**СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ МАРКЕТПЛЕЙСОВ**

**STRATEGIES OF RUSSIAN AND FOREIGN MARKETPLACES**

**Гиреев М. А., Погорова З. М.,**

**Гиреев Мухамад Ахмадович/Gireev Mukhamad Akhmadovich**

**студент 2 курса, факультета «Экономики и управления»**

**специальности «ЦЭ» Ингушского государственного университета**

**Научный руководитель: Погорова Замира Магометовна /**

**Pogorova** **Zamira Magometovna– КАН.ЭК.Н., ДОЦЕНТ**

****Аннотация:****В статье рассматриваются ключевые особенности стратегий развития маркетплейсов в России и за рубежом. Автор анализирует подходы, реализуемые крупнейшими цифровыми платформами, такими как Wildberries, Ozon, Amazon и Alibaba, выделяя институциональные, логистические и технологические различия в моделях их роста. Отдельное внимание уделяется институциональной среде, уровню цифровизации и кадровому обеспечению. Делается вывод о сходствах и расхождениях в стратегиях, а также о перспективах развития отечественного сектора электронной торговли в условиях глобальной конкуренции.

****Ключевые слова:**** маркетплейс, цифровая экономика, стратегии, электронная коммерция, Amazon, Wildberries, платформы, трансформация

****Abstract:****The article examines the key development strategies of marketplaces in Russia and abroad. The author analyzes the approaches used by major digital platforms such as Wildberries, Ozon, Amazon, and Alibaba, highlighting institutional, logistical, and technological differences in their growth models. Particular attention is paid to the institutional environment, the level of digitalization, and human capital. The paper concludes with a discussion of similarities and differences in strategies, as well as the prospects for the development of the domestic e-commerce sector amid global competition.

****Keywords:**** marketplace, digital economy, strategy, e-commerce, Amazon, Wildberries, platform, transformation

В условиях глобальной цифровой трансформации маркетплейсы стали ключевыми инфраструктурными элементами современной экономики. Их роль значительно превосходит функцию электронного магазина: они формируют устойчивые цифровые экосистемы, объединяющие производителей, поставщиков, логистические компании, покупателей, банки и рекламные сервисы. Маркетплейс — это не просто торговая платформа, а ядро цифрового взаимодействия, в котором создаются и перераспределяются новые формы ценности. Особенно важным становится анализ стратегий, реализуемых крупнейшими игроками как в России, так и за рубежом, поскольку от этих стратегий зависят темпы цифровизации торговли, уровень конкуренции, трансформация потребительского поведения и развитие логистической инфраструктуры.

Российские маркетплейсы демонстрируют высокую адаптационную способность в условиях ограниченного доступа к иностранным технологиям, санкционного давления и нестабильной внешнеэкономической среды. Wildberries, являясь крупнейшим маркетплейсом в стране, строит модель, основанную на глубокой региональной логистике, агрессивной экспансии в новые товарные категории и жёсткой централизованной политике по отношению к партнёрам. Ozon, в свою очередь, делает ставку на развитие технологических сервисов, финансовых инструментов и наращивание внутренней инфраструктуры доставки. Яндекс.Маркет реализует стратегию экосистемной интеграции, связывая торговлю с другими цифровыми сервисами группы Яндекс — от логистики до рекламы и цифровых платежей.

За рубежом маркетплейсы развиваются в более зрелой институциональной среде и опираются на иные приоритеты. Amazon использует модель, основанную на масштабной автоматизации, использовании искусственного интеллекта в управлении ассортиментом и персонализации пользовательского опыта. Кроме того, Amazon активно развивает направление собственной логистики, включая флот доставки, авиационные терминалы и роботизированные склады. Alibaba, как крупнейший китайский маркетплейс, функционирует в тесной связке с государственными программами и цифровыми сервисами, в том числе Alipay, логистическим подразделением Cainiao и платформой Taobao. Стратегия Alibaba сочетает массовый охват и гибкость, ориентируясь на специфические особенности китайского внутреннего рынка и внешнеэкономические инициативы страны.

Сравнительный анализ показывает, что в основе стратегий российских и зарубежных маркетплейсов лежат разные акценты. В России наблюдается ориентация на логистическое развитие и быструю экспансию за счёт субсидируемых внутренних ресурсов. Зарубежные компании, напротив, делают ставку на автоматизацию, устойчивое развитие, инновационные технологии и масштабируемость платформы. Различается и подход к работе с поставщиками: если Amazon предлагает широкие возможности по самообслуживанию, а Alibaba создаёт условия для массовой торговли малых предпринимателей, то российские маркетплейсы часто прибегают к жёсткому централизованному контролю, что сдерживает развитие партнёрской модели.

