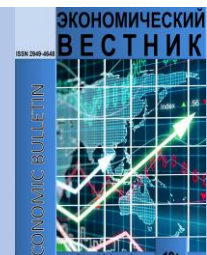


Научно-исследовательский журнал «Экономический вестник / *Economic Bulletin*»
<https://eb-journal.ru>
2025, Том 4 № 4 / 2025, Vol. 4, Iss. 4 <https://eb-journal.ru/archives/category/publications>
Научная статья / Original article
УДК 339.92+004.9



¹ *Карапетян А.М.,*

¹ *Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации*

Барьеры развития цифровых платформ в России в современных условиях

Аннотация: исследование посвящено выявлению препятствий, которые ограничивают формирование и дальнейший рост цифровых платформ в России в современных условиях. Особое внимание уделено маркетплейсам, играющим центральную роль в электронной коммерции и воздействующим на экономику страны. В ходе работы рассмотрены статистические данные за 2022-2024 гг., отражающие тенденции и динамику развития отрасли. Отмечено, что цифровые платформы являются важным драйвером инноваций и структурных преобразований, однако сталкиваются с многочисленными барьерами, которые можно разделить на внутренние и внешние. К внутренним факторам отнесены дефицит квалифицированных кадров, недостаточная гибкость организационных структур, ограниченность инвестиционных ресурсов, а также технологическая незрелость отдельных проектов на стадии быстрого масштабирования. Анализ внешних барьеров демонстрирует, что неопределенность правового регулирования цифровых платформ порождает риски как для операторов, так и для пользователей. Макроэкономические и санкционные ограничения ухудшают условия финансирования, препятствуют импортозамещению и усложняют доступ к передовым технологиям. Монополизация рынка в пользу нескольких крупнейших маркетплейсов создает преграды для молодых проектов и нишевых сервисов, хотя некоторые из них успешно находят собственные рыночные ниши. Проведенное исследование формирует базу для более детальных прикладных рекомендаций, учитывающих специфику внутренних процессов маркетплейсов и требования рынка.

Ключевые слова: цифровые платформы, маркетплейсы, барьеры развития, правовое регулирование, инвестиции, логистика, монополизация, импортозамещение, кадровый дефицит, электронная коммерция

Для цитирования: Карапетян А.М. Барьеры развития цифровых платформ в России в современных условиях // Экономический вестник. 2025. Том 4. № 4. С. 67 – 77.

Поступила в редакцию: 13 мая 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 10 июля 2025 г.; Принята к публикации: 29 августа 2025 г.

¹ *Karapetyan A.M.,*

¹ *Moscow State Institute of International Relations (University)
Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation*

Barriers to the development of digital platforms in Russia under modern conditions

Abstract: this study aims to identify the obstacles that limit the formation and further expansion of digital platforms in Russia under current conditions. Particular attention is paid to marketplaces, which play a central role in e-commerce and influence the country's economy. The paper examines statistical data for 2022–2024, reflecting trends and dynamics in industry development. It is noted that digital platforms serve as an important driver of innovation and structural transformation, yet they encounter numerous barriers divided into internal and external categories. Internal factors include a shortage of qualified personnel, insufficient organizational flexibility, limited investment resources, and the technological immaturity of certain projects at the rapid scaling stage.

An analysis of external barriers demonstrates that the uncertain legal regulation of digital platforms creates risks for both operators and users. Macroeconomic and sanctions-related restrictions worsen financing conditions, impede import substitution, and complicate access to advanced technologies. Market monopolization by a few of the largest marketplaces poses obstacles to emerging projects and niche services, though some successfully find their own market niches. This study provides a basis for more detailed practical recommendations, taking into account the specifics of internal marketplace processes and market demands.

Keywords: digital platforms, marketplaces, development barriers, legal regulation, investment, logistics, monopolization, import substitution, talent shortage, e-commerce

For citation: Karapetyan A.M. Barriers to the development of digital platforms in Russia under modern conditions. *Economic Bulletin*. 2025. 4 (4). P. 67 – 77.

The article was submitted: May 13, 2025; Approved after reviewing: July 10, 2025; Accepted for publication: August 29, 2025.

Введение

В последние годы в России стремительно развивается платформенная экономика, в которой цифровые платформы и экосистемы выступают драйверами инноваций и качественной трансформации отраслей [10]. Цифровые платформы – это сложные информационные системы, обеспечивающие взаимодействие между участниками рынков (потребителями, бизнесом, разработчиками) и открывающие им новые возможности. Сегодня на российском рынке действуют десятки крупных платформ и экосистем; среди них особое место занимают онлайн-маркетплейсы (например, Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет), а также многофункциональные экосистемы крупнейших компаний (Сбер, Яндекс, Тинькофф и др.). Указанные платформы стали ключевым элементом инфраструктуры цифровой экономики России, влияя на процессы торговли, услуг, транспорта, финансов и других сфер. Кроме того, нет сомнений в том, что «доминирование маркетплейсов на рынке B2C, несомненно, продолжится в ближайшие годы с активно растущей динамикой» [2].

Широкое распространение цифровых платформ подтверждается статистикой их востребованности среди бизнеса и населения. Так, по результатам исследований, более 80% российских компаний уже используют цифровые платформенные решения для взаимодействия с поставщиками и партнерами, а 78% отмечают, что маркетплейсы и агрегаторы позволили им оптимизировать бизнес-процессы и ускорить выполнение рабочих задач [10]. С точки зрения потребителей, онлайн-платформы электронной коммерции стали одним из самых популярных каналов покупок: в 2023 году число онлайн-заказов превысило 5 миллиардов, а каждый седьмой рубль в розничной торговле приходился на интернет-коммерцию [9].

