

УДК 338.1

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1314-1328>

Целевая модель зрелого маркетплейса как ядра цифровой экосистемы

Тимур Ринатович Торпищев^{1, 2}¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия² Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, Россия, timur.torp@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0000-5508-1854>

Аннотация

Цель. Разработка целевой модели зрелого маркетплейса, способного выполнять функции ядра цифровой экосистемы.

Задачи. Охарактеризовать современное состояние маркетплейсов; определить направления их трансформации; выделить ключевые элементы операционной и инфраструктурной зрелости; предложить структурную модель, отражающую взаимосвязь бренда, инфраструктур и управленческих контуров.

Методология. Применены методы системного и структурно-функционального анализа, сравнительный анализ теоретических источников по платформенной экономике, а также концептуальное моделирование, позволившее сформировать трехуровневую архитектуру маркетплейса и охарактеризовать механизмы создания ценности в экосистеме.

Результаты. Раскрыто авторское понимание маркетплейса как развивающейся многосторонней платформы, формирующей экосистему на базе трехуровневой архитектуры. Определены роли бренда и пользователей в формировании доверия и сетевых эффектов, а также показана значимость финансовой, логистической инфраструктур и ИТ-инфраструктур в обеспечении масштабируемости и надежности сервисов. Представлен механизм замкнутого цикла создания ценности, объединяющий внутренние подразделения, инфраструктуры и пользователей в один управляемый контур.

Выводы. Зрелый маркетплейс формирует устойчивую цифровую экосистему, в которой рост аудитории и ассортиментных направлений основан на воспроизводимых операционных процессах и общих данных. Предложенная модель может быть использована для стратегического планирования, оценки зрелости и разработки управленческих решений в сфере цифровых платформ.

Ключевые слова: маркетплейс, цифровая экосистема, многосторонняя платформа, архитектура платформы, операционная инфраструктура, сетевые эффекты, управление платформой

Для цитирования: Торпищев Т. Р. Целевая модель зрелого маркетплейса как ядра цифровой экосистемы // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 10. С. 1314–1328. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1314-1328>

Target model of a mature marketplace as the core of a digital ecosystem

Timur R. Torpishchev^{1, 2}¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia² National Research University "Higher School of Economics — St. Petersburg", St. Petersburg, Russia, timur.torp@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0000-5508-1854>

Abstract

Aim. The work aimed to develop a target model of a mature marketplace capable of functioning as the core of a digital ecosystem.

Objectives. The work seeks to characterize the current state of marketplaces; identify areas for their transformation; highlight key elements of operational and infrastructural maturity;

© Торпищев Т. Р., 2025

and propose a structural model reflecting the relationship between the brand, infrastructure, and management frameworks.

Methods. The study employed systemic and structural-functional analysis, a comparative analysis of theoretical sources on platform economics, and conceptual modeling which can be used to construct a three-tier marketplace architecture and characterize the mechanisms of value creation in the ecosystem.

Results. The paper presents the author's acceptance of a marketplace as an evolving multi-sided platform that forms an ecosystem based on a three-tier architecture. It also defines the roles of brand and users in creating trust and network effects, and demonstrates the importance of financial, logistics, and IT infrastructures in ensuring the scalability and reliability of services. A closed-loop value creation mechanism is presented, combining internal departments, infrastructure, and users into a single manageable loop.

Conclusions. A mature marketplace forms a sustainable digital ecosystem where the audience growth and product range increase are based on reproducible operational processes and shared data. The proposed model can be used for strategic planning, maturity assessment, and management decision-making in the field of digital platforms.

Keywords: *marketplace, digital ecosystem, multistakeholder platform, platform architecture, operational infrastructure, network effects, platform management*

For citation: Torpishchev T.R. Target model of a mature marketplace as the core of a digital ecosystem. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(10):1314-1328. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1314-1328>

Введение

Сегодня маркетплейсы остаются в состоянии перехода от «витринной» логики к полноценной платформенной архитектуре, способной выступать ядром цифровой экосистемы. В научных работах о многосторонних рынках и экосистемах приведены предпосылки этих изменений и требования к ним, но исследователи не предлагают шаблон для практической сборки зрелой платформы [1; 2; 3; 4; 5; 6]. В результате компании совмещают торговые, рекламные, логистические и финтех-направления, но сталкиваются с несогласованностью между брендом и правилами участия, операционными инфраструктурами и продуктовым портфелем [7; 8; 9; 10].

Настоящая статья предлагает целевую модель зрелого маркетплейса как референтную архитектуру для завершения этого перехода. Модель состоит из трех взаимосвязанных уровней. Верхний уровень, в частности бренд и сообщество пользователей, выполняет институциональную роль (доверие, предсказуемость правил, снижение асимметрий), что усиливает сетевые эффекты и снижает издержки взаимодействия [4; 5]. Средний уровень образуют финансовая и логистическая инфраструктуры совместно с программно-инженерным комплексом, обеспечивающие исполнение и масштабируемость сервисов [11; 12; 13; 14; 15; 16]. Нижний уровень, то есть бизнес- и ИТ-подразделения, пре-

вращает стратегические цели в устойчивые продукты и процессы управления за счет переиспользования модулей и унифицированных интерфейсов [3; 6; 8].

Ключевым механизмом модели служит замкнутый цикл создания ценности: внутренние подразделения проектируют инфраструктуры и цифровые решения; пользователи формируют спрос/предложение и данные; бренд конвертирует это в доверие и лояльность; обратная связь возвращается в управленческий контур и запускает следующую волну развития. Такая конструкция задает управляемую траекторию от «витрины» к самоподдерживающейся экосистеме, при которой расширение в смежные вертикали происходит на общей инфраструктурной базе [17; 18]. Научный вклад с учетом результатов исследования, изложенных в настоящей статье, заключается в интеграции классических многосторонних рынков с теорией экосистем и модульной архитектуры. Практическая значимость представлена в виде операционализации этой интеграции через четкие роли уровней и представление направления развития бизнеса [10; 16].

Теория

В работах о двух- и многосторонних рынках речь идет о том, что важна не столько абсолютная цена, сколько условия взаимо-

действия между сторонами и правила участия. Из этого следуют субсидирование ценообразования, а также вопросы отбора и контроль качества [1; 2; 3]. Обзоры о платформенной конкуренции отражают темы различных классов пользователей в зависимости от лояльности к платформе и управления интерфейсами. Эти результаты объясняют направление движения от витрины к платформе [7].

