

## ОТРАСЛЕВАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

**Управление поставкой товаров: сотрудничество с цифровыми платформами шеринг-экономики\*****Supply Chain Management: Cooperation with Digital Sharing Economy Platforms**

DOI: 10.12737/2587-9111-2025-13-6-8-18

Получено: 1 октября 2025 г. / Одобрено: 5 ноября 2025 г. / Опубликовано: 25 декабря 2025 г.

**Попов Е.В.**

Д-р экон. наук, д-р физ.-мат. наук, профессор, член-корреспондент РАН, руководитель Центра социально-экономических исследований Уральский институт управления, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Россия, 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д. 66, e-mail: eropov@mail.ru

**Веретенникова А.Ю.**

Канд. экон. наук, ведущий научный сотрудник Центра социально-экономических исследований, Уральский институт управления, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Россия, 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д. 66, e-mail: vay\_uiec@mail.ru

**Волков Н.М.**

Исследователь Центра социально-экономических исследований, Уральский институт управления, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Россия, 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д. 66, e-mail: nikita\_volkov196@mail.ru

**Аннотация**

Высокая скорость распространения информационно-коммуникационных технологий внесла существенные изменения в потребительское поведение населения, способствовала развитию цифровых платформ, рынка электронной торговли, а также трансформации экономических отношений широкого круга экономических агентов. Такие российские цифровые платформы, как Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет, СберМегаМаркет, изначально развиваемые в рамках шеринг-экономики, стали эффективными и востребованными каналами реализации продукции. Вместе с тем компании, сотрудничающие с платформами подобного типа, сталкиваются с задачами эффективного выстраивания процессов взаимодействия, что требует разработки соответствующих принципов и алгоритмов. Целью данного исследования является разработка системы принципов управления процессами поставок продукции на отечественные онлайн-площадки электронной коммерции. В рамках проведенного исследования систематизированы принципы организации эффективных поставок на цифровых платформах, относимых к шеринг-экономике, сформулирован перечень последствий неправильного выбора модели поставок для бизнеса, разработан алгоритм взаимодействия компаний с платформами данного вида с учетом выделенных принципов, а также показан пример применения описанного алгоритма для маркетплейса Ozon. Значимость исследования состоит в возможности применения полученных результатов для повышения эффективности взаимодействия поставщиков продукции с цифровыми платформами электронной коммерции.

**Ключевые слова:** шеринг-экономика, управление эффективностью бизнеса, оптимизация поставок, инфраструктура поставок, логистическая цепь, классификация товаров, российская электронная коммерция.

**1. Введение**

Стремительное развитие цифровых технологий, наблюдаемое в последние двадцать лет, внесло существенные изменения в процесс организации деятельности экономических агентов. Данное явление сопровождается распространением новых форм

**Popov E.V.**

Doctor of Economic Sciences, Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Head of the Center for Social and Economic Research, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 66, 8 Marta St., Yekaterinburg, 620144, Russia, e-mail: eropov@mail.ru

**Veretennikova A.Y.**

Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher, Center for Social and Economic Research, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 66, 8 Marta St., Yekaterinburg, 620144, Russia, e-mail: vay\_uiec@mail.ru

**Volkov N.M.**

Researcher, Center for Social and Economic Research, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 66, 8 Marta St., Yekaterinburg, 620144, Russia, e-mail: nikita\_volkov196@mail.ru

**Abstract**

The high speed of spreading information and communication technologies has brought about significant changes in consumer behavior, contributed to the development of digital platforms, the e-commerce market, and the transformation of economic relations of a wide range of economic agents. Russian digital platforms such as Wildberries, Ozon, Yandex.Market, SberMegaMarket, initially developed within the framework of the sharing economy, have become effective and popular channels for selling products. At the same time, companies cooperating with platforms of this type face the challenges of effectively building interaction processes, which requires the development of appropriate principles and algorithms. The purpose of this study is to develop a system of principles for managing product supply processes on domestic online e-commerce platforms. The conducted study systematized the principles of organizing efficient deliveries on digital platforms related to the sharing economy, formulated a list of the consequences of the wrong choice of a delivery model for business, developed an algorithm for interaction between companies and platforms of this type taking into account the identified principles, and showed an example of applying the described algorithm for the Ozon marketplace. The significance of the study lies in the possibility of applying the obtained results to improve the efficiency of interaction between product suppliers and digital e-commerce platforms.

**Keywords:** sharing economy, business performance management, supply optimization, supply infrastructure, logistics chain, product classification, Russian e-commerce.

взаимодействия посредством применения цифровых платформ. В научной литературе выделяются довольно широкий перечень типов цифровых платформ, разделяемых по сферам деятельности, по характеру организации отношений, по участию в жизненном цикле продукции и т.д. [1; 2]. Широкое

\*Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда и Правительства Свердловской области № 24-18-20036, <https://rscf.ru/project/24-18-20036/>

развитие получили пикировые (одноранговые) отношения [3], лежащие в основе формирования взаимодействия на платформах шеринг-экономики [4].

Кроме того, наблюдается высокая скорость развития отечественного рынка электронной коммерции, что подтверждается значительным увеличением числа сделок, совершаемых через маркетплейсы [5]. Например, согласно прогнозам *Morgan Stanley*, по итогам 2023 г. российский рынок электронной коммерции вырос более чем в два с половиной раза — с 1,292 трлн руб. в 2018 г. до 3,491 трлн руб. в 2023 г. [5]. Маркетплейсы представляют собой онлайн-платформы, которые объединяют продавцов и покупателей, позволяя им взаимодействовать и осуществлять торговлю продуктами или услугами [6]. Отсюда следует тесная взаимосвязь маркетплейсов с платформами шеринг-экономики, поскольку они базируются на одной фундаментальной идее — соединении поставщиков и потребителей через онлайн-платформу. Таким образом, в рамках данного исследования мы рассматриваем маркетплейс как одну из форм шеринг-экономики. По своей сути, это платформа, где, с одной стороны, находятся поставщики товаров или услуг, а с другой — покупатели, а также существует механизм, который их соединяет. Рост доходов крупнейших компаний в данной сфере свидетельствует о значительном потенциале данной формы взаимодействия для развития розничной торговли. Тем не менее успех предпринимательской деятельности на таких платформах зависит не только от привлекательности самого продукта, ценового позиционирования и рекламных усилий, но и от грамотно выстроенного механизма поставок товаров потребителям.

