



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Стратегии российских и зарубежных маркетплейсов

Исполнитель Гвоздик Арсений Андреевич

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Карманова Анна Евгеньевна

«К защите допускаю»

И. о. заведующего кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

25 » июня 2024г.

Санкт-Петербург
2024

Оглавление

Введение	3
1 Теоретические аспекты маркетплейсов	4
1.1 Изучение маркетплейсов	4
1.2 Стратегии и тенденции маркетплейсов: анализ, преимущества и эффективность в международной среде	10
2 Анализ деятельности маркетплейсов	21
2.1 История и развитие российских маркетплейсов.....	21
2.2 Анализ ключевых аспектов деятельности маркетплейсов: законодательство, культурные особенности, безопасность, монетизация и стратегии развития. ...	31
3 Внедрение рекомендаций для устранению выявленных проблем.....	42
3.1 Анализ и выявление основных проблем.....	42
3.2 Планирование и реализация рекомендаций по устранению выявленных проблем	45
Заключение	56
Список использованной литературы.....	58

Введение

Актуальность данной темы является актуальной, так как развитие электронной коммерции в среде маркетплейсов требует изучения и выступает одним из ключевых аспектов любого исследования, поскольку она определяет для нас значимость и необходимость изучения выбранной проблемы. Тема выпускной квалификационной работы, имеет прямое отношение к повседневной жизни людей и может оказать влияние на качество их жизни. Результаты исследования могут быть использованы для повышения эффективности процессов, улучшения условий труда и решение серьезных социальных проблем. Ключевую роль играют цель и задачи исследования. Целью нашего исследования, является изучение стратегий российских и зарубежных маркетплейсов

- Изучить теоретические аспекты маркетплейсов
- Проанализировать деятельности маркетплейсов
- Разработать рекомендации для устранения выявленных проблем

Основываясь на принципах и данных данного исследования, значимость может проявиться в различных аспектах. Результат исследования может послужить основой для разработки новых методик и стратегий в данной области. Могут быть созданы инновационные продукты и услуги, улучшающие качество и повышающие эффективность бизнес-процессов российских и зарубежных маркетплейсов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

1 Теоретические аспекты маркетплейсов

1.1 Изучение маркетплейсов

История развития маркетплейсов уходит корнями в конец 90-х годов 20-го века, когда первый формы обмена товаров между людьми превращались в организационной рынки. С развитием технологий и появление в нашей жизни интернета, концепция маркетплейсов приобретает новое значение и становится широко распространённой среди онлайн платформ. Приведём, к примеру один из успешных проектов, которым стал eBay, основанных в 1995 году предпринимателям Пьером Омидьяром. Он создал платформу, на которой продавцы могли выставлять свои товары, а покупатели участвовать в аукционе делая ставки. Этот принцип аукционов и динамического ценообразования стал популярным в онлайн торговли и послужил основой для многих созданных дальнейшем маркетплейсов.

На рисунке 1 показаны количество пользователей и их процентное соотношение в период с 2019–2023 гг. на платформе Airbnb.

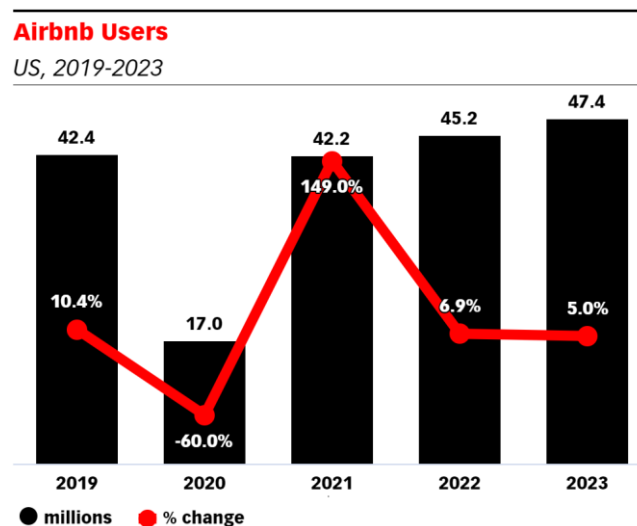


Рисунок 1 – Количество пользователей и их процентное соотношение

С момента начала развития интернет-технологий и появление мобильных устройств, маркетплейс стали более доступными и удобными для пользователей. Появились такие платформы как, “Etsy” для рукоделий или Airbnb для аренды жилья.

Следует отметить, что развитие маркетплейса в различных отраслях привело к формированию разнообразных моделей для бизнеса. Например, компания “Amazon” создала успешную модель маркетплейса, которая сочетает в себе продажи собственных товаров при возможности другим продавцам продавать на их платформе.



Рисунок 2 – Логотип компании Amazon

Такой подход способствует не только расширению ассортимента, но и увеличению конкуренции. Но важным моментом является вопрос регулирования и законодательства. Многие страны, столкнувшись проблемами в области безопасности и защиты данных, а также нарушениями прав потребителей, начали активно вводить нормативные акты, для регулировки деятельности маркетплейсов в целях защиты интересов пользователей. По мере того, как технологии продолжают развиваться, мы можем ожидать появления ещё более инновационных и адаптивных маркетплейсов, удовлетворяющие потребности и требования современного рынка [27].

Основные принципы функционирования маркетплейсов касаются центральных аспектов, которые определяют способ взаимодействия продавцов и покупателей на платформах. Ключевыми элементами являются надёжность,

эффективность, прозрачность и безопасность. Спроектировав такой механизм работы, важно учитывать интересы всех участников и создавать условия для выгодного сотрудничества. Прозрачность – один из основополагающих принципов, пользователи должны иметь возможность очень ясно видеть информацию о товарах или услугах, а также цены доставки и других важных аспектах. А она способствует формированию доверия со стороны покупателей и стимулирует продажа на платформе.

Надёжность – это ещё один аспект функционирования маркетплейсов. Пользователи должны быть уверены в том, что, когда они покупают через платформу, транзакция будет безопасной, а вот услуги или товары будут соответствовать заявленным критериям качества. Для обеспечения надёжности необходимо устанавливать строгие правила, такие как контроль процесса доставки и оплаты, для продавцов, предоставления механизмов защиты покупателей.

Эффективность – это третий принцип, который определяет работу маркетплейсов. Полезность платформы для пользователей будет зависеть от оперативности поиска товаров, удобство оформления заказов, быстро обратной связи и других многих факторов, которые снижают временные и финансовые затраты на совершения покупок. Обеспечение эффективности подразумевает улучшение пользовательского опыта, оптимизацию процессов постоянное совершенствование сервиса.

И последний принцип – это безопасность. Поскольку пользователи доверяют свои личные данные и финансовую информацию, важно обеспечить использование безопасных платёжных систем, таких как, шифрование данных, регулярный аудит систем и обучение пользователей основам кибербезопасности. Соблюдение этих основных принципов позволяет создать устойчивую успешную онлайн платформу, которая способна эффективно соединять покупателей и продавцов, повышая объёмы продаж и обеспечивая удовлетворение всех заинтересованных сторон [20].

Роль агрегаторов и посредников на маркетплейсе является важным аспектом функционирования электронных площадок, на которых происходит торговые операции между продавцами и покупателями. Они выполняют ключевую функцию для обеспечения эффективного воздействия между всеми участниками рынка и улучшают пользовательский опыт для всех сторон. В первую очередь, агрегаторы и посредники предлагают инструменты для упорядочения и систематизации представлены на платформе продукции. Помогая покупателям быстро находить необходимой товары, используя различные фильтры категории и рейтинги. Таким образом участники рынка значительно для всех снижают поиск и сравнение товаров, экономя время и силы потребителей [34].

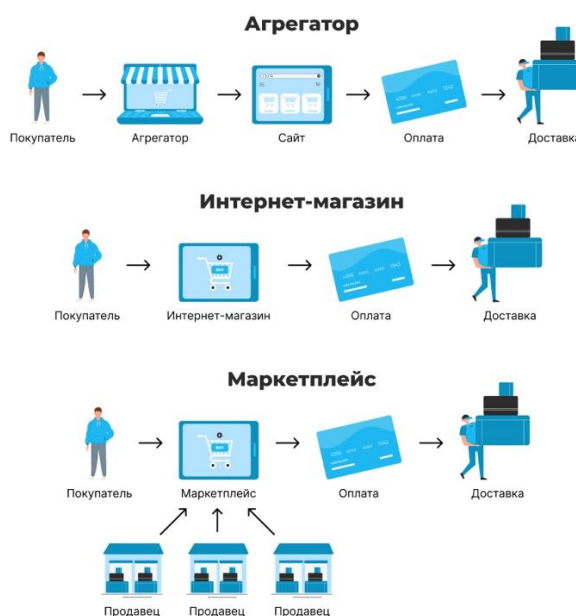


Рисунок 3 – Путь покупателя маркетплейса

Дополнительно, они устанавливают стандарты качества и безопасности сделок. Разрабатывают правила и политику использования платформы, которые помогают участникам избегать мошенничества и недобросовестных действий. Это способствует созданию доверительных отношений между продавцами и покупателями, что является ключевым вопросом в электронной коммерции.

Кроме того, агрегатор и посредники обеспечивают финансовую прозрачность и безопасность проведения транзакций. Часто предлагаю различные способы оплаты, гарантии и возврата средств и страхование товаров, что делает процесс покупок и продаж более безопасным и прозрачным. Стоит отметить, что они играют важную роль в разрешении споров между сторонами сделки. При возникновении конфликтов или проблем заказанном товаром, эти участники могут выступить в роли посредника и помочь разрешить ситуацию в пользу обеих сторон. И наконец, они способствуют развитию цифровой экономики и увеличивает конкурентноспособность рынка. Благодаря своей регулирующей функции и поддержке бизнеса, они создают благоприятные условия для развития торговли и разнообразию предложения на рынке. Можно сказать что их роль неопределимо для обеспечения эффективного функционирования торговли в онлайн, а создание доверия между участниками рынка и стимулирования развития электронной коммерции в целом.

Виды бизнес-модели маркетплейсов разнообразны и включает в себя несколько основных типов, где каждый из которых имеет свое уникальное особенности и принципы функционирования. Основная идея заключается в том, чтобы объединять продавцов и покупателей единый платформе, где реализуются обмен товарами и услугами. Рассмотрим основные виды бизнес-модели маркетплейсов:

- Платная комиссия за продажу
- Подписка или абонентская модель
- Рекламная модель
- Модель подписки на продавцов
- Гибридная модель

Некоторые маркетплейсы могут комбинировать несколько видов бизнес-моделей для максимизации своего дохода и удовлетворения потребностей как продавцов, так и покупателей. Изучение конкурентов, анализ рынка и постоянный развитие, помогают маркетплейсам с выбран наиболее подходящий модели для достижения успеха и роста на рынке электронной коммерции.

Инновационные подходы к улучшению пользовательского опыта играют ключевую роль в привлечении и удержании клиентов, обеспечивая для них удобство, надёжность и качественный сервис. С появлением все более сложных технологий и растущих ожиданий от потребителей, компании стремятся постоянно совершенствовать пользовательский опыт для максимизации удовлетворённости клиентов. Одним из инновационных подходов является персонализация сервисов на маркетплейсах. Включая использование алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта для анализа поведения пользователей, их предпочтений и истории покупок. Благодаря этому можно предоставить персонализированные рекомендации, акции и специальные предложения, что не только повышает вероятность совершения покупки, но и делает взаимодействие маркетплейса более ценным для клиентов.

В качестве другого и инновационного подхода, приведена интеграция виртуальной реальности и дополненной реальности на маркетплейсе. Это позволяет пользователем более полно реалистично взаимодействовать с продуктами, например, как примерить одежду или аксессуары, оценить товары в контексте их реального использования [14]. Такой подход не только снижает риск недовольства клиентов и возвратов, но и создает уникальный опыт покупки, привлекательный для них. Кроме того, значительный вклад в улучшение пользовательского опыта на маркетплейсах вносят голосовые технологии и чат-боты. При использовании голосовых помощников они позволяют пользователям легко находить информацию, делать покупки или оформление заказов голосом, что значительно экономит время и упрощает процесс.

Чат-боты обеспечивают поддержку клиентов, отвечая на часто задаваемые вопросы, помогая им в выборе товаров и решая проблемы с заказами. Благодаря технологиям блокчейн пользователи могут быть уверены в подлинности товаров, способствуют повышению доверия к платформе. Кроме того, блокчейн позволяет отслеживать цепочку поставок, что важно для соблюдения стандартов качества и ответственности перед клиентами.

