

УДК 338

БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ ПО ВЫХОДУ НА РЫНКИ СТРАН ЕАЭС**А.М. Карапетын**Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД РФ, Москва,
email: anuliakarapetyan@gmail.com

***Аннотация.** Статья посвящена анализу опыта крупнейших российских цифровых платформ по выходу на рынки стран ЕАЭС. Автор работы предложил собственное определение понятий «цифровая платформа» и «маркетплейс», а также – классификацию цифровых платформ в условиях российского онлайн-рынка. В рамках исследования автор выделил ключевые черты бизнес-стратегий, позволяющих крупнейшим маркетплейсам из России, таким как Ozon и Wildberries, успешно выходить на рынки государств ЕАЭС, а также выявил общие и различные характеристики в зависимости от направления деятельности цифровой платформы. Результаты данного исследования позволят менее крупным цифровым платформам из России сформулировать собственную эффективную стратегию интернационализации.*

***Ключевые слова:** цифровая платформа, экосистема, ЕАЭС, маркетплейс, интернационализация, бизнес-стратегия.*

BUSINESS STRATEGIES OF RUSSIAN DIGITAL PLATFORMS FOR ENTERING THE MARKETS OF THE EAEU COUNTRIES**А.М. Karapetyan**

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, email: anuliakarapetyan@gmail.com

***Abstract.** This article analyzes the experience of the largest Russian digital platforms in entering the markets of the EAEU countries. The author of the work proposed his own definition of the concepts of “digital platform” and “marketplace”, as well as a classification of digital platforms in the context of the Russian online market. As part of the study, the author identified the key features of business strategies that allow the largest marketplaces from Russia, such as Ozon and Wildberries, to successfully enter the markets of the EAEU countries, and also identified common and different characteristics depending on the area of activity of the digital platform. The results of this study will allow smaller digital platforms from Russia to formulate their own effective internationalization strategy.*

***Keywords:** digital platform, ecosystem, EAEU, marketplace, internationalization, business strategy.*

Дата поступления статьи в редакцию: 30.06.2025

Дата принятия статьи в печать: 28.08.2025

Введение

Феномен «цифровой платформы» как особого вида бизнес-модели существует уже достаточно давно и хорошо изучен в академической литературе такими авторами, как М. Кусумано, Э. Гауэр, Ж.-Ш. Роше, Ж. Тироль и другими [9, 13]. Рост популярности цифровых платформ и позитивная динамика развития маркетплейсов как их подвидов способствуют диверсификации их деятельности и специализации. Всё больше цифровых платформ, в том числе из России, активно выходят на международную арену, либо разрабатывают планы по интернационализации [14]. Для успешной реализации таких инициатив необходимо формировать и внедрять уникальные стратегии по выходу на зарубежный рынок, учитывающие все сложности местной конкурентной среды.

На современном этапе наблюдается заметный рост интереса российских цифровых платформ к выходу на рынки стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС), странами-участницами которого являются Россия, Белоруссия, Казахстан, Армения и Киргизия. ЕАЭС представляет собой региональное интеграционное объединение, нацеленное на экономическое, торговое, правовое и политическое сближение указанных государств. Данная международная организация была создана в 2015 году на основе таможенного союза ЕврАзЭС и на текущий момент предполагает свободное движение товаров, услуг, капитала и рабочей силы, а также координацию экономической политики. В настоящее время сотрудничество с партнёрами по ЕАЭС в области цифровизации помогает России поддерживать внутреннюю

и внешнюю розничную торговлю и её технологическое развитие, несмотря на значительное санкционное давление со стороны стран Запада [15].

С одной стороны, ЕАЭС предоставляет уникальные возможности для онлайн-бизнеса благодаря наличию общего рынка и снижению торговых барьеров [10]. С другой стороны, для успешного выхода на рынки участников группировки требуется разработка эффективных бизнес-стратегий, учитывающих как особенности региональной экономики, так и культурные различия.

Цель исследования

Цель данной статьи заключается в том, чтобы на основании опыта крупнейших российских цифровых платформ проанализировать ключевые черты бизнес-стратегий, позволяющих им выходить на рынки государств ЕАЭС, а также выявить общие и различные характеристики в зависимости от направления деятельности платформы. Результаты такого обобщающего исследования позволили бы менее крупным цифровым платформам из России сформировать собственную эффективную стратегию интернационализации.

