюансов целевых рынков;

- создание эффективной системы работы с отзывами и вопросами с учетом разницы часовых поясов.

Особое внимание стоит уделить локализации не только языка, но и содержательной части предложения. Исследования показывают, что даже небольшие культурные нюансы могут значительно влиять на конверсию:

- в США необходимо делать акцент на уникальности и инновационности продукта;

- в Японии критически важны детальные технические характеристики и сертификаты качества;

- в Германии особое внимание уделяется экологичности и долговечности;

- в Саудовской Аравии важен акцент на соответствие религиозным нормам и ценностям [50].

Таким образом, российские селлеры могут выходить на европейские и азиатские маркетплейсы, но процесс требует тщательной подготовки. При

правильном подходе международная торговля открывает новые перспективы и позволяет увеличить обороты.

2.3 Перспективы развития маркетплейсов на мировом рынке электронной торговли

В эпоху стремительной цифровизации ритейла мы наблюдаем интересный феномен: маркетплейсы не просто захватывают рынок электронной коммерции – они трансформируют само понятие онлайн-торговли. По данным последних исследований, рост этого сегмента существенно опережает традиционную электронную коммерцию, демонстрируя впечатляющую динамику даже в условиях экономической турбулентности [52].

В современных условиях цифровой трансформации экономики маркетплейсы играют ключевую роль в развитии национальных экономических систем. Они становятся не только платформами для электронной коммерции, но и важными инструментами для расширения предпринимательской деятельности, создания рабочих мест и повышения конкурентоспособности страны на международном рынке.

Несмотря на очевидные преимущества, развитие маркетплейсов сопровождается рядом вызовов. Один из ключевых аспектов – регулирование электронной коммерции. В условиях быстрорастущего цифрового рынка государствам необходимо адаптировать налоговую политику и механизмы контроля за финансовыми потоками, чтобы предотвратить уклонение от налогов и создать равные условия для всех участников рынка.

Еще одной серьезной проблемой является защита персональных данных и обеспечение кибербезопасности. Маркетплейсы аккумулируют огромные объемы информации о пользователях, что делает их привлекательными мишенями для кибератак. Развитие надежных систем защиты данных становится приоритетной задачей для всех участников рынка.

Кроме того, важным вызовом является доминирование крупных маркетплейсов, которое может привести к монополизации рынка и ограничению конкуренции. Крупнейшие платформы, обладая значительными финансовыми и технологическими ресурсами, могут устанавливать высокие комиссии для продавцов, что снижает их доходность и ограничивает возможности развития малого и среднего бизнеса. В связи с этим возникает необходимость внедрения антимонопольных мер и поддержки новых игроков рынка [55].

2025 г. становится поворотным для рынка интернет-торговли. Цифровые технологии перестают быть просто инструментом поддержки бизнеса – сегодня они формируют конкурентное преимущество и определяют скорость роста компаний. Пользователи ожидают мгновенной реакции, персонализированных предложений и бесшовного опыта взаимодействия с брендом, независимо от того, совершают ли они покупку в мобильном приложении, на веб-сайте или в офлайн-точке продаж.

Поведение потребителей за последние годы радикально изменилось. Скорость и удобство остаются главными факторами выбора продавца, а персонализация превратилась из конкурентного преимущества в норму. Клиенты ожидают, что бренды будут понимать их интересы, предлагать релевантные товары и поддерживать единый стиль коммуникации во всех каналах – от социальных сетей до офлайн-магазинов.

Логистика выходит на первый план как ключевое конкурентное преимущество. Интеллектуальные решения, роботизация складов и оптимизация *last-mile* доставки (доставка «последней мили» – от склада до конечного потребителя) становятся стандартом. По данным PwC, компании, внедряющие автоматизацию логистики, сокращают операционные расходы на 20–30 % и одновременно повышают скорость выполнения заказов, обеспечивая лучший клиентский опыт.

На рынок *e-commerce* оказывают влияние ESG-повестка и устойчивое развитие, которые становятся не только имиджевыми, но и экономическими факторами: компании, оптимизирующие логистику и упаковку, сокращают расходы на энергопотребление и материалы.

Гибридные форматы становятся стандартом. Механизмы *click&collect* (онлайн-заказ с последующим самовывозом из магазина) и *buy online pick up in store* (покупка онлайн с возможностью забрать товар в точке продаж) позволяют сочетать удобство онлайн-покупки с мгновенным получением товара оффлайн. *Social commerce* активно развивается, особенно в *Instagram*, *VK* и *TikTok*, где пользователи могут покупать товары напрямую через социальные сети [43].

Мы наблюдаем, как скорость доставки становится одним из ключевых факторов конкурентной борьбы между маркетплейсами. Интересно отметить, что технологические решения в этой сфере развиваются по двум параллельным направлениям: оптимизация логистической инфраструктуры и внедрение предиктивной аналитики для управления складскими запасами [54].

Маркетплейсы предлагают более низкие цены (на 15–20 %) благодаря агрегации спроса и оптимизации логистики, а также высокое доверие покупателей: 73 % пользователей считают возврат товаров удобнее именно на маркетплейсах. В числе существенных преимуществ: активное развитие логистики, широкой ассортиментной матрицы и мультимодальных сервисов. Фактически, маркетплейсы выступают как «цифровые торговые центры», привлекая множество независимых продавцов и покупателей.

В числе основных рисков эксперты отмечают высокую конкуренцию между маркетплейсами и зависимость от большой базы независимых продавцов, а также технологические и логистические вызовы при масштабировании и обеспечении высокого качества сервиса.

Также в числе рисков сохраняются регуляторные меры и возможное усиление контроля в дальнейшем, влияние санкций и международных ограничений. Еще один такой фактор заключается в потенциальном насыщении рынка, что может привести к замедлению темпов роста.

Ритейлерам, чтобы оставаться конкурентоспособными, необходимо следить за трендами *e-commerce* и адаптироваться к постоянным изменениям. Ключевыми факторами успеха в 2025 г. считают следующие:

1 Развитие бренда: бренд важен не только как название, но и как эмоциональная ценность. Ритейлерам нужно развивать бренд через интернет-магазины, мобильные приложения и социальные сети.

2 Использование искусственного интеллекта (ИИ): компании активно применяют ИИ для рекламы, маркетинга и других задач.

3 Мобильные покупки: доля покупок со смартфонов и планшетов превысила 70 %, особенно в моде. Онлайн-продавцы адаптируют сайты и разрабатывают приложения.

4 Омниканальность: в 2024 г. покупатели посещали до 8 площадок перед покупкой. Ритейлерам важно быть представленными на разных платформах и таким образом создавать единую экосистему.

5 Видеоконтент: видео помогает покупателям понять товар, показывает его использование и удерживает внимание. В 2024 г. число вложений в видеорекламу выросло на 18 %.

6 Маркетплейсы: 84 % россиян покупают на маркетплейсах. Продавцам нужно быть на нескольких платформах одновременно, так как аудитории пересекаются лишь частично. Маркетплейсы упрощают логистику, но не стоит ограничиваться только ими [56].

Суть цифровой экосистемы заключается в обеспечении взаимосвязи между ее элементами на основе обмена данными, которая является выгодной для всех участников.

Создание комплексной финансово-цифровой экосистемы, объединяющей различные маркетплейсы, предлагающие одновременно все финансовые и нефинансовые продукты, позволило бы реализовать полный цикл покупки от сравнения и выбора вариантов продукта до оплаты и получения услуги, – это направление дальнейшего развития цифровизации финансового рынка [7].

Зарубежные маркетплейсы активно внедряют технологии ИИ, визуального поиска, *big data*-аналитики и рекомендательных алгоритмов. *Amazon* применяет машинное обучение для анализа поведения и прогнозирования спроса, *JD* –

автоматизированные склады, а *Taobao* – полноценные лайвстримы с продажами в реальном времени.

Один из главных инструментов *Amazon* – прозрачность. Платформа требует точности в описаниях, быстрой обработки заказов и регулярного сбора отзывов. Система Q&A позволяет покупателям задавать вопросы прямо под товаром, что снижает нагрузку на поддержку и повышает доверие клиентов.

Еще один важный элемент – продуманный визуальный контент: галереи с увеличением, демонстрация товара в интерьере, 360-градусные фото.

Зарубежные маркетплейсы используют разные стратегии: *Amazon* делает ставку на надежность, *Taobao* – на вовлеченность и визуал. Китайская платформа превратила покупку в развлечение, а карточку товара – в мини-сериал. Российские продавцы пока не в полной мере используют подобные механики, хотя интерес покупателей к таким форматам очевиден.