1.2 Стратегии и тенденции маркетплейсов: анализ, преимущества и эффективность в международной среде

Ключевыми преимуществами использования маркетплейса для продавцов и покупателей заключается во многих факторов, которые способствуют эффективной торговли и удовлетворению потребностей двух фронтов. В первую очередь, маркетплейсы предоставляют доступ к широкой аудитории, так как на платформах собирается большое количество пользователей, что значительно увеличивает видимость и охват товаров и услуг. Благодаря этому продавцы могут быстрее и проще привлекать новых клиентов, в свою очередь способствует увеличению объема продаж.

Для покупателя маркетплейсы предлагают широкий ассортимент различных продавцов на одной платформе. Позволив удовлетворить разнообразные потребности в одном месте, делая процесс поиска и сравнения более удобным и эффективным. Помимо всего этого, покупатели могут оценивать качественно надёжность продавцов через отзывы и рейтинги, что способствует формированию доверия и помогает принять обоснованное решение при покупке [6].

Для продавцов маркетплейсы также предлагают удобные инструменты, чтобы производить продажи и управлять инвентарем и заказами. Автоматизированной процессы, такие как расчёт стоимости и обработка платежей, облегчают для них рутинные операции и позволяют сосредоточиться на стратегически важных вопросах бизнесе. Часто маркетплейсы обеспечивают защиту данных и финансовых транзакций, что повышает уровень безопасности для продавцов и для покупателей. На маркетплейсах продавцы имеют возможность быстро масштабировать свой бизнес за счёт доступа к готовой инфраструктуре и аудитории, что позволяет сэкономить время и средства на развитие своей платформы. А покупателям это же дает больше выбора и гибкости, поскольку они могут находить все самое необходимое в одном ресурсе, сравнивать цены и условия поставки от различных поставщиков. Все в

совокупности способствует развитию и созданию благоприятной среды для успешной торговли в онлайн.

Из-за культурных, социальных, юридических и экономических различий между странами особенно маркетплейсы могут быть значительно разнообразными. Важно учитывать, что при разработке и запуске маркетплейса конкретной стране, нужно учитывать специфику местного рынка и адаптировать стратегию под эти особенности. Во-первых, различные страны имеют свои уникальные потребности и предпочтения, что влияет на ассортимент продуктов и услуг, которые представлены на маркетплейсе. Например, в некоторых странах популярны определённые товары или категории товаров, востребованные в других регионах. Во-вторых, все юридические нормы и требования к онлайн бизнесам различаются от одной страны к другой стране. Может касаться таких аспектов как налогообложение, правила конфиденциальности данных, защите потребителей. Третье и самым важным аспектам являются особенности локальной конкурентной среды.

В разных странах могут действовать различные местные и международные конкуренты что требует адаптации стратегии маркетплейса эффективной конкуренции на рынке. Культурные особенности страны, могут повлиять на взаимодействие пользователей, включая предпочтения в коммуникации способы платежей и доставки [19]. Для успешной экспансии маркетплейса за пределами родной страны, необходимо провести тщательный маркетинговый анализ, изучить особенности каждого региона адаптировать бизнес-модель под специфику местного рынка.

Влияние регулирования и законодательства на функционирование маркетплейсов имеет огромное значение в современной экономической среде. Поскольку маркетплейсы являются платформами, объединяющими продавцов и покупателей, необходимо учитывать различные аспекты законодательства, регулирующие их деятельность [3]. Одним из ключевых вопросов является вопрос об ответственности маркетплейсов за контент, размещаемый на их платформах. Законодательство обязывает данные платформы контролировать

контент, исключая материалы, нарушающие законы или права третьих лиц, такие как продажа контрафактных товаров или нарушение авторских прав. Это поднимает вопросы о том, насколько активно и эффективно маркетплейсы могут мониторить контент, особенно в случаях, когда объемы информации огромны. Другим важным аспектом является защита данных пользователей [2].

С учетом усиления требований к защите персональных данных, маркетплейсы должны активно соблюдать правила хранения и обработки информации пользователей. Это также означает, что платформы должны обеспечить безопасность платежей и данных при совершении сделок. Еще одним аспектом является налогообложение. Законы о налогообложении электронной коммерции и деятельности онлайн-платформ имеют прямое влияние на финансовое состояние маркетплейсов и пользователей. Это поднимает вопросы о налогообложении деятельности продавцов на платформе, комиссионных сборах и недопущении уклонения от налогов. Следует также отметить вопросы антимонопольного регулирования.

Крупные маркетплейсы могут иметь доминирующее положение на рынке, что вызывает опасения о возможном монополистическом поведении или сдерживании конкуренции. Поэтому законодательство должно обеспечивать равные условия для всех участников рынка. В целом, правила и законы, регулирующие деятельность маркетплейсов, имеют цель обеспечить честную и безопасную торговлю, защитить интересы пользователей и предотвратить злоупотребления. Маркетплейсы, в свою очередь, должны актуально следить за изменениями в законодательстве и адаптировать свою деятельность в соответствии с требованиями, чтобы обеспечить долгосрочное и успешное функционирование на рынке.

В современном мире маркетплейсы становятся одной из основных моделей электронной коммерции, и их рынок постоянно эволюционирует под влиянием различных факторов. Актуальные тенденции и прогнозы развития этого рынка имеют большое значение для бизнеса, инвесторов, и конечных потребителей.

Одной из главных тенденций в развитии маркетплейсов является увеличение конкуренции [31]. С каждым годом появляется все больше платформ, желающих стать лидерами в своей нише. Это приводит к постоянному усилению борьбы за пользователей и продавцов, а также к инновационным изменениям в продуктах и услугах, предлагаемых маркетплейсами.

Важным аспектом развития рынка является также рост значимости кросс-бордер торговли. Маркетплейсы предоставляют возможность как местным, так и международным продавцам продавать свои товары и услуги в разных странах, что способствует глобализации рынка и увеличению покупательской активности. Это требует адаптации к различным законодательным нормам, культурным особенностям и предпочтениям покупателей в разных регионах. С развитием технологий, маркетплейсы стремятся внедрять новые инновационные решения для улучшения пользовательского опыта. Это включает в себя использование искусственного интеллекта для персонализации рекомендаций, улучшения поиска товаров, анализа данных, и управления инвентарем. Также активно развивается сегмент мобильной торговли, что приводит к созданию удобных приложений для совершения покупок на мобильных устройствах. Важным аспектом процесса развития маркетплейсов является также уделяющееся все большее внимание экологической устойчивости и социальной ответственности.

Потребители становятся все более осознанными и предпочитают приобретать товары и услуги на платформах, которые активно занимаются экологическими и социальными инициативами. Это заставляет маркетплейсы пересматривать свои ценности и внедрять соответствующие практики в свою деятельность. Прогнозы развития рынка маркетплейсов говорят о том, что данная модель электронной коммерции будет продолжать расти и занимать все большую долю рынка относительно традиционных розничных магазинов. С учетом технологических инноваций, изменяющих потребительские предпочтения, и растущей конкуренции, маркетплейсы будут вынуждены

постоянно совершенствоваться и адаптироваться к новым условиям, чтобы успешно существовать в будущем [7].

Роль маркетплейсов в формировании онлайн-бизнеса является ключевой и важной составляющей современного цифрового рынка. Маркетплейсы действуют как платформы, объединяющие продавцов и покупателей, обеспечивая удобное пространство для совершения сделок. Они играют решающую роль в преобразовании традиционной торговли, предоставляя новые возможности для бизнеса и потребителей [8].

В современном мире маркетплейсы стали неотъемлемой частью онлайн-экономики, создавая благоприятное окружение для развития электронной торговли. Они обеспечивают продавцам доступ к широкой аудитории покупателей без необходимости в собственной инфраструктуре или рекламных кампаниях. Благодаря маркетплейсам даже маленьким компаниям и начинающим предпринимателям становится проще представить свои товары или услуги на рынке, что способствует разнообразию товаров и услуг, доступных для потребителей. Важным аспектом роли маркетплейсов в онлайн-бизнесе является обеспечение безопасности сделок и уверенности в качестве продукции. Многие маркетплейсы предлагают системы гарантированного возврата средств или защиты покупателей, что способствует увеличению уровня доверия потребителей к онлайн-покупкам [17]. Это важный фактор для развития электронной торговли, поскольку доверие потребителей является основой успешного бизнеса.

Еще одним значимым аспектом роли маркетплейсов в формировании онлайн-бизнеса является содействие в развитии международной торговли. Многие маркетплейсы оперируют на глобальном уровне, предоставляя возможность компаниям расширить свою деятельность за пределы национальных границ. Это способствует увеличению конкуренции и разнообразия на рынке, а также стимулирует рост мировой экономики. Таким образом, роль маркетплейсов в формировании онлайн-бизнеса, несомненно,

огромна. Они не только упрощают процесс продажи и покупки, но и способствуют созданию благоприятной среды для развития электронной торговли, обеспечивая безопасность сделок, увеличивая доверие потребителей и способствуя развитию международной торговли. В итоге маркетплейсы играют важнейшую роль в цифровой экономике, формируя основы для успешного онлайн-бизнеса и обеспечивая его устойчивое развитие в будущем.

Оценка конкурентной среды маркетплейсов представляет собой важный аспект исследования, необходимый для понимания динамики отрасли и определения ключевых факторов успешности различных платформ. Конкурентная среда на рынке маркетплейсов характеризуется высокой степенью насыщенности и активной борьбой за долю рынка между участниками [11]. Это способствует повышению качества услуг и функционала маркетплейсов, стимулируя инновации и развитие новых подходов к удовлетворению потребностей пользователей. Одним из основных аспектов конкурентной среды является существование крупных игроков, уже укрепивших свои позиции на рынке. Такие компании часто обладают значительными ресурсами и технологическими возможностями, что создает препятствия для входа новым участникам.

Однако, благодаря динамичности сферы маркетплейсов и постоянному развитию технологий, даже небольшим компаниям есть шанс успешно конкурировать за свою долю в рыночном сегменте. Конкуренция на маркетплейсах также стимулируется разнообразием предлагаемых товаров и услуг. Различные продавцы и поставщики конкурируют между собой не только на основе ценовой политики, но и на основе качества предлагаемых товаров, скорости доставки, гарантийных обязательств и уровня обслуживания. Пользователи маркетплейсов, будучи осведомленными и требовательными, имеют возможность сравнивать условия покупки у различных продавцов, что подталкивает последних к повышению своей конкурентоспособности. В свете активной конкуренции на рынке маркетплейсов, компании вынуждены

постоянно совершенствовать свои стратегии привлечения и удержания пользователей [28]. Исследование и анализ конкурентной среды позволяют выявить успешные практики и инновационные подходы, используемые ведущими участниками рынка, что может послужить основой для разработки собственных эффективных методов привлечения и удержания клиентов. Оценка конкурентной среды маркетплейсов помогает предпринимателям и менеджерам принимать обоснованные стратегические решения, адаптировать свои бизнес-модели под требования рынка и повышать конкурентоспособность своих платформ. Ретроспективный анализ конкуренции и прогнозирование будущих тенденций позволяют компаниям быть на шаг впереди конкурентов и успешно развивать свой бизнес в динамичной среде маркетплейсов [22].

В мире онлайн-торговли и коммерции важность репутации и доверия не может быть недооценена, особенно при речи о функционировании маркетплейсов. Репутация является своего рода визитной карточкой для любого бизнеса, и маркетплейсы не исключение. Положительная репутация привлекает как продавцов, так и покупателей, способствует росту бизнеса и повышению его конкурентоспособности. В современном интернет-пространстве, где информация легко доступна и быстро распространяется, репутация становится ключевым аспектом успешного функционирования маркетплейсов. Потребители в значительной степени ориентируются на отзывы других пользователей при принятии решения о покупке товара или выборе услуги. Поэтому создание и поддержание безупречной репутации становится стратегической задачей для маркетплейсов.