Результаты исследования

Цифровые платформы произвели революцию в разработке эффективных бизнес-стратегий в различных отраслях экономики. Их широкое распространение стало одной из основных причин роста результативности и ускорения бизнес-процессов [4]. В настоящее время цифровые платформы остаются одним из наиболее популярных инструментов масштабирования бизнеса, что побуждает множество компаний пересматривать свои бизнес-модели, стремиться к экономии от масштаба за счёт обмена информацией и построения электронных цепочек создания стоимости [16]. Для того, чтобы изучить бизнес-стратегии российских цифровых платформ, нужно предложить определение понятия «цифровая платформа» и классификацию различных типов цифровых платформ.

В научной литературе существует множество определений термина «цифровая платформа», каждое из которых основано на различных концепциях. В этом контексте стоит выделить подход А. Гауэр, которая в своей статье выделяет две ключевые функции цифровой платформы, а именно экономическую и техническую. Как отмечают Ж.-Ш. Роше и Ж. Тироль, анализ цифровой платформы с акцентом на её экономическую функцию подразумевает понимание платформы как рыночной структуры, облегчающей взаимодействие между двумя ключевыми участниками отношений, например, между продавцом и покупателем [3, 4]. Рассмотрение цифровой платформы с точки зрения технической функции позволяет охарактеризовать её как сайт или приложение, которые обеспечивают консолидацию различных продуктовых инноваций – так считают К. Болдуин и Дж. Вудард [1].

Исходя из данного подхода, автор статьи предлагает собственное видение цифровой платформы, которое будет использоваться далее в исследовании: цифровая платформа – это онлайн-система (сайт или мобильное приложение), которая связывает пользователей с поставщиками услуг или товаров, предоставляя им возможность для взаимодействия, обмена информацией и осуществления сделок.

Для функционирования цифровой платформы, безусловно, необходим высокий уровень цифровизации на уровне компании, который, как показано на рис.1, традиционно наблюдается в таких секторах российской рыночной экономики, как розничная торговля, финансы, информационные технологии и телекоммуникации. В качестве показателя оценки уровня цифровизации был использован Индекс цифровизации отраслей экономики и социальной сферы, разработанный исследователями НИУ ВШЭ [6]. Крупнейшие цифровые платформы в России функционируют именно в данных секторах: Wildberries, Ozon и Avito – в секторе розничной торговли; Яндекс, VK и МТС – в отрасли IT и телекоммуникаций; Сбер, Т-Банк и ВТБ – в финансовой сфере. По этой причине в рамках данного исследования предлагается подразделить цифровые платформы на три соответствующие группы: маркетплейсы, IT-экосистемы и финансовые экосистемы.

В рамках данной статьи для рассмотрения бизнес-стратегий российских цифровых платформ в странах ЕАЭС мы сосредоточимся на, так называемых, маркетплейсах. Маркетплейс представляет собой такую цифровую платформу, которая соединяет продавцов и покупателей, позволяя им взаимодействовать в единой экосистеме: продавцы имеют возможность размещать свои товары или услуги, а покупатели – искать и приобретать их. Как пишут Дж. Хагберг, М. Сундстрем и Н. Эгельс-Занден, ключевой особенностью маркетплейса является высокая конкуренция среди продавцов, что способствует повышению качества товаров и снижению цен для потребителей [21]. Действительно, одной из ключевых предпосылок возникновения маркетплейсов на территории ЕАЭС стал возрастающий интерес предпринимателей к электронной коммерции как средству повышения доходов и снижения затрат.

