

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-4-32

Особенности функционирования маркетплейсов в контексте требований конкурентного законодательства

И. В. Князева^{1,2*}, Е. С. Горевая³, Н. С. Носков³

¹Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия

²Институт управления РАНХиГС, Москва, Россия

³Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск, Россия

*knyazeva-iv@ranepa.ru

Аннотация. В статье рассматриваются особенности цифровых платформ как многосторонних рыночных структур, создающих условия для возникновения и усиления сетевых эффектов, оказывающих влияние на формирование рыночной власти транзакционных платформ-маркетплейсов. Систематизированы базовые теории функционирования цифровых платформ, определены особенности и специфический характер платформенного взаимодействия контрагентов на маркетплейсах, описаны особенности управления системой отношений в условиях влияния формирующихся сетевых эффектов. Отмечена высокая зависимость селлеров (продавцов) от цифровой площадки, обусловленная сетевыми эффектами и последствиями их влияния на поведение как потребителей, так и продавцов. Сетевые эффекты становятся основным источником конкурентного преимущества, однако одновременно создают высокие барьеры входа для новых участников. Выделены ключевые характеристики цифровых платформ, определяющие их влияние на участников рынка и необходимость специфического регулирования. Проанализированы типовые нарушения антимонопольного законодательства в деятельности маркетплейсов за последние годы и представлены индикаторы рыночной власти. Выделены три основных проблемных поля, которые попадают в сферу антимонопольного контроля: недобросовестное рыночное поведение селлеров, злоупотребления со стороны платформы в отношении них и иных участников платформенного взаимодействия, влияние внешних и внутренних сетевых эффектов на поведенческие решения и действия субъектов платформенного взаимодействия и конечных потребителей. Представленные выводы и предложения могут быть использованы для совершенствования стратегий работы компаний на маркетплейсах, а также при разработке регулирующих и аналитических инструментов, предупреждающих риски антимонопольного правоприменения.

Ключевые слова: маркетплейс, платформенная экономика, цифровые платформы, сетевой эффект, цифровая торговля, антимонопольное регулирование, транзакционные издержки, селлер

Для цитирования: Князева И. В., Горевая Е. С., Носков Н. С. Особенности функционирования маркетплейсов в контексте требований конкурентного законодательства // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №5. С. 4–32. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-4-32

© Князева И. В.,
Горевая Е. С.,
Носков Н. С.,
2025.

Статья доступна на условиях простой (неисключительной) лицензии, которая является безвозмездной, предоставляется на срок действия исключительного права и действует по всему миру. Данная лицензия предоставляет любому лицу право копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате и создавать производные материалы, видоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

The Specifics of the Functioning of Marketplaces in the Context of the Requirements of Competition Law

I. Knyazeva^{1,2*}, E. Gorevaya³, N. Noskov³

¹*Siberian Institute of Management – Branch of RANEPA, Novosibirsk, Russia*

²*Institute of Management of RANEPA, Moscow, Russia*

³*Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia*

**knyazeva-iv@ranepa.ru*

Abstract. The article examines the features of digital platforms as multilateral market structures that create conditions for the emergence and strengthening of network effects that influence the formation of market power of transactional marketplace platforms. The basic theories of the functioning of digital platforms are systematized, the features and specific nature of the platform interaction of counterparties on marketplaces are determined, and the features of managing the relationship system under the influence of emerging network effects are described. Sellers are highly dependent on the digital platform due to network effects and the consequences of their influence on the behavior of both consumers and sellers. Network effects are becoming the main source of competitive advantage, but at the same time create high barriers to entry for new entrants. The key characteristics of digital platforms that determine their impact on market participants and the need for specific regulation are highlighted. Typical violations of antimonopoly legislation in the activities of marketplaces in recent years have been analyzed and indicators of market power have been presented. Three main problem areas that fall within the scope of antimonopoly control are identified: unfair market behavior of seller sellers, abuse by the platform against seller sellers and other participants in platform interaction, the influence of external and internal network effects on behavioral decisions and actions of subjects of platform interaction and end consumers. The presented conclusions and suggestions can be used to improve the strategies of companies on marketplaces, as well as to develop regulatory and analytical tools that prevent the risks of antitrust enforcement.

Keywords: marketplaces, platform economy, digital platforms, network effect, digital trade, antitrust regulation, transaction costs, seller

For citation: Knyazeva I., Gorevaya E., Noskov N. The Specifics of the Functioning of Marketplaces in the Context of the Requirements of Competition Law. *Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.5, pp.4-32 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-4-32

© Knyazeva I.,
Gorevaya E.,
Noskov N., 2025.

The article is available under a simple (non-exclusive) license, which is royalty-free, provided for the duration of the exclusive right, and is valid worldwide. This license grants any person the right to copy and distribute the material on any medium and in any format, and to create derivative materials, modify, and transform the material, provided that the authors, the article title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

Введение

Современные технологические изменения привели к развитию платформенной экономики, которая расширяет и дополняет возможности электронной коммерции, что отражает новую парадигму социально-экономических отношений, формирующихся в среде цифровых платформ и экосистем, которые становятся драйверами инновационного развития в ретейле, значительно влияя на формирование спроса, являются ключевым фактором успеха предпринимательской деятельности и конкуренции за клиента.

Во время и после пандемии сфера электронной коммерции стремительно развивается и дополняется новыми подходами, инструментами и системными решениями, что определяет трансформацию процесса торговли и торговых отношений. Значительный рост онлайн-торговли обусловлен расширением возможности онлайн-платежей и представленной широтой ассортимента продукции на онлайн-площадках, таких как сайты компаний и маркетплейсы, на последние приходится свыше 79% всей онлайн-торговли [30]. По данным аналитического агентства Datalnsight, прирост объемов продаж на маркетплейсах превышает прирост традиционного ретейла. В 2023 г. российский рынок розничной интернет-торговли достиг объема 5,03 млрд заказов на сумму 7,8 трлн рублей. Количество заказов увеличилось на 78%, а объем рынка в рублях вырос на 44%¹. Согласно данным Росстата, в 2023 г. оборот розничной торговли в России вырос на 6,4% по сравнению с предыдущим годом, достигнув 47,41 трлн рублей².

¹ Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2024 // Аналитическое агентство Datalnsight. 03.05.2024. URL: https://datalnsight.ru/eCommerce_2023 (дата обращения: 07.11.2025).

² Манукиян Е. В Минпромторге прокомментировали рост оборота розничной торговли в России // Российская газета. 07.02.2024. URL: <https://rg.ru/2024/02/07/v-minpromtorge-prokomentirovali-rost-oborota-rozничnoj-torgovli-v-rossii.html> (дата обращения: 07.11.2025).

Доля маркетплейсов к 2025 г. достигла 66%, а к 2029 г. доля e-commerce в отдельных категориях приблизится к 80%. Объем рынка к этому времени может составить 32 трлн рублей. В 2024 г. оборот розничной торговли на маркетплейсах в РФ превысил 4,8 трлн рублей – такие данные предоставляет Минэкономразвития. По подсчетам ведомства, за последние три года оборот утроился. По информации Росстата, совокупная выручка маркетплейсов от реализации товаров в 2024 г. превысила 2,7 трлн рублей, увеличившись за два года в четыре раза³.

Маркетплейсы являются одним из видов цифровых платформ и объединяют множество продавцов и покупателей, что обеспечивает многосторонние взаимодействия и сетевые эффекты. Согласно Федеральному закону от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», цифровая платформа представляет собой «информационную систему, и (или) сайт в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", и (или) программы для ЭВМ, обеспечивающие технические, организационные, информационные и иные возможности для взаимодействия неограниченного круга лиц, в том числе в целях обмена информацией и ее распространения, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг» [26]. Данный закон будет определять с 2026 г. необходимость установления справедливых договорных условий между платформой и партнерами, защиты от злоупотреблений со стороны операторов, честных правил поиска и ранжирования на цифровых платформах, а также прозрачность и недискриминационность доступа для всех участников, что вносит определенную ясность при регулировании споров о нарушении конкуренции на цифровых платформах.

³ Алешина А. Рынок маркетплейсов в России превратился в закрытый клуб // Деловой Петербург. 02.09.2025. URL: <https://www.dp.ru/a/2025/09/02/rinok-marketplejsov-v-rossii> (дата обращения: 07.11.2025).

Успешность работы маркетплейса обеспечивает достаточное количество активных участников, что усиливает сетевой эффект, формирует лояльность покупателей, стимулирует рост платформы и привлечение новых продавцов. Условия формирования и сила сетевого эффекта определяют скорость развития конкретной платформы. Согласно п. 4.1 ст. 4 Закона о защите конкуренции [25], «сетевой эффект – свойство товарного рынка (товарных рынков), при котором потребительская ценность программы (совокупности программ) для электронных вычислительных машин в информационно-телекоммуникационных сетях, в том числе в сети "Интернет", обеспечивающей совершение сделок между продавцами и покупателями определенных товаров (далее – цифровая платформа), изменяется в зависимости от изменения количества таких продавцов и покупателей» [25].

Специфика работы и особенности развития цифровых платформ и возникающих сетевых эффектов изучаются в публикациях таких зарубежных авторов, как W. Alstyne [31], M. Cusumano, D. Yoffe, A. Gawer [33], M. Jacobides, C. Cennamo [38], X. Wu, L. Jiang, X. Zhao [44], M. Kar [39]; в российском исследовательском поле наиболее известны работы А.Е. Шаститко [27, 29], Н.С. Павловой [27], И.В. Гагариной [4, 5], С.Б. Авдашевой [1, 2], Е.А. Заевой [10], А.А. Карапетян [11], И.В. Князевой [5, 16], А.И. Коваленко [14], В.С. Ковалёва [13], А.О. Маслова [18], О.А. Марковой [28], А. Шайдуллин [21], С.А. Яблонского [30]. Структурно-динамические изменения рынков, работа с сетевыми эффектами и новыми процессами электронной коммерции, накопившиеся вопросы развития и регулирования взаимоотношений контрагентов в платформенной экономике требуют дальнейших исследований формирующихся процессов, практик и взаимоотношений контрагентов, взаимодействующих с цифровыми платформами.

Цель исследования – выявление базовых принципов функционирования цифровых платформ, определение особенностей и специфиче-

ского характера платформенного взаимодействия контрагентов на маркетплейсах, управление системой отношений в условиях влияния формирующихся сетевых эффектов и анализ рисков недобросовестной конкуренции.

Гипотеза исследования – анализ складывающихся коммуникационных процессов контрагентов между собой и с цифровой площадкой, зависимость от сетевых эффектов и потребительских трендов влияют на снижение свободы предпринимательского волеизъявления селлеров (продавцов) в конкурентном поле участников цифровой площадки, что отражается в виде злоупотребления со стороны платформы рыночной властью, а со стороны продавцов – в виде нарушения принципов добропорядочности и справедливости, проявления фактов недобросовестной конкуренции, следствием чего является необходимость со стороны антимонопольного регулятора разрабатывать релевантные цифровым вызовам нормативно-правовые положения.

Обзор исследований по выделенной проблеме

В современных исследованиях рассматриваются разные аспекты развития платформенной экономики (табл. 1). Анализируя научные работы по обозначенной теме, целесообразно выделить четыре направления:

- теория платформенной экономики и сетевых эффектов, в рамках которой рассматривается концепция платформ как многосторонних экосистем и многосторонних рынков;
- изучение вопросов стратегического управления цифровыми платформами, эффекты масштаба и привлечения внешних участников;
- исследования, рассматривающие фундаментальные экономические модели двухсторонних рынков;
- исследование динамики конкуренции в сетевых структурах, вопросов регулирования конкуренции на многосторонних платформах.