Однако наряду с бурным ростом платформенного бизнеса возник целый комплекс проблем и

ограничений. Барьеры развития цифровых платформ – как внутренние (связанные с ресурсами и организацией самих платформенных компаний), так и внешние (обусловленные состоянием рынка, экономической средой, регуляторикой и технологическими факторами) – сдерживают раскрытие полного потенциала этих решений в современной России. Особенно остро стоят вопросы, препятствующие дальнейшему росту маркетплейсов, которые являются одним из ключевых видов цифровых платформ. Настоящая работа направлена на систематизацию и анализ основных барьеров формирования и развития цифровых платформ в России в современных условиях, а также на обоснование возможных подходов к их преодолению.

Материалы и методы исследований

Исследование выполнено в рамках междисциплинарного подхода с использованием методов системного и сравнительного анализа. В качестве исходных данных использованы статистические показатели и аналитические отчеты авторитетных источников: официальная статистика (данные Росстата и отраслевых ассоциаций), результаты профильных исследований (например, Data Insight, Ассоциация компаний интернет-торговли – АКИТ), экспертные опросы и прогнозы консалтинговых компаний (McKinsey и др.), а также материалы научных публикаций и доклады аналитических центров (включая Росконгресс и др.). Для идентификации препятствий был проведен анализ текущих трендов и проблем в развитии маркетплейсов и цифровых экосистем, с особым вниманием к 2022-2024 годам как периоду существенных изменений во внешней среде. Выявленные барьеры классифицированы на внутренние и внешние. К внутренним отнесены факторы, связанные с ресурсами, компетенциями и организацией деятельности самих платформ, к внешним – условия макросреды: экономические, регуляторные, технологические и социально-рыночные. В

процессе исследования проведен критический обзор литературы и вторичных данных, а также их синтез для формулирования выводов. Надежность и актуальность выводов обеспечены использованием подтвержденных данных 2023-2024 годов и сопоставлением различных источников.

Результаты и обсуждения

Для понимания природы барьеров необходимо

сначала охарактеризовать текущий уровень развития цифровых платформ в России. Ключевой сегмент – маркетплейсы электронной торговли – демонстрирует взрывной рост, превращаясь в значимый сектор экономики. В табл. 1 приведены основные показатели рынка интернет-торговли России за последние годы.

Таблица 1

Динамика показателей рынка онлайн-торговли в России).

Table 1

Dynamics of online trading market indicators in Russia).

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Объем онлайн-торговли, трлн руб.	~5,0	>6,0	~9,0
Прирост объема к предыдущему году, %	–	+28%	+41%
Доля онлайн-торговли в рознице, %	11,6%	13,5%	16,2%

Источник: данные АКИТ, РБК.

Source: data from AKIT, RBC.

Как видно из табл. 1, в 2023 году объем розничной интернет-торговли в России превысил 6 трлн руб., увеличившись почти на 30% за год [5]. В 2024 году рост ускорился: объем рынка достиг порядка 9 трлн руб. (на 41% больше, чем годом ранее) [9]. Соответственно, доля интернет-торговли в общем розничном товарообороте страны увеличилась с 11,6% в 2022 г. до 16,2% в 2024 г. [9] Цифры отражают существенное расширение влияния маркетплейсов и других цифровых платформ на экономику. При чем рост происходит не только в столичном регионе, но и по всей стране, например, в удаленных регионах доля онлайн-покупок достигает выдающихся величин (в Чукотском АО – 38%, на Алтае – 26%), что подчеркивает значение платформ для улучшения доступности товаров и услуг на всей территории России. Как отмечают исследователи: «сегмент онлайн торговли будет возрастать, поскольку потребители будут наращивать покупки товаров и сервисов удаленно, и долевое участие маркетплейсов останется в нем доминирующим каналом продаж» [1].

Несмотря на позитивную динамику охвата и экономического вклада цифровых платформ, результаты анализа указывают на наличие ряда сдерживающих факторов. Факторы можно условно разделить на внутренние барьеры – связанные с ограничениями внутри самих компаний и платформ – и внешние барьеры, порождаемые условиями внешней среды. Ниже подробно рассмотрены выявленные барьеры каждого типа, особенно актуальные для российского рынка маркетплейсов.

Внутренние барьеры развития цифровых платформ

1. Дефицит квалифицированных ИТ-кадров.

Почти все опрошенные эксперты называют острейший кадровый голод в сфере ИТ главным препятствием для внедрения новых цифровых решений [13]. Развитие любой цифровой платформы напрямую зависит от наличия компетентных разработчиков, аналитиков данных, специалистов по кибербезопасности и других ИТ-профессионалов. В России же наблюдается острый дефицит таких кадров: по данным Минцифры РФ, в 2023 году стране не хватало порядка 500-700 тысяч ИТ-специалистов [7], а по оценкам ряда отраслевых экспертов – до 1 млн человек [14]. Причины связаны с оттоком высококвалифицированных кадров за рубеж, демографическими ограничениями и стремительным ростом спроса на ИТ-услуги, опережающим подготовку новых специалистов. 98% респондентов отраслевого опроса считают нехватку ИТ-кадров ключевым барьером освоения современных технологий [13]. Последствия этого дефицита уже ощутимы: компании вынуждены нанимать работников с недостаточным уровнем квалификации, что грозит снижением качества продуктов и сервисов. По прогнозам, в ближайшие 3-5 лет проблема может усугубиться при отсутствии эффективных мер [13]. Таким образом, кадровый голод существенно замедляет разработку новых платформенных решений и масштабирование существующих.

