

УДК 338.24

Н. А. Магомедова, А. Д. Котов

N. A. Magomedova, A. D. Kotov

**РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ:
ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ**

**RUSSIAN ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY:
KEY TRENDS AND DEVELOPMENT FACTORS**

Аннотация. В статье затрагиваются вопросы, связанные с цифровой трансформацией российского бизнеса – от внедрения универсальных IT-технологий до разработки локальных решений в области электронной торговли. Особое внимание уделяется вопросу классификации российских IT-компаний. Также рассматриваются факторы, препятствующие успешной цифровизации отечественных предприятий. Вопросы цифровой трансформации приобретают особую актуальность в нынешних условиях, когда российские компании сталкиваются с проблемой доступа к иностранным технологиям.

Abstract. The article touches upon issues related to the digital transformation of Russian business – from the introduction of universal IT technologies to the development of local solutions in the field of e-commerce. Particular attention is paid to the issue of classification of Russian IT companies. The factors hindering the successful digitalization of domestic enterprises are also considered. The issues of digital transformation are of particular relevance in the current conditions, when Russian companies are faced with the problem of access to foreign technologies.

Ключевые слова: цифровая трансформация, IT-компании, этапы цифрового преобразования, технологический цикл, цифровые торговые площадки, маркетплейсы, российский бизнес.

Keywords: digital transformation, IT companies, stages of digital transformation, technological cycle, digital trading platforms, marketplaces, Russian business.

Введение. Актуальность исследования

За последние два десятилетия цифровые технологии радикально изменили характер бизнеса и деловых коммуникаций, особенно в сфере торговли и услуг. В немалой степени этому способствовала пандемия COVID-19 и вызванный ею повсеместный переход к онлайн-покупкам и удалённой работе.

В настоящее время почти 60% населения Земли (а это, без малого, 4,8 миллиарда человек!) являются активными пользователями Интернета. Основная часть интернет-трафика формируется за счёт мобильных устройств и запросов в

поисковых системах [4]. К этому надо добавить стремительное развитие Интернета вещей (*Internet of Things* – IoT).

В 2020 году совокупная капитализация ведущих IT-компаний США («Apple», «Microsoft», «Amazon», «Alphabet», «Facebook»¹) впервые превысила 7 трлн. долларов, что оказалось больше ВВП 16 стран «Большой двадцатки» [7; 8]. Цифровая трансформация активно идёт и в нашей стране. Так, в российском секторе маркетплейсов (торговых интернет-площадок) объём продаж в 2022 году составил 2,7 трлн. рублей. В целом же в 2022 году электронная торговля (*e-commerce*) выросла в России на 38% [15].

В данной статье рассматриваются различные аспекты цифровой трансформации российского бизнеса, начиная с внедрения универсальных IT-технологий и заканчивая разработкой локальных решений для электронной торговли. Приводятся данные по сегментации российских цифровых компаний, отмечается важность создания отечественных цифровых экосистем. Отдельное внимание уделяется факторам, препятствующим успешной цифровизации российских предприятий. Вопросы цифровой трансформации приобретают особую актуальность в нынешних условиях, когда отечественные компании испытывают ограниченный доступ к международным рынкам технологий, инвестиций и человеческого капитала.

1. Основные направления цифровой трансформации

В современной бизнес-парадигме цифровые компании² – нечто вроде сияющего бриллианта. Их популярность объясняется теми уникальными возможностями, которые принесла с собой Четвёртая промышленная революция (Индустрия 4.0). Создание «умных» производств (*Smart Factories*), где машины, благодаря Интернету и искусственному интеллекту, могут принимать автономные решения и самостоятельно улучшать производственный процесс, позволило выйти на качественно новый уровень управления и организации, абсолютно по-новому выстроить цепочку формирования добавленной стоимости [12].

С постоянно растущим доступом к Интернету, появлением всё новых точек подключения и увеличением компактности гаджетов требования к цифровым компаниям неуклонно и повсеместно растут – им приходится оперативно реагировать на технологические новации, быть более быстрыми и гибкими.