Доверие также играет важную роль в долгосрочном успехе маркетплейсов. Когда пользователи имеют доверие к платформе, они более склонны совершать покупки, делиться личными данными и информацией о платежах, что в свою очередь способствует увеличению объемов продаж и привлечению новых клиентов. Доверие можно рассматривать как фундаментальный элемент взаимодействия между участниками маркетплейса. Влияние репутации и

доверия на успешное функционирование маркетплейсов проявляется на различных уровнях. Прежде всего, это связано с удовлетворенностью клиентов от взаимодействия с платформой. Пользователи, чувствуя себя в безопасности и уверенности, будут активно пользоваться маркетплейсом, делиться положительным опытом и рекомендовать его другим. Это в свою очередь создает благоприятную репутацию и привлекает новых пользователей. Кроме того, репутация и доверие могут стать ключевыми факторами при выборе партнеров и поставщиков для маркетплейса. Компании, имеющие безупречную репутацию, чаще предпочтут сотрудничать с надежными и честными партнерами, что способствует формированию качественного предложения на платформе.

Таким образом, репутация и доверие могут сыграть решающую роль в установлении долгосрочных партнерских отношений и создании сильного бренда маркетплейса. В современном динамичном рыночном окружении с высокой конкуренцией и быстрыми изменениями, поддержание положительной репутации и доверия становится вызовом для маркетплейсов [30]. Необходимость оперативно реагировать на отзывы и жалобы пользователей, улучшать качество обслуживания, следить за качеством товаров и услуг, соблюдать прозрачность и этические бизнес-практики – все это составляет основу успешной стратегии по созданию и поддержанию репутации и доверия на маркетплейсе.

Итак, важность репутации и доверия для успешного функционирования маркетплейсов является неоспоримой. Они не только создают благоприятную атмосферу для пользователей, но и оказывают значительное влияние на рост бизнеса, установление долгосрочных отношений с клиентами и партнерами, а также формирование сильного позиционирования на рынке. Репутация и доверие становятся ключевыми активами, с которыми маркетплейсы могут успешно справляться в условиях современной цифровой экономики.

Исследование взаимосвязи между различными стратегиями маркетплейсов и их успехом является ключевым аспектом в понимании долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности таких платформ. Стратегии, применяемые маркетплейсами, имеют прямое влияние на их эффективность и способность привлечения как продавцов, так и покупателей. Одной из основных стратегий, которая часто влияет на успех маркетплейсов, является ценообразование. Различные подходы к структуре комиссий, наценкам и моделям оплаты могут значительно повлиять на уровень привлекательности платформы как для продавцов, так и для покупателей. Например, использование низких комиссий для продавцов может стимулировать большее предложение товаров на маркетплейсе и привлечь новых участников.

С другой стороны, непродуманная политика ценообразования может привести к дисбалансу между предложением и спросом или оттоку продавцов. Еще одной важной стратегией является лояльность клиентов. Создание программ лояльности, скидочных акций, бонусных систем и возможности индивидуализированных рекомендаций может повысить удовлетворенность клиентов и их склонность делать повторные покупки. Привлечение постоянной аудитории способствует созданию стабильной основы для роста и развития маркетплейса на долгосрочной основе.

Еще одной стратегией, которая заслуживает внимания, является гибкость и адаптивность платформы. Способность быстро реагировать на изменения рыночной среды и потребностей пользователей позволяет маркетплейсам быть конкурентоспособными в современной динамичной среде. Применение инновационных технологий, улучшение интерфейсов и процессов, а также постоянное обновление функционала – все это существенно влияет на успех платформы. Помимо этого, стратегии по привлечению трафика и маркетинговые действия играют важную роль в укреплении позиций маркетплейса на рынке. Качественные рекламные кампании, работа с контентом, SEO-оптимизация и использование социальных сетей – все это помогает привлечь внимание целевой

аудитории и увеличить трафик на платформе. Таким образом, исследование взаимосвязи между различными стратегиями маркетплейсов и их успешностью позволяет определить оптимальные подходы к управлению платформой, улучшить пользовательский опыт, увеличить конверсию и обеспечить стабильный рост. Адаптация стратегий к особенностям рынка, потребностям пользователей и конкурентной среде становится неотъемлемой частью стратегического планирования и развития маркетплейсов [1].

Оценка эффективности маркетинговых стратегий для привлечения пользователей на маркетплейс играет ключевую роль в успехе платформы. Маркетинг – это не только способ привлечения новых пользователей, но и мощный инструмент удержания существующей аудитории и стимулирования повторных покупок. Для успешного функционирования маркетплейса необходимо постоянно анализировать и оптимизировать маркетинговые стратегии, учитывая особенности целевой аудитории, конкурентную среду и актуальные тенденции рынка.

Эффективность маркетинговых стратегий оценивается по ряду ключевых показателей. Один из них – это конверсионная воронка, которая позволяет отслеживать процесс превращения потенциальных клиентов в активных пользователей платформы [12]. Следить за каждым этапом воронки (от посещения сайта до завершения транзакции) помогает выявить узкие места и оптимизировать процесс. Другим важным показателем является стоимость привлечения клиента (CAC).

Расчет CAC помогает определить, сколько средств необходимо затратить для привлечения нового пользователя на маркетплейс. Сравнение CAC с LTV (продолжительность жизни клиента) позволяет оценить эффективность маркетинговой стратегии с учетом последующей прибыли от клиента.

Также важным показателем является Retention Rate – уровень удержания пользователей. Чем выше Retention Rate, тем стабильнее и успешнее функционирует маркетплейс. Понимание, какие маркетинговые действия

способствуют повышению Retention Rate, позволяет создавать долгосрочные отношения с клиентами. Для оценки эффективности маркетинговых стратегий также необходимо проводить A/B-тестирование. Этот метод позволяет сравнивать два или более вариантов маркетинговой стратегии и определять, какой из них более эффективен на практике. A/B-тестирование дает возможность проводить эксперименты без риска для основной потока пользователей. Кроме того, важно учитывать особенности целевой аудитории при оценке эффективности маркетинговых стратегий [25].

Проведение маркетинговых исследований, анализ поведенческих данных и обратная связь от пользователей помогают понять, какие подходы к привлечению и удержанию пользователей наиболее эффективны и релевантны для конкретной аудитории. Итак, эффективность маркетинговых стратегий для привлечения пользователей на маркетплейс является важным компонентом его успеха. Постоянный мониторинг ключевых показателей, анализ результатов и оптимизация стратегий позволяют создавать устойчивую и успешную платформу, способную конкурировать на рынке и привлекать все больше пользователей [33].

2 Анализ деятельности маркетплейсов

2.1 История и развитие российских маркетплейсов

История основные этапы развития российских маркетплейсов важны нам для понимания современной ситуации на рынке. Первую очередь они начали свое развитие в начале 2000-х годов, когда появилась возможность создания онлайн площадок для продажи товаров и услуг. Также это время характеризовалось стремительно развитием интернета в России. Первые маркетплейсы были ориентированы на различные сегменты рынка: от электроники и бытовой техники, до товаров для дома и одежды. Следующим этапом развития российских маркетплейсов стало расширение ассортимента товаров и услуг, представленных на площадках. Это происходило в условиях усиления конкуренции и роста требований со стороны потребителей. Маркетплейсы стремились предложить своим клиентам широкий выбор товаров, сравнительные характеристики, удобные способы оплаты и доставки. Следующим важным шагом на пути развития стало внедрение инновационных технологий, которые способствовали автоматизации процессов, улучшению пользовательского опыта и повышению эффективности площадок. Использование big data аналитики, искусственного интеллекта, персонализированных рекомендаций товаров — все это стало стандартом для современных российских маркетплейсов. Нынешний этап развития российских маркетплейсов характеризуется укреплением позиций лидеров рынка, интеграцией дополнительных сервисов (например, услуги доставки, онлайн-консалтинг, страхование) и стремлением к улучшению безопасности платформ как для продавцов, так и для покупателей. Конкуренция между российскими маркетплейсами продолжает оставаться высокой, что способствует поиску новых путей развития, улучшению качества обслуживания и расширению функционала площадок [4].

Также же мы с вами проведём сравнительный анализ основных характеристик российских и зарубежных маркетплейсов, которые представляют собой инструмент для понимания особенности развития и функционирования этих платформ. И те и те маркетплейсы имеют свои уникальные особенности, которые влияют на их конкурентоспособность и способность привлекать как продавцов, так и покупателей. Одним из ключевых аспектов сравнительного анализа является размер рынка и количество участников. Зарубежные маркетплейсы, такие как Amazon и Alibaba, часто оперируют на глобальном уровне и имеют множество продавцов и покупателей со всего мира. В то время как российские платформы, например Яндекс. Маркет и Wildberries, ориентированы в основном на внутренний рынок и предлагают услуги отечественным компаниям и потребителям.

Еще одним важным аспектом является ассортимент товаров и услуг на маркетплейсах. Зарубежные платформы обычно предлагают более широкий спектр товаров, включая продукцию мелких производителей со всего мира, в то время как российские могут быть специализированы на определенных категориях товаров, таких как одежда и обувь, электроника или продукты питания. Также стоит обратить внимание на уровень технологической развитости маркетплейсов [23].

Зарубежные компании часто внедряют передовые технологии в свои платформы, такие как искусственный интеллект для персонализации предложений или большие данные для анализа потребительского поведения. Российские же маркетплейсы активно развивают мобильные приложения и улучшают интерфейс для удобства пользователей. Важным аспектом для сравнительного анализа является также уровень доверия пользователей к платформам. Зарубежные маркетплейсы, имея репутацию на мировом рынке, могут пользоваться большим доверием со стороны покупателей, в то время как в российских маркетплейсах может быть уделено большее внимание вопросам безопасности данных и финансовых операций.

Следует рассмотреть сравнительную характеристику российских и зарубежных маркетплейсов, представленную в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительные характеристики российских и зарубежных маркетплейсов

Характеристика	Российские маркетплейсы	Зарубежные маркетплейсы
Аудитория	Основная аудитория - российские покупатели и продавцы, но могут привлекаться и пользователи из других стран	Международная аудитория
Разнообразие товаров и услуг	Предлагают широкий спектр товаров и услуг различных категорий	Также предлагают широкий спектр товаров и услуг, но представлены также специализированные площадки для конкретных отраслей
Популярность и узнаваемость	Некоторые российские маркетплейсы достаточно популярны среди российских пользователей, но общая узнаваемость меньше	Некоторые зарубежные маркетплейсы являются мировыми лидерами и широко известны в разных странах
Уровень сервиса и удобство платформы	Платформы могут отличаться по уровню сервиса и удобству платформы, но в целом зарубежные платформы часто считаются более развитыми в этом отношении	Зарубежные маркетплейсы известны своим высоким уровнем сервиса и удобством платформы
Система платежей и доставки	Российские маркетплейсы предлагают различные варианты платежей и доставки, но может быть	Зарубежные маркетплейсы часто имеют развитые системы платежей и доставки,

	недостаточно развита инфраструктура и логистика	инфраструктура и логистика
Уровень защиты покупателей	Уровень защиты покупателей на российских маркетплейсах может быть различным, но обычно предусмотрены механизмы защиты от мошенничества и возврата средств	Зарубежные маркетплейсы, особенно крупные, обычно обеспечивают высокий уровень защиты покупателей и имеют системы защиты от мошенничества и возврата средств
Размер комиссионных сборов	Размер комиссионных сборов на российских маркетплейсах может быть различным в зависимости от платформы и категории товаров	Размер комиссионных сборов на зарубежных маркетплейсах может быть также различным, но обычно предусмотрены стандартные ставки
Партнерские отношения	Российские маркетплейсы активно развивают партнерские отношения с другими компаниями и платформами	Зарубежные маркетплейсы также имеют развитые партнерские отношения и сотрудничают с различными компаниями и платформами
Разработка и инновации	Некоторые российские маркетплейсы активно внедряют инновационные решения, но в целом разработка и инновации могут быть менее развитыми по сравнению с зарубежными маркетплейсами	Зарубежные маркетплейсы часто являются лидерами в разработке и инновациях, которые могут включать в себя применение искусственного интеллекта, алгоритмов машинного обучения и других технологий

Таким образом, проведение сравнительного анализа основных характеристик российских и зарубежных маркетплейсов позволяет выявить ключевые различия в их стратегиях, структуре и функционировании, что может

быть полезно для определения перспектив развития и усовершенствования маркетплейсов в целом.

Оценка конкурентной среды и основных игроков на рынке маркетплейсов имеет огромное значение для понимания динамики сегмента и определения стратегий развития. В данном блоке мы проведем анализ текущей конкурентной обстановки, выделим основных участников рынка, их стратегии и потенциальные угрозы, а также рассмотрим факторы, влияющие на их конкурентоспособность. Начнем с оценки основных игроков на рынке маркетплейсов.