2. Организационные ограничения и низкая гибкость компаний. Еще одним внутренним барьером являются внутриорганизационные проблемы бизнеса, препятствующие цифровой трансформации. По данным опросов, 80% экспертов указывают на такие внутренние факторы, как избыточная бюрократия, консервативная корпоративная культура,

опасения за информационную безопасность и недостаточная коммуникация между бизнес-подразделениями и ИТ-отделами [13]. Эти факторы тормозят внедрение платформенных моделей: даже обладая ресурсами, традиционные компании не всегда готовы оперативно перестраивать процессы под цифровые стандарты. Например, долгие согласования, «силосное» разделение бизнес- и ИТ-команд мешают быстро запускать новые онлайн-сервисы или обновлять функциональность платформ. Кроме того, ориентация только на краткосрочную выгоду и опасения за безопасность данных могут приводить к тому, что руководство откладывает участие в экосистемах или сотрудничество с внешними платформами. В итоге, внутренние барьеры на уровне организаций снижают эффективность развития собственных платформенных продуктов и ограничивают участие компаний в цифровой экосистеме страны.

3. Ограниченные инвестиции и ресурсы в условиях неопределенности. Развитие цифровых платформ требует значительных инвестиций – в разработку ПО, инфраструктуру, маркетинг, привлечение клиентов. Однако в последние годы бизнес стал осторожнее вкладывать средства в новые технологические проекты из-за возросшей экономической и геополитической неопределенности. По данным опроса, 92% представителей отрасли отмечают сдержанный подход компаний к инвестициям в цифровизацию на фоне текущих рисков [13]. После периода бурного роста финансирования стартапов и ИТ-проектов в 2018-2021 гг. наступило охлаждение: «бум безудержного инвестирования предыдущих лет закончится, на смену ему придет более взвешенный и прагматичный подход» – прогнозирует эксперт М. Рожков [13]. Это означает, что многие платформенные проекты сталкиваются с трудностями в привлечении капитала. Особенно страдают небольшие стартапы и нишевые платформы – им сложнее конкурировать за внимание инвесторов, которые сейчас предпочитают снижать риски. Даже крупные игроки оптимизируют бюджеты на разработку новых функций, откладывают экспансию и концентрируются на ближайших приоритетах. Ограниченность финансовых ресурсов внутри компаний тормозит реализацию смелых инициатив и усложняет масштабирование платформ, уже завоевавших определенную аудиторию.

4. «Болезни роста» и технологическая незрелость отдельных платформ. Рост цифровых платформ в РФ в последние годы сопровождался неизбежными трудностями быстрого масштабирования. Многие отечественные продукты и сервисы оказались не до конца зрелыми для работы с резко

возросшим числом пользователей. Например, 85% экспертов указывают на недостаточную готовность сервисов российских разработчиков, проявившуюся при всплеске спроса [13]. Незрелость выразилась в т.н. «болезнях роста» – перегрузках ИТ-систем, падении качества поддержки пользователей, сбоях логистики. Такие проблемы фиксировались и у лидеров рынка: с ростом аудитории и числа продавцов крупные маркетплейсы «становятся более мощными, но неповоротливыми», отмечает Д. Татарина, глава TEAM DEEM [12]. Масштабные площадки, объединяющие сотни тысяч продавцов и миллионов покупателей, сталкиваются с внутренними сложностями координации и поддержания сервиса на высоком уровне. Руководство крупнейших маркетплейсов вынужденно ужесточает правила и регламенты для участников, пытаясь управлять огромной экосистемой, – что, однако, приводит к усложнению работы продавцов [12]. Таким образом, быстрый рост без должного запаса прочности оборачивается внутренними препятствиями: платформам приходится тратить ресурсы на устранение возникших узких мест (например, усиливать инфраструктуру, перерабатывать программный код, нанимать больше модераторов), вместо того чтобы полностью сосредоточиться на инновациях. Тем не менее, большинство таких «детских болезней» носит временный характер и постепенно решается по мере накопления опыта и повышения технологической зрелости платформ.

Внешние барьеры развития цифровых платформ

1. Регуляторная неопределенность и правовые ограничения. Правовое регулирование цифровых платформ в России пока не полностью сформировано, что порождает неопределенность для бизнеса. До недавнего времени в законодательстве не было четкого определения статуса «маркетплейса» и порядка его ответственности [11]. Отсутствие специальных норм затрудняло разрешение споров между участниками платформ (продавцами, покупателями и самими платформами) и иногда приводило к злоупотреблениям. К примеру, крупные маркетплейсы могли в одностороннем порядке менять условия договора с продавцами, создавая для них непредсказуемость. В 2023-2024 гг. регуляторы обратили пристальное внимание на эту сферу. Обсуждаются меры для повышения прозрачности и предсказуемости работы платформ, в частности, предложение обязать маркетплейсы публиковать все существенные условия сотрудничества в открытом доступе (включая тарифы, сроки доставки, требования к пунктам выдачи) и запретить одностороннее изменение условий договоров маркетплейсом чаще одного раза в установ-

ленный период [11]. Также рассматривается создание механизмов внесудебного разрешения споров между платформами, продавцами и покупателями, чтобы снизить риск предвзятости со стороны площадки при разборе жалоб. С одной стороны, внедрение этих норм устранил ряд внешних барьеров – повысит доверие бизнес-партнеров к платформам, защитит права более слабых участников экосистемы (малого бизнеса, потребителей) и тем самым улучшит устойчивость платформенной модели. С другой стороны, в переходный период новые требования могут повысить издержки платформ (на адаптацию процессов, юридическое сопровождение) и снизить их оперативную гибкость. Кроме того, антимонопольные ограничения могут в перспективе затронуть крупнейшие экосистемы: доминирующее положение отдельных игроков вынуждает государство контролировать их влияние на рынок. В целом, пока законодательная база окончательно не оформлена, правовая неопределенность остается внешним ограничителем – бизнес закладывает дополнительные риски на случай ужесточения регулирования, что сдерживает агрессивное развитие платформ.