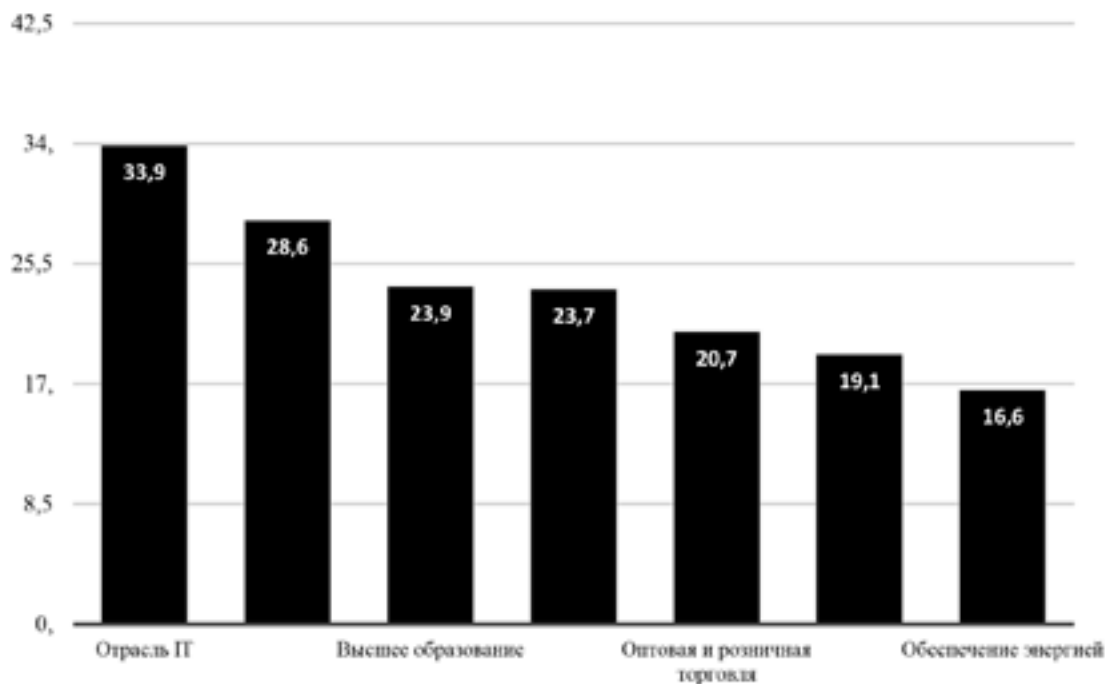


Рис. 1. Индекс цифровизации отраслей экономики и социальной сферы России, 2021

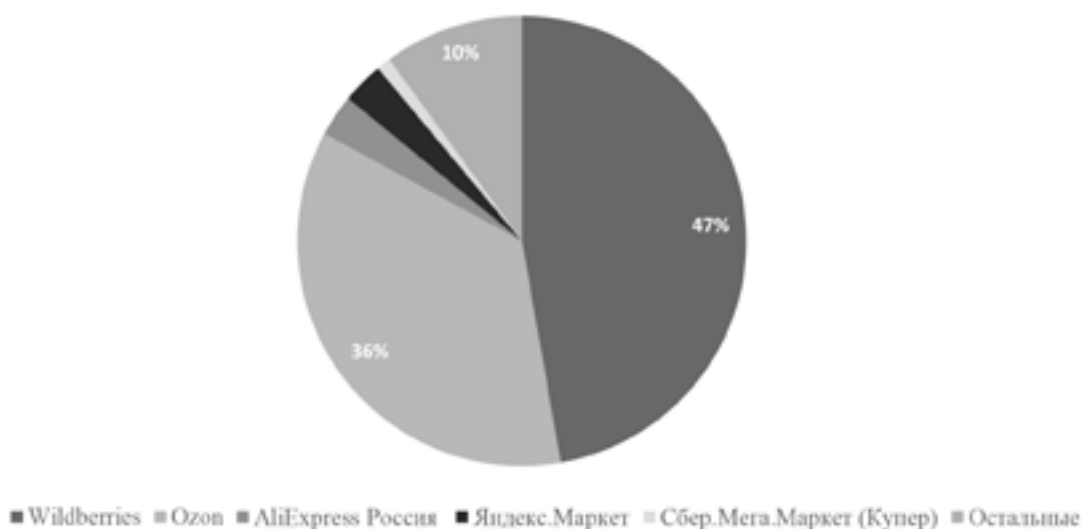


Рис. 2. Структура российского рынка маркетплейсов в зависимости от выручки, 2023

Маркетплейсы выступают ключевым фактором роста для рынка электронной торговли в России, занимая значительную долю этого сегмента. В 2022 году их доля увеличилась с одной трети до почти половины общего объема продаж, а количество заказов возросло с 62% до 71% [11]. В 2022 году доля пяти крупнейших маркетплейсов России в денежном выражении колебалась от 44% до 47,9%, а по объему заказов составила около 70%. Как показано на рис.2, в список пяти крупнейших маркетплейсов входят следующие гиганты: Wildberries, Ozon, СберМегаМаркет (Купер), AliExpress Россия и Яндекс.Маркет. Данная «пятерка» контролирует почти половину рынка электронной торговли в стране [7]. Стратегии по выходу на рынки стран ЕАЭС предлагается рассмотреть на примере двух крупнейших маркетплейсов – Wildberries и Ozon.