Исследования экосистем и модульности характеризуют платформу как набор совместимых модулей с понятными интерфейсами. Компания как держатель маркетплейса задает правила, распределяет права, снижает транзакционные издержки и отвечает за масштабирование. С учетом этой точки зрения бренд выступает институтом доверия. Он закрепляет правила, уменьшает информационные асимметрии и поддерживает сетевые эффекты без избыточных субсидий [4; 5].

Платформа увеличивает выручку за счет выхода на смежные рынки. Работы о платформенном поглощении показывают, каким образом объединение функций и каналов усиливает сетевые эффекты и повышает барьеры переключения. Появляются бизнесы за пределами торговли, например продажа билетов, контент, телемедицина, городские сервисы [6; 17; 18]. Это расширение устойчиво, если построено общее операционное ядро [13; 14].

Встраиваемые финсервисы маркетплейсов повышают конверсию и удержание, но требуют зрелого риск-менеджмента [15; 16]. Логистика электронной торговли формирует стандарт сервиса через последнюю милю и систему возвратов, а также через гибридные собственные мощности и внешнюю логистику [13; 14]. Программно-инженерный контур обеспечивает работу с данными, поиск и систему рекомендаций. От него зависят масштабируемость и возможная скорость изменения процессов [8; 9; 10]. В зрелой фазе развития бизнеса эти блоки становятся не только источниками затрат, но и платформенными активами с возможностью переиспользования [15; 16].

Исследования российских маркетплейсов осуществляются в рамках международного мейнстрима, важны для проверки применимости целевой модели и учета регуляторных требований [11; 12]. Из приведенного обзора становится очевидным, что ключевые элементы будущей зрелости уже описаны по ча-

стям. Это структура цен и правила участия [1; 3], экосистемная координация и роль бренда [4; 5], операционные инфраструктуры как база качества и масштаба [10; 13; 16], а также логика расширения в смежные вертикали [17]. Однако финальная целевая архитектура маркетплейса в литературе не закреплена. Настоящая статья предлагает такой референтный вариант и связывает перечисленные элементы в единую трехуровневую модель.

В базовой форме товарный маркетплейс представляет собой платформу, обеспечивающую цифровое взаимодействие между продавцами и покупателями через пользовательские интерфейсы [19]. Управление осуществляется за счет координации бизнес- и ИТ-подразделений, которые формируют устойчивый бренд маркетплейса, выступающий в роли арбитра [20]. Данная структура отражена на рисунке 1 и включает в себя главные компоненты базовой модели: покупателей, продавцов, бренд, бизнес- и ИТ-блоки, а также пользовательские представления в виде сайта, мобильного приложения или иных интерфейсов.

Результаты и обсуждение

С развитием цифровой экономики и усилением конкуренции базовая модель оказывается недостаточной для обеспечения устойчивого роста и конкурентоспособности бизнеса. Целевая модель функционирования зрелого маркетплейса приведена на рисунке 2. Показана не просто цифровая витрина, а полноценная платформенная инфраструктура, способная поддерживать широкий спектр бизнес-направлений, от торговли и доставки до финансовых и образовательных сервисов.

Представленная на рисунке 2 целевая модель отражает целостный процесс функционирования маркетплейса как многоуровневой платформенной системы. На нижнем уровне расположены бизнес- и ИТ-подразделения, которые выполняют роль управляющего контура. Бизнес-подразделения инициируют создание и развитие финансовой и логистической инфраструктуры, определяют ассортимент, выстраивают партнерские связи и формируют требования к бренду. Одновременно они ставят задачи ИТ-подразделениям, которые трансформируют бизнес-цели в цифровые решения, создавая программно-

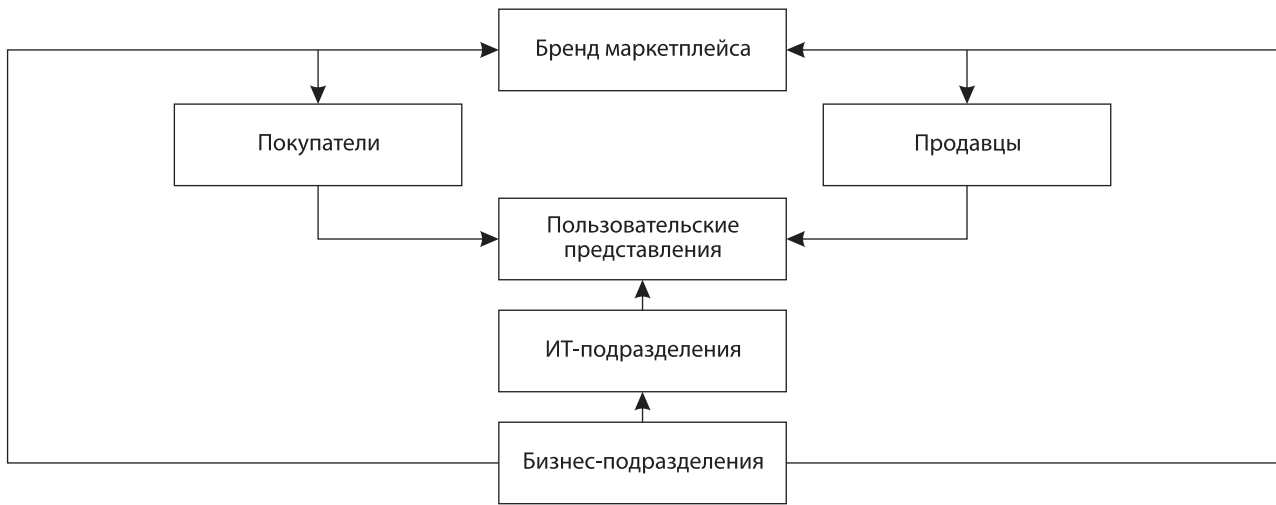


Рис. 1. Базовая модель маркетплейса
Fig. 1. Basic marketplace model

Источник: составлено автором.