Продвижение товаров на маркетплейсах уже не ограничивается *SEO* в карточке и ценой. В 2025 г. выигрывают те, кто строит систему: использует контент, внешние инструменты, автоматизацию, аналитику. Чтобы занять высокие позиции, нужно выбрать стратегию, в которой работает каждая деталь.

Рынок *e-commerce* в 2025 г. требует гибкости и скорости. Автоматизация становится не просто удобством, а критически важным условием роста. Сюда входят:

- обработка заказов без участия менеджера;
- автоматическая загрузка и обновление карточек;
- интеграция с логистикой и складами;
- контроль отзывов и рейтингов в реальном времени.

Такие решения позволяют сэкономить десятки часов в неделю и сократить издержки. Особенно актуально это для брендов, работающих сразу на нескольких площадках. Синхронизация процессов и централизованное управление данными помогают минимизировать ошибки и быстрее реагировать на изменения [18].

Таким образом, трансформация экономической системы, тенденции развития финансового рынка, вызовы современности дают толчок совершенствованию

отечественных информационных технологий, цифровой инфраструктуры, и в то же время создают перспективы для осуществления конкурентоспособной и эффективной деятельности. Динамическое развитие цифровых финансовых сервисов обеспечит повышение конкуренции, а также защиту прав и интересов всех участников финансового рынка, включая потребителей, финансовые организации и финтех-компании. Экономический эффект от использования цифровых технологий на финансовом рынке имеет положительный рост, и несомненно, данная сфера деятельности уже стала неотъемлемой частью жизни современного общества.

Глава 3 Стратегическая экспансия маркетплейсов на международные рынки: возможности и вызовы

3.1 Анализ возможностей использования маркетплейсов

Анализ маркетплейсов давно перестал быть опциональным навыком – это обязательное условие выживания в цифровой коммерции 2025–2026 гг.

Комплексный анализ маркетплейсов представляет собой систематическую оценку всех аспектов работы на цифровых торговых площадках: от исследования целевой аудитории до мониторинга эффективности продаж и оптимизации товарного предложения. Это не просто набор отчетов, а стратегический подход к управлению присутствием бренда в экосистеме электронной коммерции.

Значимость такого анализа трудно переоценить – исследование *McKinsey* показывает, что компании, регулярно проводящие углубленную аналитику маркетплейсов, демонстрируют прирост продаж на 22 % выше среднерыночных показателей. Более того, 76 % брендов, занимающих лидирующие позиции на маркетплейсах, назвали аналитику ключевым фактором своего успеха. В таблице 9 рассмотрим различные аспекты анализа.

Таблица 9 – Аспекты анализа [20]

Аспект анализа	Значение для бизнеса	Ключевой результат
Анализ целевой аудитории	Понимание предпочтений и поведения покупателей	Повышение конверсии на 15–20 %
Анализ конкурентной среды	Выявление рыночных возможностей и угроз	Обоснованное ценообразование и дифференциация
Анализ эффективности продаж	Определение <i>ROI</i> маркетинговых активностей	Оптимизация рекламных бюджетов (до 30 % экономии)
Анализ операционной деятельности	Контроль логистики и клиентского сервиса	Снижение возвратов на 18–25 %

Комплексный подход позволяет избежать типичного заблуждения, когда аналитика сводится лишь к мониторингу продаж. В 2025 г. лидеры рынка уже понимают: успех на маркетплейсах строится на основе многофакторного анализа, включающего оценку:

- алгоритмов ранжирования и их влияния на видимость товаров;
- сезонных трендов и их прогнозирования для оптимизации запасов;
- эффективности контента и его влияния на конверсию;
- соотношения органического и платного трафика;
- удовлетворенности клиентов и управления репутацией [20].

Не опираться на цифры во время принятия решений рискованно. Например, можно выйти на рынок с неходовым товаром и зря потратить деньги на закупку. Или сделать скидки, из-за которых товар будет продаваться дешевле себестоимости, что приведет к убыткам.

Аналитика продаж на маркетплейсах помогает избежать подобных ошибок или сгладить их последствия. Вот что полезно регулярно оценивать на всех этапах развития бизнеса:

1 Сфера. Новичкам стоит собрать базовую информацию, например какой товар пользуется спросом, какие бренды и компании популярнее других. Опытным – регулярно проверять свои знания и учиться новому.

2 Тренды. Некоторые товары могут стать популярнее других на фоне разных событий. Например, выстреливает новый сериал или фильм, и фанаты начинают скупать одежду, похожую на ту, что носили главные герои. Если вовремя реагировать на тенденцию, больше шансов заработать, пока тренд не подхватили другие продавцы.

3 Сезонность. Некоторые товары регулярно становятся популярнее других. Осенью люди покупают канцтовары, зимой – елочные игрушки, летом – купальники. Чтобы сгладить сезонные колебания, можно работать на опережение. Например, привлекать внимание клиентов к товарам за пару месяцев до начала сезона.

4 Спрос. Важно постоянно анализировать ассортимент и отслеживать, какие позиции покупают чаще, а какие – реже. Эти данные помогут стабилизировать товарооборот и предотвратить ситуацию, когда товар просто лежит на складе и не продается.

5 Конкуренты. Отслеживание цен и анализ других продавцов помогают увидеть сильные и слабые стороны бизнеса, найти его уникальные особенности и привлекать больше клиентов.

6 Остатки на складе. Аналитика может предотвратить ситуацию, когда спрос высокий, а товар закончился. Это, в свою очередь, помогает избежать недовольства клиентов. Кроме того, если предприниматель регулярно проверяет остатки на складах, он лучше понимает спрос на товары.

Помимо этого, важно анализировать выручку, средний чек и общий объем продаж. Показатели стоит оценивать за период – от недели до года. Если заниматься аналитикой регулярно, будет легко отследить динамику и принять решение [17].

У маркетплейсов есть разные схемы отгрузки, на рисунке 5 рассмотрим которые встречаются чаще всего.

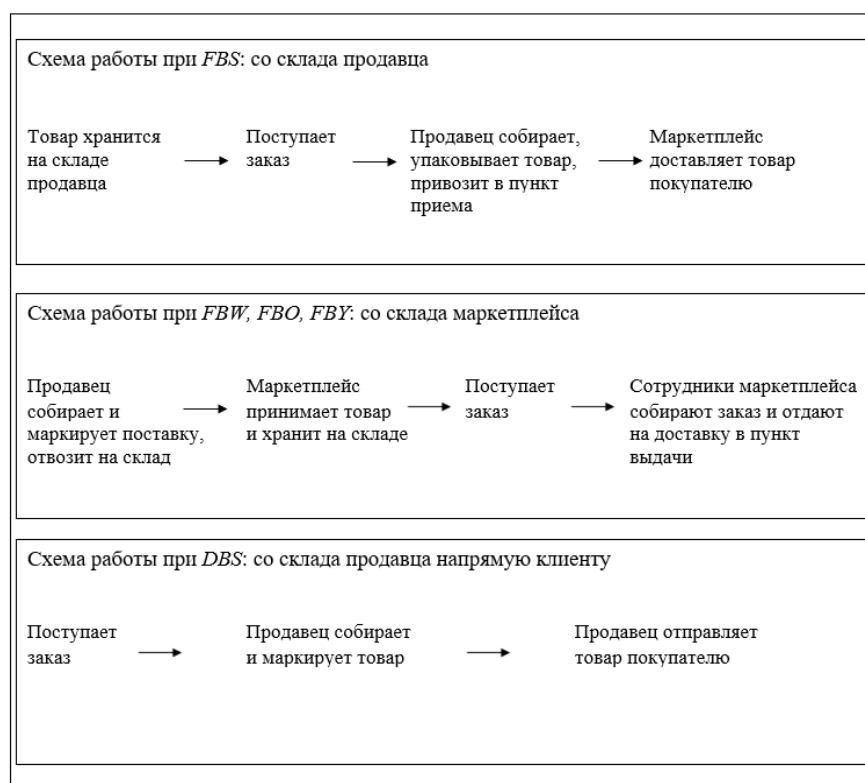


Рисунок 5 – Схемы отгрузок товара [15]

1 FBS (*Fulfillment by Seller*) – когда предприниматель отвозит упакованный товар в пункт выдачи товаров, а доставкой занимается сам маркетплейс.

2 *FBO, FBW, FBY (Fulfillment by Ozon, Wildberries, Yandex)* – когда предприниматель упаковывает, комплектует партию товара и отвозит на склад маркетплейса. А со склада доставляет товар конечному покупателю маркетплейс.

3 *DBS (Delivery by Seller)* – когда хранение, упаковка, доставка до покупателя лежит на предпринимателе. Маркетплейс в таком случае – просто онлайн-витрина.