Таблица 1. Направления исследований по изучению аспектов деятельности цифровых платформ
Table 1. Research areas for studying aspects of digital platforms' activities

№ No.	Направления современных исследований <i>Directions of modern research</i>	Авторы <i>Authors</i>	Содержание <i>Content</i>
1	Концепция цифровых платформ как многосторонних экосистем и многосторонних рынков	A. Gawer, [35], W. Alstyne [31], A. Шаститко, О. Трофимова [24], О. Маркова [28], А. Шайдуллин [21]	Рассматривается развитие цифровых платформ и экосистем для конкуренции и инноваций, применяемые распределенные модели создания стоимости приводят к централизованному способу получения стоимости
2	Стратегическое управление цифровыми платформами, эффекты масштаба и привлечения внешних участников	M. Cusumano, A. Gawer, D. Yoffie, [33], M. Jacobides, C. Cennamo, A. Gawer [38], E. Gorevaya, N. Noskov [36]	Исследуются злоупотребления властью со стороны компаний, работающих на основе цифровых платформ, экономической властью над участниками своей экосистемы
3	Фундаментальные экономические модели двухсторонних рынков	X. Wu, L. Jiang, X. Zhao [44], M. Kar [39], A. Шаститко, Е. Паршина [29]	Двухсторонние рынки – сложные экосистемы с сильной взаимозависимостью между участниками разных сторон. Анализ требует специфических подходов: от правильной идентификации и оценки рыночной власти [39] до разработки эффективных стратегий управления обеспечения соблюдения требований интеллектуальной собственности и политики недискриминационного ценообразования, которые должны учитывать перекрестные сетевые эффекты и конкуренцию акторов [44]
4	Вопросы регулирования конкуренции на многосторонних платформах	А.И. Коваленко, [15], И.В. Гагарина [4, 5], И.В. Князева [5, 16], А.А. Карапетян [11, 12], А.О. Маслов [18], А.Е. Шаститко, Н.С. Павлова [27], С.Б. Авдашева и др. [1, 2]	Исследуются динамика и формы конкуренции в сетевых структурах, подходы к регулированию конкуренции на многосторонних платформах. Конкурентное законодательство в отношении цифровых платформ должно трансформироваться исходя из складывающейся практики функционирования цифровых платформ и рыночного поведения основных игроков

При изучении особенностей функционирования цифровых платформ становится понятно, что они переформатируют традиционный рынок. Не имея основных фондов, земли, зданий и сооружений, они, направляя гигантские потоки данных и обеспечивая их сетевой инфраструктурой, создают условия для осуществления рыночных операций в новой среде, по новым правилам.

По мнению А. Шаститко и О. Марковой, «цифровая трансформация привела к изменению бизнес-моделей многих традиционных участников рынка. Появились новые участники и новые рынки – платформы и многосторонние рынки, возникновение и функционирование которых тесно связано с косвенными сетевыми внешними эффектами» [28]. Авторы отмечают, что «существующего инструментария теории

отраслевых рынков пока недостаточно, чтобы делать выводы о невозможности манипулировать результатами тестов на определение границ рынка со стороны регулятора и компаний». По результатам исследований данного автора можно «минимизировать риск ошибочного вывода о продуктовых границах для рынков с нетрансакционными платформами при условии, что их можно рассматривать как участников нескольких связанных рынков. И в данном случае необходимо учитывать возникающие косвенные сетевые внешние эффекты». По мнению группы авторов, С.Б. Авдашевой, Г.Ф. Юсуповой, Д.В. Корнеевой, «при очевидном росте спроса на конкурентную политику в этом секторе, неочевидны те инструменты,

которые позволят принести наилучшие результаты» [1].

А.Т. Айтжанов и др. отмечают, что «из-за достаточно быстрой трансформации цифровых рынков процессы, приводящие к созданию цифровых платформ, можно охарактеризовать как безюрисдикционные, что делает сложным применение традиционных подходов правового регулирования» [17]. Именно по этой причине вопрос доминирующего положения цифровой платформы необходимо рассматривать исходя из новых критериев. Для изучения данного вопроса представим библиографический обзор понятий «цифровая платформа» и «сетевой эффект» в современных исследованиях (табл. 2).

Таблица 2. Трактовка понятий «цифровая платформа» и «сетевой эффект»

Table 2. Interpretation of the concepts of "digital platform" and "network effect"

Авторы <i>Authors</i>	Определение понятия «цифровая платформа» <i>Defining the essence of a digital platform</i>	Содержание сетевого эффекта <i>Contents of the network effect</i>
Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в РФ» [26]	Информационная система, и (или) сайт в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и (или) программы для ЭВМ, обеспечивающие технические, организационные, информационные и иные возможности для взаимодействия неограниченного круга лиц, в том числе в целях обмена информацией и ее распространения, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг	В законе трактовка понятия «сетевой эффект» не представлена, но концепция сетевых эффектов косвенно проявляется в ст. 3, 4 и 10 через требования прозрачности, недискриминации, равного доступа
А.И. Коваленко [15]	Бизнес-модель, обеспечивающая взаимодействие участников рынка на основе технологической инфраструктуры и алгоритмических правил	Чем больше пользователей на платформе, тем выше ее ценность для каждого нового участника
И.В. Князева [16]	Цифровая платформа – это система технологического, финансового и маркетингового взаимодействия, обеспечивающая конкурентные преимущества заинтересованных в ней сторон благодаря росту числа участников, усиливающих полезность за счет увеличения объема предложений и мотивирования спроса	Сетевой эффект оценивает приращение, прирост, увеличение, темпы роста определенных показателей, характеризующих наблюдения за изменением их структурно-динамического состава
А. Шаститко, О. Маркова [28]	Платформа выступает средством интернализации внешнего эффекта, расширяющего возможности всех или хотя бы некоторых групп пользователей извлекать выигрыш	Массовое появление платформ есть не что иное, как использование предпринимателями технологических изменений для интернализации (полной или частичной) положительных косвенных сетевых внешних эффектов

Окончание таблицы 2

А. Шайдуллин [21]	Цифровая платформа рассматривается как объединяющая разнородные группы пользователей с различными интересами и целями коммерческая сеть поставщиков и клиентов, которые удерживаются вместе посредством официальных контрактов или взаимной зависимости, что активизирует сетевые эффекты	Концепция платформенной экономики, согласно которой ценность и полезность цифровой платформы для одного пользователя зависит от количества ее пользователей. Однако появляется и новая интерпретация, включающая рассмотрение сетевых эффектов как ресурсов для цифровой платформы
С. А. Яблонский [30]	Под платформами обычно понимаются организации, которые объединяют две и более стороны (группы пользователей) на многостороннем рынке	Сетевые эффекты – основа привлекательности и развития маркетплейсов
В. С. Ковалёв [13]	Совокупность цифровых решений, способствующих агрегации, анализу и доставке ценности различным группам пользователей	Эффект усиливается через автоматизацию и масштабируемость взаимодействий между пользователями
А. А. Карапетян [12]	Особый вид хозяйствующего субъекта, выходит за рамки роли информационного посредника и активно участвует в экономических процессах, формируя экосистему с высокой степенью зависимости пользователей и значительным потенциалом монополизации смежных рынков	Сетевой эффект приводит к самоподдерживающемуся росту платформы и усилению ее рыночной позиции, поскольку каждый новый участник увеличивает полезность платформы для остальных сторон
А. О. Маслов [18]	Цифровая платформа – это не самостоятельный товарный рынок по умолчанию, а особая инфраструктура, создающая условия для обращения товаров и заключения сделок	С ростом числа пользователей цифровой платформы увеличивается ее экономическая и технологическая привлекательность как для текущих, так и для потенциальных участников

В Федеральном законе от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в РФ» представлены положения, которые определяют деятельность цифровых платформ в России с 2026 г., устанавливая правила взаимодействия между их операторами, партнерами и пользователями [26]. Данный закон нацелен на обеспечение прозрачности, недискриминацию и равные условия конкуренции, а также защиту прав участников цифровых рынков. В нем содержится трактовка базовых терминов, используемых

в данной области, в том числе понятие платформенной экономики, представленное в таблице 2.

По мнению А. И. Коваленко, «цифровая платформа опаснее доминирующего субъекта, естественной монополии с ключевыми мощностями. Цифровая платформа – это бизнес-модель предпринимательской организации, осуществляющей дизайн рынков» [15]. Цифровая платформа обладает ресурсами, которые позволяют устанавливать свои правила игры и направлять участников рынка по выгодным для себя траекториям.

Big Data и алгоритмическое управление значительными цифровыми потоками, включающими персональные данные покупателей и продавцов, поведенческие установки, структурированные продажи и поиски, продуктовая конверсия пользователей и иные инструментальные механики «способствуют сетевым эффектам, при которых ценность платформы для ее пользователей возрастает по мере того, как ею пользуется всё больше людей, создавая цикл положительной обратной связи, который может кардинально изменить рынок, например, как это случилось с продажей книг» [16]. Чем больше покупателей и продавцов на цифровых платформах, тем большую ценность предоставляет платформа за счет роста предлагаемых товаров и услуг, быстрого поиска необходимого товара, роста скорости оборачиваемости запасов товарно-материальных ценностей (ТМЦ), роста узнаваемости бренда и лояльности клиентов.

Цифровая платформа обеспечивает координацию взаимодействий между множеством участников с помощью алгоритмов и цифровых решений. Независимо от различий в формулировках, все авторы подчеркивают ключевую роль платформ в создании ценности через организацию и масштаб сетевого взаимодействия. Базовые процессы цифровой платформы существенно снижают транзакционные издержки всех ее участников (издержки поиска информации, логистики, продвижения), аналитика платформы дает существенный объем информации для поиска партнеров и принятия решений по ценообразованию и формированию ассортиментной политики.

Важнейшим положительным элементом платформы является снижение временных затрат покупателей на поиск и выбор товара, создание условий для моментального сопоставления цен и ассортиментного предложения, потребительская поисковая оптимизация. Особенно ярко данные выгоды проявляются в крупных урбанизированных центрах. Для удаленных территорий с ограниченным потребительским предложением многократно

расширяется возможность доступа к широкому спектру товаров и услуг, отсутствующих в офлайн-пространстве. Последние аналитические данные подтверждают представленные аргументы – «84% россиян покупают товары на маркетплейсах, из них 80% совершают покупки на маркетплейсах чаще 2–3 раз в месяц»¹.

Условия работы на цифровом рынке отличаются от ведения бизнеса на классических рынках, а товарные рынки цифровых платформ, например, таких как Wildberries, Ozon, обладают отличительными особенностями, обусловленными сетевыми эффектами и высокой динамикой изменений по структуре рынка, ценообразованию и объемам продаж. «Основной рост объема онлайн-продаж обеспечивают такие крупные универсальные маркетплейсы, как Wildberries и Ozon: во второй половине 2024 г. их доля достигла 56% и 21% соответственно в общем количестве заказов и 30% и 23% во всем объеме продаж»².

Общим элементом концепций является признание сетевого эффекта основным источником роста и конкурентного преимущества платформы – с увеличением числа пользователей возрастает и ее полезность, что усиливает привлечение новых участников. Это подтверждает тот факт, что управление платформой требует баланса интересов всех сторон – производителей, потребителей и оператора – и подчеркивает важность учета сетевых эффектов при разработке бизнес-стратегий в платформенной экономике.

По мнению А. О. Маслова [18], «именно наличие сильных сетевых эффектов требует специфического антимонопольного подхода, поскольку традиционные критерии оценки доминирования и рыночной власти оказываются

¹ Бегин А. Статистика маркетплейсов в России (2025) // Инклиент. 04.02.2024. URL: <https://incli.ru/marketplaces-stats/> (дата обращения: 07.11.2025).

² Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2025 // Аналитическое агентство DataInsight. 19.05.2025. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025 (дата обращения: 07.11.2025).

недостаточными в условиях цифровых экосистем», что свидетельствует о необходимости дальнейшего изучения этого вопроса и внесения требуемых изменений в антимонопольное регулирование деятельности цифровых платформ.

Современные цифровые платформы радикально изменяют рыночные структуры, создавая новые условия для взаимодействия продавцов и покупателей. Их влияние выходит за рамки традиционного понимания функционирования рынков, рыночной власти, акцентируя внимание на сетевых эффектах и изменениях правил игры. Важнейшими изменениями в работе цифровых рынков остаются рыночная власть и переговорная сила покупателей, которые определяют динамику и баланс сил по товарным категориям.