Однако представители малого и среднего бизнеса при выходе на маркетплейсы, сталкиваются с такими проблемами, как низкая скорость обработки поступающих заказов, ограниченная емкость предоставляемых маркетплейсом складских площадей, недостаток информативности и прозрачности взаимодействий между участниками торговой платформы, высокие тарифы на хранение товаров на складе маркетплейса, сложности в кооперации с посредническими структурами и службами доставки [7]. Данные проблемы отрицательно воздействуют как на уровень удовлетворенности конечных потребителей, так и оказывают негативное воздействие на экономические показатели компаний. Таким образом, возникает потребность в формировании комплекса научно обоснованных принципов, направленных на повышение эффективности поставок товаров на российские маркетплейсы.

Целью данного исследования является разработка системы принципов управления процессами поставок продукции на отечественных онлайн-площадках электронной коммерции. Для достижения данной цели был проведен всесторонний анализ современного состояния рынка электронной коммерции в России, сравнительный анализ базовых моделей управления поставками в логистической системе; систематизированы принципы управления поставками на российские маркетплейсы и описан алгоритм сотрудничества компаний с платформами электронной коммерции.

## **2. Теоретические основания развития сотрудничества компаний с маркетплейсами**

Как было отмечено выше, высокая скорость развития цифровых технологий стала причиной трансформации экономических отношений, возникающих между экономическими агентами. Данный процесс затронул экономические, социальные, производственные и другие процессы, а также нашел отражение в формировании и развитии концепции цифровой экономики как в теоретических исследованиях, так и в практической деятельности. В частности, в 2017 г. была утверждена национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Это стало отправным пунктом стремительного роста публикаций в данной сфере. Например, В.В. Масленников, Л.В. Шабалтина, Е.В. Попова, М.Д. Лабыкина в данной связи сформулировали факторы, влияющие на формирование цифровой экономики, в частности: 1) вся экономическая деятельность концентрируется на цифровых программно-аппаратных комплексах; 2) товары и услуги персонифицированы под конкретного потребителя; 3) широкое распространение шеринга (экономика совместного пользования), например каршеринг и т.п. [8]. Обозначенные Президентом РФ ориентиры и цели выступили катализатором развития цифровых торговых площадок и деятельности маркетплейсов, ставших универсальной площадкой для миллионов пользователей, готовых приобретать продукцию разных товарных групп (одежда, электроника, продукты питания и др.).

На основе анализа статей, представленных в Российском индексе научного цитирования по ключевому слову «маркетплейс», было найдено 10 692 публикации. Первая публикация датируется 2014 г. Рост публикаций начинается с 2017 г., что также связано с распространением на рынке деятельности крупных международных игроков, ростом популярности отечественных платформ и изменением потребительского поведения в части выбора онлайн-трансакций.

В связи с тем, что в рамках развития цифровой экономики меняется принцип построения отношений между экономическими агентами, ведущую роль начинает играть цифровая платформа, берущая на себя функции анализа данных, создания экосистемы, автоматизации процессов, синтеза участников и стандартизацию условий взаимодействия. Цифровые платформы данного типа кардинально изменили подход к организации продаж. Малый и средний бизнес составляет более 70% от всех поставщиков, предоставляющих услуги на маркетплейсах [9]. Успех бизнеса в современных условиях во многом зависит от способности адаптироваться к новым форматам торговли и эффективно использовать возможности цифровых платформ.

В настоящее время как в научной литературе, так и в практической деятельности, различают следующие виды маркетплейсов, в основе которых находится одна из базовых моделей [10]: *C2C (customer-to-customer); B2C (business-to-customer); B2B (business-to-business)*. *B2C* маркетплейсы стали появляться в середине 1990-х гг. с запуском *Amazon* и *eBay* (1995 г.); *C2C*- и *B2B*-сегменты также развивались параллельно, хотя их зарождение и особенности датируются 1990-ми гг. для первых площадок и 2000-ми — для формирования крупных *B2B*-платформ [11].

Крупнейшие российские игроки рынка, такие как *Ozon*, *Wildberries*, Яндекс.Маркет и др., обеспечивают удобную навигацию по огромному ассортименту товаров, упрощают процедуру покупки и предлагают привлекательные условия оплаты и доставки. Вместе с тем эффективность деятельности маркетплейсов в значительной мере зависит от организации работы с поставщиками продукции, представляемой на цифровой платформе. Компании, размещающие продукцию на платформах данного типа, находятся в постоянном поиске путей адаптации к изменяющимся правилам игры, вызванным новыми требованиями рынка, правилами площадок и ожиданиями самих покупателей. В связи с этим особого внимания требует исследование принципов и моделей взаимодействия маркетплейса и поставщика размещаемой на платформе продукции.

При рассмотрении эволюционного развития базовых моделей поставок следует остановиться на моделях *FBS (Fulfillment by Seller)*, *FBO (Fulfillment by Operator)*, *DBS (Delivery by Seller)* [12]. Наиболее ранней является модель *FBS (Fulfillment by Seller)*, в рамках которой товар отгружается со склада поставщика, функция полного контроля над товаром принадлежит поставщику, а требования к инфраструктуре маркетплейса — наиболее простые. Расширение числа компаний и увеличение объема продаж спо-

собствовало формированию модели *FBO (Fulfillment by Operator)*, которая предполагает отгрузку с площадок оператора, что требует расширения количества площадей для хранения товаров. Данная модель способствует стандартизации процессов взаимодействия между поставщиками, потребителями и цифровой платформой. В рамках модели *DBS (Delivery by Seller)* растет потребность в работе с нестандартными товарами, а также развиваются локальные продажи.

В табл. 1 более детально представлены характеристики обозначенных моделей поставок.

Каждая из указанных моделей имеет свои плюсы и минусы, поэтому решение о выборе конкретной схемы должно приниматься индивидуально, исходя из размеров бизнеса, географического покрытия, типа реализуемой продукции и имеющихся ресурсов. Неправильный выбор модели поставок может привести к снижению эффективности бизнеса, потере прибыли и клиентов. При этом следует учитывать и менее значимые риски, связанные с непредвиденными и форс-мажорными обстоятельствами. Так, например, следует отметить крупный пожар на складе *Wildberries* в Шушарах, (г. Санкт-Петербург), охвативший 70 тыс. квадратных метров<sup>1</sup>. Российские ведущие маркетплейсы — *Wildberries*, *Ozon*, Яндекс Маркет, Мегамаркет — предлагают продавцам сотрудничество по этим же трем базовым моделям поставок [13].