2. Макроэкономические и финансовые факторы. Внешняя экономическая среда непосредственно влияет на возможности роста цифровых платформ. В условиях 2022-2024 гг. российская экономика столкнулась с санкционным давлением, всплеском инфляции и перераспределением торговых связей, что увеличило волатильность рынка. Реальные располагаемые доходы населения стагнировали, а периодами снижались, что ограничивает платежеспособный спрос на онлайн-сервисы. Тем не менее, многие платформы сумели адаптироваться к изменению потребительского поведения (например, за счет развития более дешевых товаров и акционных предложений). Более существенно на платформах сказалась финансовая сторона: удорожание кредитных ресурсов и отток части иностранных инвесторов создали дефицит финансирования для новых проектов. Как отмечалось ранее, в бизнес-среде усилилась осторожность в инвестициях [13]. Стартапы в области цифровых платформ стали реже получать венчурное финансирование, а крупные игроки – реже выходить на IPO или привлекать долговое финансирование, откладывая масштабные проекты развития. Кроме того, валютные колебания и разрывы логистических цепочек повысили себестоимость оборудования и ПО для платформ. Например, многие серверы, сетевое оборудование, лицензии на программное обеспечение подорожали вследствие санкционных ограничений, что требует дополнительного капитала. Все это формирует

внешний барьер: даже при наличии высокой пользовательской базы платформы вынуждены умерять темпы экспансии, исходя из реалий рынка. Положительным фактором является относительная краткосрочная устойчивость российского рынка электронной коммерции – как показывают цифры роста (табл. 1), онлайн-платформы торговли даже в непростые 2022-2023 гг. росли двузначными темпами, во многом компенсируя офлайн-снижение. Как отмечается в исследованиях, «благодаря оперативным мерам правительства России местный бизнес смог адаптироваться к новым условиям, созданным западными санкциями, и снизить ущерб» [3]. Тем не менее, экономическая неопределенность остается фоном, на котором платформенным бизнес-моделям приходится балансировать между ростом и рисками.

3. Технологические барьеры и ограничение доступа к зарубежным решениям. Технологическая инфраструктура цифровых платформ сильно зависит от глобальных цепочек поставок знаний, технологий и компонентов. В современных условиях внешние ограничения привнесли серьезные технологические вызовы для российских платформ. Санкции ряда стран затруднили или запретили поставки в Россию передового оборудования (например, высокопроизводительных серверов, сетевых чипов), программного обеспечения и ИТ-услуг. В частности, с 2022 года американскими санкциями запрещено предоставлять России ряд ИТ-услуг, включая облачные сервисы и ИТ-консалтинг [6]. Крупнейшие западные вендоры ПО и облачные платформы (Oracle, SAP, Microsoft Azure, AWS и др.) приостановили работу на российском рынке. Это вынудило отечественные компании срочно переключаться на альтернативные решения – либо российской разработки, либо открытого кода. Однако замещение не всегда проходит гладко: многие отечественные решения пока менее зрелые, требуют доработки и не имеют богатого опыта эксплуатации под большими нагрузками. Как отмечалось, резкий уход иностранных вендоров обнажил проблемы – заказчики, годами использовавшие продукты ушедших компаний, часто «не готовы морально и финансово» перейти на еще не полностью проверенные российские аналоги [13]. К тому же процедуры импортозамещения (включая необходимость включения ПО в реестры отечественного ПО и связанные затраты) иногда делают российские решения дороже прежних западных, снижая их конкурентоспособность. Все это представляет внешний барьер, так как цифровые платформы, по сути, оказались перед задачей перестройки технического фундамента «на ходу». Одновременно возросли риски кибер-

безопасности и необходимости защиты данных – уход зарубежных сервисов сопровождался обна-родованием уязвимостей и попытками кибератак. Для преодоления этих трудностей в стране реализуется политика технологического суверенитета – государство стимулирует разработки отечественного программного обеспечения, инвестиции в дата-центры. Уже появились отечественные аналоги многих критичных платформ (например, вместо Google Play – магазин приложений RuStore, вместо зарубежных CDN – национальные сети доставки контента и т.д.). Тем не менее, на переходный период зависимость от импорта технологий остается внешним ограничителем темпов развития платформ. Преодоление технологических барьеров требует времени на создание конкурентоспособных продуктов внутри страны и интеграцию их в экосистему платформ.

4. Логистическая инфраструктура и исполнение сервисов. Для цифровых платформ, особенно маркетплейсов, физическая инфраструктура (склады, доставка, пункты выдачи) имеет не меньшее значение, чем информационная. Огромная территория России и неравномерность развития логистических сетей исторически являлись барьером для электронной коммерции: доставить товар покупателю в отдаленном регионе быстро и недорого – нетривиальная задача. В последние годы ситуация заметно улучшается – ведущие маркетплейсы инвестируют в развитие логистики: открывают собственные распределительные центры, привлекают локальных партнеров для фулфилмента в регионах. Тем не менее, логистические проблемы еще полностью не решены. Эксперты отрасли называют логистику «одной из глобальных проблем для селлеров» на маркетплейсах [12]. В особенности

это касается малых продавцов: им сложно обеспечить быструю доставку по всей стране без сотрудничества с крупными площадками, а услуги последних могут быть дорогими. Инфраструктурные ограничения сказываются и на качестве сервиса: нарушение сроков доставки, недостаточное число пунктов выдачи в малых городах, сложности с возвратом товаров – все эти факторы уменьшают доверие пользователей к платформам и выступают барьером для роста клиентской базы. Внешние шоки 2022 года (например, уход ряда международных логистических операторов, таких как DHL, и перестройка импортных каналов) также краткосрочно осложнили ситуацию, хотя внутренний рынок быстро адаптировался. В итоге развитие логистической сети – необходимое условие дальнейшего роста маркетплейсов. Позитивно то, что региональная экспансия уже идет полным ходом, например, открываются филиалы крупных фулфилмент-центров и появляются местные логистические фирмы, что ускоряет доставку и сокращает издержки продавцов [12]. Темпы роста количества онлайн-заказов в регионах (приводившие к 1,5-кратному увеличению аудитории маркетплейсов за 2023 г. в ряде областей) подтверждают, что улучшение инфраструктуры напрямую снимает данный барьер и стимулирует спрос.