Созданный в 2004 году интернет-магазин Wildberries трансформировался в маркетплейс, функционирующий по комиссионной бизнес-модели: платформа обеспечивает работу электронной коммерции и логистику, получая комиссию с продаж [12]. Основное внимание в бизнес-модели уделяется быстрой

доставке товаров в регионы, что достигается за счёт расширения сети собственных распределительных центров в крупных городах и пунктов выдачи заказов в населённых пунктах разного размера с возможностью примерки. В 2021 году Wildberries приобрел банк «Стандарт-кредит» для расчётов с поставщиками и создания программ лояльности. В целом, бизнес-стратегия Wildberries предполагает органический рост и рыночную экспансию, отличается оперативной реакцией на изменения рынка и гибкостью в формировании условий партнёрства с поставщиками и взаимодействия с конечными потребителями.

В рамках своей международной стратегии компания Wildberries обеспечила себе присутствие в таких странах, как Азербайджан, Армения, Белоруссия, Израиль, Казахстан, Кыргызстан, Турция и Узбекистан благодаря партнёрству с локальными логистическими партнёрами, открытию пунктов выдачи, складов, логистических и распределительных центров. Наиболее существенное материальное присутствие Wildberries наблюдается в Казахстане, где компания основала несколько логистических сортировочных центров, инвестиции в строительство которых достигли 5 млрд руб. Благодаря наращиванию логистических мощностей, продажи казахстанских предпринимателей через Wildberries возросли на 323%, существенно увеличилась скорость доставки заказов. В целом, стратегию маркетплейса по выходу на рынки стран ЕАЭС можно охарактеризовать как гринфилд (от англ. greenfield) инвестиции, то есть строительство объектов с нуля.

С 2021 года именно в странах ЕАЭС Wildberries также прибегает к использованию стратегии франчайзинга, согласно которой маркетплейс предоставляет своим франчайзи, а именно местным предпринимателям, право использовать свои торговые марки, бизнес-методы и системы для ведения бизнеса. В 2021 году руководство Wildberries объявило о запуске программы создания брендированных партнёрских пунктов выдачи заказов в Беларуси, Казахстане и Армении. Теперь предприниматели в указанных странах получили возможность самостоятельно открывать пункты самовывоза. Более того, программа субсидирования от Wildberries (в виде повышенного вознаграждения от оборота пункта выдачи в первые 4 месяца работы) помогает франчайзи быстро вернуть вложенные средства. Кроме того, предприниматели могут приобретать мебель на Wildberries в рассрочку для обустройства своих помещений [18].

Второй крупнейший российский маркетплейс – Ozon, основанный в 1998 году как сервис по продаже книг, предполагает несколько иную бизнес-модель по сравнению с Wildberries: маркетинговая стратегия Ozon является гибридной, то есть включает в себя как собственный онлайн-магазин, так и мультикатегорийный маркетплейс. Как пишут В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова, сильной стороной Ozon представляется многоканальная система доставки, которая включает постаматы и пункты выдачи заказов, а также поддерживается развитой IT-инфраструктурой на собственной технологической платформе [12]. Как и Wildberries, в 2021 году Ozon приобрел банк, который был вскоре переименован в «Озон банк», для расширения собственных платёжных сервисов.

В целом, бизнес-стратегия Ozon предполагает достаточно агрессивный рост и рыночную экспансию в рамках гибридной бизнес-модели с акцентом на многоканальную доставку [2]. В то время как ключевой конкурент компании начал выход на рынки стран ЕАЭС ещё в 2011 – 2012 годах, руководство Ozon сделало ставку на развитие бизнеса в «дружественных» государствах, а именно в Армении, Белоруссии, Казахстане, Киргизии, Китае и Турции, в период ужесточения санкционного давления со стороны «коллективного Запада» за счёт замещения ушедших из России розничных компаний и параллельного импорта. Так, Ozon создал платформу под названием Ozon Global, которая позволяет покупать товары из-за границы, а также программу Ozon СНГ, обеспечивающую возможность оформления заказов из Казахстана и Беларуси.