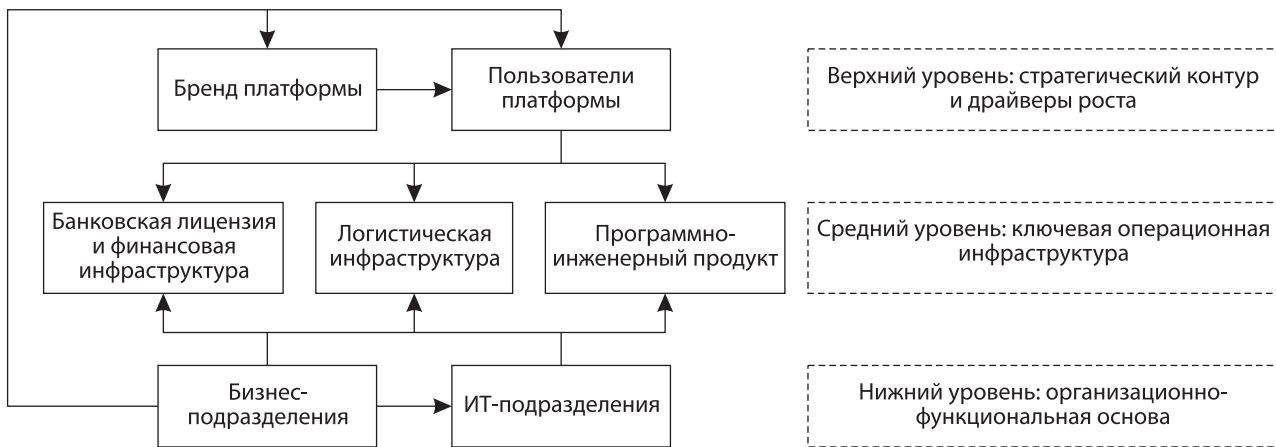


Рис. 2. Целевая модель маркетплейса
Fig. 2. Target marketplace model

Источник: составлено автором.

инженерный комплекс с пользовательскими интерфейсами, сервисной логикой и аналитикой.

Сформированные инфраструктурные и цифровые компоненты образуют средний уровень модели, то есть ключевую операционную инфраструктуру маркетплейса: финансовую инфраструктуру, логистическую инфраструктуру, программно-инженерный комплекс. Указанные элементы обеспечивают выполнение всех транзакций и процессов внутри платформы, создавая основу для пользовательского опыта. На верхнем уровне целевой модели представлены пользователи и бренд платформы. Пользователи реализуют транзакции, формируют спрос и

предложение. Их активность усиливается за счет бренда платформы, который поддерживает доверие, стимулирует лояльность и закрепляет сетевые эффекты.

Таким образом, целевая модель демонстрирует замкнутый процесс.

1. Бизнес- и ИТ-подразделения иницируют и создают инфраструктуру и программно-инженерный комплекс.

2. Инфраструктура и цифровые решения обеспечивают пользователям доступ к товарам, сервисам и услугам.

3. Пользователи формируют спрос, предложение и сетевые эффекты.

4. Бренд закрепляет доверие и лояльность, усиливая вовлечение пользователей.

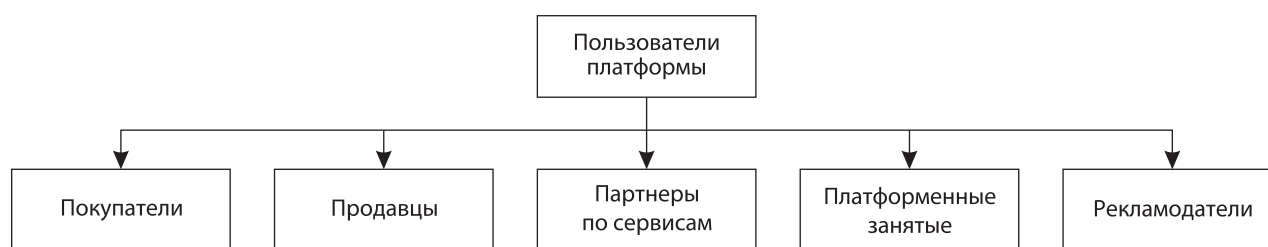


Рис. 3. Пользователи платформы

Fig. 3. Platform users

Источник: составлено автором.

5. Возросший спрос и новые бизнес-направления снова транслируются в работу бизнес- и ИТ-блоков.

Эта системная логика превращает маркетплейс в самоподдерживающуюся экосистему, способную к масштабированию и устойчивому росту. Далее подробно рассмотрим составляющие целевой модели. Так, пользователи платформы отражены на рисунке 3. В их число входят не только покупатели и продавцы, но и дополнительные категории участников, которые взаимодействуют с платформой и формируют сетевые эффекты.

1. Покупатели — конечные потребители товаров, услуг и цифрового контента, обеспечивающие основной спрос.

2. Продавцы — компании и частные лица, предлагающие товары и услуги через маркетплейс.

3. Партнеры по сервисам — поставщики услуг доставки, финансов, медиа, рекрутинга, телемедицины и т. п., интегрированные в платформу.

4. Платформенные работники — курьеры, сборщики, складские сотрудники, работающие через модель платформенной занятости.

5. Рекламодатели — компании и бренды, использующие маркетплейс как рекламный канал.

К верхнему уровню целевой модели также относится бренд платформы, формирующий восприятие платформы как надежного посредника и создателя ценности для участников. Сильный бренд создает доверие, стимулирует лояльность и усиливает сетевые эффекты, обеспечивая устойчивый рост. Его структура может быть представлена через пять взаимосвязанных составляющих, отраженных на рисунке 4.

Доверие и репутация служат фундаментом бренда, обеспечивающим готовность пользователей совершать сделки и делиться

персональными данными. Достигается за счет прозрачных правил, качества сервиса и защиты интересов участников.

1. Узнаваемость и позиционирование — способность бренда выделяться на фоне конкурентов и ассоциироваться с определенными ценностями или преимуществами.

2. Лояльность пользователей — готовность покупателей и продавцов повторно использовать платформу, даже при наличии альтернатив, благодаря позитивному опыту и бонусным программам.

3. Ценностное предложение — совокупность уникальных выгод, которые маркетплейс предлагает пользователям.

4. Сообщество и вовлеченность — активное участие пользователей в жизни платформы через отзывы, рейтинги, программы амбассадоров, мероприятия и пользовательский контент.