5. Конкурентная среда и монополизация рынка. Еще одним внешним фактором, влияющим на развитие новых платформ, является структура конкурентного поля. Рынок российских маркетплейсов высоко концентрирован: несколько лидеров занимают доминирующую долю, тогда как новым игрокам и нишевым проектам приходится бороться за оставшееся пространство.

Доля Wildberries и Ozon от всех онлайн-заказов

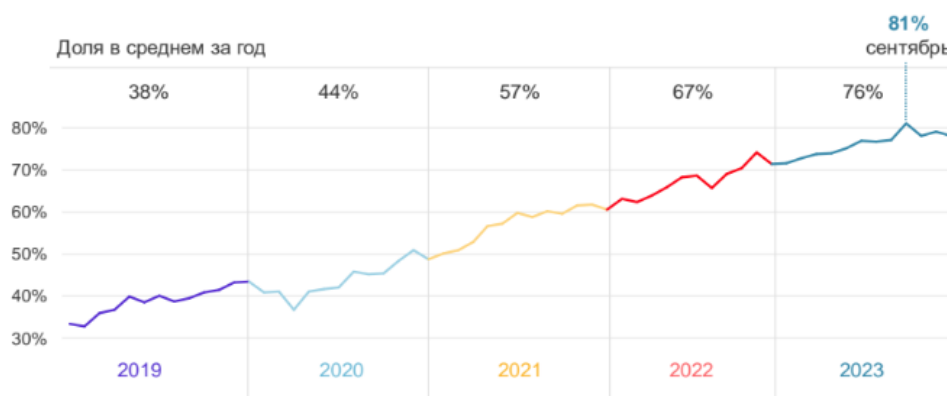


Рис. 1. Доля крупнейших маркетплейсов Wildberries и Ozon в общем количестве онлайн-заказов в России, среднее за год (%). Источник: данные Data Insight.

Fig. 1. Share of the largest marketplaces Wildberries and Ozon in the total number of online orders in Russia, average per year (%). Source: Data Insight.

На рис. 1 показано, что совокупная доля двух лидеров e-commerce неуклонно росла с 2019 по 2023 гг., увеличившись с ~38% до 76%, а к осени 2023 г. достигала 81% всех онлайн-заказов [8]. Такая высокая концентрация свидетельствует о доминировании крупнейших платформ и эффекте сетевого монополизма: чем больше покупателей и продавцов привлекает платформа, тем труднее конкурентам отвоевать у нее аудиторию. Монополизация рынка несет несколько негативных последствий.

Во-первых, новым игрокам чрезвычайно сложно привлечь инвесторов и пользователей – убедить их в возможности конкурировать с гигантами.

Во-вторых, продавцы (селлеры), работающие через лидирующие маркетплейсы, становятся зависимыми от правил и комиссий этих площадок. Как отмечают эксперты, чтобы управлять «машиной» с сотнями тысяч селлеров, руководство мар-

кетплейсов вынуждено закручивать гайки в отношениях с продавцами, что усложняет деятельность селлеров [12]. Из-за этого некоторые предприниматели разочаровываются в работе с крупнейшими платформами, по данным опросов, значительная часть селлеров пробует продать товары сезонно и покидает площадку, столкнувшись с высокой конкуренцией и издержками участия. Тем не менее монополизация имеет и обратную сторону: рыночные ниши остаются относительно свободными, чем пользуются новые участники. Если гиганты не справляются с обслуживанием специфических запросов или сегментов, появляются специализированные платформы, предлагающие более лояльные условия и сервис под конкретные потребности. За последние годы в России активно развиваются нишевые маркетплейсы – узкоспециализированные площадки, сфокусированные на отдельных категориях товаров или услугах.



Рис. 2. Динамика объема рынка нишевых маркетплейсов в России, 2021-2023 гг. (млрд руб.) и прогноз до 2026 г. Источник: данные Data Insight.

Fig. 2. Dynamics of the niche marketplace market size in Russia, 2021-2023 (billion rubles) and forecast up to 2026. Source: Data Insight.

Как видно из рис. 2, сегмент нишевых платформ также демонстрирует высокие темпы роста: его объем увеличился с 332 млрд руб. в 2021 г. до 591 млрд руб. в 2023 г., показав +27% за последний год. Согласно прогнозам, при сохранении текущих трендов этот рынок может достигнуть ~1 трлн руб. к 2026 г. Пока что доля нишевых маркетплейсов сравнительно невелика на фоне огромного оборота универсальных площадок, но их успех отражает неудовлетворенный спрос на специализированные сервисы и желание продавцов диверсифицировать каналы сбыта. Более 50% селлеров уже работают сразу на нескольких маркетплейсах, стремясь снизить зависимость от одного канала [12]. Появление новых платформ (в том числе при участии крупных корпораций, запускающих собственные маркетплейсы) постепенно размывает концентрацию рынка. Тем не менее,

конкурентный барьер для входа остается высок: новым платформам требуется значительный капитал и уникальное торговое предложение, чтобы отвоевать место у устоявшихся лидеров.