Несмотря на быстрое развитие цифровой торговли и рост маркетплейсов как ключевых агентов платформенной экономики, в отечественной и зарубежной научной литературе сохраняется фрагментарное представление о совокупности факторов, обуславливающих поведение продавцов в условиях алгоритмического и внутринормативного контроля их поведения и коммерческих инициатив со стороны платформ. В частности, до сих пор не разработан системный подход, позволяющий учесть влияние сетевых эффектов, архитектуры алгоритмов ранжирования и ограничений прямой коммуникации с потребителем при формировании конкурентных стратегий участников маркетплейсов.

Выявление ключевых институциональных и поведенческих ограничений, с которыми сталкиваются независимые селлеры в условиях централизованного алгоритмического управления оператором цифровой площадки их поведением и коммерческим трафиком с учетом сетевых эффектов и структурной зависимости от оператора, разработка рекомендаций и предложений, направленных на формирование регуляторных инициатив, предопределили научную задачу настоящего исследования.

Методология исследования

Для исследования и систематизации научных подходов к управлению цифровыми платформами и регулированию их деятельности представлен анализ научных публикаций, аналитические характеристики маркетплейсов и интервью с продавцами – селлерами, работающими на данных площадках. На основе изучения научных и исследовательских публикаций о практиках выстраивания базовых процессов и формирования ассортимента на ведущих маркетплейсах (Amazon, Alibaba, Ozon, Wildberries и др.), анализа публичной информации, релевантных исследований, практических кейсов проведен сравнительный анализ особенностей управления ассортиментом в онлайн-ритейле, предложены методы управления функционированием платформ с учетом базовых теорий платформенных рынков.

Для определения и выявления ранних индикаторов угроз нарушения условий конкуренции рассмотрена практика рассмотрения дел и предупреждений ФАС России, определены коммерческие направления с растущей активностью конкурентных действий участников платформы. Предложена модель, отражающая взаимосвязь ключевых участников транзакционного оборота – платформа (оператор), селлеры (продавцы), покупатели, а также сопровождающие элементы и характеристики – сетевые эффекты, ассортимент, промоушен мероприятия, реклама и пр.

Результаты современных научных исследований специфики и проблем функционирования цифровых платформ

Рассмотрим концепции авторов, которые в исследовании цифровых платформ фокусируются на деятельности маркетплейсов. Особенности поведения покупателей на платформах электронной коммерции в Юго-Восточной Азии рассматривает А. Rahim [42]. Китайские ученые изучают влияние отзывов и рейтингов

на управление товарной матрицей на китайских платформах, например Wu, Zhao et al. [44]. Российские ученые фокусируются на прикладных проблемах. Так, Н. А. Крупенский [6] проводит анализ российских маркетплейсов и исследуют проблему продвижения локальных производителей, а Д. О. Гусев и А. В. Брагищев [7] анализируют факторы успешной конкуренции продавцов на маркетплейсах Wildberries и Ozon.

Значимую долю в исследованиях занимает анализ применения аналитики больших данных и поведенческие исследования в онлайн-ритейле. В работе J. Feizabadi, B. Ghodsi, M. Rabbani [34] рассматривается машинное обучение и прогнозирование спроса на маркетплейсах, а E. Brynjolfsson, A. McAfee [32] исследуют влияние цифровых технологий и больших данных на структуру рынков.

Интегрированные модели и методологические подходы рассматривают M. Iansiti, R. Levien [37], A. Tiwana [43]. В работах исследователей раскрывается концепция бизнес-экосистем, где ассортиментная политика рассматривается как часть экосистемных стратегий, исследуется платформенная эволюция, разработка модульных архитектур и интеграция функционала, связанного с ассортиментом, а также оцениваются модели оценки эффектов конкуренции и агрегации предложений на маркетплейсах.

Активная исследовательская повестка проявляется и в работах отечественных ученых, уделяющих внимание как функционированию цифровых платформ, так и практике нарушения антимонопольного законодательства.

А. И. Коваленко отмечает, что «цифровые платформы, обладая значительной рыночной властью, способны влиять на условия доступа для других участников, создавая барьеры входа и манипулируя алгоритмами в свою пользу, что требует усиленного антимонопольного контроля» [14].

В работе А. Е. Шаститко, Е. Н. Паршиной [29], представляющей собой системную библиографическую аналитику концепции двух-

сторонних рынков, отмечается, что «платформа за счет изменения структуры цены – размера платы, устанавливаемой для разных сторон платформы, монетизирует выигрыш от интернализации сетевых эффектов».

На рынке различают разные модели реализации товаров, каждая из которых характеризуется своим набором элементов системы и особенностями взаимодействия заинтересованных групп. Многосторонние платформы, в свою очередь, подразумевают наличие двух и более взаимодействующих групп и саму платформу, управляемую операторами, регулирующими деятельность всей системы. Обязательными факторами многостороннего рынка являются следующие условия:

- наличие двух или более различных сторон или групп участников;
- ценность, получаемая на одной стороне, растет с увеличением числа участников на другой стороне или на других сторонах;
- наличие посредника для обеспечения непосредственного взаимодействия участников различных сторон и обеспечения сетевых эффектов, создаваемых на одной стороне для другой стороны.

По мнению С. А. Яблонского, многосторонние платформы, благодаря сетевым эффектам, легко захватывают рынок, что затрудняет своевременное выявление и пресечение недобросовестных практик в рамках существующего антимонопольного регулирования. «Многие провайдеры могут удерживаться от участия в многосторонней платформе опасениями высоких рисков, связанных с жесткой конкуренцией на общей платформе для обеспечения приемлемой прибыли. В качестве итогового результата развития успешных цифровых платформ обычно предсказывается ситуация "победитель получает всё" (Winner-take-all)» [30].

По мнению М. А. Егоровой и группы авторов [9], цифровые рынки характеризует набор специфических отличий, заключающихся в использовании Big Data, которые «стимулируют значительную часть инноваций в сфере товаров и услуг», позволяют усиливать конкурентные

преимущества крупных игроков за счет доступа к актуальной информации о состоянии рынка и применения большой аналитики (Big Analytics), которая «дает возможности оптимизировать использование данных, выявлять закономерности, улучшать понимание динамики рынка» и определять тренды в различных областях; сетевые эффекты, обуславливающие усиление позиций лидеров на рынке, формирование барьеров для входа других участников рынка; затраты на переключение, которые подразумевают рост затрат и ухудшение условий работы при переходе к конкурентам; контролируемые экосистемы, которые через использование и манипуляции с имеющейся информацией умеют направлять покупательский интерес; повышение проницаемости между рынками и обществом, что заключается в расширении логистической цепи поставок по регионам и расширению возможностей по сбыту товаров для продавцов [9]. Данные авторы указывают на необходимость правовой трансформации антимонопольного законодательства применительно к цифровым платформам, акцентируя внимание на появлении новых рисков злоупотреблений, таких как дискриминация селлеров в алгоритмах ранжирования.

Формирование новых практик ведения предпринимательской деятельности в условиях цифровой экономики рассматривает И. Н. Дехтярь, который исследует, какие действия интернет-компаний могут причинить вред конкуренции или являться монополистической деятельностью и, следовательно, должны быть признаны нарушениями антимонопольного законодательства [8]. В его работе рассматриваются сетевые эффекты и большие данные, которые определяют ситуации, когда ценность подсоединения к интернет-платформе для пользователя зависит от количества ее участников. Автор подчеркивает, что «в условиях цифровой экономики платформы нередко прибегают к стратегическим ограничениям конкуренции, включая геоблокинг, эксклюзивные соглашения и приоритетное размещение собственных товаров,

что противоречит принципам честной конкуренции» [8].

Благодаря сетевым эффектам владельцы платформ получают значительное конкурентное преимущество как за счет широкой пользовательской базы, так и накопленных данных о поведении пользователей. Эти данные позволяют совершенствовать сервис, используя информацию о поисковых запросах. Однако такие преимущества могут стать барьером для входа новых игроков на рынок. С точки зрения антимонопольного регулирования важно отслеживать влияние сетевых эффектов, поскольку они могут способствовать усилению рыночной власти крупных платформ.

И. Н. Дехтярь особо выделяет платформы, выступающие посредниками между продавцами и покупателями: «В этих случаях данные о потребителях могут использоваться для ценовой дискриминации, например, путем персонализированного ценообразования на основе истории запросов и покупок, что в конечном счете ведет к росту цен на товары и услуги» [8].

В ранее опубликованных работах один из авторов данного исследования (И. В. Князева) анализирует примеры вмешательства антимонопольных органов в деятельность маркетплейсов, демонстрируя, что проблемы концентрации власти и отсутствия прозрачности в алгоритмах требуют нормативного реагирования, а «для определения признаков доминирования цифровых платформ, анализа последствий и силы сетевого эффекта предложены четыре группы показателей:

1. Показатели, связанные с привлечением клиентов, темпы роста пользователей.
2. Показатели, связанные с вовлеченностью пользователей, их лояльностью к платформе, и барьеры переключения.
3. Показатели, отражающие синергетический эффект, динамику транзакций, объемы продаж и доходы.
4. Объем данных: характер использования, адаптивность, география регионального присутствия на платформе соответствующих субъектов» [16].

А. А. Карапетян обосновывает необходимость адаптации антимонопольной политики к новой реальности платформенных рынков, указывая, что «традиционные подходы теряют эффективность в условиях многосубъектных экосистем» [11, 12]. А. О. Маслов утверждает, что «цифровые платформы склонны к усилению барьеров входа, навязыванию условий, а также использованию преимуществ асимметрии информации, что вызывает необходимость системного нормативного вмешательства» [18].

Краткий приведенный перечень исследований раскрывает различные аспекты платформенной экономики, показывает возникающие сетевые эффекты и давление крупных цифровых платформ на контрагентов в политике управления ассортиментом и поведенческой аналитики. Библиографическая контент-аналитика позволяет описать концептуальные схемы функционирования многосторонней цифровой платформы и проектирования процессов недопущения доминирования и недобросовестной конкуренции.

Зарубежная практика: основные положения отчета Competition Policy in Digital Markets

Анализ отдельных антимонопольных кейсов в отношении платформ (Apple, Amazon и других) показывает, что в странах G7 используются превентивные регулирующие механизмы (*ex ante*) и по факту возникновения нарушения (*ex post*), которые миксуются в борьбе с злоупотреблениями платформ, обладающих рыночной властью. Отдельное внимание уделяется трансграничному воздействию решений, поскольку платформы применяют изменения именно в ответ на требования некоторых юрисдикций, что формирует координированную мировую экосистему. В публикациях Competition Policy in Digital Markets (2024 г.) и The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy (2022 г.) [40, 41], выпущенных OECD, подчеркивается важность

международного сотрудничества для балансирования между оперативным реагированием на злоупотребления и доктринальным комплексным регулированием.

В отчете The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy¹ анализируется, как традиционные методы оценки рыночной власти применимы на цифровом рынке, и предлагаются новые концептуальные инструменты, учитывающие особенности платформ: сетевые эффекты, масштабируемость, многоплатформенность пользователей и значение больших данных, в том числе персональных данных пользователей. Рассматриваются новые категории власти – «привратники, сила узкого горлышка/места и посредническая сила» (*gatekeepers, bottleneck power* и *intermediation power*), позволяющие формировать новые условия и стандарты более гибкого регулирования конкуренции на цифровых рынках [40].

Особенности правового регулирования экономического поведения цифровых платформ определяются активной динамикой товарных рынков, функционирование которых они обеспечивают. Такие рынки создают условия для появления крупных или доминирующих игроков, что способствует формированию тенденций к ухудшению конкурентных условий и нарушению прав пользователей крупных цифровых платформ.

Функционирование основных акторов цифровых платформ претерпевает серьезные изменения, субъектам малого и среднего предпринимательства становится всё сложнее выдерживать конкуренцию с крупными игроками, активно функционирующими на платформенных площадках, а также соблюдать условия, предъявляемые платформами. Формирование ассортимента на маркетплейсах требует анализа рынка, условий конкуренции и потребительских предпочтений. Небольшие

¹ "The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy" Background Note for OECD Competition Roundtable.