Дополнительное различие заключается в регулировании. В Европе и США активно развиваются антимонопольные механизмы, ограничивающие влияние крупнейших платформ, в то время как в России регулирование этой сферы находится в стадии формирования. Это создаёт как риски, так и возможности: с одной стороны, отсутствие ограничений позволяет быстро масштабироваться, с другой — повышает риски злоупотреблений и рыночной диспропорции.

Также важным элементом является кадровое обеспечение. Развитие маркетплейсов требует специалистов в области ИТ, логистики, цифрового маркетинга, юриспруденции и аналитики. В зарубежной практике формирование цифровых команд происходит на основе устойчивых профессиональных стандартов, сертификаций и академических программ. В России проблема нехватки специалистов в электронной торговле по-прежнему остаётся актуальной, особенно в региональных центрах.

Несмотря на различия, можно выделить и общие черты. В обоих случаях ключевым ресурсом являются данные, а конкурентоспособность маркетплейса зависит от способности обрабатывать большие объёмы информации, прогнозировать поведение потребителей и выстраивать гибкие логистические цепочки. Кроме того, и в России, и за рубежом наблюдается тенденция к построению полноценных цифровых экосистем, в рамках которых торговая функция является лишь частью единого пользовательского опыта, включающего финансовые, информационные, сервисные и коммуникационные элементы.

Таким образом, стратегии развития маркетплейсов формируются под влиянием как глобальных трендов цифровой экономики, так и специфических институциональных условий, характерных для конкретных стран. Российские платформы демонстрируют высокую адаптацию и темпы роста, но сталкиваются с ограничениями в инфраструктуре, регулировании и кадровом обеспечении. Зарубежные маркетплейсы опираются на зрелую цифровую среду и стремятся к технологическому лидерству, интеграции ИИ и построению устойчивых транснациональных бизнес-моделей. Для повышения конкурентоспособности российского сектора электронной торговли требуется не только модернизация логистической и технологической базы, но и выстраивание партнёрских отношений с бизнесом, создание прозрачной нормативной среды, а также развитие кадрового потенциала и цифровой грамотности в сфере торговли. Сравнительный анализ позволяет не только понять сильные и слабые стороны существующих стратегий, но и определить приоритетные направления для государственной поддержки, научного исследования и практического внедрения в целях обеспечения устойчивого цифрового развития.

Немаловажным фактором, оказывающим влияние на стратегии маркетплейсов, становится вопрос цифрового суверенитета и национальной безопасности. В современном мире данные приобрели статус стратегического ресурса, и способность государства контролировать их обработку, хранение и передачу становится критически важной. Зарубежные маркетплейсы, такие как Amazon и Alibaba, действуют в условиях, когда цифровая инфраструктура и правовое регулирование жёстко контролируются на национальном уровне. Эти компании не только хранят и обрабатывают данные на собственных дата-центрах, но и активно участвуют в формировании норм цифровой политики. В России подобные вопросы остаются предметом обсуждения, и пока отсутствуют устойчивые механизмы регулирования цифровых платформ в контексте защиты персональных данных, налоговой юрисдикции и трансграничной торговли.

Отдельного внимания заслуживает и вектор международной экспансии маркетплейсов. Amazon давно вышел за пределы внутреннего рынка США, активно развивая своё присутствие в Европе, Японии, Индии и Латинской Америке. Alibaba ведёт масштабную работу по продвижению китайской модели электронной торговли в рамках инициативы «Один пояс — один путь». Эти компании используют не только технологические, но и геополитические инструменты влияния, включая сотрудничество с локальными правительствами, инвестиции в логистические хабы и создание благоприятной нормативной среды.

Российские маркетплейсы пока преимущественно ориентированы на внутренний рынок. Попытки выхода Wildberries на зарубежные рынки (например, в страны СНГ и Восточной Европы) сопровождаются рядом трудностей: от различий в регулировании и логистике до слабой узнаваемости бренда и ограниченных ресурсов. Тем не менее, при поддержке государства и выстраивании устойчивой модели экспорта российских цифровых решений в дружественные юрисдикции возможна реализация внешнеэкономической стратегии. Такой подход может стать частью формирования национального цифрового суверенитета, в рамках которого отечественные платформы не только конкурируют на внутреннем рынке, но и становятся экспортёрами технологий, стандартов и цифровых сервисов.

В перспективе ключевым вызовом становится необходимость балансирования между скоростью масштабирования маркетплейсов и их устойчивостью. Быстрый рост, как показывает международная практика, не всегда означает стабильное развитие: чрезмерная централизация, недостаток контроля над данными, игнорирование нормативных рисков и слабая интеграция с реальной экономикой могут привести к кризису доверия со стороны потребителей, регуляторов и партнёров. Поэтому будущее маркетплейсов как в России, так и за рубежом связано с поиском модели устойчивого роста, включающей в себя технологическую независимость, институциональную зрелость, социальную ответственность и готовность к международному сотрудничеству.