Если верхний уровень концентрируется на формировании спроса и сетевых эффектов, то средний обеспечивает их практическую реализацию через операционную инфраструктуру. Финансовая инфраструктура маркетплейса, как видно на рисунке 5, представляет собой совокупность взаимосвязанных подсистем, обеспечивающих предоставление широкого спектра финансовых и юридических услуг внутри экосистемы. В ее центре находится управляющий блок, интегрирующий все сервисы и обеспечивающий единые стандарты взаимодействия с пользователями.

Ключевым элементом является банковская лицензия, позволяющая платформе оказывать полный набор банковских услуг без привлечения внешних партнеров. Платежная инфраструктура отвечает за внутренние и внешние расчеты. Кредитно-финансирующие инструменты включают в себя рассрочки и потребительские кредиты. Страховая инфраструктура позволяет покрывать



Рис. 4. Бренд маркетплейса
Fig. 4. Marketplace brand

Источник: составлено автором.

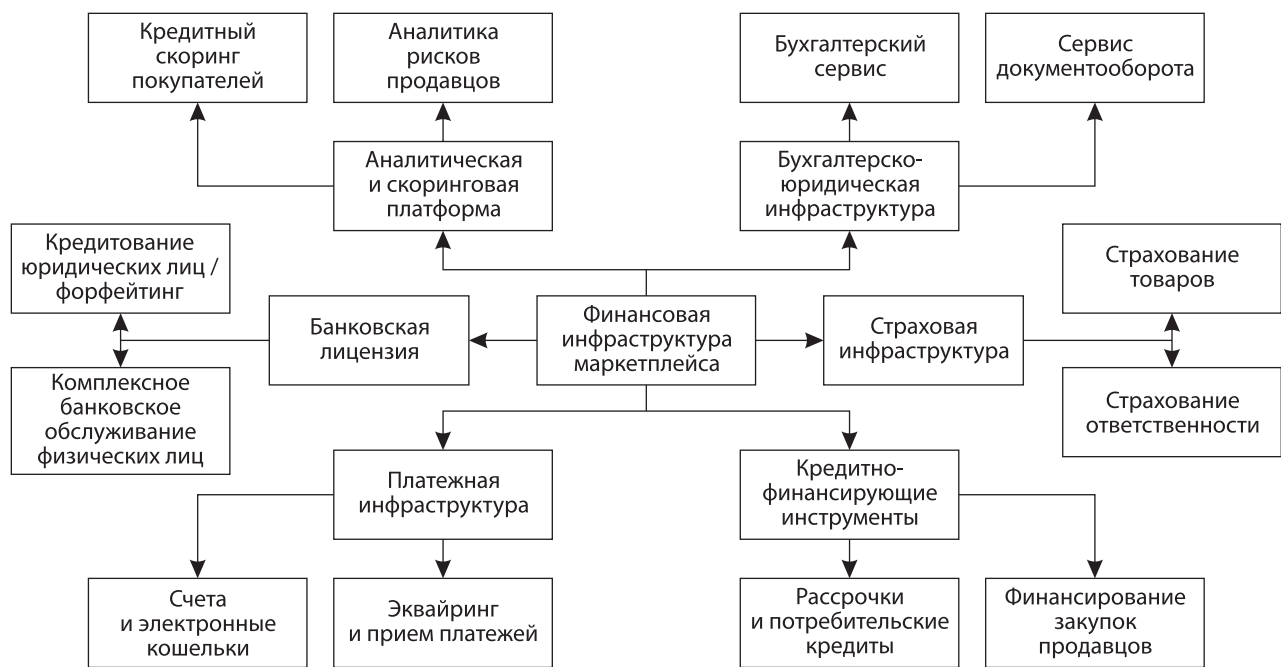


Рис. 5. Финансовая инфраструктура маркетплейса
Fig. 5. Marketplace financial infrastructure

Источник: составлено автором.

риски, связанные с товарами и ответственностью участников сделки. Бухгалтерско-юридическая инфраструктура предоставляет

продавцам встроенные сервисы бухгалтерии и документооборота, исключая необходимость обращения к сторонним подрядчикам.



Рис. 6. Логистика маркетплейса

Fig. 6. Marketplace logistics

Источник: составлено автором.

Аналитическая и скоринговая платформа — это связующее звено для всех подсистем, обеспечивающее оценку платежеспособности покупателей и анализ рисков продавцов, что позволяет персонализировать тарифы, управлять кредитными лимитами и снижать уровень неплатежей.

Совокупность этих элементов, представленных на рисунке 5, делает финансовую инфраструктуру не просто набором сервисов, а ключевым фактором удержания участников на платформе, формируя для них полный контур финансового и юридического сопровождения.

Наряду с финансовыми сервисами, важнейшей частью операционной инфраструктуры выступает логистика, то есть многоуровневая система перемещения товаров от складов до конечного покупателя [21]. На рисунке 6 показана логистическая схема.

Технологическим стержнем операционной инфраструктуры выступает программно-инженерный комплекс, при котором функционируют перечисленные сервисы. В его структуру, отраженную на рисунке 7, входят пользовательские интерфейсы, серверная логика и микросервисы, интеграционные модули, хранилища данных и аналитические системы, системы безопасности, административные панели и внутренние инструменты, инфраструктура DevOps и CI/CD.

Если средний уровень концентрируется на материальных и технологических компонентах, то нижний — обеспечивает их организационное и управленческое воплощение. Рассмотрим бизнес-подразделения маркетплейса, формирующие основу его операционной и стратегической деятельности. Именно они трансформируют технологические и инфраструктурные возможности платформы в бизнес-направления, обеспечивающие доходность и рост экосистемы. Совокупно бизнес-подразделения несут ответственность за формирование устойчивой модели монетизации, расширение клиентской базы и поддержание конкурентоспособности маркетплейса в условиях цифровой экономики.