Важно отметить, что основными нормативными актами, на которых основана деятельность маркетплейсов, являются Гражданский кодекс РФ (главы о купле-продаже, агентских договорах), Закон РФ «О защите прав потребителей», Федеральный закон «О защите конкуренции», Правила продажи товаров дистанционным способом, Требования к маркировке и упаковке товаров. Правовые основания выбора моделей поставок регулируются договорными отношениями: оферта маркетплейса, договор оказания услуг и агентский договор. Роль маркетплейса с точки зрения юридического оформления отношений с продавцами различна. Отдельные площадки самостоятельно выступают в качестве продавца товаров, т.е. реализуют товар от своего имени. В таких случаях с продавцами заключается договор о реализации товара, в соответствии с которым продавец поручает маркетплейсу совершать от его имени и за его счет сделки по реализации товаров покупателям. Расчеты с потребителями производятся через электронную торговую площадку, оплату получает сама площадка. При этом маркетплейс может оказывать продавцам

<sup>1</sup> Что известно о пожаре на складе Wildberries в Петербурге // ТАСС. URL: <https://tass.ru/proisshestviya/19722487> (дата обращения: 21.08.2025).

Таблица 1

## Базовые модели поставок

Модель	Краткая характеристика	Область применения	Достоинства	Недостатки	Последствия неправильного выбора для бизнеса
<i>FBO (Fulfillment by Operator)</i>	Поставщик передает товар на склады маркетплейса, логистическим сопровождением занимается сама платформа. Данная схема выгодна небольшим компаниям, не имеющим собственных ресурсов для организации полноценного цикла логистики	Товары массового спроса, стандартизированная продукция, товары с высоким оборотом, небольшие и средние товары	1. Минимизация затрат на логистику. 2. Быстрая доставка за счет расположения складов. 3. Отсутствие необходимости в собственном складе. 4. Профессиональная упаковка и обработка. 5. Автоматизация процессов	1. Комиссионный сбор маркетплейса за оказание логистических услуг и хранения. 2. Ограниченный контроль над процессом доставки со стороны поставщика. 3. Строгие требования к упаковке. 4. Зависимость от правил площадки	Возможны дополнительные расходы на хранение непопулярных товаров; данная модель не подойдет для крупногабаритных товаров; риск некачественной упаковки товара, что может повлиять на его спрос и качество
<i>FBS (Fulfillment by Seller)</i>	Продавец хранит товар самостоятельно, передавая его логистическому оператору маркетплейса лишь после получения заказа. Такая модель подходит организациям, обладающим собственными ресурсами для хранения и упаковки товаров	Нишевые товары, сезонная продукция, товары с особыми условиями хранения, крупногабаритные товары	1. Полный контроль над товаром. 2. Гибкость в управлении запасами. 3. Возможность работы с нестандартными товарами	1. Необходимость в складском помещении. 2. Затраты на персонал. 3. Сложность соблюдения сроков доставки. 4. Ответственность за качество упаковки	Необходимо привлечение дополнительных сотрудников, чтобы избежать проблем с обработкой заказов и сроками доставок; могут возникнуть проблемы с качеством товара и его упаковки при росте объема заказов
<i>DBS (Delivery by Seller)</i>	Полное осуществление всего процесса от покупки и хранения до доставки клиенту берет на себя сам продавец. Подобная модель предполагает высокий уровень автономности и значительные ресурсы для осуществления самостоятельной доставки	Эксклюзивные товары; тяжелые и крупногабаритные товары; товары с особыми условиями доставки; локальные продажи	1. Полный контроль над всеми процессами. 2. Возможность настройки индивидуальных условий доставки. 3. Экономия на комиссиях, гибкость в работе с клиентами	1. Высокие затраты на логистику. 2. Необходимость в собственном автопарке. 3. Сложность масштабирования. 4. Ответственность за все этапы доставки	Возникают высокие затраты на доставку при работе на большую территорию; высокие затраты на содержание автопарка; аналогично с предыдущей моделью могут возникнуть проблемы с качеством товара при росте объема заказов

различные услуги, связанные с организацией сделок купли-продажи, доставкой товаров, приемкой возвращенных покупателями товаров и т.д. Например, по договору, заключаемому *Wildberries* с продавцами, маркетплейс *Wildberries* обязуется за вознаграждение совершать от имени продавца и за его счет сделки по реализации товаров продавца. При этом по договору *Wildberries* вправе отступать от цены товара, указанной продавцом, вправе применять скидки к цене продавца без предварительного запроса об этом, а также вправе удержать из перечисляемых продавцу денежных средств сумму вознаграждения [14].

*Wildberries* применяет три основные модели поставок: *FBO/FBW* (со склада *Wildberries*), *FBS* (со своего склада) и *DBS* (доставка продавцом). Условия каждой модели регулируются договором-офертом *Wildberries*, который продавец заключает с маркетплейсом, и внутренними правилами для партнеров, доступными в личном кабинете на портале *Wildberries Partner*. *Ozon* применяет три основные модели поставок для продавцов: *FBO*, *FBS* и *realFBS*. Выбор модели зависит от того, какие процессы (хранение,

сборка, доставка) берет на себя маркетплейс, а какие остается выполнять продавцу. Отношения с поставщиками регулируются «Договором на размещение товаров на Платформе *Ozon*», где правоотношения квалифицируются как возмездное оказание услуг или агентирование, а сам документ является рамочным договором. «Яндекс Маркет» применяет несколько моделей поставок: *FBY* (товары хранятся на складах Маркета), *FBS* (продавец хранит товары на своем складе и передает заказы Маркету для доставки) и *DBS* (продавец самостоятельно хранит и доставляет товары покупателям). Модели регулируются договором-офертом между продавцом и «Яндекс Маркетом», а также внутренними правилами и требованиями Маркета, которые могут отличаться для разных моделей и категорий товаров. Нормативно-правовое обеспечение работы маркетплейсов создает комплексную систему регулирования торговых отношений, учитывающую интересы всех участников процесса. При этом каждая площадка имеет право разрабатывать собственные внутренние правила работы в рамках действующего законодательства, что обеспечивает гибкость и адаптивность сис-

темы электронной коммерции к меняющимся условиям рынка.