В России и за рубежом существует множество платформ, конкурирующих за внимание пользователей и продавцов. Среди наиболее значимых компаний можно выделить международные гигантов, такие как Amazon, eBay, Alibaba, и их российские аналоги, например, Яндекс.Маркет, Wildberries, Ozon. Важно отметить, что каждый игрок имеет свои особенности и преимущества, которые определяют их позицию на рынке. Далее следует провести анализ стратегий, которые используют компании для укрепления своих позиций. Некоторые маркетплейсы сосредоточены на расширении ассортимента товаров и услуг, другие акцентируют внимание на улучшении качества обслуживания и удобства покупок. Третьи же стремятся выделиться инновационными технологиями и сервисами.

Конкуренция за лояльность пользователей и продавцов стимулирует развитие новаторских подходов к организации бизнеса. Не менее важным аспектом является оценка потенциальных угроз на рынке маркетплейсов. Растущая конкуренция, изменения в поведении потребителей, новые технологии, законодательные нормы – все эти факторы могут оказать влияние на стабильность и успех бизнеса.

Понимание уязвимых мест и готовность реагировать на изменения в окружающей среде являются ключевыми элементами стратегического планирования [16]. Кроме того, в процессе анализа конкурентной среды

необходимо учитывать специфику рынка маркетплейсов в разных регионах. Российские и зарубежные компании могут сталкиваться с различными вызовами и возможностями, связанными с культурными, экономическими и политическими особенностями стран. Успешная стратегия должна учитывать эти нюансы и адаптироваться к местным условиям.

Таким образом, оценка конкурентной среды и основных игроков на рынке маркетплейсов представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий комплексного подхода и анализа. Взаимодействие с конкурентами, изучение их стратегий и действий, выявление угроз и возможностей – все это поможет сформировать эффективную стратегию развития и добиться успеха на динамичном рынке электронной коммерции [29].

Анализ тенденций и перспектив развития маркетплейсов в мировом контексте представляет собой ключевой аспект изучения современной эволюции онлайн-торговых платформ. С развитием цифровых технологий и изменением потребительского поведения в последние десятилетия маркетплейсы стали неотъемлемой частью экономической инфраструктуры.

Одной из важных тенденций в глобальном контексте является увеличение мобильного трафика и использование мобильных устройств для совершения покупок. Пользователи все больше предпочитают совершать покупки через мобильные приложения маркетплейсов, что указывает на необходимость оптимизации интерфейсов и процессов для мобильных устройств. Еще одной значимой тенденцией является рост популярности онлайн-платежей и цифровых валют.

С развитием технологий блокчейн и криптовалют маркетплейсы сталкиваются с необходимостью адаптации платежных систем и обеспечения безопасности финансовых операций. Одним из ключевых направлений развития маркетплейсов является персонализация сервисов и предложений на основе больших данных. Анализ поведенческих данных позволяет маркетплейсам создавать индивидуализированные рекомендации и улучшать пользовательский

опыт, что способствует увеличению конверсии и лояльности клиентов. Следует отметить растущую конкуренцию на мировом рынке маркетплейсов, что требует от компаний постоянного совершенствования и инноваций.

Развитие и внедрение новых технологий, улучшение логистических систем, расширение ассортимента товаров и услуг – все это необходимо для успешной конкуренции и удовлетворения потребностей современных потребителей. Ряд мировых маркетплейсов уже активно экспериментируют с технологиями и инновациями, такими как виртуальная и дополненная реальность, голосовые помощники, роботизированные системы обслуживания и другие. Прогнозируется, что в ближайшие годы данные технологии станут неотъемлемой частью пользовательского опыта на платформах. Взаимодействие маркетплейсов с органами власти и соответствие законодательству в различных странах также остается значимым аспектом развития [23].

Необходимость соблюдения требований по защите данных, налогообложения и других нормативов создает дополнительные вызовы для компаний, оперирующих на глобальном рынке. Подводя итог, можно сказать, что перспективы развития маркетплейсов в мировом контексте зависят от способности компаний к адаптации к изменяющимся условиям, внедрению инноваций, удовлетворению потребностей клиентов и соблюдению требований регуляторных органов. Развитие технологий, улучшение сервиса и расширение бизнес-моделей станут основой конкурентоспособности маркетплейсов в будущем [36].

Исследование влияния новых технологий на функционирование маркетплейсов представляет собой важный аспект в современном мире электронной коммерции. С постоянным развитием технологий и внедрением новых инноваций маркетплейсы вынуждены постоянно адаптироваться и модернизироваться, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке. Одним из основных трендов, оказывающих значительное влияние на функционирование маркетплейсов, является использование искусственного

интеллекта и машинного обучения. Эти технологии позволяют оптимизировать процессы подбора товаров для пользователей, улучшать персонализацию предложений, анализировать данные о покупках и поведении пользователей для предоставления более точной информации и рекомендаций. Благодаря этому маркетплейсы могут значительно увеличить свою эффективность и удовлетворить потребности своей аудитории. Другим важным аспектом является развитие мобильных технологий.

С увеличением числа пользователей, совершающих покупки через мобильные устройства, маркетплейсы вынуждены обеспечивать максимальную удобство и безопасность взаимодействия с платформой на мобильных устройствах. Оптимизация мобильного интерфейса, использование мобильных платежных систем, а также разработка мобильных приложений для удобного доступа к сервисам маркетплейса — все это необходимо для того, чтобы привлекать и удерживать аудиторию.

Также не следует забывать о значительном влиянии интернета вещей на функционирование маркетплейсов. С появлением умных устройств, способных совершать покупки автоматически, возникла потребность в интеграции таких устройств с платформой маркетплейса. Это открывает новые возможности для персонализации сервисов, автоматизации процессов заказа, а также для сбора данных о предпочтениях и поведении пользователей. Таким образом, исследование влияния новых технологий на функционирование маркетплейсов позволяет понять, какие инновации могут принести максимальную пользу для развития бизнеса в данном сегменте. Грамотное использование современных технологий позволяет улучшить пользовательский опыт, оптимизировать процессы продаж и повысить конкурентоспособность на рынке электронной коммерции [10].

Изучение изменений в потребительском поведении и их влияние на развитие платформ является критически важным аспектом в современном бизнесе маркетплейсов. Потребители играют ключевую роль в определении

успешности маркетплейсов, поэтому необходимо постоянно анализировать их поведенческие тенденции. В последние годы можно наблюдать существенные изменения в предпочтениях и ожиданиях потребителей, что приводит к необходимости постоянного приспособления платформ к этим изменениям. Одним из главных изменений в потребительском поведении является переход к онлайн-покупкам и предпочтение электронной коммерции.

Благодаря развитию интернет-технологий и мобильных устройств, потребители все больше предпочитают делать покупки онлайн, вместо посещения физических магазинов. Это требует от маркетплейсов улучшить свои онлайн-сервисы, обеспечивая удобство, безопасность и качество обслуживания. Кроме того, современные потребители становятся все более информированными и требовательными. Они ищут не только качественные товары или услуги, но также ценят персонализированный подход и уникальный опыт покупки. Маркетплейсы должны активно работать над анализом поведения своих потребителей, собирать и анализировать данные о их предпочтениях и привычках, чтобы предлагать персонализированные предложения и рекомендации. Еще одним значимым изменением в потребительском поведении является рост значимости социальных сетей и отзывов.

Потребители все чаще обращают внимание на отзывы других пользователей и основывают свой выбор на рейтингах и рекомендациях. Поэтому маркетплейсам важно создавать благоприятную среду для взаимодействия пользователей, стимулировать оставление отзывов и рекомендаций, а также эффективно управлять репутацией предложенных товаров и услуг. Необходимо также отметить изменения в предпочтениях потребителей к способам оплаты и доставки товаров. С развитием технологий покупатели становятся все более требовательными к скорости и удобству доставки, а также предпочитают различные методы оплаты, включая онлайн-платежи и мобильные приложения.

Таким образом, анализ изменений в потребительском поведении представляет собой необходимый шаг для успешного развития маркетплейсов. Понимание потребностей и ожиданий современных покупателей позволяет создавать более эффективные стратегии маркетинга, улучшать качество обслуживания и развивать инновационные подходы к бизнесу. Внимательное изучение и адаптация к изменениям в потребительском поведении помогут маркетплейсам не только выжить на рынке, но и процветать, привлекая все больше доверия и лояльности у своих пользователей.

Изучение стратегий маркетинга и продвижения товаров на маркетплейсах является ключевым аспектом успешного функционирования электронных платформ. Маркетплейсы представляют собой особый тип онлайн-рынков, где важную роль играет привлечение как продавцов, так и покупателей. Эффективные маркетинговые стратегии определяют взаимодействие платформы с аудиторией, увеличивают узнаваемость бренда и способствуют увеличению объемов продаж.

Одной из ключевых стратегий, используемых маркетплейсами, является управление контентом. Разнообразие и качество контента на платформе играют важную роль в формировании репутации и привлечении пользователей. Поддержание актуальности информации, уникальность предлагаемого контента и его оптимизация для SEO-целей становятся приоритетными задачами для маркетологов. Другим важным элементом успешной стратегии маркетинга на маркетплейсах является работа с данными. Анализ поведенческих паттернов пользователей, учет предпочтений и интересов, персонализация рекомендаций и продуктовых предложений помогают создать удобную и приятную атмосферу на платформе.

Технологии машинного обучения и анализа данных позволяют эффективно прогнозировать потребности пользователей и адаптировать маркетинговые кампании под них. Неотъемлемой частью стратегий маркетинга на маркетплейсах является работа с ценами и акциями. Динамическое

ценообразование, проведение скидочных акций, предложение индивидуальных скидок или бонусов - все эти мероприятия направлены на стимулирование продаж и привлечение новых клиентов. Важно поддерживать баланс между конкурентоспособными ценами и рентабельностью бизнеса. Интерактивные маркетинговые кампании, такие как участие в рекламных проектах, сотрудничество с блогерами и лидерами мнений, проведение тематических мероприятий или конкурсов, также играют значительную роль в продвижении товаров на маркетплейсах.

Вовлечение пользователей в участие, создание сообщества вокруг платформы и формирование положительного имиджа способствуют укреплению позиций на рынке. В целом, эффективные стратегии маркетинга на маркетплейсах должны быть комплексными, охватывать различные аспекты взаимодействия с аудиторией и учитывать специфику платформы. Постоянное изучение трендов в маркетинге, адаптация к изменяющейся пользовательской базе и постоянное совершенствование процессов являются основой успешного развития маркетплейсов в условиях современного рынка [32].

2.2 Анализ ключевых аспектов деятельности маркетплейсов: законодательство, культурные особенности, безопасность, монетизация и стратегии развития.

Анализ юридических аспектов деятельности маркетплейсов и соответствующего законодательства — это ключевой момент при изучении рынка электронной коммерции. Различные страны имеют разнообразные юридические рамки, которые регулируют функционирование онлайн-платформ и защищают интересы как потребителей, так и продавцов. Сначала необходимо рассмотреть основные законы и правила, регулирующие деятельность маркетплейсов в различных странах, в частности в России и за рубежом. Важно оценить, насколько эффективно и эффективно действующее законодательство

соответствует реальным потребностям рынка электронной коммерции. Далее следует провести анализ возможных рисков и угроз для маркетплейсов, связанных с юридическими аспектами. Это включает в себя исследование вопросов конфиденциальности данных, защиты интеллектуальной собственности, регулирования цифровых платежей, ответственности за контент и другие важные аспекты.

Особое внимание стоит уделить вопросам налогообложения и соблюдению налогового законодательства со стороны маркетплейсов, так как это влияет на их финансовую устойчивость и отношения с государственными органами. Анализ налоговой нагрузки для маркетплейсов позволяет оценить их конкурентоспособность и возможности для развития. Также важно изучить вопросы лицензирования и регулирования деятельности маркетплейсов, чтобы оценить их соответствие требованиям законодательства и избежать возможных штрафов или санкций.

В заключение такого анализа, можно предложить рекомендации по улучшению юридической базы для маркетплейсов, таких как разработка прозрачных правил пользования платформой, внедрение механизмов защиты персональных данных, сотрудничество с правоохранительными органами для борьбы с контрафактными товарами и многое другое. В общем, анализ юридических аспектов деятельности маркетплейсов и соответствующего законодательства является неотъемлемой частью изучения этой сферы и поможет понять ее стратегическое развитие и вызовы, с которыми сталкиваются компании на данном рынке.

