

**Е.И. Устинов, А.Ю. Анисимов**

## **МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

## **СУБЪЕКТОВ ЭЛЕКТРОННОГО РЫНКА**

## **В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ ТОРГОВЫХ ПЛАТФОРМ**

**Евгений Игоревич Устинов** – аспирант кафедры предпринимательства и конкуренции, факультет Бизнеса, Университет «Синергия», г. Москва. ✉ [brain-8j@list.ru](mailto:brain-8j@list.ru)

**Александр Юрьевич Анисимов** – заместитель директора по учебно-методической работе факультета Информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий им. профессора В.В. Дика, Университет «Синергия», кандидат экономических наук, доцент, г. Москва. ✉ [anisimov\\_au@mail.ru](mailto:anisimov_au@mail.ru)

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию функционирования электронных цифровых платформ на российском и мировом рынках электронной коммерции. В результате исследования определены тенденции развития цифровых торговых платформ, а также направления взаимодействия между продавцами, поставщиками и цифровой торговой платформой. Проведенная оценка взаимодействия субъектов электронного рынка на цифровых торговых платформах позволила определить, что мировые лидеры функционируют в гибридном формате сотрудничества, российские цифровые торговые платформы – в формате агентского договора. В результате исследования было также определено, что для привлечения торговых организаций цифровые торговые платформы используют инструменты фулфилмента. Основным критерием выбора модели сотрудничества между цифровой платформой и продавцами выступает политика доставки и возврата.*

***Ключевые слова:** модели сотрудничества; формат сотрудничества; фулфилмент; электронный рынок; цифровые торговые платформы.*

**E.I. Ustinov, A.Y. Anisimov**

## **MODELS OF INTERACTION**

## **BETWEEN ELECTRONIC MARKET OPERATORS**

## **UNDER DIGITAL TRADING PLATFORMS DEVELOPMENT**

**Evgeniy Ustinov** – Ph.D. student, the Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business, Synergy University, Moscow. ✉ [brain-8j@list.ru](mailto:brain-8j@list.ru)

**Alexander Anisimov** – Deputy Director for Educational and Methodological Work, the Faculty of Information Technologies, Associate Professor, the Department of Information Management and Information and Communication Technologies named after Professor V.V. Dick, Synergy University, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Moscow. ✉ [anisimov\\_au@mail.ru](mailto:anisimov_au@mail.ru)

***Annotation.** The article is dedicated to the study of the functioning of electronic digital trading platforms in the Russian and global e-commerce markets. The study results in identifying key digital trading platforms development trends along with the areas of interaction between sellers, suppliers and the digital trading platform. The assessment of electronic market operators interaction on digital trading platforms made it possible to determine that world leaders operate in a hybrid cooperation format whereas Russian digital trading platforms perform in the format of an agency agreement. Furthermore, as a result of the study it was determined that in order to attract trading*

organizations, digital trading platforms use fulfillment tools. The authors conclude that the main criterion for choosing a cooperation model between a digital platform and sellers is the Delivery and Return policy.

**Keywords:** models of cooperation; cooperation format; fulfillment; electronic market; digital trading platforms.

**Введение**

На начальном этапе своего развития цифровые торговые платформы представляли собой интернет-посредников, объединявшие организации, приобретающие и реализовавшие товары и услуги с целью достижения таких преимуществ, как снижение затрат на поиск информации и координацию, а также повышение конкурентоспособности продукции [12]. За последнее десятилетие было проведено значительное количество исследований цифровых торговых площадок, отражающих повышенный интерес к росту и консолидации электронных рынков [6; 7; 8; 9]. Сегодня цифровые торговые платформы (далее – ЦТП) играют важную роль в бизнесе и продолжают оставаться актуальной темой для исследований. В рамках исследования под термином «цифровая торговая платформа» понимаются все виды межорганизационных системных соглашений между субъектами электронных рынков, реализуемых посредством цифровых технологий. Цифровые торговые платформы представляют собой многоуровневую архитектуру цифровых технологий, которые обеспечивают коммуникации, взаимодействия между участниками системы, а также разработку инновационных решений, поддерживающих экономическую и социальную деятельность через Интернет или частные

сети. Используя цифровые технологии, данные платформы организуют различные уровни управления, то есть уровень устройств, сетевой уровень, уровень услуг, уровень контента и организационный уровень взаимодействия для обеспечения экономических транзакций между системными субъектами и пользователями, которые потребляют продукты, услуги и контент, предлагаемые в цифровом виде.