предприятия – селлеры площадок испытывают трудности в определении оптимальных товарных партий, им сложно оценить активность покупательского потока, прогнозные продажи и объективность обратной связи покупателей (рейтинги, отзывы). Операторы платформы формируют правила игры, по которым заинтересованные стороны взаимодействуют друг с другом и с самой платформой.

Базовым механизмом регулирования поведения пользователей на платформе является разработка внутренних политик и стандартов. Оферта может регулировать большинство общих положений для разных групп пользователей, как, например, условия размещения контента, порядок осуществления транзакций и другие аспекты взаимодействия на платформе, а договор между юридическим лицом, представляющим платформу, и продавцом в значительной мере регулируют их отношения, а также отношения клиента и продавца. Редакция внутренних политик позволяет оперативно реагировать на изменения в цифровой среде.

Каждая платформа обладает своими механизмами алгоритмического регулирования, которые используют алгоритмы для модерации контента, ранжирования информации и управления взаимодействием между пользователями. Алгоритмическое регулирование позволяет автоматизировать процессы контроля и обеспечения соблюдения установленных правил. Операторы платформ разрабатывают и внедряют механизмы саморегулирования, направленные на поддержание качества услуг и защиту прав пользователей. Такие механизмы могут включать кодексы поведения, системы рейтингов и отзывов, а также процедуры разрешения споров между участниками платформы. Оборот цифровых платформ постоянно растет, расширяется рынок электронной коммерции, что формирует новые предпочтения, тренды, процессы, а это, в свою очередь, обуславливает разработку и реализацию новых институтов, правил, регламентов.

Базовые теории платформенных рынков и анализ современного состояния цифровых платформ

Для понимания принципов функционирования цифровых платформ и направлений развития их работы рассмотрим базовые теории платформенных рынков. Современные исследователи выделяют 6 базовых теорий, раскрывающих суть функционирования платформ и специфику основных процессов.

1. Теория двухсторонних рынков рассматривает цифровые платформы как ключевых посредников, которые соединяют и облегчают взаимодействие между двумя (или более) различными, но взаимозависимыми группами пользователей, такими как покупатели и продавцы. Суть взаимозависимости заключается в том, что ценность платформы для одной группы, например покупателей, принципиально зависит от количества и качества пользователей другой группы, например продавцов, и наоборот, что создает перекрестные сетевые эффекты. Классическими примерами таких платформ являются маркетплейсы (Ozon, Wildberries, Amazon), транзакционные сервисы (Uber, Airbnb), платежные системы, рекламные площадки (Google, Яндекс). Ключевая задача оператора платформы в рамках этой теории – привлечь и удержать критическую массу пользователей с обеих сторон, часто используя сложные стратегии ценообразования (например, субсидирование одной стороны за счет другой через комиссии или рекламу). Исследования в рамках этой теории фокусируются на анализе того, как платформы устанавливают цены, структурируют правила взаимодействия, влияют на рыночную конкуренцию и динамику. Данные исследования помогают объяснить специфические проблемы, возникающие на таких рынках, включая риск злоупотреблений доминирующим положением платформой и сложности определения границ товарного рынка из-за его многосторонности. Понимание этой модели важно для разработки эффективных стратегий управления плат-

формой, ее монетизации, а также для формирования адекватного антимонопольного регулирования, учитывающего уникальную природу двухсторонних взаимодействий.

2. Теория сетевых эффектов отражает приращенную ценность платформы, увеличивающуюся с ростом числа ее пользователей, создающих положительную обратную связь. Часто успех многосторонних платформ зависит от силы сетевых эффектов, возникших вследствие функционирования платформы и групп-акторов. В этой модели каждый участник вносит свой вклад в создание общей ценности, что приводит к более качественным и востребованным продуктам и услугам. Ценность платформы для каждой из групп зависит от численности и качества остальных групп, представленных на платформе. Чем больше продавцов на маркетплейсе, тем шире ассортимент, представленный на платформе, и тем привлекательнее платформа для клиентов. Такие эффекты справедливы для любых многосторонних платформ: Авито, Дром, Яндекс.Маркет и другие.

Как иллюстрирует С. А. Яблонский, «анализ механизмов сетевых эффектов на примерах Avito и Яндекс.Маркет, показывает, как платформы создают ценность через взаимодействие групп пользователей» [30]. Исследование Д. О. Гусева фокусируется на факторах успеха продавцов на Wildberries и Ozon [7]. Авторы эмпирически подтверждают роль сетевых эффектов: рост числа покупателей увеличивает привлекательность платформ для продавцов, что ведет к расширению ассортимента и усилению позиций лидеров.

Сетевые эффекты можно количественно зафиксировать с помощью ряда маркирующих показателей, отражающих рост взаимной ценности между участниками платформы. К метрикам перекрестной зависимости сторон относятся:

- Среднее число активных пользователей (DAU/WAU/MAU), демонстрирующее динамику количества пользователей в определенный период времени.
- Число транзакций в расчете на одного пользователя, что иллюстрирует вовлеченность и активность пользователя.
- Уровень конверсии между группами (например, отношение просмотров карточек к количеству размещенных лотов или заказов).
- Коэффициент вовлеченности продавцов (доля активных из общего числа зарегистрированных).
- Средняя глубина взаимодействия (например, сколько продавцов в среднем рассматривает один покупатель или сколько покупателей охватывает предложение одного продавца).
- Показатель повторных покупок или возвратов пользователей, отражающий устойчивость связей внутри платформы.

Совокупность этих показателей позволяет не только отслеживать силу сетевого эффекта в динамике, но и выявлять точки роста для платформы. В условиях многостороннего рынка такие метрики становятся ключевыми при принятии решений о развитии продуктовой матрицы, интерфейсов и алгоритмических правил взаимодействия сторон.

3. Экономика больших данных (Big Data) фокусируется на использовании данных для улучшения пользовательского опыта и повышения эффективности платформы.

Ozon активно работает с персонализацией предложений и рекомендаций, а также с оптимизацией логистики. Платформа использует данные о покупках пользователей, поисковых запросах и поведении пользователей на сайте для создания персонализированных предложений. Например, алгоритмы машинного обучения анализируют историю покупок клиента и предлагают ему товары, которые имеют логическую связь с другими товарами и могут быть интересны клиенту.

Компания внедряет систему рекомендаций на основе анализа корзины покупателя, предлагая сопутствующие товары, которые чаще всего другие покупатели выбирают вместе с данными позициями. Работа по этому направлению обе-

спечивает вероятность покупки дополнительных товаров, увеличивая средний чек и удовлетворенность клиентов за счет подбора подходящих предложений, о которых клиенты иногда даже не догадывались. Ozon использует данные о местоположении складов, маршрутах доставки и времени обработки заказов для оптимизации своих логистических маршрутов. С помощью анализа актуальных потоков данных компания определяет наиболее эффективные маршруты доставки, минимизируя время пути до клиента и снижая транспортные расходы.

Wildberries использует большие данные для прогнозирования спроса на различные категории товаров. Анализируются сезонные тренды, новые тренды моды, погодные условия, поведение потребителей, и на основании этих данных компания оптимизирует запасы товаров на складах, чтобы избежать дефицита популярных позиций и минимизировать излишки менее востребованных товаров.

С использованием больших данных рассматривается оценка эффективности разных инструментов продвижения товаров на двух ведущих платформах [10]. В своем исследовании А. В. Батищев и Д. О. Гусев отмечают, что «продавцы на Ozon и Wildberries активно применяют разнообразные методы аналитики для повышения видимости и продаж, включая внутриплатформенную рекламу, оптимизацию карточек товаров и участие в акциях, что существенно влияет на рост их финансовых показателей» [3]. Результаты показывают, что грамотное использование таких инструментов, как рекламные кабинеты, рейтинговые механизмы, продвижение карточек, напрямую отражается на конкурентоспособности продавцов на маркетплейсах.

Баланс между широтой ассортимента и его рентабельностью – одно из ключевых противоречий для продавцов. Используемые цифровые алгоритмы формируют ценные данные, которые доступны самим платформам и ограниченному числу игроков рынка, что создает неравные конкурентные условия.

4. Теория экосистем рассматривает платформы как экосистемы, в которых взаимодей-

ствуют различные участники, включая разработчиков, пользователей и партнеров. Появление экосистем обусловлено «возникновением динамических многокомпонентных цифровых систем более высокого уровня сложности как нового способа экономической деятельности» [1, 2, 27–29]. Трансформация в цифровую экосистему дает компании возможность интегрировать разнообразные сервисы и продукты, создавая уникальные предложения для клиентов, повышая их лояльность. Экосистемный подход позволяет компаниям получать синергетический эффект от передачи данных о клиентах из одного цифрового сервиса в другой, обеспечивая бесшовную интеграцию и сохраняя лояльности клиентов за счет знакомого интерфейса и бренд-визуализации.

Примерами успешной реализации экосистемного подхода являются компании «Сбер», у которой функционирует более 50 продуктов и сервисов; компания «МТС» с более 30 продуктами; компания «Яндекс» с более чем 40 продуктами и направлениями на конец 2024 г. ВТБ запустил единую цифровую платформу «ВТБ Онлайн», объединяющую банковские услуги (кредиты, счета, инвестиции), страхование, туристические сервисы и маркетплейс партнерских товаров в одном приложении. На платформе ВТБ внедрена кросс-сервисная интеграция, например предложение специальных условий по кредитам при бронировании путешествий через VTB.Travel или скидки на товары маркетплейса при использовании премиальных банковских продуктов, что усиливает лояльность и монетизацию экосистемы.

Зарубежные компании, такие как Apple и Google, развивают экосистемы, объединяющие различные продукты и услуги. Например, Apple предлагает не только устройства, но и приложения, музыку, облачные сервисы и многое другое. У компании Google для физических лиц в аккаунте представлено более 40 продуктов и их число постоянно растет, для бизнеса представлена отдельная линейка продуктов, которая также динамично растет. Такой подход создает синергию, где пользовате-

ли остаются в рамках одной экосистемы, что увеличивает лояльность и способствует росту доходов компании, а также создает новые возможности для разработчиков и бизнеса.

5. Теория транзакционных издержек объясняет, как платформы снижают разные виды издержек за счет работы своих сервисов. При работе на маркетплейсах продавцы получают доступ к значительному количеству покупателей без значимых вложений в рекламу и гарантию безопасности сделки. На платформах Wildberries и Ozon продавцы платят комиссию за каждую продажу, что представляет транзакционные издержки, которые продавцы должны учитывать при установлении цен на свои товары.

В маркетплейсах, таких как Яндекс.Маркет, система отзывов и рейтингов помогает снизить транзакционные издержки, связанные с недобросовестными продавцами, а высокий рейтинг и положительные отзывы уменьшают неопределенность для покупателей, что снижает издержки на поиск надежного поставщика. Платформа постоянно совершенствует алгоритмы и активно мониторит качество товаров и услуг, что также влияет на транзакционные издержки.

Платформы обеспечивают набор сервисов для продавцов. Например, на платформах, таких как Avito, продавцы и покупатели могут заключать сделки без необходимости в сложных юридических контрактах. Однако в случае споров платформа предоставляет механизмы разрешения конфликтов, что снижает юридические транзакционные издержки и позволяет участникам рынка быстрее и эффективнее достигать соглашений.

Также есть эффекты снижения издержек для покупателей. В маркетплейсах, таких как Lamoda, пользователи получают доступ к большому количеству товаров и брендов. Платформа предоставляет фильтры и рекомендации, что снижает информационные издержки для покупателей, и пользователи могут быстро находить нужные товары, не тратя время на поиск в различных магазинах.

Снижение издержек времени поиска является одним из ключевых преимуществ цифровых платформ. Благодаря инструментам сортировки, интеллектуальным рекомендациям и персонализированной подборке товаров пользователи быстрее находят релевантные предложения среди множества позиций. Это особенно актуально в условиях перенасыщенного ассортимента, где традиционный поиск без платформенных механизмов сопровождается значительными временными затратами и рисками неполного выбора.