Представленный анализ позволяет сделать вывод, что эволюция моделей поставок прошла путь от простой схемы «поставщик — покупатель» до сложных интегрированных систем, включающих различные форматы работы. Каждая последующая модель возникала как ответ на потребности рынка в условиях цифровизации, что включает внедрение цифровых технологий, перевод или переход на цифровой способ связи, записи и передачи данных с помощью цифровых устройств [15], что способствовало формированию и развитию современной эффективной системы электронной коммерции. Вместе с тем эффективность взаимодействия компаний с платформами данного вида будет обеспечена при необходимом уровне готовности компании-поставщика сотрудничать с маркетплейсами, что требует разработки прозрачных и понятных схем сотрудничества. В данной связи данное исследование направлено на систематизацию принципов управления поставками, выполнение которых позволит снизить потери, возникающие при взаимодействии с маркетплейсами.

### 3. Методология исследования

Методология исследования базируется, прежде всего, на определении ключевых функциональных областей, требующих учета при систематизации принципов управления поставками. Ключевыми функциональными областями управления являются логистика, производство и контроль, маркетинговая деятельность, а также работа с клиентами. Все функциональные области тесно взаимосвязаны и образуют единую систему управления поставками.

Процедура исследования включала три ключевых этапа. На первом этапе были сформулированы и описаны принципы управления поставками с учетом обозначенных функциональных областей. На втором этапе обозначены этапы организации процесса взаимодействия компаний с операторами цифровых платформ. На третьем этапе показана реализация описанных этапов при работе с маркетплейсом Ozon.

Информационную базу исследования составили научные публикации, представленные в Российском индексе научного цитирования, нормативно-правовые данные, обеспечивающие работу маркетплейсов и включающие правила взаимодействия с поставщиками продукции, статистические данные, представленные в открытых источниках.

### 4. Результаты исследования

Как было отмечено выше, для успешной деятельности на маркетплейсах российским предприятиям

необходимо следовать ряду ключевых принципов управления поставками. В табл. 2 представлен перечень принципов, требующих учета для решения задач функциональных областей управления, обозначенных в методологии исследования. Для раскрытия данных принципов в таблице представлен пример реализации данного принципа, а также его экономическое обоснование и практическая значимость. Так, например, для реализации задач в области логистики требуется обеспечить выполнение таких принципов, как оптимизация логистической цепи, налаженность исполнения сроков доставки. Сфера производства и контроля включает как обеспечение высокого качества продукции, так и контроль качества поставок. Принципы соответствия конъюнктуре рынка, привлекательное представление товара, конкурентоспособное ценообразование и гибкость ассортимента целесообразно отнести к сфере маркетинга и продаж, что тесно пересекается с комплексом маркетинга 4Р. Принципы клиентоориентированного сервиса и реагирования на изменения внешней среды отнесены к группе «работа с клиентами».

Анализ применения обозначенных принципов в сегменте *B2C* показывает их значимость для успешного функционирования на потребительском рынке. Для *B2B*-рынка все принципы остаются актуальными, но требуют более строгого соблюдения и детальной проработки каждого аспекта. Особое внимание уделяется качеству, срокам и индивидуальным условиям. Для *C2C*-рынка принципы также применимы, однако могут быть модифицированы с учетом специфики частных продаж. Отдельные функции делегируются платформам, а контроль осуществляется через систему отзывов и рейтингов.

В рамках выделения этапов организации процесса взаимодействия компаний с операторами цифровых платформ, прежде всего, следует отметить необходимость учета типа товара, от которого будут зависеть последующие этапы логистики. Вся продукция условно делится на две категории: стандартизованные и специализированные товары. Первые — это массовая продукция, изготавляемая большими партиями и отличающаяся постоянством спроса. Для данных типов товаров применимы автоматизированные процессы закупок и учета на складах. Вторая категория представлена товарами, требующими особых условий хранения и перевозки, в частности, скоропортящиеся продукты или крупногабаритные грузы. Каждому типу товара соответствует особая логистическая схема, учитывающая особенности его эксплуатации и хранения. В табл. 3 представлены особенности логистической схемы с учетом сегментации продукции.