Подводя итог результатам, внутренние и внешние барьеры существенно влияют на траекторию развития цифровых платформ в России. Внутренние проблемы (кадры, организация, ресурсы, технологические нюансы) определяют готовность самих компаний к росту и инновациям, тогда как внешние условия (регуляции, экономика, технологии, рынок) задают рамочные ограничения и возможности для масштабирования платформенных бизнес-моделей. В следующем разделе эти результаты обсуждаются в совокупности, с акцентом на их взаимосвязь и пути преодоления.

Представленные результаты показывают, что внутренние и внешние барьеры тесно переплете-

ны. Многие проблемы усугубляют друг друга, например, отток ИТ-кадров (внешний по отношению к компании процесс) усиливает внутренний дефицит специалистов, а регуляторная неопределенность внешней среды заставляет бизнес еще более осторожно относиться к инвестициям, что ограничивает ресурсы платформ. В российской практике 2022–2024 гг. четко проявился именно комплексный характер барьеров. Геополитическая напряженность и санкции стали своего рода триггером, обнажившим уязвимости: кадровую (значительная часть ИТ-специалистов эмигрировала или перешла на удаленную работу на зарубежных заказчиков), технологическую (зависимость от импортного софта и оборудования), логистическую. Внутренние резервы отрасли позволили компенсировать часть ударов – например, быстро выросло число собственных ИТ-решений, торговые компании ускорили цифровизацию процессов. Тем не менее, долгосрочное развитие платформ потребует системной работы по каждому направлению.

С точки зрения стратегического влияния, опрошенные эксперты и проведенный анализ указывают на кадровый вопрос как наиболее критичный внутренний барьер (без людей не создать технологии), а регуляторику и технологическую зависимость – как ключевые внешние. В краткосрочной перспективе сильнее всего сдерживают рост конкретных платформ экономические и инфраструктурные ограничения (так, логистика напрямую влияет на выполнение заказов уже сегодня), однако в долгосрочной перспективе именно наличие квалифицированных кадров и доступа к технологиям определит, сможет ли российская платформа конкурировать на уровне лучших мировых практик. Регуляторные же условия во многом сформируют «правила игры» на рынке: сбалансированное законодательство может, напротив, стать драйвером роста, установив понятные рамки и повысив доверие участников рынка друг к другу. В этом смысле позитивной тенденцией является то, что в 2024 году государством инициированы шаги по законодательному закреплению статуса маркетплейсов и защиты прав их клиентов и партнеров [11]. Меры снизить правовые риски и создать более здоровую экосистему, где ни один игрок (ни платформа, ни продавец) не сможет злоупотреблять доминирующим положением.

Для преодоления кадрового дефицита предпринимаются как государственные, так и корпоративные усилия. Государство запустило программы стимулирования притока специалистов: специальные льготы для ИТ-отрасли, включая снижение налоговой нагрузки, льготная ипотека для айтишников и бронь от призыва на военную службу,

призваны удержать ценные кадры в стране [14]. Одновременно увеличивается госзаказ на подготовку студентов по ИТ-специальностям в вузах, растет число образовательных курсов и центров переобучения в сфере цифровых навыков. Крупные компании также вносят вклад: создают собственные учебные академии, стажерские программы, привлекают молодых специалистов, конкурируя за таланты повышением зарплат (в 2023 году оклады в ИТ-секторе в России выросли в среднем на 10–30% и более [4]). Все это постепенно сокращает разрыв между спросом и предложением на ИТ-рынке. Тем не менее, решить проблему кадров быстро невозможно – это задача на несколько лет вперед. Помимо наращивания численности кадров, важно повышать качество подготовки: уделять внимание практическим навыкам, развитию компетенций в области больших данных, AI, кибербезопасности, которые необходимы для создания современных платформ.

Внутриорганизационные изменения также происходят. Все больше российских компаний осознают необходимость гибкой оргструктуры для успешной цифровой трансформации. Появляются практики Agile-менеджмента, создаются кросс-функциональные команды, сближающие бизнес и ИТ-подразделения. Руководство компаний, столкнувшись с внешними вызовами, начинает поддерживать культуру инноваций: экспериментировать с новыми платформенными моделями, внедрять инициативы открытых инноваций совместно со стартапами. Такие сдвиги позволяют смягчить внутренние барьеры – ускорить процессы, повысить готовность к риску, ориентироваться на долгосрочное развитие, а не только на сиюминутную выгоду.

В ответ на внешние ограничения российский цифровой сектор выбрал стратегию ускоренного импортозамещения и опоры на внутренние ресурсы. Несмотря на изначальную технологическую зависимость, уже к 2024 году заметны результаты: отечественные ИТ-компании заполнили многие ниши, покинутые иностранными игроками, – от систем управления бизнесом до маркетинговых платформ. Крупные экосистемы (Сбер, Яндекс и др.) развернули собственные облачные сервисы, ставшие альтернативой западным облакам для локальных игроков. Это снизило риски для развития новых платформ: например, стартап теперь может развернуть инфраструктуру в отечественном дата-центре, не опасаясь отключения. Государство стимулирует этот процесс грантами и заказами, а также законодательным требованием хранения данных российских пользователей на территории РФ (законы о локализации данных). Безусловно,

по ряду направлений достичь технологического паритета с мировыми лидерами непросто – например, производство аппаратных чипов или сложного промышленного оборудования все еще зависит от импорта. Но в программном обеспечении и сервисах наблюдается достаточно высокая степень автономности: российские платформы продолжают работать и развиваться даже в условиях изоляции от глобальных сервисов, чему способствует открытость многих современных технологий. Таким образом, наиболее острый технологический барьер постепенно сглаживается благодаря стратегии технологического суверенитета.