¹ Социальная сеть «Facebook» и владеющая ею компания «Meta» запрещены на территории Российской Федерации за экстремизм. – *Прим. Ред.*

² Под цифровой компанией понимается компания, которая использует информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) для производства и продвижения своей продукции, а также во всех бизнес-процессах. Свою работу она оптимизирует за счёт Интернета и искусственного интеллекта [3; 5; 6; 12].

**Цифровизация
российских компаний**

Уровни	Содержание	Доля компаний
Уровень первый	Цифровизация отдельных, не связанных между собой процессов	36%
Уровень второй	Интеграция оцифрованных ранее процессов	47%
Уровень третий	Оцифровка и интеграция всех процессов внутри компании	10%
Уровень четвертый	Компания может проводить самокоррекцию для оптимизации своей текущей работы	5%
Уровень пятый	Компания может самокорректироваться «с прицелом» на будущее и интегрироваться с другими компаниями	3%

Источник: [9]

Именно эти качества – гибкость и оперативность – помогают находить новые точки соприкосновения с клиентами, расширять рынки присутствия, предлагать конкурентоспособные товары и услуги [13]. А самое главное – цифровизация перестала быть каким-то отдельным, самодостаточным аспектом работы компании, она теперь пронизывает все стороны её деятельности, включая управление, внутреннюю структуру, взаимоотношения с поставщиками, партнёрами и потребителями.

Для цифровых компаний характерны централизация ресурсов и, что вполне логично, автоматизация рабочих процессов. Им также свойственны относительная ограниченность предлагаемой продукции и стремление к упрощению восприятия компании и её продуктов со стороны потребителя [5]. В работе цифровой компании можно выделить два основных момента – организационный и поведенческий. Первый предполагает интеграцию, сетевое взаимодействие с другими участниками рынка, второй – постоянное обновление и совершенствование методов работы с информацией [5].

Эксперты выделяют пять уровней цифровизации российских компаний (таблица 1). Отрадно видеть, что почти половина отечественных предприятий (47%) находятся на втором этапе цифровизации. В то же время лишь 10% целиком оцифровали свою деятельность. Ещё меньшее количество компаний имеют

возможность проводить самокоррекцию. Таким образом, цифровизация российских предприятий является весьма неоднородной. Для её дальнейшего проведения требуется наличие сложных «сквозных» технологий, способных интегрировать разрозненные процессы в единое целое. С помощью этих технологий обрабатываются большие массивы информации, что позволяет перевести в онлайн-формат огромный объём текущей работы – от согласования и регистрации сделок до аналитики и обучения персонала.

После всестороннего анализа производства, финансовых показателей, рыночной динамики и управленческих решений открывается возможность для самокоррекции с учётом требований рынка. Важно понимать, что самокоррекция – не разовое действие, а постоянный процесс в условиях стремительно меняющейся рыночной конъюнктуры [10].

Цифровизация позволяет компаниям приумножать свои бизнес-модели, выходя за пределы физического присутствия и взаимодействуя с похожими по уровню цифровой зрелости предприятиями. Результатом этого становится создание **цифровых экосистем**.¹

Синергия от взаимодействия с участниками цифровой экосистемы ускоряет цифровизацию и приводит к появлению превентивной самокоррекции, базирующейся на качественном прогнозировании [1]. На этом этапе критически важной становится не только величина собираемых данных, но и скорость их обработки. Время превращается в главный фактор успеха компании.

Проактивное прогнозирование, дающее возможность эффективно и своевременно реорганизовать бизнес с оптимальным расходованием ресурсов, позволяет опережать изменения в спросе и конкуренции. В этом и состоит ключевое преимущество полноценной цифровой компании над теми, кто применяет цифровые технологии лишь частично [6].

Следует обеспечить доступность рабочих процессов из любой точки мира, с любого устройства, и, разумеется, все они должны быть надёжно защищены. Если компания достигнет подобного уровня цифровизации, она не только будет соответствовать современным трендам, но и сможет сама формировать новые тенденции, предлагая инновационные продукты и находя новаторские подходы к потребителю.