Возможная структура, представленная на рисунке 8, включает в свой состав:

- торговый блок. Ключевой функцией бизнес-подразделений является управление ассортиментом и развитием торговых направлений. Эта сфера предусматривает формирование товарных категорий, взаимодействие с продавцами, контроль качества продукции, разработку ценовой политики и реализацию программ продвижения. Торговый блок фактически формирует основу коммерческой привлекательности маркетплейса для покупателей и определяет условия, при которых продавцы готовы подключаться к платформе;

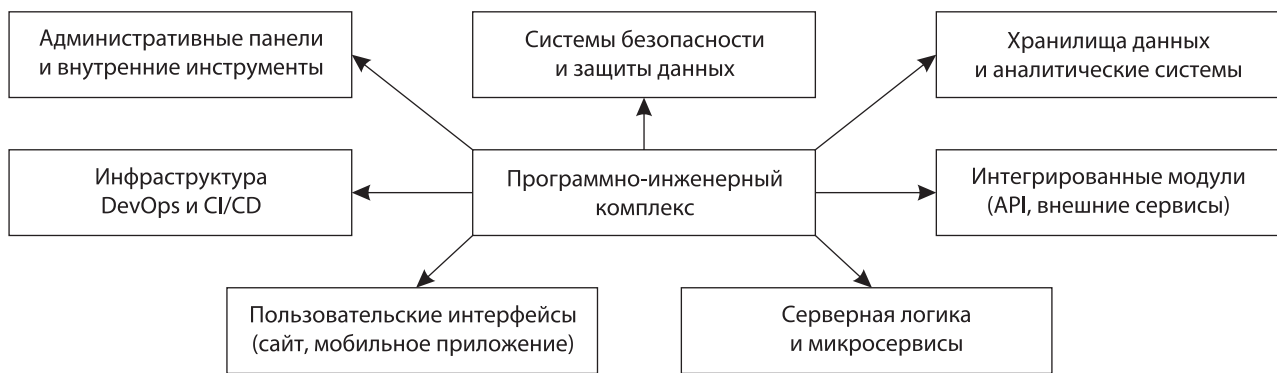


Рис. 7. Программно-инженерный комплекс
Fig. 7. Software and engineering complex

Источник: составлено автором.

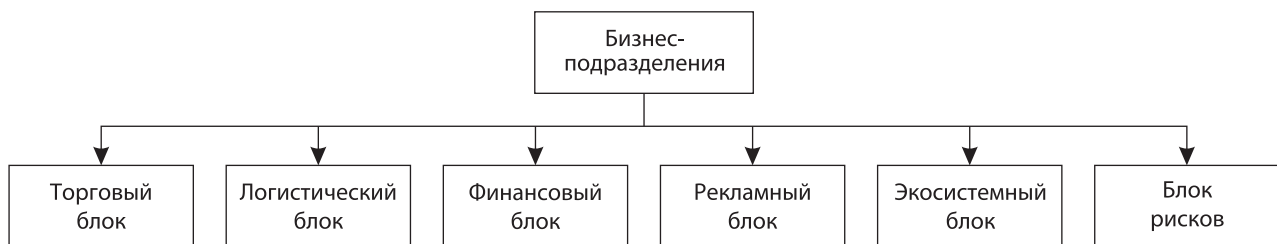


Рис. 8. Бизнес-подразделения
Fig. 8. Business units

Источник: составлено автором.

– логистический блок. Вторым критическим элементом выступает управление логистической цепочкой, что подразумевает процессы планирования и эксплуатации складской сети, магистрального и курьерского флота, а также организацию работы сортировочных центров и пунктов выдачи заказов. Логистический блок отвечает за сокращение времени доставки и обеспечение надежности цепочки поставок;

– финансовый блок. С развитием платформы бизнес-подразделения включают в себя специализированный финансовый блок, отвечающий за предоставление услуг и для покупателей, и для продавцов. Его деятельность направлена на развитие платежной инфраструктуры, запуск кредитных и страховых продуктов, внедрение бухгалтерских сервисов. Финансовый блок обеспечивает монетизацию платформы не только за счет комиссий, но и через создание полноценной финансовой экосистемы;

– рекламный блок. Важным источником дохода маркетплейсов выступает рекламное направление, в рамках которого бизнес-подразделения развивают инструменты продви-

жения товаров и брендов внутри платформы. Рекламный блок формирует новые модели монетизации, включая таргетированную рекламу, продвижение в поиске и персонализированные рекомендации. Таким образом, он усиливает коммерческую эффективность экосистемы и предоставляет продавцам дополнительные стимулы для работы на платформе;

– экосистемный блок. Наконец, стратегически значимым направлением бизнес-подразделений является развитие экосистемных сервисов, выходящих за пределы классической электронной коммерции. Экосистемный блок базируется на колоссальной базе пользователей и позволяет маркетплейсу конкурировать не только в сфере торговли, но и в смежных отраслях цифровой экономики.

– блок рисков. Управление рисками является неотъемлемой частью функционирования зрелого маркетплейса, особенно в условиях масштабирования и интеграции финансовых, логистических и экосистемных сервисов. Данный блок отвечает за выявление, оценку и минимизацию операционных, финансовых, репутационных, технологических и регуляторных

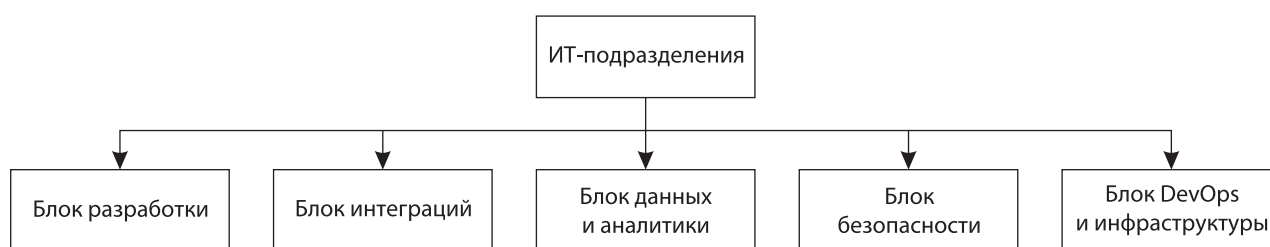


Рис. 9. ИТ-подразделение

Fig. 9. IT unit

Источник: составлено автором.

рисков, возникающих при взаимодействии множества участников экосистемы. Его деятельность включает в себя разработку систем противодействия мошенничеству, контроль качества товаров и услуг, обеспечение информационной безопасности, управление кредитными и страховыми рисками, а также соблюдение требований законодательства.

Бизнес-подразделения задают стратегические ориентиры и формируют коммерческую основу. ИТ-подразделения трансформируют эти задачи в цифровые продукты и сервисы, как показано на рисунке 9. Вместе они образуют организационно-функциональное ядро целевой модели. Основная ответственность ИТ-блока заключается в том, чтобы превратить бизнес-стратегию маркетплейса в работающий цифровой продукт, поддерживающий разнообразные сервисы и новые направления бизнеса.