Исследование влияния культурных особенностей на функционирование маркетплейсов является ключевым аспектом в понимании динамики развития электронных площадок как в России, так и за рубежом. Культурные особенности имеют значительное влияние на способы взаимодействия пользователей с маркетплейсами, их предпочтения, нормы поведения, и даже на ожидания от платформы. Осознание и учет культурных аспектов необходимо для успешного

функционирования маркетплейсов. В контексте международных различий каждая страна имеет уникальные культурные ценности, что влияет на ожидания пользователей от маркетплейса.

Например, в некоторых культурах предпочитается индивидуальное обслуживание и персонализированный подход, в то время как в других стремятся к широкому выбору товаров без лишних формальностей. Важно изучить, как данные о культурных предпочтениях потребителей могут быть интегрированы в функционал и дизайн маркетплейса. Например, адаптация интерфейса и языка интерфейса может значительно повысить уровень комфорта и удовлетворения пользователей. Также, понимание культурной специфики поможет избежать недопониманий и конфликтов между покупателями и продавцами, что чрезвычайно важно для создания доверия.

Исследование влияния культурных особенностей также позволяет выявить лучшие практики и успешные стратегии адаптации для различных рынков. Применение этого знания может значительно усилить конкурентные преимущества маркетплейса и способствовать его устойчивому и успешному развитию. Таким образом, анализ влияния культурных особенностей на функционирование маркетплейсов становится важным инструментом для понимания потребностей рынка, создания удовлетворительного пользовательского опыта и формирования успешной стратегии развития электронной торговли в разных культурных контекстах [24].

Оценка уровня безопасности и доверия пользователей к российским и зарубежным маркетплейсам является ключевым аспектом исследования в сфере электронной коммерции. Безопасность данных и доверие пользователей — это фундамент, на котором строятся отношения между платформой и ее клиентами. Российские и зарубежные маркетплейсы сталкиваются с схожими вызовами в этой области, но подходы к обеспечению безопасности и формированию доверия могут различаться. Одним из основных аспектов, влияющих на уровень безопасности, является защита личных данных пользователей. В рамках анализа

российских маркетплейсов, можно отметить, что законодательство в области защиты персональных данных становится всё более строгим, ставя перед компаниями новые требования по обработке информации пользователей.

Нарушение законов о защите данных может серьезно повлиять на репутацию и доверие к российским платформам. В то же время, зарубежные маркетплейсы, особенно те, которые работают в Европейском союзе, подчиняются стандартам GDPR (Общий регламент по защите данных), что создает дополнительные механизмы защиты личной информации пользователей. Это позитивно сказывается на доверии к платформам и позволяет пользователям чувствовать себя более защищенными при осуществлении онлайн-торговли. Кроме того, вопрос безопасности платежных транзакций играет важную роль в формировании уровня доверия к маркетплейсам.

Российские и зарубежные платформы активно внедряют новые технологии шифрования и механизмы аутентификации для обеспечения безопасности при проведении онлайн-платежей. Важно также отметить, что различные регионы и страны имеют свои предпочтения в методах оплаты и уровне доверия к определенным платежным системам, что должно быть учтено при оценке безопасности платформы. Наряду с техническими аспектами, на доверие пользователей к маркетплейсам влияет также прозрачность и честность взаимодействия. Возможность оценить отзывы других покупателей, а также предоставление детальной информации о продавце и товаре способствуют формированию доверия. Российские маркетплейсы активно работают над улучшением систем отзывов и рейтингов, что влияет на безопасность и уровень доверия к сервису.

В целом, как для российских, так и для зарубежных маркетплейсов, обеспечение безопасности и повышение уровня доверия пользователей является постоянным процессом, требующим внимания к различным аспектам: от технических инноваций до соблюдения законодательства и улучшения пользовательского опыта. В конечном итоге, качественная защита данных и

уверенность пользователей в безопасности операций играют важную роль в успехе маркетплейса и его конкурентоспособности на рынке электронной коммерции [12].

Анализ финансовых показателей и монетизации маркетплейсов является ключевым аспектом исследования для понимания эффективности и устойчивости данного вида платформ. Финансовые данные отражают не только текущее положение маркетплейсов на рынке, но и предоставляют инсайты относительно их потенциала и перспектив развития. Важным аспектом при анализе финансовых показателей является понимание источников доходов маркетплейсов. Основными методами монетизации могут быть комиссионные сборы с продавцов, плата за размещение товаров, рекламные услуги, подписки или другие формы.

Изучение структуры доходов позволяет определить наиболее прибыльные направления бизнеса и потенциальные риски, связанные с конкретными источниками доходов. Далее следует проанализировать финансовые показатели маркетплейсов, такие как выручка, прибыль, затраты, оборотные средства и др. Выявление динамики этих показателей на протяжении определенного периода времени позволяет оценить эффективность управления финансами и выявить тенденции развития. Например, рост выручки может свидетельствовать о успешной монетизации и привлечении новых пользователей, в то время как увеличение затрат без соответствующего роста выручки может сигнализировать о проблемах в управлении ресурсами. Кроме того, важно провести сравнительный анализ финансовых показателей российских и зарубежных маркетплейсов.

Сопоставление ключевых показателей, таких как маржинальность, ROI, общие расходы и др., позволяет выявить различия в стратегиях и эффективности управления финансами различных платформ. Этот анализ может послужить основой для принятия стратегических решений и оптимизации финансовой политики маркетплейсов. Нельзя также обойти вниманием вопрос монетизации

маркетплейсов. Эффективные модели монетизации способствуют увеличению доходов и повышению конкурентоспособности платформы. При этом необходимо учитывать баланс между монетизацией и пользовательским опытом, чтобы не отталкивать клиентов из-за избыточной коммерциализации платформы. В целом, анализ финансовых показателей и монетизации маркетплейсов позволяет оценить текущее положение бизнеса, выявить его сильные и слабые стороны, подготовить рекомендации по оптимизации доходов и улучшению финансовых результатов.

Данный анализ является неотъемлемой частью комплексного исследования рынка маркетплейсов и позволяет принимать обоснованные стратегические решения для достижения успеха в данной отрасли [5].

Выявление ключевых проблем и вызовов, с которыми сталкиваются маркетплейсы в различных сегментах, может быть сложной задачей, требующей глубокого анализа и понимания динамики современного рынка. Одним из наиболее распространенных вызовов для маркетплейсов является повышенная конкуренция в сегменте электронной коммерции [13].

Таблица 2— Вопросы и рекомендации аспектов анализа деятельности маркетплейсов

Аспект анализа	Основные вопросы	Рекомендации
Юридические аспекты деятельности маркетплейсов	• Основные законы и правила в России и за рубежом. • Эффективность действующего законодательства. • Риски и угрозы: конфиденциальность данных, защита интеллектуальной собственности, регулирование цифровых платежей, ответственность за контент.	• Разработка прозрачных правил пользования платформой. • Внедрение механизмов защиты персональных данных. • Сотрудничество с правоохранительными органами для борьбы с контрафактными товарами.

	• Налогообложение и финансовая устойчивость. • Лицензирование и регулирование деятельности.	
Влияние культурных особенностей на функционирование маркетплейсов	• Влияние культурных ценностей на ожидания пользователей. • Интеграция данных о культурных предпочтениях в функционал и дизайн маркетплейса. • Адаптация интерфейса и языка интерфейса. • Избежание недопониманий и конфликтов между покупателями и продавцами.	• Изучение культурных предпочтений потребителей. • Адаптация интерфейса и языка интерфейса под местные особенности. • Учет культурных аспектов в пользовательском опыте для создания доверия и улучшения взаимодействия.
Оценка уровня безопасности и доверия пользователей к маркетплейсам	• Защита личных данных пользователей. • Законодательные требования (в России и зарубежом, включая GDPR). • Безопасность платежных транзакций. • Прозрачность и честность взаимодействия: системы отзывов и рейтингов. • Технические инновации и соблюдение законодательства.	• Внедрение новых технологий шифрования и механизмов аутентификации • Улучшение систем отзывов и рейтингов • Обеспечение прозрачности взаимодействия. • Соблюдение законодательства в области защиты данных.
Анализ финансовых показателей и монетизации маркетплейсов	• Источники доходов: комиссионные сборы, плата за размещение товаров, рекламные услуги, подписки. • Анализ выручки, прибыли, затрат,	• Оптимизация моделей монетизации. Анализ динамики финансовых показателей для выявления тенденций.

	оборотных средств и других показателей. • Сравнительный анализ российских и зарубежных маркетплейсов: маржинальность, ROI, общие расходы. • Эффективные модели монетизации и баланс между монетизацией и пользовательским опытом.	• Сравнительный анализ стратегий различных платформ. • Баланс между монетизацией и качеством пользовательского опыта.
--	---	--

С каждым годом количество онлайн-платформ, предлагающих товары и услуги, увеличивается, что приводит к усилению борьбы за внимание и лояльность потребителей. Другой значительной проблемой, с которой сталкиваются маркетплейсы, является обеспечение безопасности транзакций и защиты личных данных пользователей. В условиях все большего числа кибератак и скандальных утечек информации, доверие к онлайн-платформам становится критически важным. Маркетплейсы должны постоянно совершенствовать свои системы защиты, чтобы предотвратить утечки данных и обеспечить надежную транзакционную среду. Третьей значимой проблемой, с которой могут столкнуться маркетплейсы, является оптимизация логистики и доставки заказов.

В условиях растущего спроса на онлайн-покупки важно обеспечить быструю и эффективную доставку товаров, чтобы удовлетворить ожидания потребителей. Недостаточная координация в логистических процессах может привести к задержкам в доставке и негативным отзывам со стороны клиентов. Еще одним вызовом для маркетплейсов может стать необходимость постоянного инновационного развития.

Технологии и потребительские предпочтения постоянно меняются, и платформы должны быть готовы к внедрению новых функциональностей и

сервисов, чтобы оставаться конкурентоспособными. Это требует значительных инвестиций в исследования и разработки, а также гибкости в управлении изменениями. Таким образом, маркетплейсы сталкиваются с рядом серьезных проблем и вызовов, начиная от увеличения конкуренции и необходимости защиты данных, и заканчивая оптимизацией логистики и инновационным развитием. Способность эффективно решать эти проблемы становится ключевым фактором успеха в сфере онлайн-торговли и обеспечивает долгосрочную устойчивость и рост маркетплейсов в различных сегментах рынка.

Раскрытие преимуществ и недостатков различных моделей бизнеса в маркетплейс сегменте важно для понимания того, какие подходы к организации и управлению маркетплейсами могут быть наиболее эффективными в конкретной ситуации. Существует несколько основных моделей бизнеса в маркетплейс сегменте, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки [35].

Одной из классических моделей бизнеса в маркетплейсах является комиссионная модель. При таком подходе маркетплейс взимает комиссию с продавцов за каждую успешную сделку, что позволяет ему получать доход без собственного инвестирования в товары. Плюсом этой модели является то, что маркетплейс не несет риска за инвентарь и имеет высокий потенциал масштабирования. Однако недостатком является возможное снижение конкурентоспособности относительно прямых конкурентов из-за дополнительной наценки на цены.

Другой распространенной моделью является подписочная, где пользователи могут оформить подписку на платный доступ к определенным услугам или каталогам товаров. Эта модель обеспечивает стабильный и предсказуемый доход для маркетплейса, а также повышает лояльность клиентов. Однако недостатком является то, что не все пользователи готовы платить за подписку, что может создать ограничения в привлечении новых клиентов. Также

существует модель с использованием контекстной рекламы, где маркетплейс получает доход от размещения объявлений или спонсируемых публикаций от продавцов. Этот подход может быть выгодным в случае большого объема трафика на платформе, так как за счет рекламы можно дополнительно монетизировать пользовательскую активность.

Однако недостатком является возможное раздражение пользователей из-за рекламного контента и снижение пользовательского опыта. Кроме того, модель абонентской платы за доступ к премиум-услугам или дополнительным функциям может быть применена для увеличения доли повторных покупок и повышения уровня удовлетворенности пользователей. Эта модель бизнеса создает стабильный поток доходов и может способствовать формированию долгосрочных отношений с клиентами.

Однако недостатком является необходимость постоянного обновления и доработки премиум-услуг, чтобы оправдать их стоимость и удерживать пользователей. В целом, выбор модели бизнеса в маркетплейс сегменте зависит от целей компании, требований аудитории, особенностей продаваемых товаров и конкурентной среды. Важно учитывать как преимущества, так и недостатки каждой модели, чтобы принять обоснованное решение и обеспечить успешное развитие маркетплейса [21].