¹ Цифровая экосистема – «это клиентоцентричная бизнес-модель, объединяющая две и более группы продуктов, услуг, информации для удовлетворения конечных потребностей клиентов. Понятия цифровых платформ и экосистем появились эволюционно из мира офлайн, например, человек получал комплекс товаров и услуг в торговых центрах, вокзалах и аэропортах и т. д. С появлением технологий офлайн-платформы и экосистемы начали трансформироваться в цифровые» [19].



Рисунок 1. Инфраструктура маркетплейса. Источник: Data Insight

2. Торговые интернет-площадки и их влияние на производителей и потребителей

Ключевым игроком на российском рынке электронной торговли являются маркетплейсы [21]. В июне 2022 года совокупная доля двух крупнейших российских интернет-площадок – «Wildberries» и «Ozon» – превысила 69% от всех онлайн-заказов [14; 15].

Как пишет С. П. Гурская, маркетплейс – «это онлайн-площадка, собирающая, систематизирующая информацию о товарах и услугах разных компаний, зарегистрированных в системе, и предоставляющая такую информацию по запросу покупателя в структурированном виде» [18]. На сегодняшний день развитие интернет-площадок является одним из основных направлений цифровизации. Маркетплейсы обеспечивают доступ к широкому кругу потенциальных покупателей, предлагают готовые платёжные и логистические решения, что позволяет производителям и поставщикам радикально расширять рынки сбыта и безошибочно выходить на конечных потребителей. Учитывая растущий спрос на подобного рода сервисы, можно с уверенностью сказать, что в среднесрочной перспективе интернет-платформы продолжают стабильно развиваться и расширять свою аудиторию [21]. Рассмотрим принципы функционирования маркетплейса как сложноорганизованной системы, которая включает в себя как поставщиков и клиентов, так и большое количество партнёров – от логистических и складских компаний до фулфилмент-центров¹ и пунктов выдачи заказов (рис. 1).

¹ Фулфилмент (англ. *Fulfilment* – выполнение) – комплекс операций, связанных с выполнением заказа, от его получения до доставки товара клиенту. Включает приём и обработку заказов, получение оплаты, хранение и доставку товаров и т. д.



Рисунок 2. Финансовая система маркетплейса.
Источник: Data Insight

Электронная платформа маркетплейса состоит из веб-страницы и баз данных (серверов), где хранится информация обо всех проводимых транзакциях [10]. Серверы обеспечивают бесперебойное функционирование составных элементов интернет-площадки. Логистическое обслуживание клиентов, как правило, доверяется аутсорсинговым компаниям [16]. Управление финансовыми потоками осуществляется совместно с банком. На рисунке 2 показаны функциональные взаимосвязи, возникающие в процессе перераспределения денежных средств на маркетплейсе.

Поскольку для маркетплейсов характерен большой денежный оборот, сотрудничающие с ними банки готовы предложить пользователям более привлекательные условия оплаты (разнообразные промоакции, программы лояльности и прочее) [17].

При проведении торговых операций каждый продавец сталкивается с необходимостью выбора наиболее эффективной стратегии хранения и доставки товара до конечного потребителя (то, что можно назвать **логистической инфраструктурой** маркетплейса) [11]. На сегодняшний день востребованы следующие логистические концепции:

1) **FBO** (*Fulfillment by Operator* – выполнение заказа оператором) – поставщик доставляет товар на склад маркетплейса, сотрудники которого берут на себя обязанности по хранению, комплектации и доставке заказов.

2) **FBS** (*Fulfillment by Seller* – выполнение заказа продавцом) – товары размещаются на складе продавца. Как только поступает заказ, продавец его формирует и направляет на склад маркетплейса, откуда он отправляется покупателю. Иными словами, под каждый заказ товар отгружается продавцом отдельно.

3) **DBS** (*Delivery by Seller* – доставка заказа продавцом) – торговая площадка выступает лишь в качестве витрины. Контроль над логистической цепочкой

полностью принадлежит продавцу. В отличие от FBO и FBS, где доставку осуществляет маркетплейс, продавец сам выбирает транспортную компанию, тарифы и другие условия, связанные с организацией логистического процесса.

На рисунке 3 показаны все три логистические модели с преимуществами и недостатками каждой из них.

