

Завгородняя Дарья Алексеевна,
магистрант, ГКОУВО Ростовский филиал
Российская таможенная академия
Zavgorodnyaya Darya Alekseevna

**РОЛЬ ЦИФРОВЫХ МАРКЕТПЛЕЙСОВ
В ПРОЦЕССАХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА
THE ROLE OF DIGITAL MARKETPLACES
IN BUSINESS INTERNATIONALIZATION PROCESSES**

Аннотация. В статье рассматривается, как цифровые маркетплейсы помогают компаниям выходить на зарубежные рынки за счёт упрощённой логистики, доступа к широкой аудитории и снижения издержек выхода. На материале мировой статистики и опыта российских платформ выделены факторы успеха (интеграция программных интерфейсов, локализация, партнёрства) и основные препятствия – санкции и конкуренция. Предложенные подходы позволяют малому и среднему бизнесу увеличивать экспорт на 25-30%.

Abstract. The article examines how digital marketplaces help companies enter foreign markets through simplified logistics, access to a broad audience and lower entry costs. Drawing on global statistics and the experience of Russian platforms, it identifies success factors (API integration, localization, partnerships) and key obstacles – sanctions and competition. The proposed approaches allow small and medium-sized enterprises to increase exports by 25-30%.

Ключевые слова: Цифровые маркетплейсы, интернационализация бизнеса, электронная коммерция, экспорт, глобальные платформы.

Keywords: Digital marketplaces, business internationalization, electronic commerce, export, global platforms.

Выход на зарубежные рынки, как известно, долгое время оставался привилегией крупных корпораций. Сегодня ситуация изменилась, даже небольшая компания, по сути, может продавать за границу, не открывая там ни представительств, ни складов, и во многом это заслуга цифровых маркетплейсов. Интерес к теме, разумеется, подогревает и сам масштаб рынка. Так, в 2023 г. мировой оборот электронной коммерции составил около 5,8 трлн долл., в 2024 г. – порядка 6,3 трлн, а к 2025 г., по прогнозам, приблизится к 7,5 трлн долл. при среднегодовом росте около 10% [1]. Более того, по оценкам Statista и eMarketer, к 2027 г. рынок может достичь 10 трлн долл., причём более 60% продаж проходит именно через маркетплейсы [2].

Теоретическую основу исследования составляют классические работы. Прежде всего труды М. Портера о конкурентных преимуществах [3] и упсальская модель интернационализации [4]. Именно они объясняют, почему платформы так эффективно снимают привычные барьеры выхода: географические, регуляторные, логистические. Тем не менее ряд вопросов по-прежнему остаётся открытым. В частности, неясно, как малому и среднему бизнесу адаптироваться к работе на внешних рынках в условиях санкций и геополитической нестабильности и какую роль маркетплейсы реально играют в экспорте российских компаний, где трансграничная торговля, к слову, прибавляет порядка 14% в год [5]. Цель статьи, таким образом, оценить вклад цифровых маркетплейсов в интернационализацию бизнеса, разобрать связанные с ней преимущества и риски и на основе статистики и конкретных кейсов сформулировать практические рекомендации.

Главная ценность маркетплейсов для выходящей за рубеж компании заключается, прежде всего, в том, что логистика, приём платежей и аналитика собраны в одном месте – продавцу попросту не нужно выстраивать эту инфраструктуру самостоятельно. Как отмечается в докладе ЮНКТАД, автоматизированные сервисы вроде Amazon FBA или Alibaba Logistics снижают затраты на экспорт малого бизнеса почти на 40% [6]. Российским продавцам, в свою очередь, Wildberries и Ozon открывают рынки СНГ и Азии: так,



трансграничные продажи из России за 2023-2024 гг. выросли примерно на 35% [7]. Сказывается, конечно, и работа рекомендательных алгоритмов – по имеющимся оценкам, они поднимают конверсию на 15-20% [8].

Динамику мирового рынка и растущий вес маркетплейсов наглядно показывает рисунок 1.