**Основная часть**

Цифровые торговые платформы оказали большое влияние на развитие торговли, как с точки зрения организаций, так и с точки зрения потребителей. При этом различия между ЦТП «бизнес-бизнес» (B2B), ЦТП «бизнес-потребитель» (B2C) или «потребитель-потребитель» (C2C) размываются по мере того, как все большее число организаций осуществляют торговую деятельность посредством цифровых технологий [14]. Динамика продаж на цифровых торговых площадках на протяжении последних шести лет демонстрирует непрерывный рост, что подтверждается данными рис. 1. Как видно по диаграмме, наиболее интенсивный рост отмечен в 2020 году. Он составил 29,5% по сравнению с 2019 годом, далее темпы роста замедлились, однако, стоит отметить, что общий рост за исследуемый период составил более 84%.

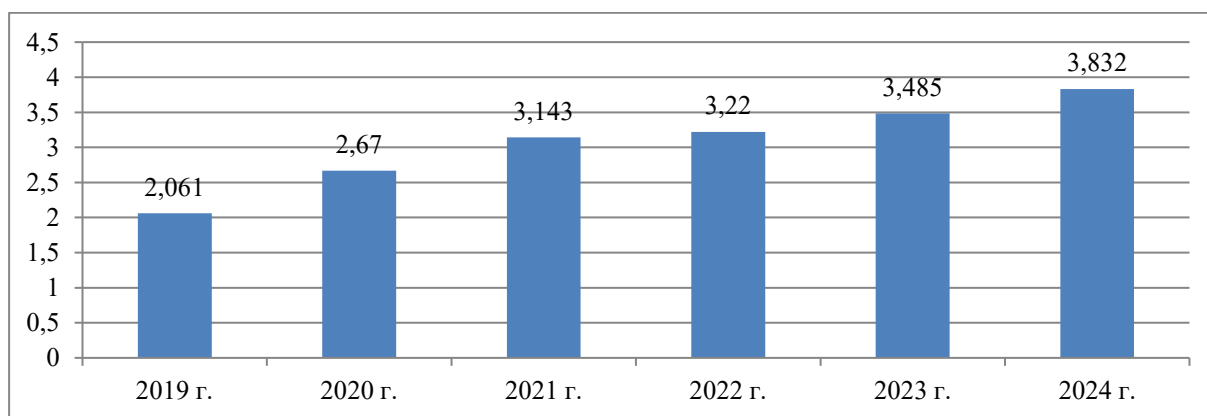


Рис. 1. Динамика продаж на ЦТП

Источник: сост. авт. по данным <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats/>

По данным Digital Commerce 360 (рис. 2), на рынке онлайн-покупок доминируют несколько ЦТП, в том числе два крупнейших, принадлежащих китайской технологической компании Alibaba Group. Основываясь на данных, можно констатировать, что лидером интернет-торговли на ЦТП выступает Таобао с объемом продаж в 723,8 млрд долларов США и, по прогнозам Digital Commerce 360, достигнет 762,0 млрд долларов США к концу 2024 года. Tmall еще одна китайская торговая площадка, принадлежащая Alibaba Group, следует за ней с 682,7 млрд долларов США сторонних веб-продаж и, как ожидается, достигнет 714,1 млрд долларов к концу 2024 года. Amazon выступает лидером на рынке США и третьим по величине рынком в мире с объемом сторонних веб-продаж в размере 435,7 млрд долларов США (2023 год).