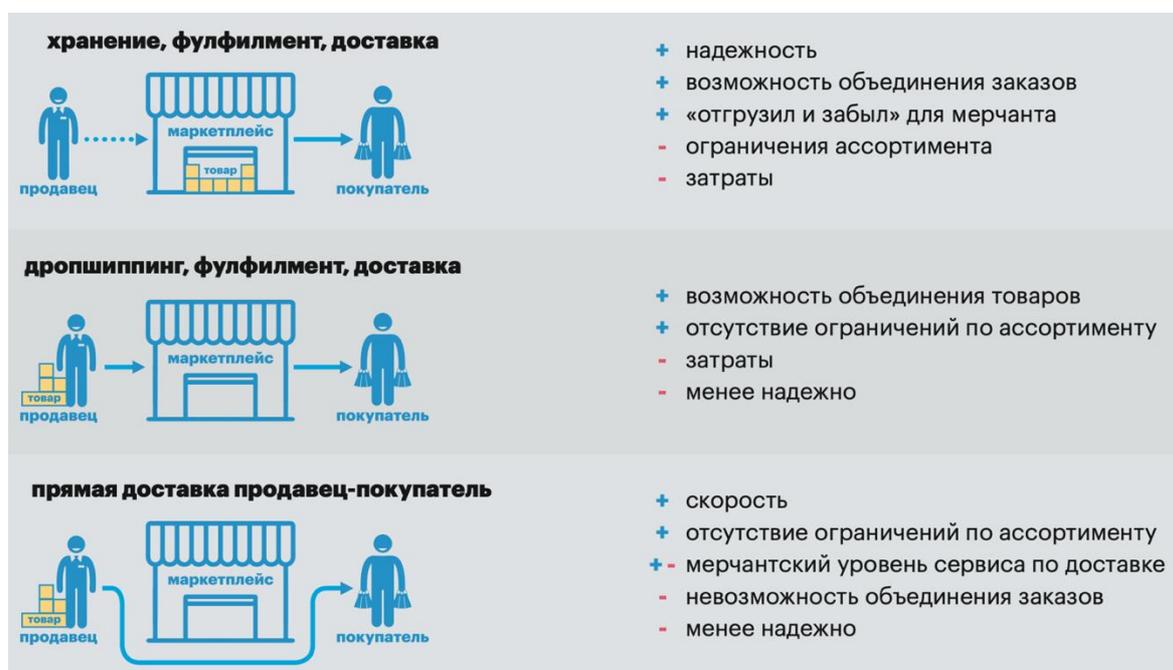


Рисунок 3. Модели логистического процесса при работе на маркетплейсе. Источник: Data Insight

Выбор того или иного варианта зависит от операционных требований торговой площадки и особенностей продаваемого продукта, включая условия его хранения, физические характеристики, ценовой диапазон и величину добавочной стоимости.

3. Виды цифровых компаний. Цифровые экосистемы

Компании, предлагающие цифровую продукцию, становятся всё более многочисленными и разнообразными, что делает необходимым их детальную классификацию. Если исходить из характера основной деятельности, как, например, это сделали в своей статье В. С. Ефремов и И. Г. Владимирова, то можно говорить об интернет-платформах, поставщиках решений, электронной коммерции (включая MLM)¹ и поставщиках контента [3]. Однако в таком случае не учитывается ключевая роль цифровых компаний в современной экономике.

¹ MLM (англ. *Multilevel Marketing*) – многоуровневый или сетевой маркетинг.

Поэтому более оправдано, по нашему мнению, разделение цифровых предприятий на три больших сегмента (подобно тому, как выделяют отрасли и сектора в промышленности), сообразно степени их экономического и технологического влияния. Такими сегментами будут телекоммуникации, банковский сектор и производители цифровых устройств.

Телекоммуникационные компании, например, «Ростелеком», МТС, «МегаФон», «Билайн», TELE2, «Яндекс», «Mail.ru», уже давно перестали быть обычными поставщиками связи. Своим пользователям они предлагают широчайший набор услуг (прослушивание музыки, просмотр кинофильмов и видео, розничные продажи, финансовые технологии, облачные решения и прочее), по существу превратившись в гигантские сетевые конгломераты.