6. Динамическое ценообразование и конкуренция. Платформы конкурируют за пользователей и развиваются в условиях быстро меняющихся технологий и потребительских предпочтений, что подчеркивает важность инноваций, изменений и адаптации для сохранения своих позиций на рынке, обеспечивая гибкую ценовую политику. Платформы, такие как Airbnb и Uber, изменили традиционные отрасли – гостиничный бизнес и такси. Они предложили альтернативные модели, которые стали популярными благодаря удобству и доступности. Эти платформы не только создают новые рабочие места, но и стимулируют конкуренцию, заставляя традиционных игроков адаптироваться и улучшать свои услуги, что в конечном итоге приносит пользу потребителям.

Платформы электронной коммерции, такие как Amazon и Ozon, постоянно адаптируют свои предложения, основываясь на анализе данных о предпочтениях пользователей. Они внедряют новые технологии, такие как искусственный интеллект для персонализации покупок, что создает более эффективные и удобные условия для пользователей, увеличивая общий объем продаж и способствуя росту экономики.

Социальные сети конкурируют за внимание пользователей, предлагая новые функции, при этом постоянно продолжают наращивать количество пользователей. Эта конкуренция приводит к постоянному обновлению контента и улучшению пользовательского опыта. В результате пользователи получают

более разнообразные и интересные платформы, что способствует росту цифровой экономики и увеличивает рекламные доходы.

В. В. Муратовой и Е. Р. Шарко проанализированы факторы, влияющие на выбор предпринимателями модели дистрибуции товаров, с акцентом на использование маркетплейсов и модель прямых продаж (D2C). Авторы отмечают, «что в 2024 году рост числа новых селлеров на маркетплейсах замедлился из-за популяризации модели D2C. На основе опросов и анализа данных выявлены основные факторы, влияющие на выбор площадки самими продавцами при выходе в онлайн-торговлю. К таким факторам относятся размер аудитории и трафика маркетплейса, величина комиссий и логистических тарифов, качество аналитических инструментов для селлеров, а также наличие программ поддержки малого и среднего бизнеса. Отмечено, что Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и другие лидеры конкурируют за привлечение новых продавцов, предлагая им выгодные условия сотрудничества» [19].

В исследовании Н. А. Крупенского представлен анализ российских маркетплейсов, в котором особый акцент сделан на продвижении региональных производителей на таких платформах. Авторы выявляют, что «выход на маркетплейсы открывает локальным компаниям доступ к широкой аудитории, но одновременно обостряет конкуренцию с крупными брендами. Отмечается необходимость специальных стратегий и мер поддержки, чтобы местные производители могли эффективно конкурировать на площадках Wildberries, Ozon и др.» [6].

В условиях динамической конкуренции крупные платформы часто инвестируют в стартапы, которые предлагают новые технологии или решения. Например, Google инвестирует в стартапы в области искусственного интеллекта и машинного обучения. Это не только способствует развитию новых технологий, но и создает новые рабочие места и возможности для роста в различных секторах экономики. По мнению П. С. Осеневой и Г. Ф. Юсуповой [20], «российские маркетплейсы имеют раз-

личные популярные товарные категории, что создает конкуренцию в различных сегментах рынка. Кроме того, присутствие на рынке глобального маркетплейса AliExpress стимулирует разнообразие предложений, что повышает интенсивность конкуренции на российском рынке маркетплейсов. Ключевыми особенностями являются политика транзакционных цифровых платформ в отношении франчайзи, открывающих ПВЗ (пункты выдачи заказов), а также разное происхождение инфраструктуры логистики» [20]. Таким образом, российский рынок маркетплейсов приобретает характеристики рынка дифференцированного продукта.

Рассмотрим ключевые взаимосвязи данных теорий. Развитие двухсторонних рынков обеспечивают усиление сетевых эффектов, а взаимозависимость групп (продавцы/покупатели) создает перекрестные сетевые эффекты. Например, рост продавцов на Wildberries приводит к расширению ассортимента, что усиливает приток покупателей.

Сетевые эффекты обеспечивают рост и накопление данных, которые, в свою очередь, усиливают управленческие решения по развитию платформенного бизнеса. Рост объемов данных для анализа, таких как DAU/MAU, конверсия, вовлеченность продавцов, повторные покупки и возвраты, дают основу для разработки и обучения рекомендательных алгоритмов, развития внутренней аналитики платформы и ее правил и регламентов работы.

Большие данные агрегируют актуальные знания и способствуют развитию платформенных экосистем. Анализ данных позволяет интегрировать такие сервисы, как кросс-продажи и персонализация. Например, «Сбер» использует данные о своих клиентах в других продуктах своей экосистемы и получает синергию работы банковских продуктов, страхования и маркетплейса.

Экосистемы обеспечивают снижение транзакционных издержек за счет работы в едином пространстве, что сокращает издержки поиска и взаимодействия с клиентом. Так, «ВКонтакте» запустили подписку VK Combo, которая

обеспечивает мгновенный доступ к музыке, фильмам, играм без отдельных оплат.

Использование сетевых эффектов и больших данных позволяет развивать динамическую конкуренцию – по сути, концентрация данных и пользователей ускоряет инновации. Маркетплейсы используют собранные данные о клиентах, покупках по категориям товара, об активностях продавцов.

Динамическая конкуренция стимулирует обновление двухсторонних рынков, поскольку технологическая гонка вынуждает компании искать более выгодные инструменты работы и внедрять инновации. Например, компания Uber в ответ на конкуренцию Bolt внедрила технологическое решение по упрощению оплаты для водителей, что привело к привлечению новых партнеров.

Взаимосвязь представленных теорий представлена на рисунке 1.

Данные теории формируют взаимосвязи, которые можно характеризовать как циклы усиления. Первый вариант – прямой цикл усиления, когда развитие двухсторонних рынков приводит к формированию и усилению сетевого эффекта, а это, в свою очередь, позволяет накапливать и обрабатывать большие данные. На основе данных импульс к развитию получают платформенные экосистемы,

что приводит к снижению транзакционных издержек и притоку новых пользователей. Например, Ozon демонстрирует рост платформы на 44% в 2023 г. и на 38% в 2024 г.¹, в 2025 г. ожидается рост оборота на 40%².

Второй вариант – обратная связь, когда динамическая конкуренция способствует развитию инноваций по алгоритмам выдачи и рекомендаций, что позволяет накапливать еще больше датасетов с данными о поведении покупателей и продавцов, что, в свою очередь, приводит к усилению сетевых эффектов и развитию двухсторонних рынков.

Рассмотрим особенности работы селлеров на маркетплейсах. Несмотря на большое количество открывающихся возможностей для продавцов при работе с маркетплейсами, малым предприятиям зачастую сложно зайти с товаром в конкретную товарную категорию с высокой конкуренцией и удержать ее на платформе, они не могут эффективно

¹ Ozon во II квартале нарастил оборот на 51% – до 958,4 млрд рублей // Интерфакс. 07.08.2025. URL: <https://www.interfax.ru/business/1040033> (дата обращения: 07.11.2025).

² Герасимов И. Ozon повысил прогноз на 2025 год и ждет роста оборота на 40% // Интерфакс. 07.08.2025. URL: <https://www.interfax.ru/business/1040034> (дата обращения: 07.11.2025).

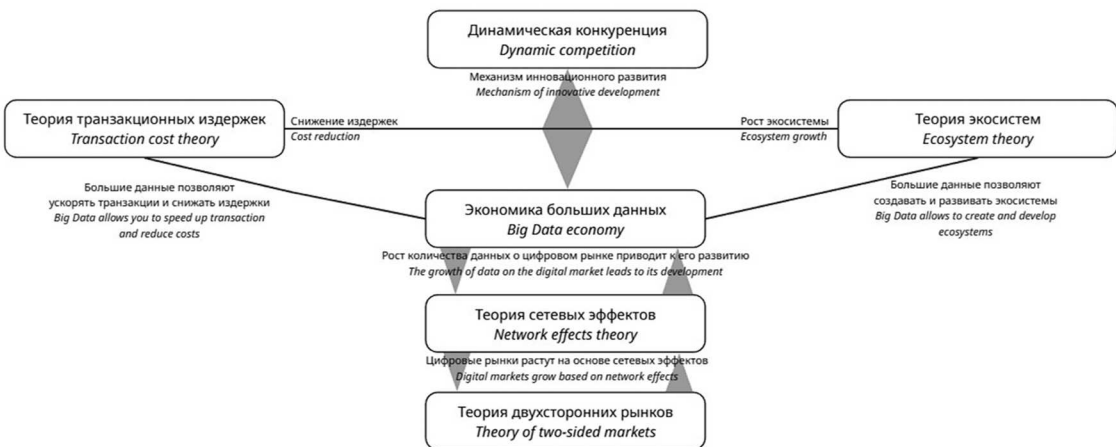


Рис. 1. Взаимосвязь базовых теорий платформенных рынков

Fig. 1. Interrelationship of basic theories of platform markets

реализовывать предпринимательский потенциал. Это обусловлено тем, что в настоящее время на маркетплейсах уже присутствует множество продавцов, что создает жесткую конкуренцию за внимание покупателей. Малые компании могут испытывать трудности в выделении своих товаров в огромном массиве каталога товаров и привлечении клиентов.

В 2021 г. ФАС России инициировала принятие Принципов взаимодействия участников цифровых рынков, в которых представлен «перечень рисков и возможных недобросовестных практик участников транзакционной платформы, недопустимость необоснованного ограничения самостоятельного поведения пользователей платформы. Включение в договоры формулировок, допускающих неограниченное усмотрение, чрезмерно расширительное толкование платформой, отсутствие четких и прозрачных правил рассмотрения обращений пользователей, отсутствие обязанности платформы обосновывать собственные действия по ограничению/блокировке пользователей и (или) ресурсов пользователей, принципы добросовестного поведения» [23].

Таблица 3. Анализ проблем взаимодействия субъектов рынка на цифровой платформе и выявленных нарушений ФАС России за 2019–2024 гг. (на основе статистики принятых решений)

Table 3. Analysis of the problems of interaction of market entities on the digital platform and the revealed violations of the FAS of Russia for 2019–2024 (based on decision statistics)

Проблема <i>Problem</i>	Объект нарушения (антимонопольное законодательство, Гражданский кодекс) <i>Object of violation (antitrust legislation, Civil Code)</i>	Индикатор или описание проблемы <i>Indicator</i>	Принятые решения ФАС РФ <i>Decisions adopted by the FAS Russia</i>
Правила проведения акций	«Закон о защите конкуренции», ст. 10 (злоупотребление доминирующим положением – навязывание невыгодных условий контрагентам)	Добавление товара в акцию / распродажу путем установки скидки за счет продавца. Так, селлеры обнаруживают свои товары в промоакциях, на которые они не давали согласие	Два предупреждения в адрес доминирующих маркетплейсов направлены на создание условий, при которых участие в проводимых акциях, в том числе автоматических, возможно только при условии подтверждения от продавца ¹

¹ ФАС выдала предупреждения Озон и Вайлдберриз // Федеральная антимонопольная служба. 04.02.2025. URL: <https://fas.gov.ru/news/33773> (дата обращения: 07.11.2025).