JD.com занимает 4 место с 249,9 млрд долларов США сторонних веб-продаж. Shopee является представителем Юго-Восточной Азии и занимает 5 место с объемом 77,2 млрд долларов США сторонних веб-продаж. В целом можно отметить, что китайский рынок электронной коммерции занимает значительную часть доли мирового рынка, при этом 62% от общего объема сторонних продаж на 100 крупнейших торговых площадках приходится на Таобао, Tmall и JD.com.

Что касается рынка электронной коммерции России, то, по данным Dataisight, объем российской интернет-торговли в 2023 году составил 7 трлн рублей, увеличившись на 30% по сравнению с предыдущим годом (рис. 3).

По оценкам экспертов, доля ЦТП в общем объеме онлайн-покупок в Российской Федерации по итогам 2023 года достигла 58% (рис. 4)<sup>1</sup>.

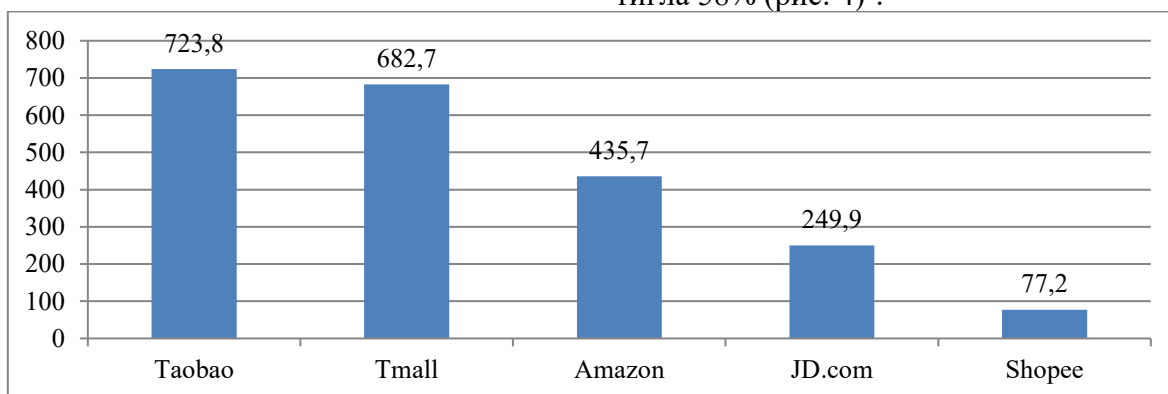


Рис. 2. Распределение мировых цифровых торговых площадок по объему продаж, млрд долл. США, 2023 г.

Источник: сост. авт. по данным <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats/>

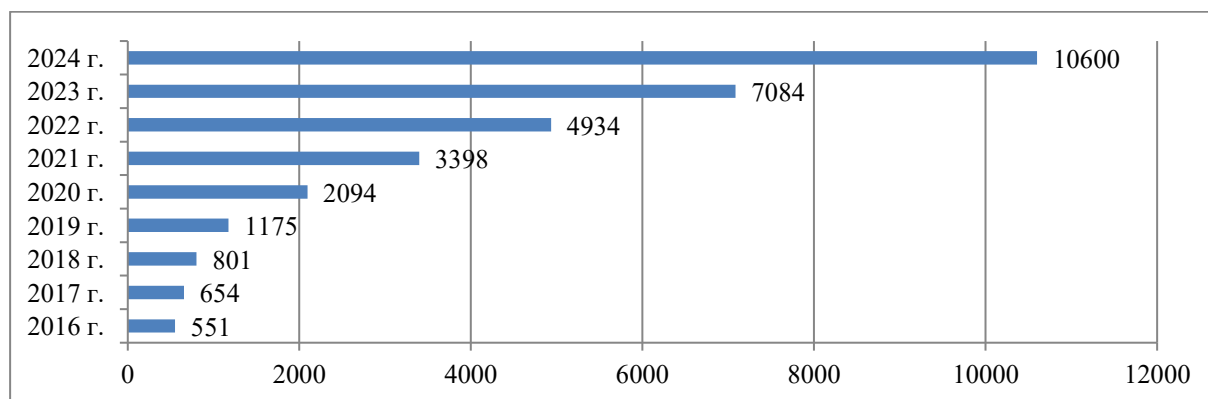


Рис. 3. Объем рынка электронной коммерции в России (млрд руб.)