Как продемонстрировано в таблице 1, по сравнению с Wildberries, Ozon придерживается несколько иной стратегии по выходу на рынки стран ЕАЭС, предпочитая формирование полноценных дочерних юридических лиц в государстве присутствия. Например, в 2021 году было объявлено о создании белорусской компании ООО «Озон Рокет Бел» для расширения бизнеса Ozon стране, а также для улучшения логистической инфраструктуры. С другой стороны, Ozon подобно своему основному конкуренту стремится к созданию в государствах ЕАЭС собственной логистической инфраструктуры путём создания сортировочных и распределительных центров в Армении, Белоруссии и Казахстане, чтобы обеспечить российским продавцам выход на рынки ближнего зарубежья. При этом бизнес-стратегия Ozon не предполагает наличие программы франчайзинга для предпринимателей из государств ЕАЭС.

Несмотря на все различия, бизнес-стратегии Ozon и Wildberries по выходу на рынки стран ЕАЭС обладают общими чертами. Благодаря наличию онлайн-платформы, доступной в других странах, маркетплейсы могут осуществлять международные операции с низкими транзакционными издержками – это означает, что барьеры для начала интернационализации довольно низкие.

Сравнение бизнес-стратегий Ozon и Wildberries по выходу на рынки стран ЕАЭС

Маркетплейс	Используемые стратегии	Страны присутствия	Начало интернационализации	Общие черты
Wildberries	Гринфилд инвестиции, франчайзинг	Азербайджан, Армения, Белоруссия, Израиль, Казахстан, Кыргызстан, Турция, Узбекистан	2012	низкие барьеры входа; центр управления остается в России; диверсификация бизнеса; наличие культурных барьеров.
Ozon	Гринфилд инвестиции, открытие дочерних компаний	Армения, Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Китай, США, Турции	2015	

Источник: составлено автором.

Выводы

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

Автор статьи предлагает свое видение цифровой платформы как онлайн-системы, которая объединяет пользователей с поставщиками товаров и услуг, обеспечивая возможности для взаимодействия, обмена информацией и совершения сделок. В данной статье мы сосредоточились на бизнес-стратегиях российских цифровых платформ в странах ЕАЭС, рассматривая в качестве примера маркетплейсы. Мы проанализировали стратегии выхода цифровых платформ на рынки стран ЕАЭС на примере двух крупнейших российских маркетплейсов – Wildberries и Ozon.

Так, бизнес-стратегия Wildberries ориентирована на органический рост на рынке, что проявляется в быстрой реакции на изменения и в гибкости в условиях сотрудничества с поставщиками и конечными потребителями. В рамках своей международной стратегии компания обеспечила присутствие в других странах, сотрудничая с местными логистическими партнёрами и открывая пункты выдачи, склады, а также логистические и распределительные центры. Стратегию выхода Wildberries на рынки стран ЕАЭС можно охарактеризовать как гринфилд инвестиции. Кроме того, Wildberries активно использует франчайзинговую стратегию.

В свою очередь, бизнес-стратегия Ozon ориентирована на активный рост и расширение на рынке с использованием гибридной бизнес-модели с акцентом на многоканальной доставке. В отличие от других компаний, Ozon выбрала такую стратегию выхода на рынки стран ЕАЭС, которая предполагает создание полноценных дочерних юридических лиц в каждой стране. Кроме того, как и Wildberries, Ozon активно развивает собственную логистическую инфраструктуру в этих государствах, создавая сортировочные и распределительные центры.

Наконец, ещё одной общей чертой стратегий российских маркетплейсов по выходу на рынки стран ЕАЭС является тот факт, что технологическое и управленческое «ядро» обоих маркетплейсов осталось в России. Данное решение может быть связано с двумя основными причинами: во-первых, снижение риска «размывания» бизнеса и, во-вторых, наличие кросс-культурных, коммуникационных и законодательных барьеров, которые могут снизить эффективность работы в странах ЕАЭС.