В таблице 10 рассмотрим стратегии отгрузок.

Таблица 10 – Стратегии отгрузок [15]

Стратегия отгрузки	Когда имеет смысл использовать
<i>FBS</i>	<ul style="list-style-type: none">– если товара продается мало – тогда не придется каждый день носить кучу заказов в пункты выдачи;– если товар объемный, например, кресло-мешки – если не хотите платить много денег за хранение. Ведь стоимость рассчитывается не только из веса, но и объема товара – кубатуры;– если товар дорогостоящий, крафтовый и хрупкий – лучше отгружать самостоятельно, на складе его могут разбить.
<i>FBO, FBW, FBY</i>	<ul style="list-style-type: none">– ходовые товары, которые важно быстрее доставить покупателю, например, одежда;– прочные, недорогие, необъемные и легкие товары;– у вас очень много товаров – например, вы отгрузили раз в месяц и забыли про него до следующего месяца.
<i>DBS</i>	<ul style="list-style-type: none">– товар дорогой, крупногабаритный и тяжелый, например, беговая дорожка;– когда клиент готов платить за доставку.

Если вы решите отгружать товар на склад маркетплейса, нужно учитывать, в каком виде принимают товар на конкретном складе.

Все маркетплейсы принимают товар и в коробках, и на паллетах – по сути это большие поддоны, на которые складывается товар. Но не на каждом складе можно отгрузить товар в коробках. Если бизнес небольшой, то это может стать проблемой.

Чтобы покупатели увидели новый товар на маркетплейсе, нужна реклама и продвижение этого товара внутри площадки. Все популярные маркетплейсы предлагают такую услугу. Цены и виды продвижения разные, все нужно тестировать и подбирать более выгодную рекламу.

В любом случае новый товар нужно будет продвигать, все площадки предоставляют такую услугу.

Нужно учитывать: чем выше конкуренция на товар, тем дороже обойдется продвижение.

Условия вывода денег у разных маркетплейсов свои. Не всегда они выгодны бизнесу.

Например, вы можете вывести деньги в любой день, но при этом заплатите комиссию от 1 до 3 %. Неприятно дарить маркетплейсу деньги, особенно если выводить крупные суммы.

Поэтому нужно изучать условия и выбирать самый выгодный вариант вывода денег.

Проблемы все равно будут возникать, например, с жалобами покупателей, отгрузкой товара. Поэтому хорошо, если служба поддержки маркетплейса быстро отвечает на запрос и так же быстро решает эту проблему.

Если служба поддержки отвечает, решает проблемы долго – это убытки для бизнеса [15].

В таблице 11 рассмотрим маркетплейсы Китая.

Таблица 11 – Сравнение маркетплейсов Китая [9]

Платформа	<i>Alibaba</i>	<i>Taobao</i>	<i>TMALL Global</i>	<i>AliExpress</i>	<i>JD Worldwide</i>
Владелец	<i>Alibaba Group</i>				<i>JD. com, Inc</i>
Пользователей	779 млн	600 млн	800 млн	500 млн	387 млн
Модель	<i>B2B</i>	<i>B2C, C2C</i>	<i>B2C</i>		
Банковский счет	Любой банк	Китайский банк	Любой банк		Любой в долл США
Склад	Любой	В Китае	За пределами Китая или партнерский склад в Китае		
Наличие китайской лицензии	Не требуется	Требуется	Не требуется		
Первоначальный взнос/залог	–	1000 юаней (150 долл США)	50–300 тыс. юаней (7,5–44,8 тыс долл. США)	–	50 тыс. юаней (25 тыс. долл США)
Плата за ведения бизнеса, в год долл. США	3,5 тыс.	–	4,5-9 тыс.	Только комиссия 5–8 %	6 тыс.
Плата за <i>Alipay</i>	$1 \% = ((\text{Цена продукта}) + (\text{Плата за логистику})) * 0,01$				

Taobao – одна из крупнейших платформ электронной коммерции в Китае. Он принадлежит *Alibaba Group* и была запущен в мае 2003 г. На сегодня *Taobao*

является одним из крупнейших онлайн-рынком с валовой рыночной стоимостью в 711 млрд долл. США (для сравнения, *Tmall* и *Amazon* на втором и третьем месте с 672 млрд и 390 млрд долл. США).

Торговая площадка *Taobao Marketplace* является крупнейшим в Китае местом для покупок C2C. Продавцы на *Taobao* – это в первую очередь частные лица и малый бизнес – их более 10 млн. Они могут размещать товары/услуги и продавать их по фиксированным ценам или через онлайн-аукционы. Большая часть продукции представляет собой широкий ассортимент товаров, продаваемых по фиксированным ценам (аналогично традиционным розничным магазинам). Пользователь может связаться с продавцом через систему обмена мгновенными сообщениями *Taobao (Ali Wang Wang)*. После того как продукт выбран, покупатель оплачивает его с помощью *Alipay* (платформа онлайн-платежей и мобильных платежей *Alibaba*). Эти деньги будут храниться на условном депонировании (до 10 дней). Продавец будет уведомлен об оплате, а затем должен отправить товар покупателю. После того как товар получен покупателем, у него есть ограниченное время, чтобы убедиться, что товар удовлетворительный, и покупатель может оценить продукт. Затем платеж будет выпущен из условного депонирования в магазин.

Процесс регистрации в качестве продавца на *Taobao* имеет ряд сложностей для иностранного бизнеса. Главная из них заключается в том, что нужно зарегистрировать компанию в стране или работать с другой компанией, зарегистрированной в Китае, чтобы получить доступ к системе. У продавца также должен быть физический адрес и почтовый ящик компании в Китае.

Однако, более простым решением для МСП может стать зонтичная компания (*umbrella company*), которая сможет нанять сотрудников, выплачивать им заработную плату, получать платежи от китайских клиентов и проводить выручку на зарубежные счета.

Миновать проблемы китайской регистрации бизнеса и использования посредников можно, создав магазин на *Tmall Global*. Для этого иностранному бизнесу достаточно зайти на *Tmall Global* и пройти процедуру регистрации.

Несмотря на некоторую бюрократическую волокиту, этот процесс намного короче и дешевле, чем создание иностранной компании в Китае.

Tmall является крупнейшей платформой электронной коммерции B2C в Китае (ей принадлежит более 55 % доли китайского рынка электронной коммерции B2C) и насчитывает до 18 тыс. международных брендов, из которых 80 % никогда не занимались бизнесом в Китае до *Tmall*. Магазин на *Tmall Global* – это первый для иностранных поставщиков шаг к выходу на множество каналов продаж в экосистеме *Alibaba*, таких, как *TDI*, *Tmall* и *TOF*. Трансграничная электронная коммерция облагается меньшим количеством налогов и проверок соответствия. В частности, продукты из так называемых «позитивных списков для трансграничной электронной коммерции» могут быть импортированы в зоны таможенных складов или зарубежные распределительные центры, связанные с китайской таможней, без подачи заявки на импортную лицензию или импортный сертификат. Положительный список регулярно обновляется. Последнее обновление произошло в феврале 2022 г., и на данный момент список содержит 1476 категорий продуктов.

Подобно внутренней китайской платформе B2C *Tmall*, *Tmall Global* предлагает иностранным продавцам автономию в разработке дизайна витрины. Он использует сложную структуру онлайн-торгового центра, чтобы сочетать гибкость и безопасность для своих клиентов. После успеха *Tmall Global*, *JD.com*, вторая по величине китайская компания электронной коммерции, в 2015 г. запустила собственную глобальную платформу *JD Worldwide*. Это стало означать, что *Tmall Global* больше не являлся единственным вариантом, доступным для иностранных интернет-магазинов. У *JD* самая передовая инфраструктура выполнения заказов среди всех китайских компаний электронной коммерции, позволяющая осуществлять доставку в тот же день. Во многом это связано с тем, что *JD* покупает и хранит товары.

AliExpress является одной из онлайн-площадок B2C, принадлежащей *Alibaba Group*. *AliExpress* – это комфортный вариант для многих предприятий, виду того, что платформа доступна на 18 языках в 230 странах и регионах.

История электронной коммерции на маркетплейсах началась в США с *Amazon* в 1994 г. и *eBay* в 1995 г. – теперь это два крупнейших онлайн-рынка в мире.

Amazon, как и другие интернет-площадки, предлагает огромные возможности для брендов, продающих физические продукты.

В таблице 12 рассмотрим маркетплейсы США.