Таблица 2

## Систематизация принципов управления поставками на маркетплейсы

Функциональные области управления	Название принципа	Пример	Экономическое обоснование	Практическая значимость
Логистика	Оптимизация логистической цепи	Выбор оптимальной схемы работы с маркетплейсом (FBO, FBS или DBS) в зависимости от типа товара и географии продаж. Например, для бытовой химии выбирают FBO для быстрой доставки по всей стране, а для крупногабаритной мебели — DBS	Распределение товара по складам	Уменьшение времени доставки до клиента
	Налаженность исполнения сроков доставки	Строгое соблюдение сроков передачи товара на склад маркетплейса при схеме FBS, оптимизация маршрутов доставки при DBS, выбор ближайших складов при FBO для сокращения времени доставки до покупателя	Своевременность выполнения обязательств формирует доверие потребителя и создает основу для долгосрочного партнерства	Задержки снижают потребительскую удовлетворенность и приводят к убыткам вследствие компенсации потерь
Производство и контроль	Контроль качества поставок	Внедрение системы проверки каждой партии товара при поступлении, ведение журнала качества, работа с надежными поставщиками, регулярные инвентаризации	Предупреждение возможных проблем помогает избежать финансовых потерь, связанных с рекламациями и отказами от сделок	Установление надежных каналов мониторинга продукции уменьшает финансовые потери
	Обеспечение высокого качества продукции	Продавец проводит тщательный отбор поставщиков, регулярно проверяет качество поступающих партий, получает сертификаты на товары и следит за отзывами покупателей, оперативно реагируя на жалобы о браке	Высококачественный продукт повышает лояльность потребителя и способствует формированию позитивного имиджа компании	Минимизация возвратов и претензий потребителей ведет к снижению транзакционных издержек
Маркетинг и продажи	Соответствие конъюнктуре рынка	Платформа отслеживает сезонные тренды и заранее увеличивает поставки летних товаров (купальники, кондиционеры) весной, а зимних (шапки, обогреватели) — осенью. Также анализирует праздничные периоды (Новый год, 8 марта) и наращивает соответствующие категории товаров заблаговременно	Анализ потребностей целевой аудитории и специфики платформы позволяет максимизировать спрос на продукцию	Формирование стратегического подхода к выбору номенклатуры и позиционированию бренда
	Привлекательное представление товара	Качественные фотографии товара с разных ракурсов, детальное описание характеристик, видеообзоры, информативные карточки товара с указанием всех важных параметров и преимуществ	Качественная визуализация и информативное описание увеличивают вероятность совершения сделки	Инвестиции в разработку привлекательного описания способствуют росту показателя средней суммы чека
	Конкурентоспособное ценообразование	Регулярный мониторинг цен конкурентов, использование динамического ценообразования, настройка автоматических скидок и акций в периоды снижения спроса или для стимулирования продаж	Правильная ценовая политика обеспечивает баланс между привлекательностью товара и обеспечением приемлемого уровня валовой прибыли	Цена является одним из основных факторов выбора покупателя
	Гибкость ассортимента	Быстрое добавление новых популярных товаров на основе анализа трендов, своевременное снятие непопулярных позиций, корректировка объемов поставок в зависимости от спроса	Способность оперативно обновлять ассортимент позволяет адаптироваться к динамично меняющимся предпочтениям покупателей	Разнообразие предложений расширяет целевую аудиторию и увеличивает средний чек
Работа с клиентами	Клиентоориентированный сервис	Быстрая обработка возвратов, оперативное реагирование на отзывы и вопросы покупателей, предоставление расширенной гарантии, дополнительные услуги (упаковка подарков, поздравительные открытки)	Ориентация на потребности клиента улучшает восприятие бренда и повышает долю постоянных покупателей	Активная обратная связь стимулирует развитие доверительных отношений с клиентами
	Реагирование на изменения внешней среды	Оперативное изменение стратегии продаж при изменении правил маркетплейса, адаптация к новым требованиям законодательства, корректировка ценовой политики при изменении экономической ситуации	Гибкость управленческих решений позволяет минимизировать последствия внешних угроз и эффективно использовать возможности рынка	Подвижность структуры бизнеса поддерживает конкурентоспособность компании даже в нестабильных экономических условиях

**Таблица 3**  
**Особенности логистической схемы с учетом сегментации продукции**

Тип продукции	Особенности логистической схемы	Последствия для финансово-хозяйственной деятельности
Одежда	Высокая частота обновления коллекций и ориентация на сезонность создают давление на быстроту реакции	Позволяют поддерживать интерес потребителей, однако связаны с повышенными рисками непродажи остатков
Электронные устройства	Эффект новизны требует четкого соблюдения гарантии и высоких стандартов упаковки	Растущие расходы на гарантитное обслуживание компенсируются высоким уровнем воспринимаемой ценности товара
Продукты питания	Жесткие временные рамки обуславливают повышенные требования к скорости логистики и хранению	Высокие темпы оборота обеспечивают низкие уровни затрат на поддержание товарных запасов
Товары массового потребления	Масштабные объемы позволяют снижать удельные затраты за счет эффекта масштаба	Унифицированные процессы уменьшают вариабельность в производстве и распределении
Декоративные изделия и мебель	Крупногабаритность и особые требования к упаковке увеличивают расходы на логистику	Персонализированная упаковка и продуманная логистика повышают привлекательность товаров премиум-класса
Дети и детское питание	Обязательные стандарты сертификации значительно влияют на структуру производственных затрат	Создание репутации безопасного производителя приносит дополнительную выгоду в виде премиальных марок
Косметика и средства ухода	Требуется особое внимание к условиям хранения и контролю качества	Управление качеством сохраняет репутацию марки и предотвращает потерю доли рынка

Таким образом, обеспечение эффективности процесса поставок продукции на маркетплейсы требует, прежде всего, учета особенностей учета типа поставляемой продукции.

Следующим этапом организации процесса взаимодействия компаний с операторами цифровых платформ является выбор подходящего инструмента поставок. Здесь возможны несколько вариантов: использование собственного подразделения доставки, привлечение внешних исполнителей или использование инфраструктуры маркетплейса. У каждого варианта имеются сильные и слабые стороны. Так, собственная служба доставки обеспечивает максимальную управляемость и качество, но доступна лишь крупным предприятиям. Средний и малый бизнес выигрывает от сотрудничества с профильными логистическими агентствами или пользуется возможностями складов маркетплейсов, снимая с себя значительную часть рутинных функций.

Значимую роль играет также инфраструктура поставок, формирующая опорную базу логистических процессов и выступающая основой для третьего этапа. Сюда входят складские помещения, транспортировка, программы учета и взаимодействия с пользователями. С.А. Сергеев видит минимизацию логистических проблем через использование метода перераспределения запасов складской сети маркетплейсов, позволяющего направлять запасы в регионы с повышенным спросом, например, летние товары в тёплые регионы [16]. Т.Р. Кавсаров считает, что расширение складских площадей позволит маркетплейсам укрепить свои позиции, улучшить логистику и повысить конкурентоспособность на фоне растущего спроса на онлайн-торговлю [17]. Кроме того, необходимо иметь резервные каналы связи, технические средства, запасные варианты доставки грузов, грамотно подходить к упаковке товаров для снижения вероятности их порчи при доставке на склады маркетплейса и конечному покупателю [18]. Элементы инфраструктуры влияют на скорость обработки заказов, безопасность товаров и общее удовлетворение клиентов. Современная инфраструктура также включает автоматизированные системы учета запасов, интеграцию корпоративных *ERP*-систем с платформами маркетплейсов, сети региональных распределительных центров и технологию трекинга перемещений товаров в реальном времени. Инвестиционные вложения в развитие инфраструктуры окупаются за счет ускорения рабочих процессов, устранения ошибок и укрепления репутации продавца. Кроме того, важно учитывать логистические особенности распределения товаров. Д.А. Жильцов полагает, что ключевым фактором конкуренции становится способность максимально быстро подобрать оптимальный для каждого покупателя вариант поставки с учетом его индивидуальных требований [19].