ИТ-подразделения предусматривают следующие составляющие.

1. Блок разработки. Разработка включает в себя создание и поддержку пользовательских интерфейсов, серверной логики и микросервисов. Этот блок отвечает за реализацию бизнес-функций в виде ряда сервисов, от корзины заказов и платежных модулей до систем рекомендаций и аналитики поведения пользователей.

2. Блок интеграций. Интеграции обеспечивают связность маркетплейса с внешними системами: банками, платежными шлюзами, логистическими операторами, государственными сервисами. Благодаря этому блок отвечает за устойчивость экосистемы и возможность расширять спектр услуг за пределы базовой электронной коммерции.

3. Блок данных и аналитики. Работа с данными предполагает хранение, обработку и анализ больших объемов информации о товарах, заказах и поведении пользователей. Этот блок формирует основу для построения

рекомендательных систем, динамического ценообразования и прогнозирования спроса.

4. Блок безопасности. Системы информационной безопасности и защиты данных отвечают за защиту персональной информации пользователей, предотвращение мошенничества и обеспечение киберустойчивости платформы.

5. Блок DevOps и инфраструктуры. DevOps-подразделения управляют развертыванием сервисов, CI/CD-процессами, автоматизацией тестирования и эксплуатацией серверных мощностей. Этот блок позволяет маркетплейсу быстро внедрять обновления и масштабировать ресурсы в зависимости от нагрузки.

Рассмотренная целевая модель маркетплейса отражает переход от базовой схемы цифровой витрины к многоуровневой платформенной инфраструктуре, способной интегрировать торговые, логистические, финансовые и экосистемные сервисы. Ее ключевая особенность состоит в трехуровневой структуре: стратегический контур и драйверы роста формируют сетевые эффекты и доверие пользователей; операционная инфраструктура обеспечивает выполнение транзакций, доставок и финансовых расчетов; организационно-функциональная основа в виде бизнес- и ИТ-подразделений трансформирует стратегические цели в конкретные продукты и сервисы.

Такая архитектура позволяет маркетплейсу не только обеспечивать устойчивое развитие в условиях цифровой конкуренции, но и выступать в качестве ядра экосистемы, объединяющей широкий круг участников и бизнес-направлений. В результате целевая модель формирует фундамент для масштабирования бизнеса, диверсификации источников дохода и закрепления стратегических позиций маркетплейса в цифровой экономике.

Далее охарактеризуем бизнес-направление, возможные к реализации в рамках



Рис. 10. Направления бизнеса зрелого маркетплейса
Fig. 10. Business fields of a mature marketplace

Источник: составлено автором.

целевой модели маркетплейса, которые показаны на рисунке 10. Начнем с традиционных направлений бизнеса маркетплейса.

1. Продажа товаров — базовая функция платформы, опирающаяся на бренд, привлекающий продавцов и покупателей, проверенные каналы коммуникации и отлаженную логистическую сеть. В данном случае упорядочены интерфейсы, обработка заказов и доставка. Поэтому поддержание этого направления требует лишь работы с ассортиментом и ценообразованием.

2. Продажа бывших в употреблении товаров от физических лиц использует такие же интерфейсы и логистические мощности, что и основная торговля, но с акцентом на безопасности сделок и доверии между участниками. Запуск этого сервиса сводится к дополнению функционала размещения объявлений и модулей проверки пользователей, без изменения ядра платформы.

3. Продажа товаров от иностранных продавцов требует в первую очередь интеграции с международной логистикой и платежными

решениями, но может быть реализована на базе действующей системы заказов, интерфейсов и бренда, способного транслировать доверие к трансграничным сделкам.

4. Продажа и доставка продуктов питания предъявляет повышенные требования к логистике, включая холодовые цепи и оперативность доставки, но архитектурно укладывается в текущую модель. Дополнена только специализированными модулями и партнерскими каналами поставки.

5. Продажа товаров от своего лица опирается на эту же складскую, транспортную и цифровую инфраструктуру, что и остальные направления. Отличие заключается в том, что платформа выступает не посредником, а полноценным продавцом. Запуск такого направления в рамках целевой модели требует лишь адаптации внутренних процессов хранения, учета и отгрузки, без изменений в базовой архитектуре маркетплейса.

6. Продажа готовой еды использует существующую курьерскую сеть и цифровые каналы взаимодействия с клиентом, а запуск

в основном связан с интеграцией меню и систем ресторанов, а также с маршрутизацией доставки.

7. Продажа невостребованных товаров требует лишь выделения специальных разделов в интерфейсе и оптимизации перемещения товаров между складами, опираясь на имеющуюся логистическую и ИТ-инфраструктуру.

8. Рекламные форматы включают в себя приоритетное размещение в поисковой выдаче и каталоге, баннерные кампании, персонализированные рекомендации и интеграцию в маркетинговые активности маркетплейса. Используя собственную аналитику и рекомендательные алгоритмы, платформа может предлагать рекламодателям высокую точность таргетинга и прозрачную оценку эффективности кампаний. Для маркетплейса рекламный бизнес является ценным, поскольку не требует значительных затрат на физическую инфраструктуру, но масштабируется вместе с ростом аудитории и активности пользователей. В зрелой экосистеме он становится значимым элементом стратегического позиционирования, усиливая лояльность продавцов и создавая дополнительные точки монетизации.

Рассмотрим финансово-юридические услуги. Развитие направления для покупателей следует строить на постепенном расширении набора услуг с целью максимального вовлечения клиента в экосистему и удержания последнего внутри нее.

Счета и электронные кошельки становятся стартовой точкой финансового взаимодействия. Они позволяют хранить средства на платформе, оплачивать покупки, быстро получать возвраты и бонусы. Интеграция таких кошельков в интерфейсы маркетплейса не требует перестройки архитектуры, поскольку опирается на существующую платежную инфраструктуру и успешно функционирующие механизмы эквайринга.

Рассрочки и потребительские кредиты становятся следующим шагом вовлечения, позволяя покупателям совершать более крупные заказы и при этом часто. Используя данные о покупательской истории и поведении клиента, маркетплейс предлагает индивидуальные кредитные лимиты и гибкие графики платежей, встраивая процесс в привычный сценарий оформления заказа.