Источник: сост. авт. по данным Dataisight.

<sup>1</sup> Интернет-торговля в России, 2024: маркетинговое исследование от агентства Data Insight. URL: [https://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_eCommerce\\_in\\_Russia\\_2023.pdf](https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_eCommerce_in_Russia_2023.pdf) (дата обращения 05.06.2024).

Все это свидетельствует о значительном росте электронной торговли в целом, а также об увеличении продаж с использованием ЦТП. Данная тенденция вызывает необходимость исследования вопросов связанных с организацией взаимодействия между продавцами и потребителями. Эффективно выстроенная коммуникация позволяет оптимизировать издержки всех участников подобного взаимодействия.

По количеству заказов на ЦТП лидируют Wildberries, Ozon и «Яндекс.Маркет» с общей долей заказов 97,9% (рис. 5).

На современном этапе эффекты от использования ЦТП определяются в первую очередь фокусировкой рынка: либо только транзакционным (фокусируясь на сделке купли-продажи и цене), либо ориентированным на реляционный обмен (например, решения для управления цепочками поста-

вок, выполнение заказов, доставки). При этом на рынке цифровых торговых площадок существует три основных формы взаимодействия торговых площадок, продавцов и поставщиков: реселлинг, агентская и гибридная [3; 5; 16; 17].

В режиме реселлинга цифровая платформа функционирует как канал перепродажи, то есть платформа закупает продукцию у поставщиков и затем перепродает потребителям. В рамках такого режима оптовые цены определяются поставщиками, которые не совершают прямых сделок с потребителями, а розничные цены определяет платформа [15]. По прогнозам аналитиков ресейл-площадки thredUP<sup>2</sup>, мировой рынок ресейла к 2026 году может вырасти на 126% и достигнуть 218 млрд долларов США, в основном за счет Европы и Северной Америки.

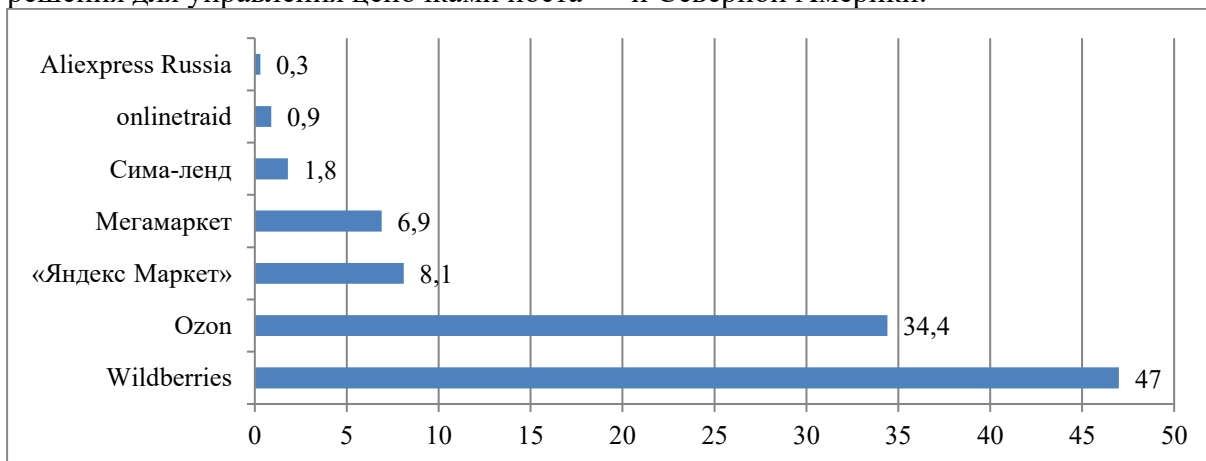


Рис. 4. Распределение ЦТП России по доле объема продаж, %, 2023 г.