Предприятия *банковского сектора* щедро предлагают финансовые услуги онлайн. Особенно популярны в настоящее время мобильные приложения. Значительные финансовые ресурсы идут на расширение банковских цифровых сервисов, включая полное сопровождение онлайн-транзакций. Лидерами цифрового банкинга являются Сбербанк, «Альфа-банк», ВТБ, «Гинькофф-банк», «Открытие», Россельхозбанк, Газпромбанк.

Производители компактных цифровых устройств (смартфонов, планшетов, ультратонких ноутбуков) создают оборудование, которое является конечной точкой потребления в цифровой экономике. Они, тем самым, обеспечивают главное – доступ к цифровым услугам. Без производимых ими гаджетов цифровая трансформация была бы просто немыслима. Крупнейшие российские производители цифровых устройств – «Ростех», «Микрон», «Аквариус», «Ангстрем», «Байкал Электроникс», «Irbis», «МЦСТ» и другие.

Цифровые компании, достигнув определённого уровня масштабирования, стремятся объединить свои ресурсы и возможности, что ведёт к формированию цифровых экосистем. Их характерными элементами являются веб-браузеры, электронная почта, облачное хранилище, музыкальные и видеосервисы, онлайн-магазины. Интеграция с банком обогащает экосистему собственной картой лояльности, которая даёт доступ к акциям, скидкам и кешбэк-программам. Примеры ведущих российских экосистем – «Сбер», «Яндекс», VK.

Подобная динамика приводит к утверждению модели «Win-Win», когда в выигрыше оказываются все: потребитель получает желаемое, а цифровая компания выходит на качественно новый уровень. С созданием, совместно с партнёрским банком, собственной программы лояльности компания становится сетевой. Это подразумевает ещё большую интеграцию с потребителем, который помогает расширить компании свою сеть и привлечь новых клиентов, что в итоге приносит выгоду всем.

4. Риски цифровизации

Процесс цифровизации сопряжён с целым рядом существенных рисков. Разделим их на три основные категории. Первая – это *риски техногенного характера*. Ни одна, даже самая крупная и преуспевающая компания не застрахована от аварий и катастроф.

Казалось бы, небольшое по своим масштабам чрезвычайное происшествие может привести к весьма серьёзным негативным последствиям. Например, случайное повреждение оптоволоконного кабеля экскаватором во время строительных работ или перегрев облачных серверов способны на время парализовать деятельность компании, лишит её интернет-связи и оставить рабочие процессы «в подвешенном состоянии». Все издержки при этом ложатся на саму компанию, которая в любом случае должна обеспечить выполнение своих обязательств перед клиентами и партнёрами.

Другая категория рисков связана с *информационной безопасностью*. Хакерская атака на облачную базу данных грозит утечкой конфиденциальной информации о клиентах, а это – не только подрыв репутации компании, но и угроза существенных финансовых потерь из-за возможных судебных исков. Если же перенести подобную ситуацию на уровень крупного банка, осуществляющего транзакции для больших промышленных предприятий и холдингов, то риск возрастает многократно. Любые сбои или задержки в работе цифровой системы могут привести к колоссальным потерям.

Но всё же самая значимая категория рисков – это *зависимость отечественных компаний от импортных цифровых технологий, продуктов и услуг*. Не секрет, что одним из главных условий успешной цифровизации является наличие полного технологического цикла, когда все технологии взаимосовместимы и готовы к немедленному внедрению. Если компания не располагает какой-либо технологией, она должна иметь к ней беспрепятственный доступ.

Ведь в чём состоит преимущество западной бизнес-модели? Прежде всего, в наличии полного цифрового технологического цикла. Неважно, где сделан тот или иной продукт, – в Соединённых Штатах, Европейском союзе, Мексике или Китае, все компании тесно связаны между собой, технологически и финансово.

Другое преимущество, вытекающее из первого – это универсальный характер кооперации (как здесь кстати оказывается глобализация!). Западные компании рекомендуют (если не сказать, навязывают) друг друга своим клиентам по всему миру как «самых надёжных и проверенных» партнёров.