Таблица 12 – Сравнение маркетплейсов США [9]

Платформы	<i>Amazon</i>	<i>eBay</i>	<i>Google Shopping</i>	<i>Walmart</i>
Пользователей	200 млн	187 млн	300 млн	120 млн
Модель	<i>B2C, B2B</i>	<i>B2C, B2B, C2C</i>	<i>B2C</i>	<i>B2C</i>
Санкции	Да	–	–	–
Тип продавца	ООО, ИП – юр. лицо	любой	Компания с сайтом	ООО, ИП – юр. лицо с опытом
Банковский счет	Да	Да, <i>Payoneer</i>	–	<i>Payoneer</i> или <i>Hyperwallet</i>
Склад	Да, в США	нет	–	Да, в США
Первоначальный взнос/залог	–	–	–	–
Плата за ведения бизнеса, в год долл США	0,99 за каждую продажу (до 40 ед.) или 500 за год	36–60 тыс. долл. США	–	–
Реферальные сборы	От 8 до 15 %	За товары сверх лимита 2–15 %	–	От 8 до 15 %

85 % всех поисковых запросов товаров начинаются с *Amazon* или *Google*. Другими словами, 4 из 5 человек, которые вероятно хотят что-то купить, начинают искать продукт на одной из этих двух платформ. 89 % интернет-пользователей из США покупали что-то на *Amazon* хотя бы раз в жизни.

Данные из отчета *Amazon SMB Report* за 2020 г. показывают, что продукты, продаваемые сторонними продавцами, составляют более половины всех единиц, продаваемых в магазинах *Amazon*. В инфраструктуре *Amazon* есть решение *Amazon Business* – это система покупок *B2B*, которой пользуются более 5 млн компаний по всему миру.

eBay Inc – это многонациональная корпорация электронной коммерции, содействующая онлайн-продажам между потребителем и бизнесом. *eBay* был основан в 1995 г. и сегодня это многомиллиардный бизнес, работающий примерно в 200 странах. Онлайн-рынок работает как в формате *B2C/B2B*, так и *C2C*. Платформа

является фаворитом для продавцов, так как на ней достаточно легко начать работу и есть несколько различных способов доставки, включая глобальную программу [9].

После *Amazon*, *Google Shopping* является второй по популярности платформой для поиска товаров покупателями. *Google Shopping* – это система онлайн-покупок, которая позволяет пользователям сети Интернет искать, сравнивать и покупать товары в различных интернет-магазинах. Это набор разнообразных услуг и направлений, управляемых платформой – *Google Merchant Center*. Когда она была впервые запущена в 2002 г., Google индексировал данные о продуктах на основе релевантных условий поиска. В 2012 г. *Google Shopping* перешел на платную рекламную модель, при которой продавцы должны были платить за показ своих продуктов в результатах поиска *Google*, однако в 2021 г. для конкуренции с *Amazon* сервис вновь стал бесплатным.

Walmart.com долгое время был каталогом популярных физических магазинов *Walmart*, и только в 2009 г. был запущен *Walmart Marketplace*. Это открыло платформу *Walmart.com* для сторонних продавцов, чьи продукты дополняют существующие предложения. Для иностранного бизнеса данная платформа открыта сравнительно недавно, 18 марта 2021 г. *Walmart* отменил требования к продавцам на наличие адреса в США или налогового идентификатора предприятия США. В результате продавцы, находящиеся за пределами США, теперь могут продавать на *Walmart.com* при условии, что они получают одобрение [4].

Таким образом, в результате анализа принимается решение о целесообразности использования маркетплейсов для конкретного бизнеса и разрабатывается стратегия для достижения успеха на этих платформах.

3.2 Проблемы, риски и ограничения использования маркетплейсов

Маркетплейсы как место концентрации интересов продавцов и покупателей, цели которых имеют однонаправленный, поддерживающий друг друга характер, предоставляют колоссальные возможности и определяют дальнейшую траекторию развития отечественной сферы торговли. Постепенный переход из офлайн-сегмента

в онлайн-сегмент стимулирует совершенствование сервиса: сокращаются сроки доставки, повышается качество и улучшается доступность товаров, формируются уникальные решения и типы маркетплейсов и т. д.

Вместе с тем обратной стороной позитивного влияния маркетплейсов на состояние национальной торговли является возникновение различных проблем и рисков, которые можно рассматривать с точки зрения деятельности конкретных продавцов и покупателей. Ряд этих проблем связан с состоянием отечественного законодательства, в недостаточной степени формирующего необходимые механизмы для регулирования работы маркетплейсов и обеспечения их максимальной прозрачности [13].

Проблема непрозрачных алгоритмов ранжирования товаров стоит особняком. Маркетплейсы регулярно меняют принципы показа товаров в поиске и категориях, не раскрывая детали. Одно изменение алгоритма может обрушить продажи даже у успешных продавцов [5].

Логистические ограничения и штрафы превращаются в постоянную головную боль. Анализ отчетности 200 продавцов показал, что в среднем 15–20 % прибыли «съедают» различные штрафы за нарушение требований к упаковке, маркировке и срокам поставки.

В таблице 13 рассмотрим проблемы, с которыми сталкиваются продавцы маркетплейсов.

Таблица 13 – Проблемы для продавцов маркетплейсов [38]

Проблема	Распространенность	Средний финансовый ущерб
Высокие комиссии	100 % продавцов	20–40 % выручки
Штрафы за нарушение	74 % продавцов	5–15 % от выручки
Внезапные изменения правил	78 % продавцов	Падение продаж до 60 %
Проблемы с возвратами	82 % продавцов	3–8 % от выручки

Еще одна болезненная точка – непредсказуемые блокировки аккаунтов. По статистике, около 12 % продавцов ежегодно сталкиваются с временной блокировкой доступа к своему аккаунту, причем в 30 % случаев без детального объяснения причин.

Проблема каннибализации собственных продаж возникает, когда предприниматель выходит на несколько площадок одновременно или пытается совмещать продажи на маркетплейсе с собственным интернет-магазином. Часто это приводит к переходу клиентов с высокомаржинальных каналов на низкомаржинальные.

Эффект «ценовой гонки вниз» приводит к тому, что конкурирующие продавцы последовательно снижают цены, пока продажа товара не становится нерентабельной для всех участников рынка. При этом восстановление цен происходит значительно медленнее, чем их падение.

Пять ключевых факторов, усложняющих рост продаж на маркетплейсах:

- постоянно растущее количество конкурентов (прирост около 20 % ежегодно);
- увеличение расходов на продвижение для сохранения видимости;
- сокращение маржинальности из-за ценовой конкуренции;
- усложнение требований к контенту товарных карточек;
- быстрый рост стоимости логистики и хранения товаров на складах маркетплейсов [38].

Трансграничная торговля на маркетплейсах является весьма сложной проблемой по целому ряду причин. Основными барьерами, безусловно, являются причины экономического характера, потому как организация рентабельной качественной доставки товаров по конкурентным ценам требует разработки интеграционных стратегий стимулирования.

Авторами был определен ряд интеграционных особенностей цифрового продвижения маркетплейсов в системе международных экономических связей. Например, социокультурные барьеры сводятся к определению особенностей менталитета, преодолению стереотипов, адаптации к сформировавшимся потребительским привычкам. А первоочередным интеграционным шагом послужит проведение локальных исследований предпочтений покупателей, которые с настороженностью отнесутся к предложениям новых маркетплейсов.

На рисунке 6 рассмотрим основные из них.



Рисунок 6 – Барьеры выхода маркетплейсов на зарубежные рынки [12]

Одним из важнейших критериев для организации продаж маркетплейса на трансграничном рынке, по мнению создателя японского мегаритейлера *Rakuten X*. Микитани, является качественная поддержка версий сайтов на языках потенциальных покупателей, модерация отзывов и контента.

Организация трансграничной торговли на маркетплейсах – это преодоление огромных экономических барьеров, связанных с дорогостоящими инвестициями, трудностями в получении заемного капитала, в долгой отдаче от вложений, связанной с неочевидной рентабельностью проекта.

Требуется правовое урегулирование отношений с иностранными продавцами и покупателями, возникают юридические сложности с таможенным оформлением грузов, необходимы вложения в правовое сопровождение. Для преодоления экономических барьеров требуются существенные инвестиции в рекламные кампании с высоким риском неудачи у зарубежных покупателей, а также необходима оптимизация юнит-экономики.

Логистические барьеры связаны с интеграционной зависимостью от транспортных посредников, открытием собственных хабов, неконкурентными

сроками доставки, неудобными для покупателей интервалами для получения товара, а также организацией выдачи через пункты выдачи заказов (ПВЗ) и доставку курьером [12].

Маркетплейсы теряют уникальность. Тысячи новых продавцов предлагают товары от одних и тех же поставщиков, а витрина маркетплейса превращается в бесконечный список одинаковых предложений. Сегодня на маркетплейсах теряется главное – уникальность.