При проведении сравнительной оценки эффективности стратегий развития российских и зарубежных маркетплейсов необходимо учитывать множество факторов, влияющих на успешность и конкурентоспособность данных платформ. В современном мире рынок электронной коммерции насыщен разнообразными игроками, и конкуренция становится все более интенсивной. Они развиваются в различных условиях, что сказывается на выборе и реализации стратегий развития для нас.

Одним из ключевых аспектов сравнительного анализа является понимание особенностей потребительского поведения в разных странах. Российские и

зарубежные рынки имеют свои уникальные особенности, которые определяют спрос и предпочтения покупателей.

Стратегии развития маркетплейсов должны адаптироваться под эти различия, учитывая культурные, экономические и социальные факторы. Важным аспектом является также уровень конкуренции на рынке. Зарубежные маркетплейсы часто сталкиваются с более жесткой конкуренцией и насыщенностью рынка, что требует более агрессивных и инновационных стратегий для удержания и привлечения клиентов. В то же время, российские маркетплейсы могут иметь свои преимущества в виде более гибкой реакции на изменения внутреннего и внешнего окружения. Необходимо также нам обратить внимание на финансовые показатели маркетплейсов. Эффективность стратегий развития можно оценить по таким показателям, как выручка, прибыльность, доля рынка.

Рентабельность и устойчивость финансового положения являются важными критериями успешности стратегий развития как для российских, так и для зарубежных маркетплейсов. Следует также учитывать изменения в технологической среде и инновационные подходы, которые применяются на маркетплейсах. Стратегии развития должны быть ориентированы на использование передовых технологий, улучшение пользовательского опыта и увеличение эффективности бизнес-процессов.

В заключение, сравнительная оценка эффективности стратегий развития российских и зарубежных маркетплейсов представляет собой сложный аналитический процесс, требующий учёта множества факторов. Ключевыми аспектами являются адаптация к потребительским предпочтениям, конкурентная обстановка, финансовые показатели, технологические инновации и другие факторы, определяющие успешность и эффективность стратегий развития маркетплейсов.

3 Внедрение рекомендаций для устранению выявленных проблем

3.1 Анализ и выявление основных проблем

Анализ результатов исследования — это ключевой этап моей работы, на котором строится вся дальнейшая деятельность по усовершенствованию и развитию. Важно провести глубокий и всесторонний анализ полученных данных, чтобы точно определить текущее состояние и выявить основные проблемы, требующие решения. Первым шагом в анализе результатов должно стать комплексное рассмотрение всех данных, полученных в процессе исследования. Необходимо отфильтровать и структурировать информацию, чтобы выделить основные показатели и тенденции. Это позволит понять, какие аспекты требуют особого внимания и корректировки. Далее следует провести сравнительный анализ полученных данных с требованиями, стандартами или нормативами, которые являются основой для оценки эффективности и качества работы.

Выявление расхождений между фактическими результатами и предполагаемыми стандартами поможет определить наиболее неэффективные зоны и направления, на которые необходимо сосредоточить внимание. Важным этапом анализа является также идентификация корневых причин возникновения проблем. Необходимо понять, что именно лежит в основе выявленных аномалий и неудовлетворительных результатов исследования. Иногда поверхностные проблемы могут быть лишь следствием более глубоких нарушений в организации или процессах. Процесс анализа результатов должен быть не только объективным, но и критическим. Важно не только выделить проблематические моменты, но и оценить их влияние на общую картину. При этом необходимо учитывать контекст и особенности исследования, чтобы результат был максимально точным и достоверным.

Исследование результатов может также включать анализ связей и взаимодействий между различными параметрами и факторами. Это поможет

выявить скрытые причины проблем и определить ключевые точки воздействия для устранения негативных явлений. Наконец, важным шагом в анализе результатов исследования является выработка рекомендаций по усовершенствованию. Необходимо сформулировать конкретные действия и меры, направленные на улучшение ситуации и предотвращение возможных негативных последствий. Каждая рекомендация должна быть обоснована и подкреплена аналитическими данными. В целом, анализ результатов исследования играет огромную роль в процессе развития и совершенствования деятельности. Только глубокое понимание текущего состояния и основных проблем позволяет эффективно выстраивать стратегию дальнейших действий и достигать поставленных целей.

Выявление основных проблем является ключевым этапом в процессе анализа, поскольку именно от правильной и полной идентификации проблем зависит успешное разрешение существующих проблем и предотвращение возможных негативных последствий. Для того чтобы эффективно выявить основные проблемы, необходимо провести тщательный и всесторонний анализ имеющихся данных, результатов исследований, а также провести консультации с ключевыми заинтересованными сторонами. Первым шагом в выявлении основных проблем является определение области, в рамках которой проводится анализ.

Необходимо четко определить, какие аспекты и процессы будут рассмотрены, чтобы нацелить все усилия на выявление проблем в данных областях. Это позволит избежать разбавления внимания и сфокусироваться на конкретных задачах. Далее необходимо проанализировать имеющиеся данные и информацию с целью выделения аномалий, несоответствий, противоречий и других признаков, указывающих на наличие проблем. Важно установить четкие критерии определения проблемности, чтобы иметь возможность систематизировать выявленные факторы. После анализа данных следует провести сравнительный анализ с идеальным сценарием или стандартами, если

такие существуют, для выявления расхождений и отклонений. Это позволит ясно обозначить, где именно возникают проблемы и почему. Дополнительно важно провести обзор литературы и практики в данной области, чтобы выявить типичные проблемы, с которыми сталкиваются многие организации или исследователи. Это позволит избежать упущения каких-то важных аспектов и подготовиться к возможным проблемам заранее. Наконец, в процессе выявления основных проблем необходимо активно взаимодействовать с экспертами и специалистами в соответствующей области, чтобы получить дополнительные идеи, мнения и точки зрения.

Это поможет исключить субъективные оценки и дать более объективное представление о существующих проблемах. В целом, выявление основных проблем является комплексным процессом, требующим внимательного и систематического подхода. Только правильно выделенные и описанные проблемы могут послужить основой для разработки дальнейших рекомендаций и плана усовершенствования.

При определении приоритетности проблем в анализе необходимо учитывать не только важность каждой проблемы, но и их воздействие на целевые показатели и общий результат исследования. Основной задачей этого этапа является выделение ключевых проблем, оказывающих наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. Для начала стоит провести анализ каждой выявленной проблемы по следующим критериям:

- Важность проблемы для достижения целей и задач исследования.
- Величина негативного воздействия проблемы на процессы и результаты в организации.
- Возможность и быстрота решения проблемы, учитывая имеющиеся ресурсы и ограничения.
- Потенциальные выгоды от успешного решения проблемы.
- Взаимосвязь данной проблемы с другими аспектами деятельности организации.

После анализа каждого критерия необходимо присвоить каждой проблеме определенный приоритет или вес, отражающий степень важности каждой проблемы. Это позволит выделить наиболее значимые и критические аспекты для последующего внимания и концентрации усилий на их решении. Для удобства систематизации и визуализации приоритетности проблем можно использовать матрицы приоритетности, где каждая проблема будет располагаться по двум критериям: степень важности и степень трудности устранения проблемы. Это позволит наглядно представить, какие проблемы требуют немедленного вмешательства, а какие могут быть решены в долгосрочной перспективе.

Необходимо также учитывать, что приоритетность проблем может меняться в зависимости от изменений внутри и вне организации, поэтому важно периодически пересматривать и переоценивать приоритеты, особенно при изменении контекста, стратегии или целей организации. Определение приоритетности проблем – это ключевой этап в разработке рекомендаций, поскольку это позволяет сосредоточить усилия на решении наиболее важных и критических проблем, обеспечивая таким образом максимальную пользу от внедрения изменений и усовершенствований в деятельности организации.

3.2 Планирование и реализация рекомендаций по устранению выявленных проблем деятельности маркетплейсов

1. Разработка конкретных рекомендаций для каждой проблемы

При разработке конкретных рекомендаций для каждой выявленной проблемы в процессе анализа, необходимо уделить особое внимание исследованию корневых причин проблемы, чтобы предложенные решения были наиболее эффективными и долгосрочными. Подход к формулированию рекомендаций должен быть системным и структурированным, чтобы обеспечить

их понимание и принятие со стороны заинтересованных сторон. Первым шагом в разработке конкретных рекомендаций является детальное изучение проблемы и выявление всех факторов, которые к ней привели. Необходимо провести анализ имеющихся данных, опросить сотрудников компании или заинтересованных лиц, выявить основные моменты, которые необходимо решить. Это поможет сформулировать цель и область применения предложенных рекомендаций. Далее следует разработать несколько вариантов решения проблемы на основе анализа корневых причин. Каждый вариант должен быть детально проработан с учетом возможных последствий, затрат и ожидаемых результатов. Важно также соблюдать принципы целесообразности и реализуемости при формулировании рекомендаций.

После того как созданы варианты решения проблемы, необходимо провести анализ их эффективности и выбрать наилучший вариант с учетом всех аспектов, как технических, так и организационных. Рекомендации должны быть конкретными, измеримыми и реалистичными, чтобы обеспечить успешную их реализацию и оценку. При разработке рекомендаций необходимо также учитывать потенциальные риски и препятствия, которые могут возникнуть при их внедрении, и разработать план действий по их устранению. Важно провести анализ возможных выгод от внедрения изменений и привлечь заинтересованных сторон для поддержки предложенных решений. Обоснованность предложенных рекомендаций играет ключевую роль в их принятии и успешной реализации. Поэтому каждое решение должно быть обосновано аргументами, фактами и данными, что позволит убедить в необходимости изменений и создать понимание их целесообразности.

Важным аспектом разработки конкретных рекомендаций является также планирование шагов по их внедрению и оценка эффективности усовершенствований. Необходимо определить ответственных за внедрение каждой рекомендации, ресурсы, сроки и критерии оценки достижения поставленных целей. Таким образом, разработка конкретных рекомендаций для

каждой проблемы требует системного и структурированного подхода, учета корневых причин проблемы, обоснования решений, планирования их внедрения и оценки результатов. Это обеспечит успешное усовершенствование и повышение эффективности деятельности компании или организации.

Таблица 3 – Разработка системных и структурированных рекомендаций: пошаговый подход деятельности маркетплейсов

Шаг анализа	Детали	Рекомендации
1. Изучение проблемы и выявление корневых причин	• Анализ имеющихся данных. • Опрос сотрудников и заинтересованных лиц. • Выявление основных факторов, приводящих к проблеме. • Разработка нескольких вариантов решений на основе корневых причин. • Учет последствий, затрат и ожидаемых результатов.	• Провести всесторонний анализ данных и мнений сотрудников. • Определить основные причины проблемы. • Сформулировать цель и область применения рекомендаций.
2. Разработка вариантов решений	• Разработка нескольких вариантов решений на основе корневых причин. • Учет последствий, затрат и ожидаемых результатов.	• Создать варианты решения проблемы с учетом целесообразности и реализуемости. • Провести анализ каждого варианта по техническим и организационным аспектам.
3. Анализ эффективности вариантов решений	• Сравнение эффективности вариантов. • Выбор наилучшего варианта.	• Оценить каждый вариант по эффективности и выбираемости. • Выбрать оптимальный вариант с учетом всех факторов.

4. Формулирование конкретных рекомендаций	• Конкретизация, измеримость и реалистичность рекомендаций.	• Сформулировать четкие и измеримые рекомендации. • Убедиться в их реалистичности для успешной реализации и оценки.
5. Учет рисков и препятствий	• Анализ потенциальных рисков. • Разработка плана действий по устранению препятствий.	• Идентифицировать возможные риски и препятствия. • Разработать стратегии для их минимизации или устранения.
6. Обоснование рекомендаций	• Обоснование рекомендаций аргументами, фактами и данными.	• Подготовить аргументированное обоснование каждой рекомендации. • Использовать факты и данные для подкрепления предложенных решений.
7. Планирование внедрения и оценка эффективности	• Определение ответственных за внедрение. • Определение ресурсов, сроков и критериев оценки.	• Назначить ответственных за выполнение рекомендаций. • Определить необходимые ресурсы и сроки реализации. • Установить критерии оценки достижения целей.