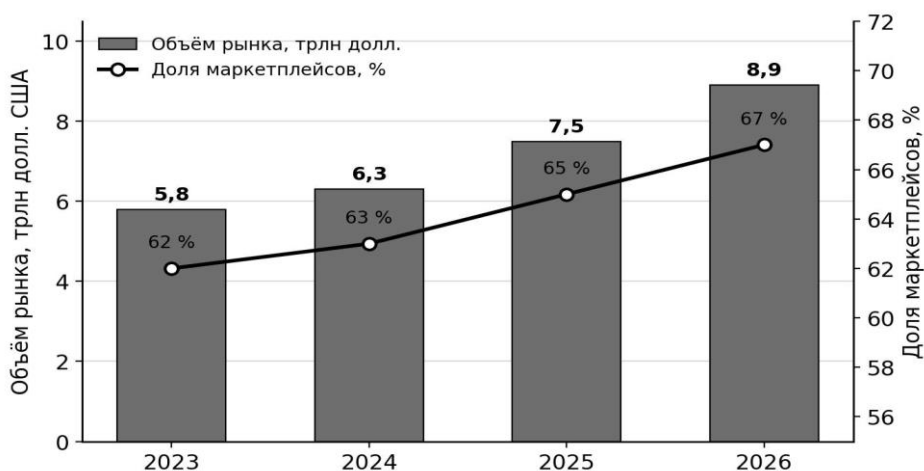


Рис. 1. Объем мирового рынка электронной коммерции и доля маркетплейсов, 2023–2026 гг.

Рисунок показывает, что рынок не просто растёт, а делает это всё быстрее, и доля маркетплейсов в продажах год от года увеличивается – с 62% в 2023 г. до 67% к 2026 г. Для небольших компаний это означает расширение каналов сбыта и возможность распределять риски сразу между несколькими рынками.

Впрочем, у выхода через маркетплейсы есть и обратная сторона. Главные сложности – это, разумеется, санкционные ограничения со стороны ЕС и США, культурные различия между рынками и высокая конкуренция. Показательно, что, по опросам АКИТ, 47% российских экспортёров жалуются на трудности с зарубежными партнёрами, а 36% – на нехватку знаний о самих рынках [9].

В этом смысле показателен опыт Wildberries. Выйдя в десять стран ЕС и СНГ, компания, как и следовало ожидать, столкнулась с местным регулированием, однако решила проблему за счёт локальных партнёрств и интеграции программных интерфейсов. В результате экспорт вырос примерно на 30% [10]. Похожим путём пошёл и Ozon: через Ozon Global он привлёк около 100 тыс. продавцов, сделав ставку на лёгкую промышленность и электронику, и нарастил экспорт в этих категориях на 25% [11]. Наглядное сравнение этих результатов представлено на рисунке 2.

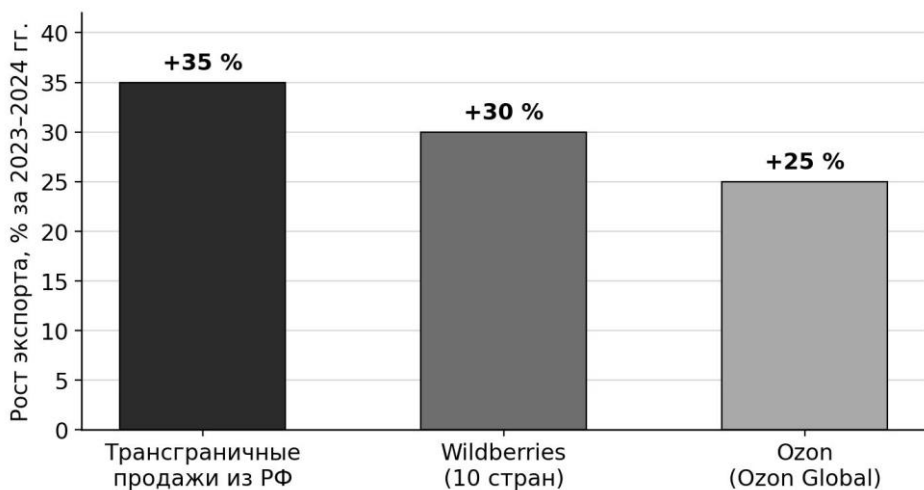


Рис. 2. Рост экспорта российского сегмента электронной коммерции по кейсам, 2023-2024 гг.



Чтобы систематизировать наблюдения, имеет смысл, на наш взгляд, свести вместе сильные стороны площадок, основные риски и работающие стратегии. Их влияние на экспортные показатели малого и среднего бизнеса обобщает рисунок 3.