Регуляторные же инновации призваны улучшить внешнюю среду для всех участников. Предлагаемые ограничения на односторонние изменения правил со стороны платформ, создание прозрачных правил работы и процедур разрешения споров должны повысить доверие малых предпринимателей к большим платформам). В итоге это стимулирует большее число компаний выходить на маркетплейсы, развивать свой бизнес онлайн – то есть будет способствовать росту всей экосистемы. Важно, чтобы регулирование оставалось сбалансированным: перегибы (чрезмерно жесткие требования к операционной деятельности платформ, зарегулированность бизнес-моделей) сами по себе могут стать барьером. Пока диалог государства и бизнеса идет конструктивно: на площадках вроде ПМЭФ-2024 представители маркетплейсов и чиновники совместно ищут оптимальные решения [11]. Это вселяет надежду, что правовая основа развития платформ будет сформирована без критического ущерба для инноваций.

Наконец, конкурентная ситуация на рынке, хотя и характеризуется доминированием лидеров, постепенно выравнивается. Появление новых нишевых платформ и диверсификация стратегии продавцов (размещение на нескольких площадках) ослабляют эффект запертого рынка. Более того, крупнейшие игроки сами начали улучшать условия сотрудничества, понимая, что продавцы могут уйти к конкурентам. Например, маркетплейсы вводят программы лояльности для селлеров, инвестируют в обучение партнеров (что особенно важно для региональных предпринимателей, впервые выходящих в онлайн). В перспективе 2-3 лет можно ожидать появления в России новых успешных платформ в отдельных вертикалях (например, специализированные B2B-платформы для промышленности, аграрные маркетплейсы и т.д.), что снизит общую концентрацию рынка. Инвестиционная активность тоже может возобновиться при стабилизации экономики – уже в конце 2023 года

ряд венчурных фондов объявили о планах финансировать российские технологические проекты, видя потенциал роста аудитории. Таким образом, внешние барьеры, возникшие в уникальных условиях последних лет, постепенно преодолеваются адаптивными мерами со стороны бизнеса и государства.

Выводы

Развитие цифровых платформ в современной России происходит одновременно с преодолением множества барьеров внутренней и внешней природы. К внутренним барьерам относятся прежде всего острый дефицит квалифицированных ИТ-кадров, организационная инерция и ограниченность ресурсов у компаний, а также технологические проблемы быстрого масштабирования платформ. Внешние барьеры включают в себя неполное совершенство нормативно-правовой базы и связанные с этим риски, макроэкономические и санкционные ограничения, дефицит доступа к передовым зарубежным технологиям, инфраструктурные трудности (например, логистику) и высокую конкуренцию при доминировании отдельных игроков рынка.

Тем не менее, анализ показывает, что эти барьеры не являются непреодолимыми. Российский рынок цифровых платформ демонстрирует способность к адаптации: государство и бизнес уже реализуют меры, направленные на снижение влияния сдерживающих факторов. Продолжается наращивание кадрового потенциала за счет образования и привлечения специалистов, формируется собственная технологическая база (от облачных инфраструктур до программных продуктов), совершенствуется законодательство о цифровых сервисах. Благодаря этим шагам многие ограничения трансформируются в новые точки роста. Например, необходимость импортозамещения стимулировала появление конкурентов мировым сервисам внутри страны, а регуляторное внимание к маркетплейсам обещает сделать рынок более прозрачным и доверительным, что привлечет новых участников.

Важно подчеркнуть, что цифровые платформы уже сейчас вносят огромный вклад в социально-экономическое развитие России – повышают доступность товаров и услуг, создают рабочие места, развивают малый и средний бизнес. По оценкам экспертов, дальнейшая цифровизация и рост платформенной экономики могут дополнительно прибавить несколько процентов к росту ВВП страны в ближайшие годы [15]. Чтобы реализовать этот потенциал, предстоит целенаправленная работа по устранению выявленных барьеров. Необходимы инвестиции в человеческий капитал и

науку, стимулирование конкуренции и инноваций, развитие инфраструктуры (как информационной, так и логистической) на всей территории страны.

Барьеры развития цифровых платформ в России в современных условиях многогранны, но понимание их природы позволяет выработать эффективные решения. Консолидация усилий государства (в части образования, регулирования и поддержки технологий) и бизнеса (в части управленческих инноваций и инвестиций) способна

нейтрализовать основные препятствия. Устраняя поэтапно внутренние и внешние ограничения, российские компании смогут вывести развитие цифровых платформ на новую траекторию – обеспечив устойчивый рост и конкурентоспособность отечественной платформенной экономики в глобальном масштабе. Преодоление барьеров откроет возможности для появления в России новых успешных цифровых экосистем, укрепляя ее позиции в мировой цифровой трансформации.