Четвертым этапом данного процесса является организация процесса коммуникаций в цепочке поставок. Поставщики берут на себя риски снижения собственной репутацией на площадке, что связано с тем, что плохие отзывы и низкие оценки могут понизить рейтинг продавца, тем самым сократить количество охваченных пользователей [20]. Качество обратной связи позволяет оперативно выявлять недостатки и устранять их. На данном этапе важно установить четкую координацию между всеми звеньями логистической цепи, регулярно обновлять информацию о выполнении заказов и оперативно разрешать возникающие разногласия. Дополнитель-

ным помощником служит внедрение *CRM*-систем, фиксирующих всю историю контактов с клиентами. Эти данные подвергаются последующему анализу, позволяя глубже понимать поведение потребителей и создавать персонифицированные предложения, что стимулирует совершение повторных покупок.

Важно также отметить, что маркетплейс может закупать товары у продавца и потом самостоятельно продавать их покупателям, а может зарабатывать на комиссии, получаемой от продавца. Второй вариант бизнес-модели предполагает, что управление поставками, ценами и брендом остается прерогативой продавца. Помимо комиссионных, маркетплейсы могут использовать следующие способы монетизации: оплата упаковки товара, его хранение на складе, доставку до клиента и возврат; оплата подписки; оплата размещения товаров или услуг и иные [21].

Говоря о разработке успешного малого или среднего бизнеса без вложений, можно привести в пример удаленный онлайн-заработок, иначе говоря — дистанционную торговлю. Данная сфера предпринимательства неотделима от сферы логистики. Логистика в данном виде предпринимательства выступает в виде фулфилмента (хранение, комплектация, обработка товаров для интернет-магазина), который профессионально занимается доставкой товара, дальнейшим его складированием, а также разрабатывает наиболее выгодную схему поставок, ищет надежных партнеров, проводит расчеты, занимается анализом рынка транспортных услуг, готовит необходимые документы [22]. Сочетание грамотного подхода к организации процесса фулфилмента, выбора оптимальных логистических решений и тщательного анализа рыночной ситуации является наиболее эффективной стратегией организации успешного малого или среднего бизнеса без существенных финансовых вложений.

Исходя из всего вышесказанного, следует сделать вывод, что эффективность работы на российских маркетплейсах основана на глубоком знании особенностей товаров, обоснованном выборе логистических решений, инвестициях в современную инфраструктуру и наличии качественной системы коммуникаций. Соблюдение выделенных принципов управления поставками и реализация описанного алгоритма способно привести к повышению конкурентоспособности, финансовой устойчивости и благоприятному восприятию бренда на российском рынке электронной торговли.

## 5. Обсуждение результатов

Опыт работы малого и среднего бизнеса на российских маркетплейсах, таких как *Ozon.ru*, демонстрирует наглядные примеры практического применения изложенных выше принципов управления поставками и алгоритма организации сотрудничества с операторами цифровых платформ. *Ozon* (ООО «Интернет решения») предоставляет широкий набор инструментов и возможностей для бизнеса разного масштаба, начиная от простоты регистрации аккаунта и заканчивая привлечением комплексной инфраструктуры собственной службы доставки и фулфилмент-центров.

Рассмотрим следующий сценарий: предположим, российское предприятие выпускает бытовые приборы и решает представить свою продукцию на площадке *Ozon*. Перед выходом на маркетплейс руководству компании необходимо пройти ряд последовательных этапов, применяя выделенные принципы управления поставками и реализовать описанный выше алгоритм сотрудничества.

Первым шагом является классификация товаров. Учитывая массовый характер выпуска бытовых приборов, продукция попадает в категорию стандартизованных товаров, что предопределяет характерные требования к логистике и процессам поставки. Это означает, что упаковка, маркировка и оформление документов будут подчинены единым стандартам, установленным маркетплейсом.

Второй шаг — выбор инструмента доставки. Здесь есть несколько альтернатив: 1) использование услуг внутренней службы доставки *Ozon* (*Ozon Logistics*), что предполагает передачу товаров на центральный склад маркетплейса, откуда они отправляются напрямую покупателям; 2) привлечение сторонних курьерских компаний, имеющих договорные отношения с *Ozon*; 3) осуществление самостоятельной доставки собственным транспортом, если это экономически оправдано и технически доступно.

Третий этап — подготовка инфраструктуры поставок, включающая настройку и интеграцию корпоративной информационной системы компании с соответствующими интерфейсами *Ozon*, что обеспечит оперативный обмен данными о наличии товаров, выполненных заказах и текущих операциях. Внутренний доступ сотрудников к аналитическим ресурсам маркетплейса позволит своевременно выявлять тенденции спроса и реагировать на внешние изменения.

Четвертый этап предполагает налаживание коммуникаций с покупателями. Компания обязана ак-

тивно заниматься обработкой отзывов и комментариев пользователей, оперативно устранивая возможные жалобы и предлагая разъяснения через официальные каналы маркетплейса. Регулярные проверки клиентских откликов позволят избежать отрицательных оценок и сохранить репутацию на площадке.

Реализовав указанные мероприятия, предприятие сможет уверенно стартовать на маркетплейсе *Ozon*, эффективно используя его ресурсы для увеличения объема продаж и повышения показателя рентабельности бизнеса.

### Заключение

В данном исследовании с целью разработки системы принципов управления процессами поставок продукции на отечественных онлайн-площадки электронной коммерции были получены следующие результаты.

Во-первых, описаны ключевые модели поставок продукции на маркетплейсы, учитывающие краткую характеристику, область применения, достоинства и

недостатки, а также последствия неправильного выбора модели для бизнеса.

Во-вторых, систематизированы принципы управления поставками на маркетплейсах с учетом функциональных областей управления, в рамках которых они возникают. В частности, выделенные принципы были отнесены к логистике, производству и контролю, маркетингу и продажам, а также работе с клиентами.

В-третьих, выделены этапы организации процесса взаимодействия компаний с операторами цифровых платформ, включающие 1) классификацию товаров, что определяет выбор логистической схемы; 2) выбор инструмента доставки; 3) подготовку инфраструктуры поставок; 4) организацию процесса коммуникаций в цепочке поставок. Кроме того, показано применение выделенных этапов при сотрудничестве с электронной площадкой *Ozon*.

Результаты исследования могут стать основой для дальнейшей деятельности и подготовки управленческих решений, направленных на обеспечение стабильности и устойчивости бизнеса в рамках растущего сегмента электронной торговли.