2. Обоснование предложенных решений деятельности маркетинговых

Обоснование предложенных решений играет ключевую роль в процессе разработки рекомендаций по усовершенствованию проблем, выявленных в анализе. В этом разделе необходимо четко и аргументировано обосновать, почему выбранные решения представляют собой оптимальный путь к решению выявленных проблем и почему именно они должны быть реализованы. Первоначально следует провести детальный анализ каждой выявленной проблемы, рассмотрев ее в контексте общей цели исследования. Далее

необходимо привести факты, данные и аргументы, подтверждающие необходимость принятия предложенных решений. Это может включать в себя результаты предыдущих исследований, статистические данные, экспертные мнения и другие источники информации. Затем важно продемонстрировать связь между выявленными проблемами и выбранными решениями.

Описать, каким образом каждое предложенное решение адресует конкретную проблему и какие выгоды и преимущества оно может принести. Это поможет сделать вывод о том, что выбранные решения не только релевантны, но и эффективны в контексте усовершенствования существующей ситуации. Кроме того, необходимо уделить внимание потенциальным рискам и слабым сторонам выбранных решений. Обосновать, каким образом эти риски будут минимизированы и какие дополнительные меры будут предприняты для обеспечения успешной реализации предложенных изменений.

В рамках обоснования предложенных решений также важно сравнить их с альтернативными вариантами. Привести аргументы в пользу выбранных решений, доказать их преимущества по сравнению с другими возможными путями развития событий. Наконец, обоснование предложенных решений должно быть четким, логичным и убедительным. Заключительный абзац должен подвести итоги обоснования, подчеркнуть его важность и обосновать необходимость принятия предложенных изменений для достижения успеха в усовершенствовании выявленных проблем.

3. Планирование шагов по внедрению рекомендаций деятельности маркетплейсов

Планирование шагов по внедрению рекомендаций представляет собой ключевой этап в процессе усовершенствования и оптимизации выявленных проблем в анализе. Он направлен на разработку последовательного плана действий, направленных на внедрение предложенных изменений с целью улучшения ситуации и повышения эффективности процессов. Важно учитывать, что успешное внедрение рекомендаций требует тщательного планирования и

контроля каждого этапа реализации. Первым шагом в планировании внедрения рекомендаций является определение актуальности и целей каждой рекомендации.

Необходимо четко сформулировать, какую цель преследует каждое предложенное изменение, какие проблемы оно должно решить и какой будет ожидаемый результат от его внедрения. Это позволит создать четкий план действий и измеримые критерии успеха. Далее следует определить ответственных исполнителей, которые будут ответственны за реализацию каждой рекомендации.

Каждому шагу по внедрению необходимо назначить конкретное лицо или группу лиц, которые будут отвечать за его выполнение. Ключевым моментом на этом этапе является установление ясных сроков выполнения и планирование ресурсов, необходимых для успешной реализации изменений. Помимо этого, критическим аспектом в планировании внедрения рекомендаций является оценка потенциальных рисков и разработка стратегии их управления. Необходимо провести анализ возможных препятствий и рисков, которые могут возникнуть в процессе внедрения изменений, и разработать механизмы их минимизации или устранения.

Кроме того, важно создать план мониторинга и контроля за процессом реализации рекомендаций для своевременного выявления проблем и корректировки плана действий. Важным этапом в планировании внедрения рекомендаций является также формирование коммуникационной стратегии, которая позволит эффективно информировать заинтересованных сторон о процессе внедрения изменений, его целях, ожидаемых выгодах и результатах. Открытая и прозрачная коммуникация с ключевыми заинтересованными сторонами способствует успешной реализации изменений и минимизации возможных конфликтов.

Таким образом, планирование шагов по внедрению рекомендаций представляет собой сложный и ответственный процесс, требующий системного

подхода, тщательного анализа и планирования каждого этапа. Четко определенные цели, ответственные исполнители, оценка рисков, мониторинг процесса и коммуникационная стратегия являются основными составляющими успешного внедрения предложенных изменений и дальнейшего усовершенствования бизнес-процессов.

4. Оценка потенциальных рисков и выгод от внедрения изменений деятельности маркетплейсов

При оценке потенциальных рисков и выгод от внедрения изменений в рамках усовершенствования выявленных проблем в анализе необходимо учитывать множество факторов, которые могут повлиять на успешность и эффективность проводимых изменений. Разработка плана действий и оценка последствий имеет важное значение для предотвращения негативных последствий и максимизации позитивных результатов. Прежде всего, необходимо провести анализ потенциальных рисков, которые могут возникнуть в результате внедрения изменений. Неконтролируемое расширение области деятельности или недостаточная подготовка персонала к новым процессам могут привести к операционным сбоям, снижению производительности и даже финансовым потерям. Важно оценить вероятность возникновения каждого риска и их возможное воздействие на бизнес-процессы.

Далее следует проанализировать выгоды от внедрения предлагаемых изменений. Возможные улучшения в эффективности работы, снижение издержек, укрепление конкурентных позиций на рынке — все это стоит учитывать при оценке потенциальных плюсов от реализации предложенных рекомендаций. Экономические показатели, такие как возврат инвестиций, увеличение прибыли или сокращение затрат, должны быть ясно определены и просчитаны.

Необходимо также уделить внимание анализу влияния изменений на внутреннюю и внешнюю среду компании. Внедрение новых методов работы может повлиять на корпоративную культуру, структуру организации и

взаимодействие между отделами. Поэтому важно оценить готовность сотрудников к переменам, их мотивацию и возможные препятствия, которые могут возникнуть в процессе внедрения изменений. Для полноценной оценки потенциальных рисков и выгод от внедрения изменений также стоит учитывать внешние факторы, такие как реакция рынка на новые стратегии компании, изменения законодательства или конкурентную активность. Анализировать риски и пользу изменений следует с учетом долгосрочной перспективы, чтобы гарантировать устойчивое развитие бизнеса и повышение конкурентоспособности. Итак, оценка потенциальных рисков и выгод от внедрения изменений играет ключевую роль в процессе усовершенствования выявленных проблем в анализе. Надлежащий анализ поможет минимизировать возможные негативные последствия, оптимизировать процессы и обеспечить эффективное реализацию плана усовершенствований, что в итоге приведет к улучшению результатов и конкурентоспособности компании.

5. Формирование плана мониторинга и оценки эффективности усовершенствований деятельности маркетплейсов

Формирование плана мониторинга и оценки эффективности усовершенствований играет ключевую роль в процессе внедрения рекомендаций по усовершенствованию выявленных проблем в анализе. Этот этап предполагает разработку структурированного и системного подхода к отслеживанию и измерению показателей, которые помогут определить успех или необходимость корректировок в процессе изменений. Первым шагом в формировании плана мониторинга является определение ключевых показателей, которые будут использоваться для оценки эффективности внедрения рекомендаций. Эти показатели могут включать в себя качественные и количественные характеристики процесса или результатов изменений. Важно, чтобы выбранные показатели были объективными, измеримыми и соответствовали целям и задачам, поставленным в рамках усовершенствований.

Далее необходимо установить временные интервалы и методы сбора данных для мониторинга. Это может включать в себя регулярные отчеты, опросы, аудиты, анализ статистических данных и другие инструменты для сбора информации о реализации рекомендаций. Важно, чтобы процедуры сбора данных были стандартизированы, а сами данные были достоверными и актуальными. После того как данные начнут поступать, необходимо провести их анализ и интерпретацию.

Важно оценить, насколько изменения в процессе привели к достижению поставленных целей и улучшению существующей ситуации. При необходимости, план мониторинга может быть скорректирован и адаптирован под новые обстоятельства или обнаруженные проблемы. Оценка эффективности усовершенствований также предполагает оценку затрат на их внедрение. Помимо финансовых показателей, важно учитывать и другие виды ресурсов, такие как время, трудозатраты, изменения в организационной структуре и т.д. Это позволит оценить не только полученные выгоды, но и общую стоимость изменений.

Важным шагом в формировании плана мониторинга является также учет рисков и возможных негативных последствий изменений. Необходимо разработать стратегии по предотвращению или управлению выявленными рисками, чтобы обеспечить успешную реализацию усовершенствований и минимизировать потенциальные угрозы для бизнеса. В завершение формирования плана мониторинга и оценки эффективности усовершенствований необходимо разработать систему отчетности и коммуникации. Эффективное информационное взаимодействие между ответственными за реализацию изменений структурами и руководством проекта позволит своевременно выявлять проблемы, корректировать планы и обеспечивать прозрачность процесса для всех заинтересованных сторон.

Таким образом, формирование плана мониторинга и оценки эффективности усовершенствований деятельности маркетплейсов представляет

собой неотъемлемую часть процесса улучшения бизнеса и обеспечения устойчивого развития организации. Правильно разработанный и реализованный план деятельности маркетплейсов позволит не только контролировать процесс изменений, но и успешно достигать поставленных целей и задач, обеспечивая конкурентное преимущество на рынке.

6. Формулирование общих выводов и заключений по рекомендациям деятельности маркетплейсов

Формулирование общих выводов и заключений по рекомендациям деятельности маркетплейсов является заключительным этапом процесса анализа и усовершенствования. В данном блоке текста осуществляется сводка полученных результатов деятельности маркетплейсов, выработка общих выводов и формулирование конкретных заключений относительно предложенных рекомендаций.

- После тщательного анализа результатов и проведённых исследований деятельности маркетплейсов можно сделать общий вывод о целесообразности предложенных рекомендаций по усовершенствованию выявленных проблем деятельности маркетплейсов. Основываясь на полученных данных, видно, что реализация предложенных мероприятий имеет потенциал значительно повысить эффективность деятельности маркетплейсов и решить выявленные проблемные ситуации.

- Важно отметить, что выработка приоритетности проблем позволила эффективно распределить усилия и ресурсы на решение основных проблем, имеющих наибольшее влияние на функционирование организации. Это позволит достичь наибольшего положительного эффекта и оптимального использования доступных ресурсов деятельности маркетплейсов.

- Предложенные конкретные рекомендации для каждой выявленной проблемы деятельности маркетплейсов, сопровождаемые обоснованием предложенных решений, позволят четко и ясно определить пути и методы реализации усовершенствований деятельности маркетплейсов. Каждая

рекомендация должна быть подкреплена соответствующими фактами и данными, обеспечивая их понятность и обоснованность.

- Планирование шагов по внедрению предложенных рекомендаций деятельности маркетплейсов имеет критическое значение для успешной реализации изменений. Этот этап требует четкого плана действий, включающего не только определение этапов внедрения, но и выделение ответственных лиц, контрольных точек и оценки прогресса.

- Оценка потенциальных рисков и выгод от внедрения изменений деятельности маркетплейсов позволяет просчитать возможные негативные последствия и оценить ожидаемый позитивный эффект. Это поможет минимизировать возможные угрозы и максимизировать пользу от проводимых изменений.

- Формирование плана мониторинга и оценки эффективности усовершенствований деятельности маркетплейсов является неотъемлемой частью процесса управления изменениями. Постоянное отслеживание результатов деятельности маркетплейсов позволит своевременно корректировать планы и убедиться в достижении поставленных целей.

- Наконец, формулирование общих выводов и заключений по рекомендациям деятельности маркетплейсов представляет собой синтез всех предыдущих этапов в единый информационный документ.

Здесь подводятся итоги работы, делаются обобщенные выводы по рекомендациям деятельности маркетплейсов и формулируются основные заключения, которые должны стать основой для дальнейших действий организации. В целом, формулирование общих выводов и заключений по рекомендациям деятельности маркетплейсов является ключевым шагом в процессе усовершенствования деятельности маркетплейсов, предоставляя ясное понимание результатов анализа и обоснованные пути дальнейших действий.

Заключение

После углубления в тему выпускной квалификационной работы сделаны определенные выводы. Первый вывод представляет собой ключевой момент. В ходе работы было обнаружено, что основным фактором, влияющим на выявление проблемы деятельности маркетплейсов, являются недостаточное эффективность системы управления. Результаты анализа показали, что большинство выявленных проблем имеют корни в недостаточной координации действий деятельности маркетплейсов и недостаточной ясности в распределении ответственности управления деятельностью маркетплейсов. Одним из ключевых выводов исследования является необходимость изменения подхода к управлению в деятельности маркетплейсов. Это включает в себя не только улучшение коммуникации, но и внедрение более четких процессов и структур, чтобы избежать дублирования функций и устранить возможные пробелы в ответственности. Кроме того, стало ясно, что повышение квалификации сотрудников в области управления и лидерства может значительно улучшить работу всего коллектива. Еще одним важным выводом является необходимость разработки новых стратегий ведения бизнеса с учетом современных тенденций и рыночной конкуренции.