Источник: сост. авт. по данным Интернет-торговля в России 2024. URL: [https://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_eCommerce\\_in\\_Russia\\_2023.pdf](https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_eCommerce_in_Russia_2023.pdf)

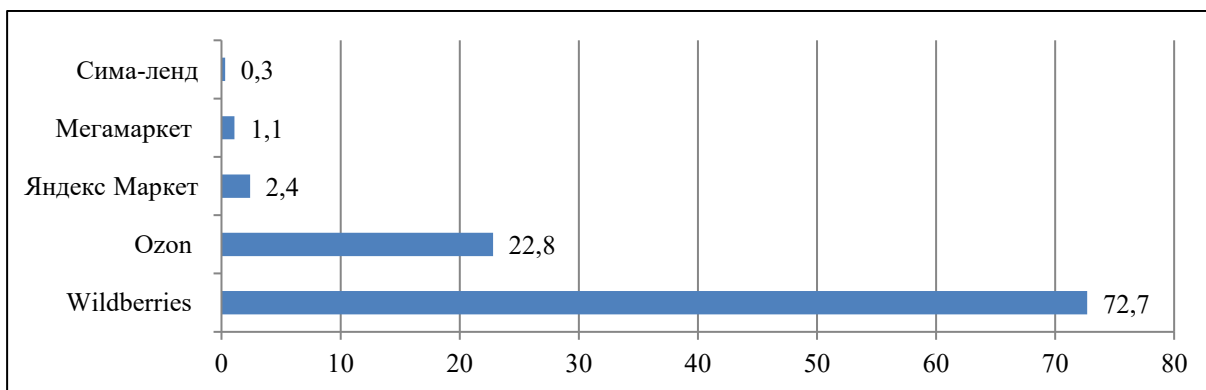


Рис. 5. Распределение ЦТП России по количеству заказов, %

Источник: сост. авт. по данным <https://top100.datainsight.ru/>

<sup>2</sup> ThredUp: рынок ресейла достиг 197 млрд долларов // PROfashion: журнал о моде для профессионалов. URL: <https://profashion.ru/business/retail/thredup-rn>

ok-reseyla-dostig-197-mlrd-dollarov/ (дата обращения: 05.06.2024).

Объем российского же рынка на 2020 год, согласно исследованию РБК, составлял 100,6 млрд руб., особое значение ресейл приобрел для индустрии моды в результате ухода зарубежных брендов из России в 2022 году [2].

В рамках агентской формы взаимодействия между платформой и продавцами происходит посредством агентского договора, предполагающего установление фиксированной или адвалорной платы за единицу проданной продукции. Агентские платформы – это рыночные каналы, которые позволяют совершать прямые сделки между продавцами и потребителями, при этом продавцы определяют цены на продукцию, а платформа получает комиссию за продажу.

В последнее время платформы электронной коммерции используют гибридную форму взаимодействия, выступая как в роли реселлера, так и в качестве торговой площадки для обслуживания потребителей. Примерами гибридных цифровых платформ выступают Amazon [6], Zalando, а также магазины приложений Apple и Google, которые распространяют свои собственные продукты и услуги, конкурируя со сторонними продавцами [7].

Гибридные ЦТП стремятся достичь селекционного паритета с другими каналами сбыта. Выходя на рынок с близкими заменителями к тем, которые продаются сторонними продавцами, они могут стимулировать последних к более конкурентоспособным ценам. Гибридные торговые площадки получают прибыль от продажи собственных товаров и услуг, а также от комиссий за транзакцию, которые они взимают со сторонних продавцов.