Продолжение таблицы 3

Демпинг	«Закон о защите конкуренции», ст. 10 (установление монопольно низких цен доминантом) и ст. 14 (недобросовестная конкуренция, создание преимуществ неценовыми методами)	Необычно большие скидки, цены ниже себестоимости товара на платформе	Два предписания маркетплейсам (Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет), возбужденные дела отсутствуют. Предписание: создать такие условия, при которых участие в скидочных акциях, в том числе и автоматических, возможно только при согласии и подтверждении продавца ¹
Паритет цен (требование одинаковой цены на всех каналах)	«Закон о защите конкуренции», ст. 10 (навязывание условий договора доминирующей платформой)	Платформа обязывает продавца или партнера не устанавливать более низкую цену на других площадках (собственном сайте, конкурирующем маркетплейсе и т. д.). Признаки: в договоре/оферте есть условие о единой цене; платформа проводит мониторинг цен и применяет систему наказания за более низкую цену (снимает с продажи, ухудшает рейтинг товара)	Одно дело в смежной сфере онлайн-бронирования – Booking.com ² . ФАС установила, что агрегатор Booking.com навязывал российским отелям условия обязательного «широкого и узкого паритета» цен, наличия номеров и условий во всех каналах продаж (метапоисковики, агентства, сайты отелей и др.) Отели не могли продавать номера дешевле вне платформы Booking.com. ФАС выдала предписание отменить в договорах с отелями пункты о паритете цен и условий. В августе 2021 г. ФАС по делу № 11/01/10-41/2019 (решение от 26.08.2021 № АД/115711-ДСП/20) признала Booking.com виновным и наложила оборотный штраф в 1,3 млрд руб. за злоупотребление доминированием
Злоупотребление доминирующим положением (иные формы)	«Закон о защите конкуренции», ст. 10 (запрет доминирующим компаниям злоупотреблять положением). Формы: навязывание контрагентам невыгодных условий; устранение конкурентов; установление монопольно высоких цен; экономически или технологически необоснованный отказ от сделки и др.	Платформа с долей рынка >50% ограничивает возможности сторонних операторов или пользователей в своей экосистеме	Возбуждено три дела. В апреле 2024 г. ФАС обнаружила, что маркетплейс Wildberries навязывает продавцам «невыгодные условия договора». В оферте содержались положения о постоянно меняющихся тарифах на логистику и хранение, запрете размещать контакты продавцов и необоснованных штрафах. ФАС выдала Wildberries предупреждение и потребовала скорректировать договоры с продавцами ³

¹ ФАС выдала предупреждения Ozon и Wildberries из-за условий распродаж // РБК. 05.02.2025. URL: <https://www.rbc.ru/life/news/67a300109a7947ec194c8a35> (дата обращения: 07.11.2025).

² ФАС России признала компанию Booking.com нарушившей антимонопольное законодательство // Федеральная антимонопольная служба. 21.12.2020. URL: <https://fas.gov.ru/news/31001> (дата обращения: 07.11.2025).

³ ФАС предупредила Wildberries // Право.ру. 09.04.2024. URL: <https://pravo.ru/fas15/news/252503/> (дата обращения: 07.11.2025).

Продолжение таблицы 3

Дискриминация в поисковой выдаче (самопреференция)	«Закон о защите конкуренции», ст. 10 (запрет доминанту создавать дискриминационные условия). Нарушение принципа недискриминационного доступа к инфраструктуре (по аналогии с правилами недискриминационного доступа к объектам естественных монополий)	Платформа, выступающая посредником (например, интернет-поиск или маркетплейс), предпочтительно продвигает собственные товары или сервисы в результатах поиска/каталога, ущемляя конкурентов. Индикатор – собственные сервисы платформы занимают топ-позиции независимо от объективной релевантности. Конкуренты получают меньше трафика, хотя предоставляют аналогичные услуги	Возбуждено одно дело. По итогам жалоб ряда онлайн-сервисов в феврале 2021 г. ФАС признала, что «Яндекс» использует поисковую выдачу для продвижения собственных сервисов в ущерб конкурентам. Ведомство обязало «Яндекс» «прекратить предоставлять своим сервисам преимущества в поисковой выдаче» (в том числе Яндекс.Маркет, «Кинопоиск» и др.) и обеспечить равный доступ всех участников рынка к инструментам продвижения» ¹
Геоблокинг (региональная дискриминация пользователей)	Принципы единого экономического пространства РФ (свобода реализации товаров по всей территории) закреплены в ст. 8 Конституции РФ. Прямой нормы в законе о конкуренции нет, но при доминирующем положении может трактоваться как злоупотребление – ст. 10 (по общим основаниям)	Различие в доступности товаров/цен в зависимости от региона пользователя	Активное обсуждение проблемы в профильных чатах и СМИ; возбужденные дела отсутствуют. В сентябре 2025 г. ФАС направила запрос крупнейшим онлайн-кинотеатрам (Okko, Ivi, Megogo и др.) с просьбой предоставить данные о программном обеспечении для защиты видеоконтента и уточнить, не вводились ли правообладателями ограничения трансляции контента по регионам РФ (включая Крым). Этот запрос был сделан для выявления возможных практик геоограничений цифрового контента ²
Скрытые соглашения продавцов (картели на платформе)	«Закон о защите конкуренции», ст. 11 (запрет соглашений и скоординированных действий, ограничивающих конкуренцию). Особенно тяжким нарушением является картель (сговор конкурентов о ценах, разделе рынка и пр.)	Синхронные согласованные действия группы продавцов на платформе: одновременное повышение цен на одинаковые товары разными продавцами; единая политика скидок; агрессивные действия против конкурентов, не участвующих в соглашении (например, массовое занижение рейтингов, выкупа их товаров). Индикатор – одновременный рост цен у ряда независимых продавцов без объективных причин, коррелирующий с их коммуникацией вне платформы	Участники картеля объединились в общий чат в мессенджере. Синхронно поднимали цены, контролировали соблюдение договоренностей, а также совместно действовали против продавцов, не поддерживавших антиконкурентный сговор: писали негативные отзывы, заказывали их товары в другие регионы или страны без выкупа и иными способами препятствовали работе конкурентов. ФАС России пришла к выводу, что единообразная модель поведения продавцов направлена на извлечение прибыли путем ограничения конкуренции на товарном рынке. 27 участников сговора признаны нарушившими антимонопольное законодательство ³

¹ ФАС возбудила дело против «Яндекса» за неисполнение требований по поисковой выдаче // ТАСС. 13.04.2021. URL: <https://tass.ru/ekonomika/11137207> (дата обращения: 07.11.2025).

² Плетнева С. ФАС попросила онлайн-кинотеатры предоставить данные о софте для защиты контента // Forbes. 11.09.2025. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/545681-fas-poprosila-onlajn-kinoteatry-predostavit-dannye-o-softe-dla-zasity-kontenta> (дата обращения: 07.11.2025).

³ ФАС раскрыла картель продавцов наушников на маркетплейсах // Федеральная антимонопольная служба. 30.01.2025. URL: <https://fas.gov.ru/news/33760> (дата обращения: 07.11.2025).

Окончание таблицы 3

Контрафакт (продажа поддельных товаров на платформах)	«Закон о защите конкуренции», ст. 14 (недобросовестная конкуренция), в частности п. 14.4 – запрещена продажа товара с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности (товарного знака, дизайна и пр.) без согласия правообладателя. Также нарушение законов об интеллектуальной собственности (ГК РФ, ч. 4) и прав потребителей	Наличие на маркетплейсе товаров, нарушающих права интеллектуальной собственности (подделок). Признаки: многочисленные жалобы правообладателей на определенного продавца/товар; слишком низкая цена брендового товара (не соответствующая оригиналу); большое число возвратов/претензий из-за качества. Платформа может не сразу среагировать на появление контрафакта, что ведет к его распространению	За 2,5 года (2023 – июль 2025 г.) более 9,6 млн карточек товаров заблокировано на маркетплейсах по жалобам правообладателей ¹
---	--	--	--

¹ ФАС: более 9,6 млн карточек товаров заблокировано на маркетплейсах по жалобам правообладателей // Федеральная антимонопольная служба. URL: <https://fas.gov.ru/srv/node/2392> (дата обращения: 07.11.2025).

Отсутствие возбужденных дел по некоторым видам нарушений не означает отсутствия проблемы – зачастую ФАС РФ сначала выносит предупреждения и добивается добровольного устранения нарушений (как в случаях с акциями и ценовым паритетом). Практика выдачи предупреждений крупным цифровым платформам Ozon и Wildberries и применение к случаям нарушений подробно рассмотрена А.А. Карапетян при анализе мер антимонопольного реагирования в отношении антиконкурентного поведения владельца цифровой платформы [11].

Важно отметить, что в изменяющихся условиях функционирования транзакционных платформ присутствуют как позитивные новации, направленные на обеспечение прав правообладателей товарных знаков¹, так и правила, ставящие селлеров, субъектов малого предпринимательства, в сложные экономические, технологические и финансовые условия. Например, в августе 2025 г. в ФАС России стали поступать жалобы от представителей малого и среднего предпринимательства

в связи с изменением порядка работы с продавцами Ozon и Wildberries.

В рамках проактивного надзора Экспертный совет при ФАС России по развитию конкуренции в области информационных технологий рассмотрел соответствие требованиям законодательства и принципам взаимодействия участников рынка нововведений в существующие регламенты. «Вайлдберриз стал применять новый индекс остатка товара, в соответствии с которым продавцы оказались вынуждены выбирать между включением товаров в скидочные автоакции и оплатой услуг хранения за каждую единицу товара по завышенному тарифу, а Озон изменил правила обработки возвратов товаров»².

В 2024–2025 гг. наблюдается проактивный надзор ФАС за крупными платформами по вопросам использования персональных данных и результатов сетевого эффекта, аккумулированных в Big Data, установленных барьеров, в том числе геоблокинг, эксклюзивы, навязывание скидочных автоакций, требования о ценах, рейтинговые оценки, отзывы и др. Многие

¹ ФАС: более 9,6 млн карточек товаров заблокировано на маркетплейсах по жалобам правообладателей // Федеральная антимонопольная служба. URL: <https://fas.gov.ru/srv/node/2392> (дата обращения: 07.11.2025).

² Новые правила для продавцов Вайлдберриз и Озон требуют пересмотра // Федеральная антимонопольная служба. 02.10.2025. URL: <https://fas.gov.ru/news/34245> (дата обращения: 07.11.2025).

из данных вопросов включены в разрабатываемое нормативное регулирование деятельности цифровых платформ (НП «Цифровая экономика», ФП «Нормативное регулирование цифровой среды»), институализированы правила игры и обеспечение конкуренции на динамично растущих рынках электронной торговли в соответствии с подписанным Федеральным законом от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», вступающим в силу в 2026 г. В нем законодательно закреплены основные аспекты контроля и регулирования деятельности цифровых платформ, устанавливаются требования к прозрачности правил работы цифровых платформ, порядку заключения договоров с партнерами и защите прав покупателей и продавцов. Кроме того, закон вводит механизмы недопущения действий, направленных на вытеснение других участников платформы, дискриминации селлеров со стороны платформы и государственного контроля для поддержания честной конкуренции в цифровой среде.

Заключение

Несмотря на широкое представительство прикладных исследований, активный научный интерес ученых и практиков, остается потребность в создании комплексных теорий и методологических подходов, интегрирующих экономические, правовые, технологические и социально-поведенческие аспекты цифровой коммерции.

В ходе проведенного исследования систематизированы базовые теории функционирования цифровых платформ, определены особенности и специфический характер платформенного взаимодействия контрагентов на маркетплейсах, описаны особенности управления системой отношений в условиях влияния формирующихся сетевых эффектов.

Подтвердились отдельные положения высказанной гипотезы. Существует высокая зависимость селлеров от цифровой площадки, обусловленная сетевыми эффектами и по-

следствиями их влияния на поведение как потребителей, так и продавцов.

Сетевые эффекты, количественно измеряемые метриками DAU/MAU, конверсии и глубины взаимодействия, становятся основным источником конкурентного преимущества, однако одновременно создают высокие барьеры входа для новых участников.

Отмечено снижение свободы предпринимательского поведения селлеров в конкурентном поле участников цифровой площадки, что отражается в реализации со стороны платформы переговорной силы и рыночной власти (не всегда прозрачные условия реализации штрафов в отношении селлеров, политика редакции рейтингов, барьеры входа, приоритет в поисковой выдаче продукции собственного или кросс-маркетингового предложения, навязывание скидочных программ, банковского обслуживания и др.).

Критические проблемы функционирования маркетплейсов связаны с их рыночной властью и регуляторными вызовами. Во-первых, концентрация данных и алгоритмическое управление создают риски злоупотребления доминирующим положением, что проявляется в новой дискриминации (использование Big Data для персонализированного ценообразования); алгоритмической предвзятости (продвижение собственных товаров платформы в ущерб независимым продавцам); навязывании невыгодных условий (принудительное участие в акциях, требования ценового паритета). Статистика ФАС РФ (2019–2024 гг.) фиксирует рост таких нарушений, включая скрытые картели продавцов и блокировку конкурирующих сервисов.