1 Алгоритмы продвижения «убивают» разнообразие. Эксклюзивные товары часто остаются незамеченными. Покупатели в первую очередь видят популярные и более доступные по цене позиции, так как низкая стоимость дает продавцам возможность инвестировать больше средств в рекламу.

2 Демпинг цен. Продавцы дешевых товаров часто сначала завышают стоимость, а затем резко снижают ее до минимума. Результат – товары по низкой стоимости в топе, а более качественный товар уходит на второй план.

3 Сложности в построении бренда на маркетплейсах. На маркетплейсах создать узнаваемый бренд непросто – покупатели чаще запоминают саму платформу, а не продавца. Особенно это касается ниш, где высокая конкуренция. Например, брендам женской одежды собственного производства сложно конкурировать с множеством перекупщиков с более дешевой продукцией или крупными многолетними брендами.

Продавцам нужно искать новые пути: создавать интересные предложения, работать над брендом и использовать разные каналы продаж.

Недостатки собственного интернет-магазина. Собственный интернет-магазин – мечта многих предпринимателей. Свобода действий, контроль над бизнесом, отсутствие комиссий маркетплейсов. Но в управлении интернет-магазином есть свои сложности:

1 Высокие затраты на запуск. Потребуется вложиться в разработку сайта, его дизайн, настройку удобного интерфейса и оплату хостинга.

2 Сложности с привлечением трафика. Без вложений в рекламу и продвижение ваш сайт останется невидимым для клиентов. Реклама в социальных сетях, *SEO*-оптимизация, создание контента – все это требует регулярных затрат.

3 Логистика. С собственном интернет-магазине логистикой придется заниматься самостоятельно: искать курьерские службы, вести учет заказов и обрабатывать возвраты.

Собственный интернет-магазин требует усилий, времени и ресурсов. В то же время – это свобода действий и независимость от правил маркетплейсов. Выбор зависит от ваших целей, бюджета и возможностей [29].

Маркетплейсам в 2025 г. приходилось отбивать не только внешние атаки, но и внутренние. В конце года сразу несколько ассоциаций *e-commerce* обратились в правительство с просьбой отменить скидки постоянного покупателя и снизить комиссии на маркетплейсах. В обращении говорилось, что такие скидки уже привели к росту стоимости товаров на 20–30 % только за 2025 г. (за счет роста числа бесплатных для покупателей отказов и расходов на логистику) [39].

Таким образом, сейчас маркетплейсы превратились в полноценный, сложный бизнес, который требует системного подхода: аналитики, качественного финансового учета, маркетинговых исследований и продуманной стратегии продвижения. Если еще несколько лет назад можно было говорить о мультиканальном бизнесе как о тенденции, то сейчас это жизненная необходимость. Продавцы продолжают оставаться на маркетплейсах, но параллельно развивают собственные интернет-магазины, распределяя каналы продаж.

3.3 Основные пути улучшения деятельности маркетплейсов на рынке электронной коммерции

Рынок меняется молниеносно. Чтобы сохранить и приумножить успех, селлеры должны смотреть вперед. 2025 г. был ключевым для всех, кто работает на маркетплейсах: конкуренция усиливается, а требования становятся все более

строгие. Чтобы не отстать от прогресса, важно понимать, какие тенденции будут определять развитие онлайн-торговли в ближайшие годы.

Главные тренды 2025 г., которые уже начинают влиять на продажи на маркетплейсах:

Тренд 1: рост конкуренции и профессионализация селлеров. В 2025 г. маркетплейсы становятся все более насыщенными. Все больше предпринимателей выходят на эти площадки, и борьба за внимание покупателей обостряется. Эра любителей проходит – настало время профессионалов.

Чтобы выжить в условиях усиленной конкуренции, селлерам нужно повышать свой профессионализм. Это включает в себя глубокую аналитику продаж, обучение команды, а также использование продвинутых инструментов для автоматизации процессов.

Тренд 2: ужесточение правил и требований. Маркетплейсы в 2025 г. продолжают ужесточать свои требования. Это касается как качества товаров, так и обслуживания клиентов.

Тренд 3: развитие рекламных инструментов. С каждым годом маркетплейсы предлагают все больше рекламных возможностей для продавцов. В 2025 г. ожидается запуск новых форматов рекламы и таргетинга.

Тренд 4: *Big Data* и *AI* для селлеров. 2025 г. принесет больше решений на основе искусственного интеллекта и *Big Data*, которые помогут продавцам прогнозировать спрос, автоматически подбирать ключевые слова, улучшать описания товаров с помощью нейросетей и использовать чат-ботов для поддержки клиентов.

Тренд 5: мультиканальность. Бренды уже не ограничиваются только маркетплейсами. В 2025 г. все больше продавцов будут развивать собственные каналы продаж: сайты, соцсети. Кроме того, маркетплейсы сами интегрируются с социальными сетями, и границы между различными каналами становятся все более размытыми.

Тренд 6: ускорение логистики и новые модели доставки. Сейчас покупатели хотят получать товары еще быстрее. В 2025 г. логистика будет стремиться к

минимизации сроков доставки, с возможным развитием ближних складов, расширением *FBS* и совместными пунктами выдачи для различных маркетплейсов.

Чтобы не отставать от конкурентов, важно использовать все доступные схемы доставки: *FBO*, *FBS* и *DBS*. Оптимизируя складские запасы, вы сможете обеспечить скорость и широкий охват [52].

Поиск основных путей совершенствования стратегий маркетплейса следует рассматривать с технологий, которые позволят ведущим маркетплейсам выиграть в конкурентной борьбе.

На рисунке 7 рассмотрим 5 наилучших технологий для маркетплейсов.

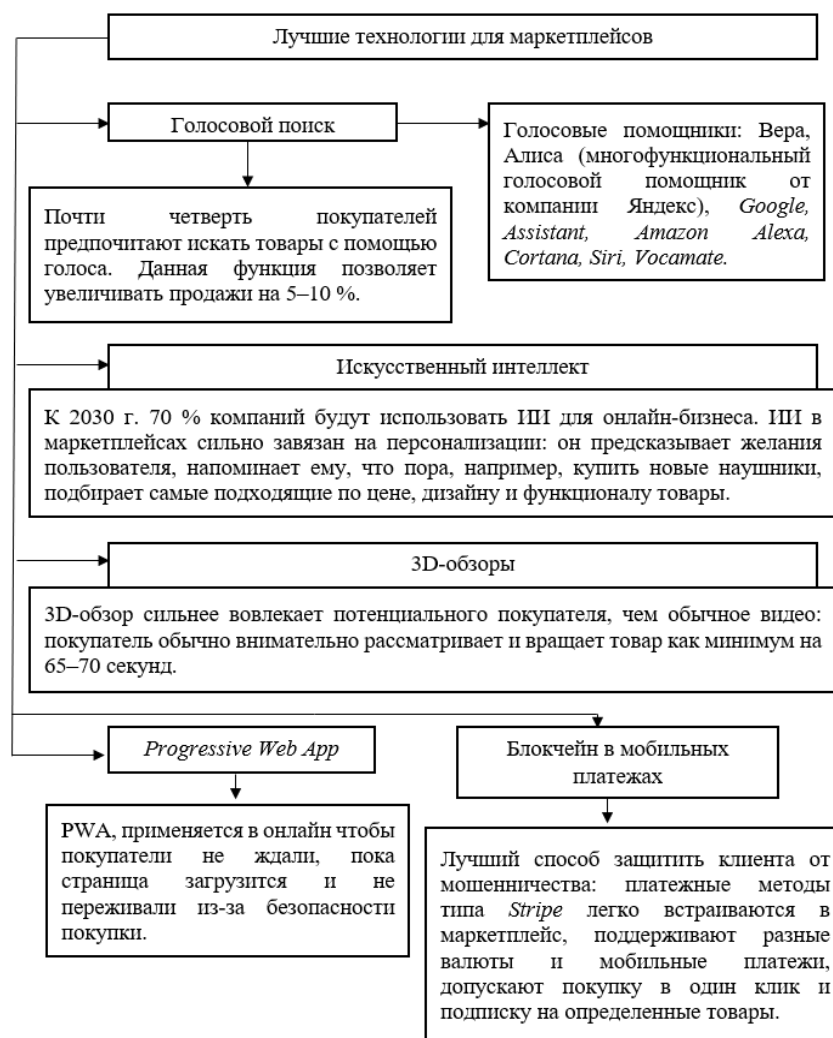


Рисунок 7 – Лучшие технологии, которые позволят ведущим маркетплейсам выиграть в конкурентной борьбе [51]

1 Голосовой поиск (голосовая коммерция) используется на маркетплейсах для поиска товаров, сравнения цен, добавления в корзину и оформления заказов через голосовые команды. Это технология основывается на технологиях обработки естественного языка, машинного обучения и интеграции с платформами электронной торговли.