Соответственно, ЦТП могут функционировать в следующих трех форматах: в формате перепродажи, маркетплейса и гибридном. В режиме перепродажи ЦТП приобретает товар по фиксированной оптовой цене и устанавливает розничную цену. В режиме маркетплейса розничную цену выбирает продавец, а платформа удерживает фиксированную часть его доходов. В гибридном формате – два потока

прибыли взаимосвязаны, соответственно, когда ЦТП и продавцы предлагают заменители, ожидается, что цены и процент комиссии будут реагировать на изменения в степени конкуренции или сотрудничества между сторонними продавцами на платформе. Выбор формы взаимодействия между платформой, продавцом и поставщиком в настоящее время выступает наиболее приоритетной задачей в исследовании функционирования торговых платформ [9].

Так, например Tmall.com, открывшийся в 2003 году, начинал свое функционирование с агентского канала и предлагал только режим маркетплейса, где поставщики и потребители могли вести бизнес. В 2011 году для некоторых продуктов Tmall.com добавил канал перепродажи, в настоящее время Tmall.com относится к гибридным ЦТП. Amazon выступает в определенных случаях в качестве обычного реселлера (Amazon Retail), в других он предлагает торговую площадку независимым покупателям и продавцам (Amazon Marketplace). Однако в целом Amazon использует двустороннюю бизнес-модель, выступая в качестве платформы, которая соединяет покупателей и продавцов, при этом продавцы определяют, как планируемый уровень продаж, так и цену продукта [6; 14]. Amazon устанавливает разные комиссионные ставки для широких категорий товаров, и эти ставки были довольно стабильными с течением времени. Открытые данные Amazon [8] позволяют определить, что комиссионные ставки в период с 2017 по 2021 год были постоянными и составляли 8% для электроники, мобильных телефонов и игровых консолей; 12% – для промышленной и научной продукции; 15% – на книги, товары для дома и сада, канцелярские товары, музыку, спорт, игрушки и другое. Изменения в комиссиях за последние пять лет заключались в основном в снижении с 15% до 8% на детские товары, товары для красоты, здоровья и личной гигиены; от 20% до 15% на спортивные коллекционные предметы; и от 15% до 10% для категории «Мебель и декор».

Единственное повышение было с 15% до 17% для одежды и с 6% до 8% для персональных компьютеров [8].

В России большинство маркетплейсов заключают с продавцом именно агентский договор. По агентскому типу договора работают такие ЦТП как: Ozon, Wildberries, Lamoda, «Яндекс.Маркет». Помимо структуры каналов цифровых платформ, на модели взаимодействия субъектов ЦТП также влияет тип контракта, который поставщики заключают с цифровыми платформами. Если поставщик предлагает цифровой платформе только оптовые контракты, цифровая платформа может работать только как канал перепродажи. Однако, если поставщик предлагает агентские контракты цифровой платформе, платформа может служить только маркетплейсом и работать как агентский канал. С точки зрения поставщиков, оптовые контракты могут сэкономить затраты, связанные с прямыми продажами, агентские контракты могут привлечь новых потребителей [18].

В случае использования агентской формы, что особенно актуально для российского рынка ЦТП, перед продавцами возникает задача выбора модели управления процессами выполнения заказов. Эти процессы охватывают целый ряд видов деятельности, включая выбор склада, получение продукции, упаковку, транспортную

логистику, доставку клиентам, поддержку клиентов, а также управление обменом и возвратом продукции. Указанная задача часто оказывается сложной по причине необходимости учета всех перечисленных процессов в совокупности, а не по отдельности, и приводит к значительным операционным расходам для продавцов, особенно в секторе малого и среднего предпринимательства (далее МСП). Чтобы привлечь организации МСП к участию на своих платформах, ведущие ЦТП ввели услуги «фулфилмента», с помощью которых они берут на себя ответственность за выполнение заказов, включая хранение запасов, транспортировку, обслуживание клиентов и обработку возвратов. Сравнительная характеристика сотрудничества основных зарубежных и российский ЦТП и продавцов представлена в таблице.