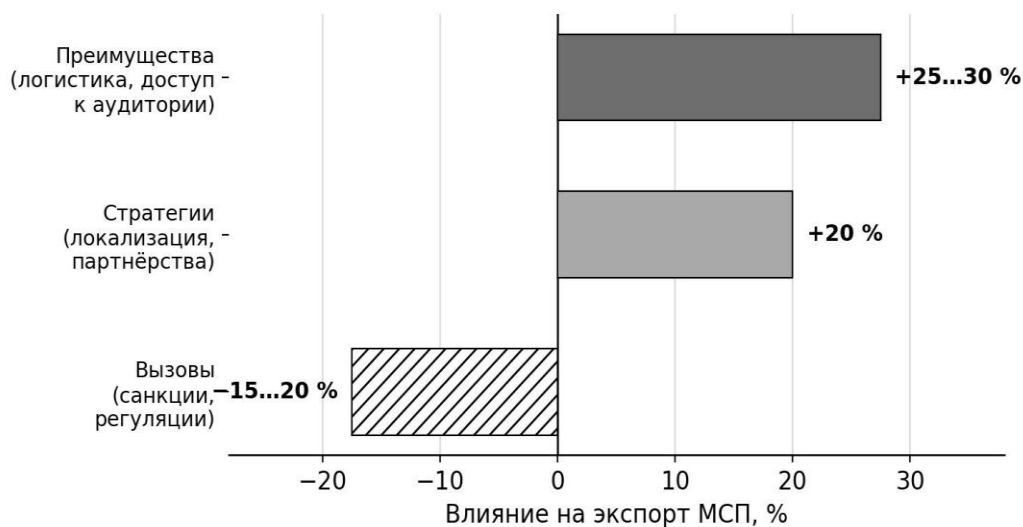


Рис. 3. Факторы успеха и вызовы интернационализации через маркетплейсы и их влияние на экспорт

Как видно из рисунка 3, здесь прослеживается важная закономерность: грамотно подобранные стратегии адаптации – локализация, партнёрства, гибкая логистика – во многом компенсируют негативный эффект внешних ограничений, удерживая совокупный прирост экспорта на уровне 20-30%. В ближайшие же годы этот эффект, по всей видимости, только усилится – прежде всего за счёт внедрения искусственного интеллекта для персонализации предложений и технологий распределённых реестров для безопасных трансграничных расчётов.

Подводя итог, можно сказать, что цифровые маркетплейсы, по сути, работают как катализатор интернационализации: они снимают значительную часть входных барьеров и за счёт встроенной логистики и аналитики помогают малому и среднему бизнесу увеличивать экспорт на 25-30%. И мировая статистика (рост рынка до 7,5 трлн долл. к 2025 г.), и опыт конкретных компаний Wildberries и Ozon подтверждают, как нам представляется, исходное предположение: в нынешних геополитических условиях маркетплейсы остаются одним из ключевых инструментов глобализации. Дальнейшие исследования, очевидно, логично сосредоточить на том, как именно искусственный интеллект меняет трансграничную торговлю в условиях санкционных ограничений

Список литературы:

1. Global eCommerce Forecast 2023–2025 / eMarketer. – URL: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-forecast-2022> (дата обращения: 24.06.2026).
2. E-commerce worldwide – statistics & facts / Statista. – URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping> (дата обращения: 24.06.2026).
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблицер, 2019. – 453 с.
4. Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments // Journal of International Business Studies. – 1977. – Vol. 8. – No. 1. – P. 23–32.
5. Cross-border e-commerce statistics / Shopify. – URL: <https://www.shopify.com/enterprise/blog/global-ecommerce-statistics> (дата обращения: 23.06.2026).
6. Digital Economy Report / UNCTAD. – Geneva: UNCTAD, 2024. – 150 p.



7. National report on e-commerce development in Russia / UNIDO. – Vienna: UNIDO, 2017. – 38 p.
8. E-commerce Market Size and Share Analysis / Grand View Research. – URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/e-commerce-market> (дата обращения: 24.06.2026).
9. Survey of Merchants in Russia / AKIT. – М.: AKIT, 2024. – 20 p.
10. Wildberries expansion / Data Insight. – URL: <https://www.datainsight.ru> (дата обращения: 23.06.2026).
11. Ozon Global report / Ozon Holdings. – М.: Ozon, 2025. – 15 p