### Литература

- Попов Е.В. Долевая экономика [Текст] / Е.В. Попов, А.Ю. Веретенникова. — М.: Юрайт, 2020. — 405 с.
- Акбердина В.В. Цифровая трансформация промышленности [Текст] / В.В. Акбердина, А.З. Барыбина. — Екатеринбург: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2020. — 213 с.
- Ребязина В.А. Сетевые формы взаимодействия российских компаний в сфере информационно-коммуникационных технологий [Текст] / В.А. Ребязина, Ю.Л. Владимиrow // Журнал социологии и социальной антропологии. — 2012. — С. 281–293.
- Авдокушин Е.Ф. Модель шеринга как определяющий фактор функционирования современного бизнеса [Текст] / Е.Ф. Авдокушин, Е.Г. Кузнецова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. — 2022. — Т. 7. — № 2. — С. 201–211. — URL: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-201-211>
- Твердохлебова М.Д. Роль маркетплейсов на рынке розничных торговых услуг [Текст] / М.Д. Твердохлебова, В.В. Никишkin // Практический маркетинг. — 2019. — № 6. — С. 3–8.
- Пшемахова М.И. Маркетплейсы на рынке розничных продаж и пути их совершенствования [Текст] / М.И. Пшемахова, В.С. Морквина // Актуальные экономические проблемы современного общества: Сборник научных статей по итогам работы V Всероссийской научно-практической конференции, Армавир, 30 ноября 2023 года. — Армавир: Изд-во Армавирского гос. пед. ун-та, 2024. — С. 75–78.
- Ильяшенко С.Б. Ключевые проблемы торговли на маркетплейсах [Текст] / С.Б. Ильяшенко, Е.Ю. Депутатова, О.А. Куришева // Экономические системы. — 2023. — № 4. — С. 60–72. — DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-4-60-72
- Масленников В.В. Инновационные модели продвижения брендов в цифровой экономике на примере «Wildberries» [Текст] / В.В. Масленников, Л.В. Шабалтина, Е.В. Попова, М.Д. Лабыкина // Молодые исследователи — современной РОССИИ: сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 29 ноября 2022 года. — Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. — С. 50–58.
- Харламова И.Ю. Маркетплейсы как инструмент развития малого и среднего бизнеса [Текст] / И.Ю. Харламова // Международный научно-исследовательский журнал. — 2024. — № 4. — С. 1–5.
- Иванова Е.А. Цифровая трансформация бизнес-процессов маркетплейсов как направление совершенствования онлайн торговли [Текст] / Е.А. Иванова, М.П. Глызина // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2022. — № 10-2. — С. 258–264. — DOI: 10.17513/vaael.2457
- Горбунов Д.Г. Эволюция глобальных маркетплейсов: тренды, технологии и будущее электронной коммерции [Текст] / Д.Г. Горбунов // Экономика и социум. — 2025. — № 3-2. — С. 840–850.
- Мустафаева С.Р. Управление организацией в условиях цифровой трансформации и развития рынка электронной коммерции [Текст] / С.Р. Мустафаева // Гуманистические, социально-экономические и общественные науки. — 2024. — №. 10. — С. 193–197.
- Уварова Л.А. Моделирование процессов сбыта в системе «производитель — маркетплейс» [Текст] / Л.А. Уварова, Д.Ю. Иванов // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. — 2024. — Т. 19. — № 3. — С. 284–299. — DOI: 10.17072/1994-9960-2024-3-284-299
- Гайдаенко А.А. Гражданко-правовая охрана товарных знаков, используемых на маркетплейсах [Текст] / А.А. Гайдаенко // Вопросы российской юстиции. — 2022. — № 21. — С. 92–104.