Такие модели сотрудничества, как Fulfillment by Amazon (FBA) и FBA Taobao предполагают, что продавцы отправляют свои товары на склады ЦТП, которые занимаются хранением, упаковкой и отправкой товаров покупателям. При использовании модели взаимодействия Fulfillment by Merchant (FBM), продавцы самостоятельно хранят свои товары и отправляют их покупателям после получения заказа. FBO (FBW) от Wildberries и Ozon аналогично Amazon и Taobao обеспечивают хранение и доставку со склада маркетплейса.

**Сравнительная характеристика моделей сотрудничества ЦТП и продавцов**

<b>Признак</b>	<b>Taobao</b>	<b>Amazon</b>	<b>Wildberries</b>	<b>Ozon</b>
Формат сотрудничества	гибридный	гибридный	агентский	агентский
Модели сотрудничества	FBA и FBS	FBA by Amazon FBM	FBO (FBW), FBS DBS	FBO, FBS, realFBS
Аналитика и планирование	- анализ продаж; - анализ трафика; - анализ конкурентов; - другие инструменты маркетинга	- управление запасами; - ценообразование; - информация о трафике; - статистика и эффективность рекламных кампаний; - анализ удовлетворенности клиентов, процент возвратов, своевременность выполнения заказов.	- аналитика продаж; - трафик и конверсия; - учет остатков; - инструменты маркетинга	- аналитика продаж; - учет остатков; - анализ конкурентов; - CRM-инструменты

*Источник:* сост. авт. по результатам исследования.

DBS (Delivery by Seller) предполагает хранение и доставку силами продавца. RealFBS – продажи со своего склада с доставкой сторонними перевозчиками.

Необходимо также отметить, что каждая из ЦТП предлагает набор инструментов для планирования и управления продажами (см. таблицу).

Однако в настоящее время отсутствие достоверных эмпирических данных в отношении влияния структуры затрат продавцов и влияния улучшения оценки фулфилмента на стратегию выполнения заказов ЦТП затрудняет принятие обоснованных управленческих решений по выбору модели сотрудничества продавцов и ЦТП.

Полагаем, что высокотратный тип малой розничной торговли превышает затраты на выполнение заказов ЦТП, в то время как низкотратный тип может либо превысить, либо снизиться ниже издержек на фулфилмент. В условиях недостаточной информации о стоимости выполнения заказов, улучшенная политика доставки и возврата товара от ЦТП может быть решающей при выборе модели взаимодействия между ЦТП и продавцом [13]. Критерий «политика доставки и возврата товара» в качестве фактора для выбора модели сотрудничества также предлагается в работах [3; 4]. Выбор данного критерия обусловлен более качественными условиями логистики и доставки для покупателей в случае применения механизма фулфилмента по сравнению с организацией хранения и доставки продавцом самостоятельно. Оптимизация логистики и доставки ЦТП происходит за счет большего объема инвестиций в складскую инфраструктуру и систему доставки, по сравнению с рознич-

ными продавцами, функционирующими на платформах. В связи, с чем политика доставки и возврата товара становится ключевым фактором для ЦТП, позволяя им конкурировать с традиционными каналами продаж.