Преимущества:

- упрощает процесс покупки для определенных категорий товаров, особенно повседневного спроса;
- позволяет персонализировать предложения благодаря анализу голосовых паттернов и предпочтений пользователей;
- снижает нагрузку на службу поддержки для простых запросов типа «где мой заказ» или «повтори последний заказ».

2 Искусственный интеллект. К 2030 г. 70 % компаний будут использовать ИИ для онлайн-бизнеса. И на самом деле не зря: ведь он может сам сортировать товары, делает картинки четкими и яркими, переводит переписку и описания товаров автоматически и советует клиентам то, что им скорее всего понравится. ИИ в маркетплейсах сильно завязан на персонализации: он предсказывает желания пользователя, напоминает ему, что пора, например, купить новые наушники, подбирает самые подходящие по цене, дизайну и функционалу товары [51].

3 3D-обзоры. Проект по созданию 3D визуализации товаров на маркетплейсах представляет собой разработку инновационной системы 3D-обзоров для онлайн-магазинов и торговых площадок. Этот проект направлен на улучшение визуального представления товаров, повышение привлекательности продуктов и улучшение пользовательского опыта при покупках в онлайн-магазинах [6].

4 *Progressive Web App. PWA* – это мобильный интерфейс, который не нужно скачивать. При этом он обладает всеми преимуществами приложения: присылает *push*-уведомления и доступен офлайн.

5 Блокчейн в мобильных платежах. Маркетплейсы на блокчейне открывают новые горизонты для цифровой экономики, предлагая более прозрачные, безопасные и эффективные способы торговли. Блокчейн продолжает

революционизировать различные индустрии, и цифровая торговля не осталась в стороне. Маркетплейс блокчейн – это не просто новый модный термин, а реальное изменение в функционировании электронных платформ на основе децентрализованной технологии [26].

Рассмотрим три ключевые ассортиментные стратегии работы с маркетплейсами:

Стратегия 1. Марка с фокусом продаж на маркетплейсах.

Используют марки с ключевым каналом продаж на маркетплейсах. Ассортимент специально производится / заказывается с учетом спроса на маркетплейсах и параметров цена-качество. Задача селлера – предложить ассортимент продаваемых конструкций за счет добавления цветов (есть примеры клонирования артикула в 56 цветах) или разработки новых артикулов на базе лекал хитовых моделей.

Стратегия 2. Разделение ассортимента по каналам продаж.

Используют марки с фокусом продаж в собственных розничных сетях. Перечень артикулов для разных каналов продаж отличается. На маркетплейс выделяются как артикула сезонной актуальной коллекции, так и предыдущих сезонов. При этом артикула могут пересекаться или полностью повторяться во всех каналах продаж (как правило, так работают по схеме *FBS*, когда ассортимент храниться на складе селлера). В зависимости от текущей ситуации с продажами селлер имеет возможность сокращать или увеличивать представленность моделей на маркетплейсе.

Стратегия 3. Выделение специального ассортимента для маркетплейсов.

Используют марки с фокусом продаж в опте. Задача избежать ценовой конкуренции с оптовыми клиентами. На маркетплейсы предлагают ассортимент предыдущих сезонов или специальную линию, продаваемую только на маркетплейсах.

Маркетплейсы служат дополнительным каналом продаж, повышая узнаваемость бренда, а иногда побуждают открыть собственное производство. Для малого бизнеса это способ протестировать нишу, не закупая большой объем товара,

найти рентабельный продукт и выйти с ним в офлайн-сети. Многие бренды, которые вышли в ритейл и масштабировались до среднего бизнеса, когда-то начинали развиваться именно таким образом.

Для выхода на зарубежный онлайн-рынок необходимо провести ряд подготовительных и основных действий, к которым можно отнести:

1 Анализ готовности предприятия к выходу на новые рынки, что включает в себя:

- оценку ресурсного потенциала (кадровых, производственных, финансовых и юридических ресурсов), в том числе того, насколько будет адаптивно производство при увеличении спроса иностранных клиентов и конкуренции с иностранными производителями, использующими иные модели производства и поставки продукции (например, производство по запросу);

- оценку конкурентоспособности продуктов и услуг, их экспортных возможностей. Оценка экспортного потенциала включит в себя анализ профиля клиентов (демографических моделей использования, возрастных групп, климатических и географических факторов), анализ потребности в модификации продукта для его распространения на новом рынке, транспортных вопросов (условий транспортировки продукта, потребностей в специальных материалах для транспортировки, расходов и проблем ценообразования).

2 Разработка плана экспортной деятельности, включающего обзоры рынков, стратегии выхода на них, регуляторные и логистические вопросы, факторы риска, план реализации выхода на новые рынки и финансовый план.

3 Формирование перечня товаров и услуг, которые предприятие планирует реализовать на иностранных рынках. На данном этапе необходимо составить перечень, описать каждый из продуктов, его характеристики (состав, габариты, варианты цветов и т.п.), сделать фотографии и видео-обзоры, определить продукты-лидеры для первоначального продвижения.

4 Поиск интернет-площадок для продвижения товаров и услуг. Во всем мире известно более 400 электронных торговых площадок, однако, каждая из них имеет свои особенности ведения бизнеса (таблица 14).

Таблица 14 – Требования маркетплейсов [22]

Уровень	Площадки	Требования
1	<i>Aliexpress, eBay, Ozon, Wildberries</i>	Минимальные требования к продавцу, простые условия регистрации, возможность использования служб доставки платформы
2	<i>Amazon, JD Worldwide, Tmall, Alibaba</i>	Присутствует проверка продавца и его одобрение, более серьезные требования к продавцу и его деятельности на платформе
3	<i>Taobao, JD и Tmall (на уровне Китая), Flipkart, Walmart</i>	Есть проверка продавца и контроль за продукцией (вкл. цену), необходимость локального присутствия продавца (или посредника) в стране назначения и также юридическое подтверждение его локализации.

Интернет-площадки отличаются не только локализацией, но и требованиями к осуществлению финансовых транзакций, локализации самого бизнеса и его складов, вариантов доставки продукции и ее возврата, эксклюзивности продуктов и бренда, платой за размещение товара, комиссионными сборами и т.п.

5 Использование услуг посредников. Так как выход на интернет-площадки сопряжен с рядом рисков (особенно при отсутствии опыта работы с маркетплейсами), возможно использование помощи компаний, предоставляющих услуги по анализу наиболее благоприятной среды онлайн-продаж для предприятия и сопровождению его деятельности на маркетплейсах. Для обеспечения безбарьерного выхода на новые зарубежные рынки свои услуги предоставляют компании посредники как государственного, так и частного характера. Частные компании, например, зонтичные фирмы, могут предоставлять услуги СММ, приема платежей и перевода средств, оплаты различных взносов и найма сотрудников предприятия на работу в стране назначения с выплатой им заработной платы. Более комплексные услуги предоставляют государственные компании [2].

Таким образом, развитие маркетплейсов продолжится, но уже в новой парадигме: от диких денег и стартап-культуры к зрелому бизнесу с четкими правилами.

Что ждет маркетплейсы в 2026–2027:

– еще больше регулирования: новые законы, налоговые требования, контроль над ценами и комиссиями;

- консолидация: маленькие площадки будут поглощены или закроются, останутся 5–7 основных игроков;
- экосистемизация: маркетплейсы станут финтех-платформами, интегрирующими все (торговля, банк, логистика, реклама).
- премиумизация: появятся площадки для премиума и нишевых товаров, останутся лидеры для массового сегмента.

Заключение

В ходе проведенного исследования были сделаны следующие выводы.

1 Раскрыта сущность, классификация и особенности развития маркетплейса.

Маркетплейс – это онлайн-платформа, где продавцы размещают товары, а покупатели выбирают среди них те, что устраивают их по цене и качеству, и оформляют заказ. Маркетплейс при этом выступает лишь как посредник, помогая продавцам и покупателям найти друг друга.

Можно выделить 4 вида классификаций маркетплейсов:

- по участникам торговли (B2C, B2B, C2C);
- по тематике (продуктовые, сервисные, информационные, инвестиционные и краудфандинговые);
- по способу общения с потребителями (O2O или *online to offline*, *online commerce*);
- по типу монетизации (монетизация товаров и услуг, монетизация заявок, монетизация действий, монетизация рекламы, монетизация дополнительных услуг).