Комплексное банковское обслуживание физических лиц — этап максимальной интеграции клиента в экосистему. Если пользо-

ватель активно покупает с применением рассрочки, маркетплейс предлагает перевести значимую часть его финансовых операций в свой банк: открыть дебетовую или кредитную карту, разместить депозит, проводить регулярные платежи и переводы. Такой шаг закрепляет клиента внутри экосистемы, делает маркетплейс не только местом покупок, но и его основным финансовым провайдером.

Финансовые и юридические услуги для продавцов формируются как единый комплекс. Последний закрывает ключевые потребности бизнеса в одном месте, избавляя его от необходимости работать с несколькими поставщиками услуг или нести высокие издержки на самостоятельную организацию процессов. Кредитование юридических лиц под залог товаров / форфейтинг дает продавцам быстрый доступ к оборотному капиталу, используя товары на складе маркетплейса как обеспечение. Это позволяет финансировать закупки и расширять ассортимент без привлечения сторонних банков, с минимальными затратами времени и ресурсов на оформление.

Бухгалтерский сервис и сервис документооборота интегрирован в личный кабинет продавца, обеспечивает автоматическую отчетность, расчет налогов, подготовку юридических документов и их подписание в электронном виде. Такой сервис устраняет необходимость содержать собственную бухгалтерскую команду или интегрировать разные внешние системы.

Страхование товаров и ответственности включено в процесс размещения и доставки товаров, что обеспечивает защиту от рисков порчи, утраты и претензий покупателей. Благодаря интеграции с логистикой маркетплейса страховое покрытие подключается автоматически и действует на протяжении следования товара до клиента, без сложных договоров и дополнительных посредников. В результате продавец получает комплексную финансово-юридическую поддержку, встроенную в его операционные процессы на платформе, что делает маркетплейс не только каналом продаж, но и ключевым бизнес-партнером.

В целевой модели маркетплейса логистика — это не только поддержка внутренних торговых операций, но и самостоятельное направление, способное приносить доход за счет предоставления услуг внешним клиентам. Наличие собственной сети складов, сортировочных центров, магистрального и курьерского транспорта позволяет использовать эти мощности для коммерческой ло-

гистики и сервисов доставки, не связанных напрямую с заказами на платформе.

Развоз товаров через логику маркетплейса подразумевает использование транспортной и складской сети для выполнения заказов, оформленных на других маркетплейсах, в интернет-магазинах или в офлайн-ритейле. Платформа выступает как полноценный логистический оператор, предлагая клиентам услуги хранения, сортировки, магистральной перевозки и «последней мили». Такой подход позволяет монетизировать избыточные мощности, обеспечивая загрузку инфраструктуры в периоды, при которых объемы внутренних заказов ниже пиковых.

R2P-доставка посылок и писем использует логистическую инфраструктуру маркетплейса для организации доставки между частными лицами. Пользователи могут отправлять и получать небольшие грузы, документы и личные посылки через сеть пунктов выдачи, курьерскую доставку или drop off точки. Для маркетплейса это направление выгодно тем, что оно задействует существующие логистические узлы и транспортные маршруты, создавая новый поток клиентов и дополнительный источник дохода без значительных инвестиций.

Обратим внимание на инфраструктурный бизнес маркетплейса. Инфраструктура, созданная для обслуживания основной деятельности, может быть использована как самостоятельный бизнес-ресурс. Она включает в себя не только материальные активы, но и человеческий капитал, а также ИТ-мощности, что открывает возможности для монетизации и стратегического роста.

Платформенная занятость — модель привлечения работников через платформу без оформления в штат маркетплейса. Хотя этот сегмент сам по себе не приносит прямого дохода, он является главным драйвером масштабирования и гибкости бизнеса: маркетплейс может оперативно наращивать или сокращать персонал, в зависимости от сезонных пиков и объемов заказов, сохраняя контроль над качеством работы. Продажа платформенной занятости подразумевает коммерциализацию модели, при которой маркетплейс предоставляет другим компаниям доступ к своей базе платформенных работников. Это дает возможность внешним клиентам оперативно находить квалифицированных сотрудников для складских, логистических и сервисных задач, а маркетплейсу — монетизировать кадровую инфраструктуру.

Аренда серверов и мощностей — использование избыточных вычислительных ресурсов маркетплейса для предоставления услуг хостинга, облачного хранения данных и обработки трафика третьих сторон. Это направление видится особенно актуальным при наличии собственной развитой ИТ-инфраструктуры, способной обеспечивать высокую надежность и масштабируемость.

Субаренда складов — сдача в аренду свободных площадей внутри складских комплексов маркетплейса. Такой подход позволяет загружать инфраструктуру в периоды низкой активности или до момента выхода на проектную мощность, создавая дополнительный денежный поток.

Субаренда флотов — предоставление транспортных средств (грузовиков, фургонов, курьерских авто, дронов) для выполнения логистических задач сторонним компаниям. Это дает возможность компенсировать затраты на содержание автопарка и повышает его эффективность.

Аренда поддержки — коммерческое предоставление сервисных и технических ресурсов маркетплейса, включая инженерное обслуживание оборудования, ИТ-поддержку и консалтинг в области логистики. За счет накопленного опыта и стандартов работы маркетплейс может выступать как аутсорсинговый партнер для других компаний.

В завершение раскроем суть экосистемного бизнеса маркетплейса. Экосистемные направления должны развиваться на стыке трех ключевых активов: широкой и лояльной пользовательской базы, высоких технологических компетенций и мощного бизнес-подразделения, способного быстро масштабировать новые сервисы. В отличие от логистических или инфраструктурных направлений, эти бизнесы ориентируются прежде всего на возможности цифровой платформы и сетевые эффекты, которые она создает.

Бронирование отелей использует доступ к миллионам пользователей, интегрируясь в интерфейсы маркетплейса и предлагая услуги на базе партнерских или собственных систем бронирования. Для клиента это становится естественным продолжением опыта покупок на платформе, а для маркетплейса служит новым источником транзакционных комиссий.

Продажа билетов — направление, при котором маркетплейс может предложить покупателям авиа-, железнодорожные и автобусные билеты, интегрируя их в общий каталог и платежную систему. Масштаб аудитории

и доверие к бренду позволяют конкурировать с узкоспециализированными сервисами.

Собственный стриминг и медиасервисы превращают маркетплейс в развлекательную платформу. Они используют действующие алгоритмы рекомендаций и персонализации, а также возможности монетизации через подписки, рекламу и кросс-продажи с основными товарами.