15. Неволина Л.А. Молодежь эпохи цифровизации: риски и возможности [Текст] / Л.А. Неволина, И.С. Крутко // Инновационный потенциал молодежи: патриотизм, традиции, инновации = The innovative potential of youth: patriotism, traditions, innovations: Сборник научных трудов Международной молодежной научно-исследовательской конференции, Екатеринбург, 25 октября 2023 года. — Екатеринбург: Изд-во Уральского федерального ун-та им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2023. — С. 133–138.
16. Сергеев С.А. Повышение эффективности управления запасами продавцов в цепях поставок маркетплейсов: анализ исследований и перспективы Физического Интернета [Текст] / С.А. Сергеев // Тенденции развития интернет и цифровой экономики: Труды VII Международной научно-практической конференции, Симферополь — Сатера (Алушта), 30 мая — 01 июня 2024 года. — Симферополь: ИП Зуева, 2024. — С. 134–141.
17. Кавсаров Т.Р. Перспективы развития торгово-логистической инфраструктуры российских маркетплейсов [Текст] / Т.Р. Кавсаров // Экономика устойчивого развития. — 2025. — № 1. — С. 315–318.
18. Киянова Л.Д. Использование платформенных бизнес — моделей в цепях поставок продукции АПК [Текст] / Л.Д. Киянова // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2022. — № 3. — С. 67–73.
19. Жильцов Д.А. Проблемы и тенденции организации логистики распределения в условиях платформенной экономики [Текст] / Д.А. Жильцов // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № S1. — С. 1–13.
20. Божук С.Г. Анализ возможностей маркетплейса Wildberries для запуска малого бизнеса [Текст] / С.Г. Божук, П.В. Баранов, О.Р. Хабирова // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, в 4 ч., Санкт-Петербург, 01–04 июня 2021 года. Часть 3. — СПб.: Политех-пресс, 2021. — С. 97–103.
21. Караваев В.И. Управление рисками при реализации товаров через маркетплейс [Текст] / В.И. Караваев // Advances in Science and Technology: сборник статей XXXVI международной научно-практической конференции, Москва, 30 апреля 2021 года. — М.: Актуальность. РФ, 2021. — С. 242–244.
22. Даузов Р.Х. Трансформация логистики электронной торговли под воздействием цифровых решений [Текст] / Р.Х. Даузов // Рекультивация выработанного пространства: проблемы и перспективы: Сборник статей IX международной научно-практической конференции, Белово, 14 декабря 2023 года. — Кемерово: Изд-во Кузбасского гос. тех. ун-та имени Т.Ф. Горбачева, 2023.
- logical and economic sciences [Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Politicheskie, socio-logicheskie i jekonomicheskie nauki], 2022, vol. 7, no. 2, pp. 201–211. DOI: 10.21603/2500-3372-2022-7-2-201-211
5. Tverdokhlebova M.D., Nikishkin V.V. The role of marketplaces in the retail trade services market. Practical Marketing [Prakticheskij marketing], 2019, no. 6, pp. 3–8.
6. Pshmakhova M.I., Morkvina V.S. Marketplaces in the retail sales market and ways to improve them. Sbornik nauchnyh statej po itogam raboty V Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii «Aktual'nye jekonomicheskie problemy sovremennoj obshhestva» [Collection of scientific articles based on the results of the V All-Russian scientific and practical conference «Actual economic problems of modern society», Armavir, November 30, 2023, Armavir State Pedagogical University, 2024, pp. 75–78.
7. Ilyashenko S.B., Deputatova E.Yu., Kuriheva O.A. Key issues of trading on marketplaces, Economic systems [Jekonomiceskie sistemy], 2023, no. 4, pp. 60–72. DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-4-60-72
8. Maslennikov V.V., Shabaltina L.V., Popova E.V., Labykina M.D. Innovative models of brand promotion in the digital economy using the example of Wildberries // Molodye issledovateli — sovremennoj ROSSI: sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii [Young researchers to modern RUSSIA: collection of articles of the International scientific and practical conference], Petrozavodsk, November 29, 2022. Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership "New Science" (IP Ivanovskaya I.I.), 2022, pp. 50–58.
9. Kharlamova I.Yu. Marketplaces as a tool for developing small and medium-sized businesses, International Research Journal [Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal], 2024, no. 4, pp. 1–5.
10. Ivanova E.A., Glyzina M.P. Digital transformation of marketplace business processes as a direction for improving online trading, Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law [Vestnik Altajskoj akademii jekonomiki i prava], 2022, no. 10-2, pp. 258–264. DOI: 10.17513/vaael.2457
11. Gorbunov D. G. Evolution of global marketplaces: trends, technologies and the future of e-commerce, Economy and Society [Ekonomika i sotsium.], 2025, no. 3-2, pp. 840–850.
12. Mustafayeva S.R. Organization management in the context of digital transformation and development of the e-commerce market, Humanities, socio-economic and social sciences [Gumanitarnye, sotsial'no-jekonomicheskie i obshhestvennye nauki], 2024, no. 10, pp. 193–197.
13. Uvarova L.A., Ivanov D.Yu. Modeling sales processes in the manufacturer — marketplace system, Bulletin of Perm University. Series: Economics [Vestnik Permskogo universiteta. Serija: Jekonomika], 2024, vol. 19, no. 3, pp. 284–299. DOI: 10.17072/1994-9960-2024-3-284-299
14. Gaidaenko A.A. Civil protection of trademarks used on marketplaces, Issues of Russian justice [Voprosy rossijskoj justitsii], 2022, no. 21, pp. 92–104.
15. Nevolina L.A., Krutko I.S. Youth of the digitalization era: risks and opportunities, Innovacionnyj potencial molodezhi: patriotizm, traditsii, innovatsii: Sbornik nauchnyh trudov Mezhdunarodnoj molodezchnoj nauchno-issledovatel'skoy konferentsii [The innovative potential of youth: patriotism, traditions, innovations: Collection of scientific papers of the International youth research conference], Yekaterinburg, October 25, 2023. Yekaterinburg: Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, 2023, pp. 133–138.
16. Sergeev S.A. Improving the efficiency of inventory management of sellers in marketplace supply chains: research analysis and prospects for the Physical Internet, Tendencii razvitiya internet i tsifrovoj jekonomiki: Trudy VII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii [Trends in the

## References

- Popov E.V., Veretennikova A.Yu. Sharing economy [Dolevaja jekonomika]. M.: Yurait Publishing House, 2020. 405 p.
- Akberdina V.V., Barybina A.Z. Digital transformation of industry [Cifrovaja transformacija promyshlennosti], Yekaterinburg: Publishing House of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2020. 213 p.
- Rebyazina V.A., Vladimirov Yu.L. Network forms of interaction of Russian companies in the field of information and communication technologies. Journal of Sociology and Social Anthropology [Zhurnal sociologii i social'noj antropologii], 2012, pp. 281–293.
- Avdokushin E.F., Kuznetsova E.G. Sharing model as a determining factor in the functioning of modern business. Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, socio-

- development of the Internet and digital economy: Proceedings of the VII International scientific and practical conference], Simferopol-Satera (Alushta), May 30 — 01 2024. Simferopol: IP Zueva, 2024, pp. 134–141.
17. Kavtarov T.R. Prospects for the development of trade and logistics infrastructure of Russian marketplaces. Economics of sustainable development [Ekonomika Ustoichivogo Razvitiya], 2025, no. 1, pp. 315–318.
  18. Kiyanova L.D. Use of platform business models in supply chains of agricultural products, Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy [Akademicheskij vestnik Rostovskogo filiala Rossijskoj tamozhennoj akademii], 2022, no. 3, pp. 67–73.
  19. Zhiltsov D.A. Problems and trends in organizing distribution logistics in a platform economy, Bulletin of Eurasian Science [Vestnik evraziskoj nauk], 2025, vol. 17, no. S1, pp. 1–13.
  20. Bozhuk S.G., Baranov P.V., Khabirova O.R. Analysis of the Wildberries marketplace capabilities for starting a small business, Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravlenija, jekonomiki i torgovli: Sbornik trudov Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy i uchebno-metodicheskoy konferentsii [Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Collection of works of the All-Russian scientific-practical and educational-methodical conference] in 4 parts, St. Petersburg, June 01–04, 2021. Part 3. St. Petersburg: Polytech-press, 2021, pp. 97–103.
  21. Karavaev V.I. Risk management in the sale of goods through a marketplace, Advances in Science and Technology: sbornik statej XXXVI mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii [Advances in Science and Technology: collection of articles from the XXXVI international scientific and practical conference], Moscow, April 30, Moscow: Aktualnost.RF, 2021, pp. 242–244.
  22. Dauzov R.Kh. Transformation of e-commerce logistics under the influence of digital solutions, Sbornik statej IX mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii «Rekul'tivatsija vyrobannogo prostranstva: problemy i perspektivy» [Reclamation of mined-out space: problems and prospects: Collection of articles of the IX international scientific and practical conference], Belovo, December 14, 2023. Kemerovo: Kuzbass State Technical University named after T.F. Gorbachev, 2023.