Особенности создания маркетплейсов состоят в удобных и эффективных механизмах для соединения спроса и предложения, повышение прозрачности и конкуренции, а также стимулирование инновационного развития бизнеса. Они способствуют расширению рынков, позволяют компаниям выходить на новые аудитории без необходимости создавать собственные каналы продаж, и обеспечивают возможность быстрого масштабирования.

2 Выявлена роль маркетплейсов на международном рынке.

Маркетплейсы изменили сектор международной торговли, сломав традиционные барьеры и создав беспрецедентные возможности для компаний всех размеров по выходу на мировые рынки. В современной глобальной экономике маркетплейсы занимают центральное место, выступая ключевыми инфраструктурными платформами для международной торговли. Они играют роль цифровых посредников, соединяющих продавцов и покупателей из разных стран, преодолевая географические, информационные и логистические барьеры.

3 Рассмотрены правовые основы регулирования деятельности маркетплейсов.

Первым международным договором, обеспечивающим правовую определенность при заключении электронных договоров в международной торговле, является Конвенция Организации Объединенных Наций об использовании электронных сообщений в международных договорах.

4 Оценено состояние развития маркетплейсов.

Главным преимуществом развития маркетплейса является возможность масштабирования положительного опыта и перенос его на другой рынок. Выход на зарубежные рынки имеет ряд преимуществ:

- расширение целевой аудитории, ранее не охваченной;
- создание нового оптимального механизма продаж;
- выбор приоритетного направления развития через поиск «ниши»;
- получение ценного опыта.

Постоянный рост количества продавцов, разработка и внедрение собственных финансовых сервисов, развитие специализированных сервисов, применение нейронных сетей и блокчейн-технологии – это ключевые факторы развития рынка.

5 Исследованы маркетплейсы для старта онлайн-торговли за рубежом.

Для выхода маркетплейса за рубеж, нужно оценить все преимущества и недостатки.

Преимущества:

- снижение затрат на продвижение;
- упрощенное взаимодействие с покупателями;
- доверие со стороны покупателей;
- снижение операционной нагрузки;
- рост среднего чека.

Недостатки:

- строгие требования к документам;
- условия маркетплейса – комиссии и возможность одностороннего изменения правил;
- санкционные ограничения;

- высокая конкуренция;
- логистика и возвраты.

Чтобы выбрать, на каком маркетплейсе продавать свои товары, рекомендуется учесть несколько факторов:

- география целевой аудитории;
- категории товаров;
- размер комиссий;
- условия работы.

Но несмотря на все плюсы и минусы, селлеры могут выходить на европейские и азиатские маркетплейсы, но процесс требует тщательной подготовки. При правильном подходе международная торговля открывает новые перспективы и позволяет увеличить обороты.

6 Проанализированы перспективы развития маркетплейсов в условиях цифровой трансформации.

Трансформация экономической системы, тенденции развития финансового рынка, вызовы современности дают толчок совершенствованию отечественных информационных технологий, цифровой инфраструктуры, и в то же время создают перспективы для осуществления конкурентоспособной и эффективной деятельности. Динамическое развитие цифровых финансовых сервисов обеспечит повышение конкуренции, а также защиту прав и интересов всех участников финансового рынка, включая потребителей, финансовые организации и финтех-компании. Экономический эффект от использования цифровых технологий на финансовом рынке имеет положительный рост, и несомненно, данная сфера деятельности уже стала неотъемлемой частью жизни современного общества.

7 Проанализированы возможности использования маркетплейсов.

Анализ маркетплейса включает в себя несколько ключевых аспектов, которые позволяют оценить его привлекательность, конкурентную среду и потенциал.

- анализ целевой аудитории;
- анализ конкурентной среды;
- анализ эффективности продаж;

- анализ операционной деятельности.

В результате анализа принимается решение о целесообразности использования маркетплейсов для конкретного бизнеса и разрабатывается стратегия для достижения успеха на этих платформах.

8 Рассмотрены проблемы, риски и ограничения использования маркетплейсов.

Проблемы, с которыми сталкиваются продавцы маркетплейсов:

- высокие комиссии;
- штрафы за нарушение;
- внезапные изменения правил;
- проблемы с возвратами.

Сейчас маркетплейсы превратились в полноценный, сложный бизнес, который требует системного подхода: аналитики, качественного финансового учета, маркетинговых исследований и продуманной стратегии продвижения. Если еще несколько лет назад можно было говорить о мультиканальном бизнесе как о тенденции, то сейчас это жизненная необходимость. Продавцы продолжают оставаться на маркетплейсах, но параллельно развивают собственные интернет-магазины, распределяя каналы продаж.

9 Найдены основные пути улучшения деятельности маркетплейсов на рынке электронной коммерции.

Лучшие технологии, которые позволят ведущим маркетплейсам выиграть в конкурентной борьбе:

- голосовой поиск;
- искусственный интеллект;
- 3D-обзоры;
- *progressive Web App. PWA*;
- блокчейн в мобильных платежах.

Приоритетом для российских маркетплейсов станет создание надежной, технологичной и ориентированной на локальные особенности экосистемы, которая

обеспечивает ценность для всех участников: покупателей, продавцов и поставщиков услуг.

Таким образом, цель работы была достигнута. Через задачи мы рассмотрели теоретические основы изучения маркетплейса как инструмент выхода на международный рынок, тенденции развития маркетплейсов на международном рынке, а также проблемы и перспективы использования зарубежных маркетплейсов.

Список использованных источников

- 1 Конвенция ООН об использовании электронных сообщений в международных договорах от 23.11.2005. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/elect_com.shtml (дата обращения: 15.12.2025).
- 2 Андреева Л. В. Элементы цифровых технологий в торговой и закупочной деятельности // Предпринимательское право. Приложение «Право и Бизнес». 2022. № 1. С. 15–21.
- 3 Аннабердыева Л., Зорина С. М., Чупина Ж. С. Стратегия российских и зарубежных маркетплейсов // Актуальные исследования. 2023. № 13. С. 143–147.
- 4 Бижоев Б. М. Цифровая институциональная трансформация электронных торговых площадок в сфере государственных закупок Российской Федерации // МИР. 2022. № 4. С. 42–47.
- 5 Будущее маркетплейсов: новые правила работы в 2025 году. URL: <https://kurs.alfabank.ru/articles/budushchee-marketplejsov-novye-pravila-raboty/> (дата обращения: 15.12.2025).
- 6 Визуализация 3D товаров на маркетплейсах. URL: <https://begemot.ai/projects/832535-3d-vizualizaciia-tovarov-na-marketpleisax> (дата обращения: 18.12.2025).
- 7 Воробьева Е. С., Гасанов М. А., Юсубова З. А. Развитие маркетплейсов в условиях цифровой трансформации как результат структурных сдвигов в экономике // Вестник университета. 2023. № 6. С. 95–100.
- 8 Галстян М. Как обстоят дела с международным регулированием электронной коммерции? URL: <https://www.wto.ru/our-blog/kak-obstoyat-dela-s-mezhdunarodnym-regulirovaniem-elektronnoy-kommertsii/> (дата обращения: 10.12.2025).
- 9 Демина Н. В., Чистова М. В. Виды электронных торговых площадок // Вестник экспертного совета. 2022. № 1. С. 12–13.
- 10 Дубровин М. С. Маркетплейсы как новый инструмент электронной торговли // Роль бизнеса в трансформации общества. 2023. № 5. С. 280–285.

11 Зарубежные маркетплейсы: как выбрать международную площадку для торговли за границей. URL: https://www.cossa.ru/easy_payments/343594/ (дата обращения: 25.12.2025).

12 Иванов В. В., Шлычков Р. В. Преодоление экономических барьеров Российскими маркетплейсами на трансграничных рынках // Международный научный журнал. 2023. № 2. С. 7–20.

13 Ильяшенко С. Б. Ключевые проблемы торговли на маркетплейсах // Экономические системы. 2023. № 4. С. 60–72.

14 Как выбрать зарубежный маркетплейс для продаж. И что нужно знать про логистику, документы, платежные системы и маркетинг. URL: <https://oborot.ru/articles/inostranniy-marketplace-73-i201574.html> (дата обращения: 26.12.2025).

15 Как выбрать маркетплейс для малого и микробизнеса. URL: <https://www.unisender.com/ru/blog/kakoj-marketplejs-vybrat/#> (дата обращения: 12.12.2025).

16 Как выйти на зарубежные маркетплейсы и запустить продажи за границу. URL: <https://companies.rbc.ru/news/v6lA67Vm5/kak-vyijti-nzarubezhnyiemarketplejsyi-i-zapust-prod-azhi-za-g-ranitsu/> (дата обращения: 10.12.2025).

17 Как проанализировать продажи товаров на маркетплейсах. URL: <https://direct.yandex.ru/base/articles/analiz-prodazh-na-marketplejse> (дата обращения: 12.12.2025).