Вместе с тем понимание со стороны селлеров свободы предпринимательства нередко сопровождается искажением в публичном деловом обороте прав и обязанностей, что отражается в многочисленных нарушениях в продаже контрафактной продукции, распространении ложных потребительских свойств о товаре и предложении товара с характеристиками, не соответствующими действующим стандартам качества, и др.

Кроме того, явно присутствуют факты недобросовестного конкурентного поведения при стимулировании и формировании со стороны селлеров информации обратной связи (отзывы рекомендации, лайки, дизлайки, рейтинги).

Селлер действует не только в условиях конкурентного онлайн-рынка, но и внутри экосистемы, регулируемой оператором маркетплейса и формирующейся вокруг многосторонних взаимодействий различных акторов цифровой платформы. Развитие рынка электронной коммерции и цифровых платформ влечет формирование новой практики работы, в которой каждая сторона старается создавать наиболее яркие маркетинговые решения, технологии SMM, ценовые предложения, что, с одной стороны, обеспечивает более рациональные и выгодные условия функционирования, а с другой – может приводить к различным нарушениям законодательства.

Как мы видим, выделяется три основных проблемных поля, которые попадают в сферу антимонопольного контроля: недобросовестное рыночное поведение селлеров, злоупотребления со стороны платформы в отношении селлеров и иных участников платформенного взаимодействия (рекламодатели, логисты, аналитики и пр.) и влияние внешних и внутренних сетевых эффектов на поведенческие решения и действия самих хозяйствующих субъектов и конечных потребителей.

Анализируя практику антимонопольного правоприменения, публикации по данной теме, а также используя самостоятельно проведенные исследования среди селлеров платформ, считаем важным аспектом исследовательского поля методологическую структуризацию сетевых эффектов, механизмов и инструментов их оценки для определения ценности и монетизации на смежных рынках, прямых и косвенных последствий для хозяйствующих субъектов – акторов правоотношений и конечных потребителей.

Малые и средние предприятия сталкиваются с асимметрией возможностей: зависимость от изменений алгоритмов ранжирования, высокие комиссии и конкуренция с вертикально интегрированными брендами платформ ограничивают их устойчивость.

Маркетплейсы трансформируют экономику, создавая новые возможности для конечных потребителей, субъектов предпринимательства и решения социальных задач и экономического роста, но усиливая риски концентрации рыночной власти на отдельных платформенных площадках. Дальнейшее развитие платформенной экономики зависит от синтеза технологической эффективности, учета социальных аспектов и адаптивного регулирования, учитывающего как глобальные тренды, так и национальные и региональные особенности рынков.

Список литературы

1. Авдашева С. Б., Юсупова Г. Ф., Корнеева Д. В. Конкурентное законодательство в отношении цифровых платформ: между антитрастом и регулированием // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 61–86. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-61-86.
2. Авдашева С. Б., Хомик О. С., Чесноков В. С., Хлюпина В. А. Влияние эффекта масштаба рекомендательных систем на конкуренцию в секторах цифровых платформ // Проблемы прогнозирования. 2025. № 3 (210). С. 135–145. DOI: 10.47711/0868-6351-210-135-145.
3. Батищев А. В., Гусев Д. О. Анализ эффективности маркетинговых инструментов продвижения на маркетплейсах OZON и Wildberries // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 358–364.
4. Гагарина И. В., Епишов А. В. Антимонопольное регулирование «цифры»: время сменить парадигму // Конкуренция и право. 2023. № 5. URL: <https://e.cljournal.ru/1054424> (дата обращения: 07.11.2025).
5. Гагарина И. В., Князева И. В. Государственная конкурентная политика Германии: ответы на вызовы цифровизации экономики, уроки для России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2022. № 38 (4). С. 551–580. DOI: 10.21638/spbu05.2022.404.

6. Крупенский Н.А. Цифровая торговля: текущее состояние и перспективы развития в России и странах – членах ЕАЭС // Торговая политика. 2020. № 1 (21). С. 15–24. DOI: 10.17323/2499-9415-2020-15-24.
7. Гусев Д.О., Батищев А.В. Анализ трендов в управлении торговым бизнесом на маркетплейсах России (OZON И WILDBERRIS) // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 746–752.
8. Дехтярь И.Н. Нарушения антимонопольного законодательства в деятельности цифровых платформ // Вестник СГЮА. 2021. № 2 (139). С. 78–87. DOI: 10.24412/2227-7315-2021-2-78-87.
9. Егорова М.А., Кожевина О.В., Кинев А.Ю. Правовая защита конкуренции в условиях формирующихся цифровых рынков // Lex russica. 2021. Т. 74. № 2 (171). С. 40–49. DOI: 10.17803/1729-5920.2021.171.2.040-049.
10. Заева Е.А. О конкуренции алгоритмов, больших данных и первых цифровых кейсах // Федеральная антимонопольная служба. 17.11.2017. URL: <https://fas.gov.ru/content/interviews/2055> (дата обращения: 23.10.2024).
11. Карапетян А.А. Меры антимонопольного реагирования в отношении антиконкурентного поведения владельца цифровой платформы: российский и европейский опыт // Российское конкурентное право и экономика. 2025. № 2 (42). С. 80–91.
12. Карапетян А.А. Правовое регулирование деятельности цифровых платформ и антимонопольный контроль: практика применения // Российское конкурентное право и экономика. 2024. № 2 (38). С. 38–45. DOI: 10.47361/2542-0259-2024-2-38-38-45.
13. Ковалёв В.С. «Платформенная интеграция»: предпосылки для перехода к общей модели антимонопольного регулирования цифровых рынков в ЕАЭС // Российское конкурентное право и экономика. 2025. № 1 (41). С. 78–88.
14. Коваленко А.И. Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 3 (57). С. 64–90.
15. Коваленко А.И. Сетевой эффект как признак доминирующего положения цифровых платформ // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 1 (77). С. 18–37. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-18-37.
16. Князева И.В. Институциональный дизайн Порядка 220 в отношении цифровых и классических рынков // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 5–17. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-5-17.
17. Князева И.В., Айтжанов А.Т., Бычкова Е.С. Цифровые платформы как объекты регулирования: проблемы совершенствования антимонопольного законодательства в государствах – членах ЕАЭС // Российское конкурентное право и экономика. 2021. № 4. С. 8–17. DOI: 10.47361/2542-0259-2021-4-28-8-17.
18. Маслов А.О. Антимонопольное регулирование и цифровые платформы: дело Apple Inc. v. Pepper // Российское конкурентное право и экономика. 2020. № 4 (24). С. 52–59. DOI: 10.47361/2542-0259-2020-4-24-52-59.
19. Муратова В.В., Шарко Е.Р. Адаптация бизнес-модели D2C для маркетплейсов на рынке электронной коммерции: факторы, влияющие на выбор продавцов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2024. Т. 59. № 5. С. 172–199. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9.
20. Осенева П.С., Юсупова Г.Ф. Конкуренция между маркетплейсами в России: роль модели взаимодействия с продавцами, покупателями и владельцами пунктов выдачи заказов // Финансы и бизнес. 2024. Т. 20. № 4. С. 135–158. DOI: 10.31085/1814-4802-2024-20-4-192-135-158.
21. Шайдуллин А.И. Влияние сетевых эффектов на цифровые платформы: теоретические положения и эмпирический анализ // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 3. С. 401–429. DOI: 10.21638/spbu18.2024.303.
22. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.03.2024 № 340 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 24 марта 2022 г. № 448» // Официальный сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/docs/all/152616/> (дата обращения: 15.08.2025).
23. Принципы взаимодействия участников цифровых рынков (утв. протоколом заседания Экспертного совета при ФАС России по развитию конкуренции в области информационных

- технологий 22 сентября 2021 г.) // Федеральная антимонопольная служба. 17.02.2022. URL: <https://fas.gov.ru/p/protocols/1666> (дата обращения: 23.10.2024).
24. Трофимов О.В., Захаров В.Я., Фролов В.Г. Экосистемы как способ организации взаимодействия предприятий производственной сферы и сферы услуг в условиях цифровизации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. № 4 (56). С. 43–55.
 25. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» // Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/24149/page/1> (дата обращения: 02.08.2025).
 26. Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» // Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52331> (дата обращения: 15.08.2025).
 27. Шаститко А.Е., Павлова Н.С. Широкие перспективы и овраги конкурентной политики // Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 5. С. 110–133. DOI: 10.18288/1994-5124-2018-5-110-133.
 28. Шаститко А.Е., Маркова О.А. Старый друг лучше новых двух? Подходы к исследованию рынков в условиях цифровой трансформации для применения антимонопольного законодательства // Вопросы экономики. 2020. № 6. С. 37–55. DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
 29. Шаститко А.Е., Паршина Е.Н. Рынки с двусторонними сетевыми эффектами: спецификация предметной области // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 1 (55). С. 5–18.
 30. Яблонский С.А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. № 4. С. 57–78.
 31. Alstyne W. The 'Competition of the Market': 'Enter the Elephant!' (A Restatement of a Most Perplexing First Amendment Conundrum) // SSRN Electronic Journal. 2014. P. 1–11. DOI: 10.2139/ssrn.2438907.
 32. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – New York: W.W. Norton, 2014. – 86 p.
 33. Cusumano M., Yoffe D., Gawer A. The Future of Platforms. – In: The Next Age of Disruption. 2021. P. 125–146. DOI: 10.7551/mitpress/13768.003.0014.
 34. Feizabadi J. Machine learning demand forecasting and supply chain performance // International Journal of Logistics Research and Applications. 2022. Vol. 25. No. 2. P. 119–142. DOI: 10.1080/13675567.2020.1803246.
 35. Gawer A. Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age // Organization & Management. 2021. Vol. 24. No. 1. P. 110–124. DOI: 10.1080/14479338.2021.1965888.
 36. Gorevaya E., Noskov N. Sustainable consumption and production development in the context of retail transformation influenced by digitization // E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 451. Article 02001. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/88/e3sconf_esmgt2023_02001/e3sconf_esmgt2023_02001.html (дата обращения: 15.08.2025).
 37. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology // Harvard Business Review. 2004. Vol. 82. No. 3. P. 68–78.
 38. Jacobides M., Cennamo Ca., Gawer A. Externalities and complementarities in platforms and ecosystems: From structural solutions to endogenous failures // Research Policy. 2024. Vol. 53. No. 1. Article 104906. DOI: 10.1016/j.respol.2023.104906.
 39. Kar M. Market Power in Two-Sided Markets // Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2022. Vol. 14. P. 279–289. DOI: 10.52791/aksarayiibd.1077967.
 40. OECD. Competition Policy in Digital Markets: The Combined Effect of Ex Ante and Ex Post Instruments in G7 Jurisdictions. – Paris: OECD Publishing, 2024. – 46 p. DOI: 10.1787/80552a33en.
 41. OECD. The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy. – Background Note for OECD Competition Roundtable, 2022. – 44 p. DOI: 10.1787/c384e80fen.
 42. Rahim A., Safin S.Z., Kheng L.K., Abas N., Ali S.M. Factors Influencing Purchasing Intention of Smartphone among University Students // Procedia Economics and Finance. 2016. Vol. 37. P. 245–253. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)30121-6.
 43. Tiwana A. Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy. – Burlington: Morgan Kaufmann, 2013. – 302 p. DOI: 10.1016/C2012-0-06625-2.
 44. Wu X., Jiang Li, Zhao X. Managing Quality in Two-sided Markets in the Presence of Provider Competition // Manufacturing & Service Operations Management. 2025. Vol. 27. No. 5. P. 1332–1682. DOI: 10.1287/msom.2023.0326.

Сведения об авторах

Князева Ирина Владимировна, ORCID 0000-0002-2594-111X, докт. экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, руководитель Центра исследования конкуренции и экономики Сибирского института управления – филиала РАНХиГС, Новосибирск; профессор кафедры маркетинга и рекламы, Институт управления РАНХиГС, Москва, Россия, knyazeva-iv@ranepa.ru

Горевая Евгения Сергеевна, ORCID 0000-0001-9785-2506, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента, Новосибирский государственный технический университет (НГТУ), Новосибирск, Россия, Gorevayaes@yandex.ru

Носков Никита Сергеевич, ORCID 0009-0000-0341-0628, аспирант, кафедра менеджмента, Новосибирский государственный технический университет (НГТУ), Новосибирск, Россия, nikitano@bk.ru

Конфликт интересов

Князева Ирина Владимировна является членом редакционного совета журнала.