Вспомним, когда в нашу страну в 1990-е – начале 2000-х пришли представители «Большой четвёрки» мирового консалтинга («Deloitte», «Ernst & Young», «Price Waterhouse Coopers» и «KPMG»), они настойчиво рекомендовали

российским предприятиям работать с «Microsoft», «Oracle», «Cisco» и «SAP»¹, то есть именно с теми компаниями, которые располагали полным технологическим циклом. Объяснялось это отсутствием российских аналогов, а также тем, что в случае отказа существенно затруднялся выход на мировые рынки. Так, для регистрации на фондовых биржах Лондона или Нью-Йорка требовался обязательный аудит (какое неожиданное совпадение!) от одной из компаний «Большой четвёрки».

Однако в настоящее время ситуация радикально изменилась. Гиганты мировой IT-индустрии в одностороннем порядке прекратили либо существенно сократили свою деятельность в России [2]. В результате отечественные цифровые компании оказались в сложном положении. Они лишились свободного доступа к международным рынкам технологий, инвестиций и человеческого капитала. Но, с другой стороны, уход мощных конкурентов открыл перед ними возможности и перспективы, о которых раньше приходилось только мечтать! Весьма эффективной следует признать государственную поддержку, оказанную цифровой отрасли за последние полтора года. Всё это даёт основания полагать, что слабые места в российской цифровой индустрии (в первую очередь, зависимость от импорта) будут успешно устранены. Речь, в частности, идёт о внедрении отечественной операционной системы, производстве компактных цифровых устройств и серверного оборудования, развитии десктопных приложений и о многом другом.

Заключение

Итак, цифровизация оказывает преобразующее влияние на всю бизнес-модель компании. Цифровые технологии обеспечивают, прежде всего, значительные конкурентные преимущества, включая снижение затрат за счет автоматизации рабочих процессов.

Для нашей страны крайне актуальной задачей в современных условиях является создание полного технологического цикла в сфере информационно-коммуникационных технологий, причём цикл этот должен быть самоподдерживающимся, когда внедряемые в массовое производство инновации будут стимулировать появление всё новых и новых передовых разработок. Также необходимо обеспечить действенный контроль над рисками в области информационной безопасности и цифровой инфраструктуры – это критически важно для поддержания стабильности всей цифровой системы.

¹ Для примера: немецкая компания «SAP» является крупнейшим в мире поставщиком электронных приложений для бизнеса. В России её клиентами были «Сбербанк», ВТБ, «Альфа-банк», «Аэрофлот», «РЖД», «X5 Group» и многие другие ведущие компании [20].