18 Какие фишки используют зарубежные маркетплейсы – Amazon, Taobao, JD, и что стоит срочно перенять в России. URL: <https://42clouds.com/ru-ru/blog/marketplaces/kakie-fishki-ispolzuyutzarubezhnye-marketplejsy-amazon-taobao-jd-i-hto-stoit-srochno-perenyat-v-rossii/> (дата обращения: 10.12.2025).

19 Кан Х. Логистическая сущность электронной коммерции // Известия СПбГЭУ. 2022. № 2. С. 25–36.

20 Комплексный анализ маркетплейсов: стратегии и методы оценки. URL: <https://sky.pro/wiki/analytics/kompleksnyj-analiz-marketplejsov-strategii-i-metody-otsenki/> (дата обращения: 11.12.2025).

21 Кузин В. С. Отечественные и международные маркетплейсы: тенденции и перспективы развития // Современные технологии в науке и образовании. 2023. № 5. С. 197–201.

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

23 Левченко Д. М. Теоретические аспекты эволюции и развития маркетплейсов // Торговля и рынок. 2022. № 4. С. 113–118.

24 Литвинов Е. А., Савинов Ю. А., Тарановская Е. В. Современное состояние и перспективы международной торговли на маркетплейсах // Российский внешнеэкономический вестник. 2021. № 5. С. 67–79.

25 Лучшие глобальные онлайн-рынки. Факты и статистика. URL: <https://www-digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats/> (дата обращения: 15.12.2025).

26 Маркетплейс блокчейн: будущее электронной коммерции. URL: <https://www.bitget.com/ru/wiki/1063361> (дата обращения: 20.12.2025).

27 Маркетплейсы 2025: главные изменения и тренды. URL: <https://selsup.ru/blog/marketplejsy-2025-glavnye-izmeneniya-i-trendy/> (дата обращения: 05.12.25).

28 Маркетплейсы в 2024 году: актуальная статистика и прогнозы. URL: https://segment.ru/analytics/marketpleysyi_v_2024_godu_aktualnaya_statistika_i_prognozyi_kantselyarschikov/ (дата обращения: 10.12.2025).

29 Маркетплейсы в 2025 году: изменения, тренды и прогнозы. URL: <https://journal.topseller.ru/marketplace-2025> (дата обращения: 28.12.2025).

30 Маркетплейсы Европы. URL: https://www.databird.ru/global_marketplaces (дата обращения: 25.12.2025).

31 Масштаб «глобал»: 5 трендов зарубежных маркетплейсов, которые скоро приживутся в России. URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/pyattrendovzaru-bezhnyhmarketplejsov/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2 (дата обращения: 10.12.2025).

32 На какие маркетплейсы Европы и Азии может выйти селлер из России. URL: https://www.databird.ru/global_marketplaces (дата обращения: 10.12.2025).

33 На каких международных маркетплейсах продавать из России? Топ-10 популярных платформ. URL: <https://workspace.ru/blog/top-10-populyarnyh-mezhdunarodnyh-marketplejsov/> (дата обращения: 17.12.2025).

34 Пашин В. Маркетплейсы. Эффективная работа с отзывами. Ульяновск, 2023. 168 с.

35 Попенкова Д. К. Маркетплейсы как возможность для малого предпринимательства // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2. С. 690–694.

36 Популярные зарубежные маркетплейсы. URL: <https://planetbuy.ru/blog/populyarnye-zarubezhnye-marketpleysy/> (дата обращения: 10.12.25).

37 Правовое регулирование работы маркетплейсов: что изменится. URL: <https://astral.ru/aj/elem/pravovoe-regulirovanie-raboty-marketpleysov/> (дата обращения: 15.12.2025).

38 Проблемы и недостатки маркетплейсов. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/problems-i-nedostatki-marketplejsov/> (дата обращения: 18.12.2025).

39 Противостояние онлайн: чем запомнился 2025 год маркетплейсам и их продавцам. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/552459-protivostoianie-onlajn-cem-zapomnilsa-2025-god-marketplejsam-i-ih-prodavcam> (дата обращения: 29.12.2025).

40 Размер рынка электронной коммерции и прогноз на 2025–2034 годы. URL: <https://www.precedenceresearch.com/e-commerce-market> (дата обращения: 16.12.2025).

41 Разработка маркетплейсов 2025: актуальные направления развития и стратегические выгоды для бизнеса. URL: <https://www.agora.ru/blog/razrabotka-marketpleisov-2025-aktualnye-napravleniia-razvitiia-i-strategicheskie-vygodydlia-biznesa/> (дата обращения: 08.12.2025).

42 Рост глобальных продаж в сфере электронной коммерции в период с 2021 по 2027 год. URL: <https://www.yaguara.co/global-ecommerce-sales-growth/> (дата обращения: 10.12.2025).

43 Рынок интернет-торговли – 2025–2026: главные направления развития ИТ-решений в e-commerce. URL: <https://www.agora.ru/blog/rynok-internet-torgovli-2025-napravleniya-razvitiya-it-resheniy-e-commerce/> (дата обращения: 05.12.2025).

44 Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2023: сб. тр. VI междунар. науч.-техн. форума: в 10 т. Т.8./ под общ. ред. О. В. Миловзорова. Рязань: Рязан. гос. радиотехн. ун-т, 2023.

45 Стрелец И. А., Чебанов С. В. Цифровизация мировой торговли: масштабы, формы, последствия // Мировая экономика и международные отношения. 2022. № 1. С. 15–25.

46 Тедеев А. А. Электронная экономическая деятельность в сети Интернет // Законодательство и экономика. 2024. № 11. С. 16–22.

47 Типовой закон ЮНСИТРАЛ об использовании и трансграничном признании управления идентификационными данными и удостоверительных услуг от 07.07.2022 г. URL: <https://uncitral.un.org/ru/mlit> (дата обращения: 06.12.2025).

48 Типовой закон ЮНСИТРАЛ об электронной торговле от 28.05.1996. // Система Юрист. URL: <https://vip.1jur.ru/?btx=5673632#/document/97/53619/> (дата обращения: 20.12.2025).

49 Типологии маркетплейсов. URL: <https://infoshell.ru/blog/4-tipologii-marketpeisov/> (дата обращения: 12.12.25).

50 Топ-10 маркетплейсов мира: цифровая торговля без границ. URL: <https://sky.pro/wiki/marketing/top-10-marketplejsov-mira-tsifrovaya-torgovlyabez-granits/> (дата обращения: 28.12.2025).

51 Топ-5 технологий, которые позволят маркетплейсу конкурировать в нише бытовой техники и электроники. URL: <https://www.cossa.ru/trends/279431/> (дата обращения: 10.12.2025).

52 Тренды маркетплейсов в 2025: эволюция технологий и бизнеса. URL: <https://kurshub.ru/journal/blog/trendy-marketplejsov-v2025evolyucziyatehnologij-i-bizn-esa/> (дата обращения: 29.12.2025).

53 Тренды маркетплейсов и электронной коммерции 2025: что ждет рынок и как выиграть от изменений. URL: <https://journal.topseller.ru/trendy-marketplace-ecommerce-2025> (дата обращения: 05.12.2025).

54 Тренды маркетплейсов. URL: <https://kurshub.ru/journal/blog/trendy-marketplejsov-v-2025-evolyucziya-tehnologij-i-biznesa/> (дата обращения: 05.12.2025).

55 Урустемов С. Вклад маркетплейсов в развитие национальной экономики: возможности, вызовы, перспективы // Международный научный журнал «Вестник науки». 2025. № 2. С. 241–248.

56 Цифровая торговля России: тренды и статистика 2024–2025. URL: <https://wtcmoscow.ru/company/news/7133/> (дата обращения: 06.12.2025).

57 Черепанова Е. В. Правовой эксперимент как механизм апробации технологий электронной торговли // Международное публичное и частное право. 2021. № 6. С. 38–41.

58 Чинь Ф. А., Маркетплейсы и их влияние на международную торговлю // Молодой ученый. 2025. № 9. С. 46–52.

59 Шайдуллина В. К. Международно-правовые аспекты ведения электронной торговли // Экономика. Налоги. Право. 2022. № 13. С. 157–166.

60 Шендрик П. В. Теоретические основы функционирования маркетплейсов // МНИЖ. 2022. № 10. С. 2–3.

61 Электронная торговля. URL: <https://uncitral.un.org/ru/texts/ecommerce> (дата обращения: 06.12.2025).

62 Яськов А. А. Механизмы международно-правового сотрудничества с целью регулирования порядка применения маркетплейсов // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. № 6. С. 138–141.