Статья поступила 29.08.2025, рассмотрена 26.09.2025, принята 31.10.2025

References

1. Avdasheva S. B., Yusupova G. F., Korneeva D. V. Competition Legislation Towards Digital Platforms: Choice between Antitrust and Regulation. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*=Public Administration Issues, 2022, no.3, pp.61-86 (in Russian). DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-61-86.
2. Avdasheva S. B., Khomik O. S., Chesnokov V. S., Khlyupina V. A. Impact of the Scale Effect of Recommendation Systems on Competition in Digital Platform Sectors. *Problemy prognozirovaniya*, 2025, no.3(210), pp.135-145 (in Russian). DOI: 10.47711/0868-6351-210-135-145.
3. Batishev A. V., Gusev D. O. Nalysis of the Effectiveness of Marketing Promotion Tools on the Ozon and Wildberries marketplaces. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2024, no.1(51), pp.358-364 (in Russian).
4. Gagarina I. V., Epishov A. V. *Antimonopol'noe regulirovanie «tsifry»: vremya smenit' paradigm* [Antitrust Regulation of the "Digital": Time to Change the Paradigm]. *Konkurentsia i pravo*, 2023, no.5. Available at: <https://e.cljournal.ru/1054424> (accessed 07.11.2025).
5. Gagarina I. V., Knyazeva I. V. German State Competition Policy: Responses to the Challenges of Digitalization of the Economy, Lessons for Russia. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika*=St. Petersburg University Journal of Economic Studies, 2022, no.38(4), pp.551-580 (in Russian). DOI: 10.21638/spbu05.2022.404.
6. Krupenskiy N. Digital Trade: Current Status and Development Prospects in Russia and EAEU Countries. *Torgovaya politika*=Trade Policy, 2020, no.1(21), pp.15-24 (in Russian). DOI: 10.17323/2499-9415-2020-1-21-15-24.
7. Gusev D. O., Batishev A. V. Research of Trends in Trading Business Management on Russian Marketplaces (Ozon and Wildberries). *Vestnik Akademii znanii*, 2024, no.3(62), pp.746-752 (in Russian).
8. Dekhtyar I. N. Violations of Antitrust Legislation in the Activities of Digital Platforms. *Vestnik SGYuA*, 2021, no.2(139), pp.78-87 (in Russian). DOI: 10.24412/2227-7315-2021-2-78-87.
9. Egorova M. A., Kozhevina O. V., Kinev A. Yu. Legal Protection of Competition in the Emerging Digital Markets. *Lex russica*, 2021, vol.74, no.2(171), pp.40-49 (in Russian). DOI: 10.17803/1729-5920.2021.171.2.040-049.
10. Zaeva E. A. *O konkurentsii algoritmov, bol'shikh dannykh i pervykh tsifrovyykh keisakh* [On Algorithmic Competition, Big Data, and Early Digital Cases]. *Federal'naya antimonopol'naya sluzhba*=Federal Antimonopoly Service, 17.11.2017. Available at: <https://fas.gov.ru/content/interviews/2055> (accessed 07.11.2025).
11. Karapetyan A. A. Antitrust Response Measures in Relation to the Anti-Competitive Behaviour of the Digital Owner of Digital Platform: Russian and European Experience. *Rossiiskoe konkurentnoe pravo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2025, no.2(42), pp.80-91 (in Russian).
12. Karapetyan A. A. Legal Regulation of Digital Platforms and Antimonopoly Control: Application Practice. *Rossiiskoe konkurentnoe pravo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2024, no.2(38), pp.38-45 (in Russian). DOI: 10.47361/2542-0259-2024-2-38-38-45.

13. Kovalev V. S. "Platform integration": prerequisites for the transition to a common model of antimonopoly regulation of digital markets in the EAEU. *Rossiiskoe konkurentnoe pravo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2025, no.1(41), pp.78-88 (in Russian).
14. Kovalenko A. I. Multisided platforms research problematic. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2016, vol.10, no.3(57), pp.64-90 (in Russian).
15. Kovalenko A. I. Network effect as a sign of dominating position of digital platforms. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.1(77), pp.18-37 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-18-37.
16. Knyazeva I. Institutional Design of the Order 220 in Relation to Digital and Classical Markets. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.5-17 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-5-17.
17. Knyazeva I. V., Aytzhanov A. T., Bychkova E. S. Digital Platforms as Objects of Regulation: Issues of Development of Antitrust Legislation in the EAEU Member States. *Rossiiskoe konkurentnoe pravo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economics, 2021, no.4, pp.8-17 (in Russian). DOI: 10.47361/2542-0259-2021-4-28-8-17.
18. Maslov A. O. Antitrust and digital platforms in competition law: Apple Inc. v. Pepper case. *Rossiiskoe konkurentnoe pravo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2020, no.4(24), pp.52-59 (in Russian). DOI: 10.47361/2542-0259-2020-4-24-52-59.
19. Muratova V. V., Sharko E. R. Adapting the D2C Business Model for Marketplaces in E-Commerce Market: Determinants of Sellers' Choice. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*=Moscow University Economics Bulletin, 2024, vol.59, no.5, pp.172-199 (in Russian). DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9.
20. Oseneva P. S., Yusupova G. F. Competition between Marketplaces in Russia: Role of Model of Interaction with Sellers, Buyers and Owners of Pick-Up Points. *Finansy i biznes*=Finance and Business, 2024, vol.20, no.4, pp.135-158 (in Russian). DOI: 10.31085/1814-4802-2024-20-4-192-135-158.
21. Shaidullin A. I. The impact of network effects on digital platforms: theoretical positions and empirical analysis. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*=Russian Management Journal, 2024, vol.22, no.3, pp.401-429 (in Russian). DOI: 10.21638/spbu18.2024.303.
22. RF Resolution of the Government "On Amendments to Resolution of the Government of the Russian Federation of March 24, 2022, no.448" of March 20, 2024, no.340. Official Internet Resources of the Government of Russia. Available at: <http://government.ru/docs/all/152616/> (accessed 07.11.2025) (in Russian).
23. *Printsipy vzaimodeistviya uchastnikov tsifrovyykh rynkov (utv. protokolom zasedaniya Ekspertnogo soveta pri FAS Rossii po razvitiyu konkurentsii v oblasti informatsionnykh tekhnologii 22 sentyabrya 2021 g.)* [Principles of Interaction between Participants in Digital Markets (Approved by the Minutes of the Meeting of the Expert Council under the FAS Russia for the Development of Competition in the Field of Information Technology on September 22, 2021). *Federal'naya antimonopol'naya sluzhba*=Federal Antimonopoly Service, 17.02.2022. Available at: <https://fas.gov.ru/p/protocols/1666> (accessed 23.10.2024).
24. Trofimov O. V., Zakharov V. Ya., Frolov V. G. Ecosystems as a Method of Organizing the Interaction of the Production and Services Sectors in the Context of Digitalization. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nye nauki*, 2019, no.4(56), pp.43-55 (in Russian).
25. RF Federal Law "On Protection of Competition" of July 26, 2006, no.135-FZ. Official Internet Resources of the President of Russia. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/24149/page/1> (accessed 02.08.2025) (in Russian).
26. RF Federal Law "On Certain Issues of Regulating the Platform Economy in the Russian Federation" of July 31, 2025, no.289-FZ. Official Internet Resources of the President of Russia. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52331> (accessed 15.08.2025) (in Russian).
27. Shastitko A. Ye., Pavlova N. S. Wide prospects and ravines of competitive policy. *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2018, vol.13, no.5, pp.110-133 (in Russian). DOI: 10.18288/1994-5124-2018-5-110-133.

28. Shastitko A. Ye., Markova O. A. An old friend is better than two new ones? Approaches to market research in the context of digital transformation for the antitrust laws enforcement. *Voprosy ekonomiki*, 2020, no.6, pp.37-55 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
29. Shastitko A., Parshina E. Two-sided markets: the subject matter specification. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2016, vol.10, no.1, pp.5-18 (in Russian).
30. Yablonsky S. A. *Mnogostoronnie platformy i rynki: osnovnye podkhody, kontseptsii i praktiki* [Multisided Platforms and Markets: Key Approaches, Concepts and Practices]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*=Russian Management Journal, 2013, vol.11, no.4, pp.57-78.
31. Alstyne W. The 'Competition of the Market': 'Enter the Elephant!' (A Restatement of a Most Perplexing First Amendment Conundrum). *SSRN Electronic Journal*, 2014, pp.1-11. DOI: 10.2139/ssrn.2438907.
32. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York, W. W. Norton, 2014, 86 p.
33. Cusumano M., Yoffe D., Gawer A. The Future of Platforms. In: *The Next Age of Disruption*, 2021, pp.125-146. DOI: 10.7551/mitpress/13768.003.0014.
34. Feizabadi J. Machine learning demand forecasting and supply chain performance. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2022, vol.25, no.2, pp.119-142. DOI: 10.1080/13675567.2020.1803246.
35. Gawer A. Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Organization & Management*, 2021, vol.24, no.1, pp.110-124. DOI: 10.1080/14479338.2021.1965888.
36. Gorevaya E., Noskov N. Sustainable consumption and production development in the context of retail transformation influenced by digitization. *E3S Web of Conferences*, 2023, vol.451, article 02001. Available at: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/88/e3sconf_esmgt2023_02001/e3sconf_esmgt2023_02001.html (accessed 15.08.2025).
37. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 2004, vol.82, no.3, pp.68-78.
38. Jacobides M., Cennamo Ca., Gawer A. Externalities and complementarities in platforms and ecosystems: From structural solutions to endogenous failures. *Research Policy*, 2024, vol.53, no.1, article 104906. DOI: 10.1016/j.respol.2023.104906.
39. Kar M. Market Power in Two-Sided Markets. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2022, vol.14, pp.279-289. DOI: 10.52791/aksarayibd.1077967.
40. OECD. *Competition Policy in Digital Markets: The Combined Effect of Ex Ante and Ex Post Instruments in G7 Jurisdictions*. Paris, OECD Publishing, 2024, 46 p. DOI: 10.1787/80552a33en.
41. OECD. The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy. *Background Note for OECD Competition Roundtable*, 2022, 44 p. DOI: 10.1787/c384e80fen.
42. Rahim A., Safin S. Z., Kheng L. K., Abas N., Ali S. M. Factors Influencing Purchasing Intention of Smartphone among University Students. *Procedia Economics and Finance*, 2016, vol.37, pp.245-253. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)30121-6.
43. Tiwana A. *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Burlington, Morgan Kaufmann, 2013, 302 p. DOI: 10.1016/C2012-0-06625-2.
44. Wu X., Jiang Li, Zhao X. Managing Quality in Two-sided Markets in the Presence of Provider Competition. *Manufacturing & Service Operations Management*, 2025, vol.27, no.5, pp.1332-1682. DOI: 10.1287/msom.2023.0326.

About the authors

Irina V. Knyazeva, ORCID 0000-0002-2594-111X, Dr. Sci. (Econ.), Professor at Management Department, Head of Center for Competition Policy and Economics, Siberian Institute of Management – Branch of RANEPA, Novosibirsk; Professor at Marketing and Advertising Department, Institute of Management of RANEPA, Moscow, Russia, knyazeva-iv@ranepa.ru

Evgeniya S. Gorevaya, ORCID 0000-0001-9785-2506, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Management Department, Novosibirsk State Technical University (NSTU), Novosibirsk, Russia, Gorevayaes@yandex.ru

Nikita S. Noskov, ORCID 0009-0000-0341-0628, Postgraduate, Management Department, Novosibirsk State Technical University (NSTU), Novosibirsk, Russia, nikitano@bk.ru

Conflict of interest

Irina V. Knyazeva is a member of the editorial board of the journal.

Received 29.08.2025, reviewed 26.09.2025, accepted 31.10.2025