### Заключение

Полученные в результате проведения исследования данные позволили констатировать, что рынок электронной коммерции имеет устойчивую положительную динамику, которая наблюдается с начала 2019 г. и продолжается по настоящее время. В 2023 году цифровые торговые платформы заняли значительную долю на российском рынке электронной коммерции, обеспечив 58% от общего объема продаж, что свидетельствует о стремительной интеграции и развитии цифровых технологий в сфере торговли. Анализ моделей взаимодействия на цифровых торговых платформах демонстрирует, что мировые лидеры предпочитают использовать гибридный формат сотрудничества, который сочетает в себе элементы различных моделей взаимодействия, российские цифровые торговые платформы чаще всего функционируют на основе агентских договоров. Цифровые торговые платформы, как на мировом рынке, так и в России применяют инструменты фулфилмента для привлечения и удержания торговых организаций, однако, на данном этапе эффективность таких инструментов для малых предприятий еще не полностью исследована и требует дальнейшего изучения. Основным критерием, влияющим на выбор той или иной модели сотрудничества между цифровыми платформами и продавцами выступает политика доставки и возврата товаров.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Караваев В.И.* Модель управления поставщиком маркетплейса // Инновационные технологии, экономика и менеджмент в промышленности: сб. научных статей IV Международной научной конференции. 22–23 апреля 2021 г. Ч. 2. Волгоград: ООО «Конверт», 2021. С. 88.
2. *Катуржевская Д.* Что такое ресейл и как на нем заработать // РБК-Тренды: кто и как меняет глобальную экономику. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/631f57bc9a794727e6a0beb9?from=soru> (дата обращения: 05.06.2024).
3. *Локтионова Е.В.* Оценка эффективности выполнения логистических операций маркетплейсов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического

университета. 2022. № 4 (136). С. 134–137.

4. Михайлюк М.В. Маркетплейсы как фактор прогрессивной трансформации интернет-торговли в России: логистический аспект // Экономические науки. 2019. № 172. С. 57–61.

5. Нардина С.А. Особенности продаж через маркетплейсы: организация и осуществление учета у продавца // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 12-1. С. 118–125.

6. Belhadj N., Laussel D., Resende J. Marketplace or reselling? A signalling model // Information Economics and Policy. 2020. № 50. P. 100834.

7. Bisceglia M., Padilla J. On sellers' cooperation in hybrid marketplaces // Journal of Economics & Management Strategy. 2023. № 32(1). P. 207–222.

8. Etro F. Hybrid Marketplaces with Free Entry of Sellers // Review of Industrial Organization. 2023. № 62. P. 119–148. URL: <https://doi.org/10.1007/s11151-022-09893-8> (дата обращения: 05.06.2024).

9. Hagiу A., Wright J. Marketplace or reseller? // Management Science. 2015. № 61(1). P. 184–203.

10. Khan L. Amazon's antitrust paradox // Yale Law Journal. 2016. № 126. P. 710–805.

11. Koch H. Developing dynamic capabilities in electronic marketplaces: A cross-case study // The Journal of Strategic Information Systems. 2010. № 19 (1). P. 28–38.

12. Li J., Shen W., Liao Y., Cai G., Chen X. The fulfillment service in online marketplaces // European Journal of Operational Research. 2024. Т. 315. № 3. P. 1139–1152.

13. Shi Y., Qu T., Shi J., Huang L. Marketplace or reseller: the channel strategy analysis for e-commerce platforms considering brand differentiation // Industrial Management & Data Systems. 2023. № 123(8). P. 1985–2012.

14. Standing S., Standing C., Love P.E. A review of research on e-marketplaces 1997–2008 // Decision Support Systems. 2010. № 49(1). P. 41–51.

15. Xu X., Chen Y., He P., Yu Y., Bi G. The selection of marketplace mode and reselling mode with demand disruptions under cap-and-trade regulation // International Journal of Production Research. 2023. № 61(8). P. 2738–2757.

16. Yenipazarli A. The marketplace dilemma: selling to the marketplace vs. selling on the marketplace // Naval Research Logistics (NRL). 2021. № 68(6). P. 761–778.

17. Zha Y., Li Q., Huang T., Yu Y. Strategic information sharing of online platforms as resellers or marketplaces // Marketing Science. 2023. № 42(4). P. 659–678.

18. Zhou X., Liu H., Li J., Zhang K., Lev B. Channel strategies when digital platforms emerge: a systematic literature review // Omega. 2023. Vol. 120. P. 102919–102930.