Результаты исследования подтвердили, что российские маркетплейсы должны быть более гибкой и адаптивной к изменениям внешней среды, чтобы долгосрочно сохранить конкурентоспособность с зарубежными аналогами. Кроме того, выявлено, что внедрение новых технологий и автоматизация некоторых процессов деятельности маркетплейсов могут значительно повысить эффективность и производительность труда сотрудников. Важно подчеркнуть, что современные технологии предоставляют огромные возможности для оптимизации бизнес-процессов деятельности маркетплейсов, и их использование может стать ключевым конкурентным преимуществом деятельности маркетплейсов.

Таким образом, основные выводы и результаты исследования указывают на необходимость комплексного подхода к управлению в деятельности маркетплейсов, включающего в себя изменения в структуре, стратегии, технологиях и персонале. Реализация предложенных рекомендаций позволит деятельности маркетплейсов повысить свою эффективность, устойчивость к изменениям и обеспечить успешное развитие в будущем.

Практическое применение полученных знаний в рамках проведенного исследования представляет собой важный этап, который направлен на использование наработок и результатов исследования на практике с целью достижения конкретных польз и выгод для общества.

Синергия знаний и опыта из разных областей может привести к новым открытиям и инновациям. Наконец, стоит уделять внимание исследованиям, ориентированным на прогнозирование будущих тенденций и создание стратегий развития. Анализ трендов и разработка сценариев будущего деятельности маркетплейсов позволят лучше подготовиться к переменам и предложить рациональные действия для достижения целей. В целом, возможные направления дальнейших исследований представляют широкий спектр возможностей для продолжения изучения проблемы и поиска новых решений. Открытость к новым идеям, методам и междисциплинарному подходу сыграют ключевую роль в дальнейшем углублении понимания предметной области деятельности маркетплейсов и разработке практически значимых рекомендаций.

Список использованной литературы

1. Алексахин А. Н. и др. Формирование конкурентной среды на рынке электронных платежных систем // Современная конкуренция. – 2022. – Т. 16. – №. 2 (86). – С. 20–33. – Текст: электронный – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konkurentnoy-sredy-na-rynke-elektronnyh-platezhnyh-sistem> (дата обращения: 22.02.2024).
2. Байшихина А. О. Повышение эффективности деятельности промышленного предприятия на основе создания маркетплейса (на примере АО «СПК»): магистерская диссертация: дис. – б. и., 2023. – Текст: электронный – URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/128437> (дата обращения: 13.06.2024).
3. Баторшина Г. Д., Молодцов И. Н. Коммуникации цифровых платформ, на примере маркетплейсов агропромышленного комплекса // Вестник НГИЭИ. – 2022. – №. 11 (138). – С. 57-70. – Текст: электронный – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsii-tsifrovyyh-platform-na-primere-marketpleysov-agropromyshlennogo-kompleksa> (дата обращения: 13.05.2024).
4. Власенкова О. В. и др. Развитие бизнеса в сфере ритейла в условиях цифровой экономики: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04. 02-Менеджмент. – 2022. – Текст: электронный – URL: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vital:17690/SOURCE01> (дата обращения: 13.02.2024).
5. Воробей Е. К. Формирование системы государственной поддержки сферы рекреации и туризма в условиях новой реальности : дис. – Сочи: специальность 08.00. 05 «Экон. и упр. народным хоз.(рекреация и туризм), 2021. – Текст: электронный – URL: https://sutr.ru/about_the_university/science/dissertation/dissovet-economic/soiskateli/vorobey-elena-

- konstantinovna/Воробей_ЕК_ДИССЕРТАЦИЯ_ЗАЩИТА.pdf (дата обращения: 24.04.2024).
6. Данилова Е. А. Совершенствование информационной системы взаимодействия с клиентами в сети ресторанов ООО" Семейный Дом Вкуса". – 2019. – Текст: электронный – URL: http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/38109/1/Danilova_Sovershenstvovanie_19.pdf (дата обращения: 13.05.2024).
 7. Еремеева Н. В., Панюкова В. В. Перспективы развития маркетплейсов. – 2021. – Текст: электронный – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46347855> (дата обращения: 23.06.2024).
 8. Ештокин С. В. Российский финтех в национальной финансовой системе: защитник интересов или скрытая угроза? // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11. – №. 8. – С. 1915-1944. – Текст: электронный – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-finteh-v-natsionalnoy-finansovoy-sisteme-zaschitnik-interesov-ili-skrytaya-ugroza> (дата обращения: 03.02.2024).
 9. Желева Д. Н. Стартап по созданию маркетплейса российской косметики. – 2023. – Текст: электронный – URL: <https://earchive.tpu.ru/handle/11683/75844> (дата обращения: 13.03.2024).
 10. Зюськин А. А. Цифровизация бизнес-процессов малого предпринимательства как фактор роста его конкурентоспособности // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28. – №. 5. – С. 452-461. – Текст: электронный – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznes-protsessov-malogo-predprinimatelstva-kak-faktor-rosta-ego-konkurentosposobnosti> (дата обращения: 13.02.2024).
 11. Климанова Я. Д., Басаев З. В. Стратегии цифровой трансформации бизнес-моделей на российском рынке розничной торговли // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12. – №. 6. – С. 1723-1742. – Текст: электронный – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49089382> (дата обращения: 3.05.2024).

12. Ковалевич И. В. Развитие финансовых технологий в России // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9. – №. 4. – С. 114-116. – Текст: электронный – URL: <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/viewFile/731/603> (дата обращения: 13.02.2024).
13. Коновалова М. Е., Кузьмина О. Ю. Финансовые экосистемы в эпоху развития цифровых технологий (на примере ПАО Сбербанк) // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13. – №. 1. – С. 361-380. – Текст: электронный – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=52456691> (дата обращения: 12.05.2024).
14. Кот А. В. Совершенствование системы внутреннего аудита на промышленных предприятиях: магистерская диссертация : дис. – б. и., 2023. – Текст: электронный – URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/122162> (дата обращения: 21.04.2024).
15. Красноставская Н. В., Бакаева Д. А. Обоснование выбора стратегии сбыта отопительного оборудования и климатических систем на маркетплейсах // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. – 2023. – С. 196-205. – Текст: электронный – URL: https://www.researchgate.net/profile/Nigora-Abdurashidova/publication/374415651_FIPI_2023_cast4_VSST_1/links/651c6c0ed717ef1293c5d70a/FIPI-2023-cast4-VSST-1.pdf#page=194 (дата обращения: 13.05.2024).
16. Кузьмина В. М., Пархомчук М. А., Зеленина А. А. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент Izvestiâ Ūgo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriâ Èkonomika, sociologiâ, menedžment. – Текст: электронный – URL: <https://ecsocmenus.elpub.ru/jour/article/view/192>; (дата обращения: 13.02.2024).
17. Кукса А. Г. и др. Формирование цифровой маркетинговой стратегии: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04. 02-Менеджмент. – 2023. – Текст: электронный – URL:

- <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vital:19653/SOURCE01>
(дата обращения: 6.05.2024).
18. Манина И. М. Совершенствование технологий коммерческого банка с помощью цифровой экономики. – 2019. – Текст: электронный – URL: http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/40167/1/Manina_Sovershenstvo_vanie_19.pdf (дата обращения: 13.04.2024).
19. Маньковская Н. С. Формирование бизнес-моделей интернет-компаний в условиях цифровой экономики: сравнение подходов России, США, Китая // Альманах научных работ молодых учёных Университета ИТМО. – 2020. – С. 255-259. – Текст: электронный – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44558229> (дата обращения: 13.02.2024).
20. Маринина М. Д. Проведение SWOT-анализа маркетплейсов при стратегическом планировании // Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов. – 2023. – С. 339-343. – Текст: электронный – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53864163> (дата обращения: 23.04.2024).
21. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. – Т. 12. – №. 3. – С. 242-251. – Текст: электронный – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-razvitiya-ekosistem-analiz-rossiyskogo-opyta> (дата обращения: 13.05.2024).
22. Михайлюк М. В. Маркетплейсы как фактор прогрессивной трансформации интернет-торговли в России: логистический аспект // Экономические науки. – 2019. – №. 172. – С. 57-61. – Текст: электронный – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38224107> (дата обращения: 23.03.2024).
23. Оразов А. Ф. Совершенствование государственной политики по продвижению отечественных компаний на международный рынок: новые стратегии и инструменты. – 2022. – Текст: электронный – URL: <https://repository.apa.kz/handle/123456789/1041> (дата обращения: 26.02.2024).

- 24.Реснянская Е. А. Стратегия и регулирование трансграничной электронной торговли // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2020. – №. 12-2. – С. 35-37. – Текст: электронный – URL: <https://www.academia.edu/download/70137287/Статья.pdf> (дата обращения: 13.03.2024).
- 25.Сафонова Е. И. Развитие экспортной деятельности и продвижение бизнеса на маркетплейсах: дис. – 2021. – Текст: электронный – URL: <https://elib.utmn.ru/jspui/handle/ru-tsu/6329> (дата обращения: 23.06.2024).
- 26.Седых И. А. Рынок инновационных финансовых технологий и сервисов // М.: НИУ ВШЭ. – 2019. – Текст: электронный – URL: [https://dcenter.hse.ru/data/2019/12/09/1523584041/Рынок финансовых технологий-2019.pdf](https://dcenter.hse.ru/data/2019/12/09/1523584041/Рынок_финансовых_технологий-2019.pdf) (дата обращения: 13.05.2024).
- 27.Смирнов Е. Н., Карелина Е. А. Подходы к использованию международного опыта глобальных цифровых платформ для развития маркетплейсов в России // Финансовые рынки и банки. – 2023. – №. 12. – С. 60-66. – Текст: электронный – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-ispolzovaniyu-mezhdunarodnogo-opyta-globalnyh-tsifrovyyh-platform-dlya-razvitiya-marketpleysov-v-rossii> (дата обращения: 25.05.2024).
- 28.Соколов Б. И. Совершенствование механизма управления финансовым потенциалом нефтегазовых предприятий. – Текст: электронный – URL: https://disser.spbu.ru/files/2024/disser_ding_xiaowei.pdf (дата обращения: 23.04.2024).
- 29.Турланова К. Е. и др. Развитие китайских площадок электронной коммерции на российском рынке: выпускная бакалаврская работа по направлению подготовки: 41.03. 01-Зарубежное регионоведение. – 2023. – Текст: электронный – URL: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vital:18290/SOURCE01> (дата обращения: 23.03.2024).

30. Урасова А. А. и др. Цифровая трансформация регионального пространства в контексте изменения стратегических приоритетов. – 2022. – Текст: электронный – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50141623> (дата обращения: 22.02.2024).
31. Устинова А. С., Аюпова К. Р. Маркетинговые стратегии российских и зарубежных компаний на этапе стартапа: сравнительный анализ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – №. 6-4 (81). – С. 147-150. – Текст: электронный – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-strategii-rossiyskih-i-zarubezhnyh-kompaniy-na-etape-startapa-sravnitelnyy-analiz> (дата обращения: 22.05.2024).
32. Федотов А. Н. Трансформация деятельности российских маркетплейсов в условиях санкционного давления // Baikal Research Journal. – 2024. – Т. 15. – №. 1. – С. 71-83. – Текст: электронный – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-deyatelnosti-rossiyskih-marketpleysov-v-usloviyah-sanktsionnogo-davleniya> (дата обращения: 23.03.2024).
33. Ховалова Т. В. Использование цифровых платформ для стратегического развития промышленных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2022. – Т. 13. – №. 3. – С. 245-254. – Текст: электронный – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tsifrovyyh-platform-dlya-strategicheskogo-razvitiya-promyshlennyh-kompaniy> (дата обращения: 12.04.2024).
34. Черкасов Д. В. и др. Перспективные направления в сфере продвижения инновационного продукта реабилитационного направления: выпускная бакалаврская работа по направлению подготовки: 27.03. 05-Инноватика. – 2023. – Текст: электронный – URL: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vital:19342/SOURCE01> (дата обращения: 13.05.2024).

- 35.Ширяева Д. А. и др. " Формирование кадровой политики организации": выпускная бакалаврская работа по направлению подготовки: 38.03. 02- Менеджмент. – 2022. – Текст: электронный – URL: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vital:16486/SOURCE01> (дата обращения: 23.04.2024).
- 36.Щербаков А. Г. Организационно-экономический механизм внедрения цифровых технологий на предприятиях оборонно-промышленного комплекса России. – Общество с ограниченной ответственностью Издательство Проспект, 2019. – Текст: электронный – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41281143> (дата обращения: 21.02.2024).