Литература

1. Болдуин К., Вудард К. Дж. Архитектура платформ: единый взгляд. Платформы, рынки и инновации, 2009. Т. 32. DOI: 10.2139/ssrn. 1265155.
2. Власов М.А. Стратегия развития маркетплейса Ozon // Молодой ученый. 2022. № 29 (424). С. 85-87.
3. Гауэр А. Объединение различных точек зрения на технологические платформы: на пути к интегративной структуре // Research Policy. 2014. Т. 43. № 7. С. 1239-1249.
4. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // И-Еconomy. 2018. № 6.
5. Доставка Ozon Global из-за рубежа: стоит ли заказывать, отзывы, возврат товара. [Электронный ресурс]. URL: <https://magaziny-tovary.ru/dostavka-ozon-global-iz-za-rubezha-stoit-li-zakazyvat-otzyvy-vozvrat-tovara/> (дата обращения: 13.05.2025).

6. Индекс цифровизации отраслей экономики и социальной сферы // Институт статистических исследований и экономики НИУ ВШЭ, 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/783750202.html> (дата обращения: 13.05.2025).
7. Кашина М. Рынок маркетплейсов в России 2022 года: цифры, факты, прогнозы // Платформа для финансирования маркетплейсов Lemon. Online. [Электронный ресурс]. URL: <https://lemon.online/blog/koriya-guipok-marketplejsov-v-rossii-2022-goda-czifyi-faktyi-prognozyi> (дата обращения: 13.05.2025).
8. Кордина И.В., Кручинин И.С., Степанова В.А. Стратегические альтернативы маркетплейсов при интернационализации деятельности // Baikal Research Journal. 2022. № 1.
9. Кусумано М.А., Гауэр А. Элементы лидерства на платформе. Массачусетский технологический институт // Sloan Management Review. 2002. Т. 43. Ч. 3. С. 51-58.
10. Лапидус Л.В., Гостилович А.О. Инновационное развитие бизнеса в странах ЕАЭС за счет использования возможностей цифровых технологий // Экономика и управление. 2022. № 11.
11. Маркетинговое исследование. Интернет-торговля в России 2022. [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2022 (дата обращения: 13.05.2025).
12. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта // СРРМ. 2021. № 3.
13. Роше Ж.-Ш., Тироль Ж. Конкуренция платформ на двусторонних рынках // Журнал Европейской экономической ассоциации. 2003. Т. 1. № 4. С. 990-1029. DOI: 10.1162/154247603322493212.
14. Трофимова Н.Н. Важность цифровой трансформации бизнеса в условиях интернационализации // Альманах «Крым». 2022. № 32.
15. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская, К. О. Вишнеvский, Л. М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П. Б. Рудник; науч. ред. Л. М. Гохберг, П. Б. Рудник, К. О. Вишнеvский, Т. С. Зинина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021.
16. Цифровые платформы и создание стоимости в развивающихся странах: последствия для политики стран и международной политики // Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию, 2020 год. [Электронный ресурс]. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdb_e4d2_ru.pdf (дата обращения: 13.05.2025).
17. Ozon зарегистрировал компанию в Белоруссии // ТАСС, 13 мая 2021. [Электронный ресурс] URL: <https://tass.ru/ekonomika/11361059> (дата обращения: 14.05.2026).
18. Wildberries запустил франшизу в Беларуси, Казахстане и Армении // Retail.ru, 1 ноября 2021. [Электронный ресурс] URL: <https://www.retail.ru/news/wildberries-zapustil-franshizu-v-belarusi-kazakhstane-i-armenii-1-noyabrya-2021-210657/> (дата обращения: 14.05.2025).
19. Wildberries наращивает логистическую инфраструктуру для развития торговли между Россией и Казахстаном // Retail.ru, 30 ноября 2021. [Электронный ресурс] URL: <https://www.retail.ru/news/wildberries-parashchivaet-logisticheskuyu-infrastrukturu-dlya-razvitiya-torgovli-30-noyabrya-2021-211565/> (дата обращения: 14.05.2025).
20. Wildberries построит 2 крупных распределительных центра в Казахстане // Retail.ru, 27 августа 2019. [Электронный ресурс] URL: <https://www.retail.ru/news/wildberries-postroit-2-krupnykh-raspredtsentra-v-kazakhstane-27-avgusta-2019-185941/> (дата обращения: 14.05.2025).
21. Hagberg J., Sundström M., Egels-Zandén N. The digitalization of retailing: A literature review and future research directions // Journal of Retailing and Consumer Services. 2017. № 38. P. 1-10.