Список источников

1. Бондаренко В.А., Воронов А.А., Орлов П.В. Селлеры на маркетплейсах в России: текущая ситуация и прогнозные тренды // Практический маркетинг. 2023. № 11. С. 9 – 14.
2. Буянов А.С. Роль маркетплейсов в развитии электронной торговли // Human Progress. 2022. № 3. С. 1 – 10.
3. Голикова С.К. Проблемы и перспективы маркетплейсов после 2022 года, влияние санкций и импортозамещения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 10-1 (116). С. 112 – 116.
4. Дефицит кадров и борьба за удаленку: каким был 2023 год для рынка труда // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/503362-deficit-kadrov-i-bor-ba-za-udalenu-kakim-by-2023-god-dla-rynka-truda> (дата обращения: 14.04.2025)
5. Как поменялся рынок интернет-торговли в 2023 году. Инфографика // РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/12/02/2024/65c64b479a794726261d49f7 (дата обращения: 11.04.2025)
6. Кольцо сжимается: чем грозят IT-отрасли новые санкции США // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/514646-kol-co-szimaetsa-cem-grozat-it-otrasli-novye-sankcii-ssa> (дата обращения: 12.04.2025)
7. Кризис IT-кадров: причины, последствия и реальные решения // GoDigital. URL: <https://godigital.rocks/blog/krizis-it-kadrov> (дата обращения: 11.04.2025)
8. Маркетплейсы 2024: тренды, стратегии, точки роста // Data Insight. 2024. URL: https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_FedorVirin_SandM_2024.pdf (дата обращения: 10.04.2025)
9. Объем интернет-торговли в России в 2024 году увеличился на 41% // Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ). URL: <https://akit.ru/news/obyom-internet-torgovli-v-rossii-v-2024-godu-uvechilsya-na-41> (дата обращения: 07.04.2025)
10. Пашкин С. А. Развитие цифровых платформ в России // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 1 (139). С. 1-5.
11. Перспективы законодательного регулирования маркетплейсов: проблемы определения предмета и уровня регулирования. Экспертное заключение по итогам сессии ПМЭФ-2024 «Регулирование маркетплейсов: необходимость или новый стимул для развития?» // Росконгресс. URL: <https://roscongress.org/materials/pravovoe-regulirovanie-marketpleysov-problemy-i-perspektivy-razvitiya-zakonodatelstva/> (дата обращения: 12.04.2025)
12. Эксперт рассказала о трендах развития маркетплейсов в 2024 году // РБК Екатеринбург. URL: <https://ekb.plus.rbc.ru/partners/65b9db207a8aa9c28dd95bb9> (дата обращения: 09.04.2025)
13. CNews Analytics: главные барьеры и драйверы развития российского ИТ-рынка в 2024 г. // CNews. URL: https://corp.cnews.ru/reviews/it-trendy_2024_glavnye_tendentsii_i/articles/cnews_analytics_glavnye_barery_i_drajvery (дата обращения: 08.04.2025)
14. IT-кадры найдут выход // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7230882> (дата обращения: 12.04.2025)
15. McKinsey: объем цифровой экономики России может вырасти до 9,6 трлн руб. к 2025 году // AdIndex. URL: <https://adindex.ru/news/digital/2017/07/6/160816.phtml> (дата обращения: 15.04.2025)

References

1. Bondarenko V.A., Voronov A.A., Orlov P.V. Sellers on marketplaces in Russia: current situation and forecast trends. Practical Marketing. 2023. No. 11. P. 9 – 14.
2. Buyanov A.S. The role of marketplaces in the development of e-commerce. Human Progress. 2022. No. 3. 3. 1 – 10.
3. Golikova S.K. Problems and prospects of marketplaces after 2022, the impact of sanctions and import substitution. Economy and business: theory and practice. 2024. No. 10-1 (116). P. 112 – 116.
4. Personnel shortage and the fight for remote work: what was 2023 like for the labor market. Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/503362-deficit-kadrov-i-bor-ba-za-udalenu-kakim-byi-2023-god-dla-rynka-truda> (date of access: 14.04.2025)
5. How the online trade market has changed in 2023. Infographics. RBC. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/12/02/2024/65c64b479a794726261d49f7 (date of access: 11.04.2025)
6. The ring is tightening: what are the threats to the IT industry from new US sanctions. Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/514646-kol-co-szimaetsa-cem-grozat-it-otrasli-novye-sankcii-ssa> (date of access: 12.04.2025)
7. IT personnel crisis: causes, consequences and real solutions. GoDigital. URL: <https://godigital.rocks/blog/krizis-it-kadrov> (date of access: 11.04.2025)
8. Marketplaces 2024: trends, strategies, growth points. Data Insight. 2024. URL: https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_FedorVirin_SandM_2024.pdf (date accessed: 10.04.2025)
9. The volume of online trade in Russia in 2024 increased by 41%. Association of Internet Trade Companies (AKIT). URL: <https://akit.ru/news/obyom-internet-torgovli-v-rossii-v-2024-godu-uvechilsya-na-41> (date accessed: 07.04.2025)
10. Pashkin S.A. Development of digital platforms in Russia. International research journal. 2024. No. 1 (139). P. 1-5.
11. Prospects for legislative regulation of marketplaces: problems of determining the subject and level of regulation. Expert opinion on the results of the SPIEF-2024 session “Regulation of marketplaces: a necessity or a new incentive for development?”. Roscongress. URL: <https://roscongress.org/materials/pravovoe-regulirovanie-marketpleysov-problemy-i-perspektivy-razvitiya-zakonodatelstva/> (date of access: 12.04.2025)
12. Expert spoke about trends in the development of marketplaces in 2024. RBC Ekaterinburg. URL: <https://ekb.plus.rbc.ru/partners/65b9db207a8aa9c28dd95bb9> (date of access: 09.04.2025)
13. CNews Analytics: the main barriers and drivers of development of the Russian IT market in 2024. CNews. URL: https://corp.cnews.ru/reviews/it-trendy_2024_glavnye_tendentsii_i/articles/cnews_analytics_glavnye_barery_i_drajvery (date of access: 08.04.2025)
14. IT personnel will find a way out. Kommersant. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7230882> (date of access: 12.04.2025)
15. McKinsey: the volume of Russia's digital economy may grow to 9.6 trillion rubles by 2025. AdIndex. URL: <https://adindex.ru/news/digital/2017/07/6/160816.phtml> (date of access: 15.04.2025)

Информация об авторе

Карапетян А.М., Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, anuliakarapetyan@gmail.com

© Карапетян А.М., 2025