Список источников и литературы

1. *Алейникова Ю.В., Матвеев В.В.* Цифровая экосистема. Анализ применения искусственного интеллекта // *Здоровье – основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения.* – 2020. – Том XV. – № 3. – С. 1480-1487.
2. *Совина Марина.* Владельцев ряда iPhone предупредили об исчезновении важных функций. Источник: интернет-издание «Lenta.ru». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2023/04/16/iphone/> (дата обращения: 01.06.2023).
3. *Ефремов В.С., Владимирова И.Г.* Цифровые компании: понятие, масштабы и особенности транснационализации // *Экономика: вчера, сегодня, завтра.* – 2018. – Том VIII. – № 11А. – С. 137-147.
4. *Томпсон Энди.* Интернет-статистика и факты 2023 г. Список статистики Интернета, электронной коммерции, хостинга, мобильных устройств и социальных сетей. Источник: веб-сайт «BloggersIdeas». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bloggersideas.com/ru/internet-statistics/> (дата обращения: 01.06.2023).
5. *Кузнецова Т.И., Иванов Г.М., Опарин О.И.* Цифровое предприятие в концепции «Индустрия 4.0» // *Гуманитарный вестник.* – 2017. – № 12 (62). – С. 1-13. DOI: 10.18698/2306-8477-2017-12-494.
6. *Лимонова Е.В.* Цифровые компании: дефиниции и атрибуты // *Экономическая безопасность и качество. Научно-практический журнал.* – 2018. – № 1 (30). – С. 37-40.
7. Apple – самая дорогая компания в мире в 2022 г. Самые дорогие компании в мире – 2022. Источник: сайт «Мировые финансы». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://global-finances.ru/samyie-dorogie-kompanii-mira-2022/> (дата обращения: 01.06.2023).
8. *Сафронов Андрей.* Стоимость пяти IT-гигантов США – \$7 трлн. Больше, чем ВВП 16 стран G20. Источник: РБК. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://quote.rbc.ru/news/article/5f4363819a79479d6cdb08a1> (дата обращения: 01.06.2023).
9. Цифровая трансформация в России – 2020. Обзор и рецепты успеха. Аналитический отчет на базе опроса представителей российских компаний. Источник: консалтинговая компания «Команда-А». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020 (дата обращения: 01.06.2023).
10. *Чернов А.В., Чернова В.А.* Анализ ключевых особенностей разработки бизнес-плана стартапа на основе прикладных цифровых платформ // *Экономика и предпринимательство.* – 2022. – № 10 (147). – С. 1428-1432. DOI: 10.34925/EIP.2022.147.10.286.
11. Что такое MLM-бизнес? Источник: «СберБизнес». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/ (дата обращения: 01.06.2023).
12. *Шустова И.С., Иванов А.В.* Трансформация бизнеса под влиянием цифровой экономики // *Новые тенденции и проблемы в теории и практике управления. Сборник материалов Международной научной конференции, Россия, г. Москва, Российский университет дружбы народов, 24-25 октября 2019 г. / Ред. коллегия: В.С. Ефремов, И.Г. Владимирова и другие.* – М.: РУДН, 2020. – С. 165-170.

13. *Negroponte Nicholas*. Being Digital. – New York: Alfred Knopf, 1995.
14. *Хоботина Елизавета*. Селлеры на российских маркетплейсах 2022. Источник: аналитическая компания «Data Insight». Маркетинговое исследование «Аналитика маркетплейсов 2022 в России. Селлеры на маркетплейсах». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://datainsight.ru/DI-SellersOnMarketplaces-2022> (дата обращения: 01.06.2023).
15. Интернет-торговля в России 2022. Отчёт (презентация в формате PDF). Источник: аналитическая компания «Data Insight». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_eCommerce_Russia_2022_0.pdf (дата обращения: 01.06.2023).
16. Онлайн-рынок одежды и обуви. Публичная версия исследования. Источник: аналитическая компания «Data Insight». Маркетинговое исследование «Онлайн-рынок одежды и обуви 2020». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://datainsight.ru/node/19> (дата обращения: 01.06.2023).
17. Интернет-торговля в России 2021. Источник: аналитическая компания «Data Insight». Маркетинговое исследование «Интернет-торговля в России 2021». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://datainsight.ru/eCommerce_2021 (дата обращения: 01.06.2023).
18. Гурская С.П. Маркетплейсы – новый сегмент в e-commerce. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://lib.i-bteu.by/bitstream/handle/22092014/3590/Гурская%](http://lib.i-bteu.by/bitstream/handle/22092014/3590/Гурская%20С.П.%20Маркетплейсы%20-%20новый%20сегмент%20в%20e-commerce.pdf) (дата обращения: 03.09.2023).
19. Концепция государственного регулирования цифровых платформ и экосистем. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/departments/d31/> (дата обращения: 03.09.2023).
20. SAP отключает Россию. Немецкий разработчик ПО прекратит поддержку партнеров и клиентов. Источник: газета «Коммерсантъ». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6197706> (дата обращения: 09.09.2023).
21. *Овчинников Борис*. Развитие рынка маркетплейсов в 2020 – 2021 году. Результаты и перспективы. Доклад на «New Retail Forum», Сколково. Источник: аналитическая компания «Data Insight». Маркетинговое исследование «Развитие рынка маркетплейсов в 2020 – 2021 году». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://datainsight.ru/New_Retail_Forum_2021 (дата обращения: 01.06.2023).

© Магомедова Н.А., Котов А.Д., 2023