Рекомендательные системы — это не просто инструмент внутреннего маркетинга, а отдельное направление, которое может быть предложено внешним компаниям как сервис аналитики и персонализации. Телемедицина и агрегатор врачей позволяют маркетплейсу войти в рынок медицинских услуг, используя свою ИТ-инфраструктуру для онлайн-консультаций, записи на прием и хранения медицинских данных. Для пользователей это интегрируется в привычную экосистему, а для платформы открывает возможности подписок и комиссий.

Поиск работы превращается в логичное дополнение к экосистеме, особенно если маркетплейс развивает модель платформенной занятости. Он использует собственную базу кандидатов и алгоритмы подбора, создавая ценность и для соискателей, и для работодателей.

Городские сервисы — единая точка доступа к услугам ЖКХ, парковки, аренды транспорта, записи в учреждения. Маркетплейс становится цифровым «суперприложением» для повседневных задач пользователя. Психологические услуги интегрируются как онлайн-консультации, вебинары, программы самопомощи и поддержка сообществ. Этот сегмент ориентируется на доверие к бренду и готовность пользователей получать услуги в привычной цифровой среде.

Выводы

Представленная в статье целевая модель показывает переход от базовой витринной логики к трехуровневой платформенной архитектуре. В ней верхний уровень (бренд и пользователи) формирует спрос и сетевые

эффекты, средний (финансовая и логистическая инфраструктуры, программно-инженерный комплекс) — обеспечивает операционное исполнение транзакций и сервисов, нижний (бизнес- и ИТ-подразделения) — превращает стратегические цели в устойчивые продукты и процессы управления. Такая конфигурация позволяет рассматривать маркетплейс как согласованную систему, в которой технологические и материальные компоненты встроены в управленческий контур и опираются на единые принципы масштабируемости и надежности.

Существенным результатом видится выявление замкнутого цикла создания ценности: подразделения проектируют и развивают инфраструктуру и цифровые решения; пользователи, взаимодействуя с ними, генерируют спрос, предложение и данные; бренд аккумулирует доверие и лояльность; обратная связь возвращается в управленческий контур и задает новую волну развития сервисов. Тем самым маркетплейс выступает самоподдерживающейся экосистемой, в которой рост аудитории и ассортиментных возможностей подкреплен воспроизводимыми операционными практиками и данными. Практическая значимость модели проявляется в том, что на общей инфраструктурной базе естественно масштабируются ключевые бизнес-направления, от традиционных продаж и рекламных форматов до финансово-юридических, логистических, инфраструктурных и экосистемных сервисов. При этом маржинальный эффект достигается за счет повторного использования модулей, унифицированных интерфейсов и общих данных. В совокупности это формирует фундамент для диверсификации выручки и ускоренного вывода новых продуктов при соблюдении регуляторных требований и стандартов качества сервиса.

Целевая модель задает концептуальные и операционные ориентиры зрелого маркетплейса, пригодные и для стратегического планирования, и для последующей эмпирической оценки через метрики пользовательской активности, эффективности операций и устойчивости ИТ-процессов.

Список источников

1. Arner D. W., Barberis J. N., Buckley R. P. The evolution of Fintech: A new post-crisis Paradigm? // *Georgetown Journal of International Law*. 2015. Vol. 47. P. 1271–1319.
2. Baldwin C. Y., Clark K. B. Design rules. Vol. 1. The power of modularity. Cambridge: MIT Press, 2000. 484 p.
3. Cennamo C., Santalo J. Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets // *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34. No. 11. P. 1331–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.2066>

4. de Reuver M., Sørensen C., Basole R. C. The digital platform: A research agenda // *Journal of Information Technology*. 2018. Vol. 33. No. 2. P. 124–135. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>
5. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. Platform envelopment // *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32. No. 12. P. 1270–1285. <https://doi.org/10.1002/smj.935>
6. Gai K., Qiu M., Sun X. A survey on FinTech // *Journal of Network and Computer Applications*. 2018. Vol. 103. P. 262–273. <https://doi.org/10.1016/j.jnca.2017.10.011>
7. Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework // *Research Policy*. 2014. Vol. 43. No. 7. P. 1239–1249. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>
8. Hagiu A., Wright J. Multi-sided platforms // *International Journal of Industrial Organization*. 2015. Vol. 43. P. 162–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003>
9. Платформенная экономика в России: потенциал развития: аналитический доклад / под ред. Л. М. Гохберга, Б. М. Глазкова, П. Б. Рудника, Г. И. Абдрахмановой. М.: Институт статистических исследований и экономики знаний Высшей школы экономики, 2023. 72 с.
10. Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. No. 8. P. 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
11. Lim S. F. W. T., Jin X., Srai J. S. Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models // *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2018. Vol. 48. No. 3. P. 308–332. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0081>
12. Mangiaracina R., Marchet G., Perotti S., Tumino A. Innovative solutions to increase last-mile delivery efficiency in B2C e-commerce: A literature review // *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 2019. Vol. 49. No. 9. P. 901–920. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2019-0048>
13. McIntyre D. P., Srinivasan A. Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps // *Strategic Management Journal*. 2017. Vol. 38. No. 1. P. 141–160. <https://doi.org/10.1002/smj.2596>
14. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. New York: W. W. Norton & Company, 2016. 352 p.
15. Rochet J.-C., Tirole J. Two-sided markets: A progress report // *The RAND Journal of Economics*. 2006. Vol. 37. No. 3. P. 645–667. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x>
16. Rysman M. The economics of two-sided markets // *Journal of Economic Perspectives*. 2009. Vol. 23. No. 3. P. 125–143. <https://doi.org/10.1257/jep.23.3.125>
17. Tiwana A. Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Burlington: Morgan Kaufmann, 2014. 316 p.
18. Яблонский С. А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // *Российский журнал менеджмента*. 2013. Т. 11. № 4. С. 57–78.
19. Торпищев Т. Р. Маркетплейс: управление предпринимательской деятельностью на двухстороннем рынке // *Экономика и управление*. 2023. Т. 29. № 1. С. 45–53. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-1-45-53>
20. Кунин В. А., Торпищев Т. Р. Механизм эффективного управления взаимодействием двусторонней платформы с покупателями и продавцами // *Экономика и управление*. 2024. Т. 30. № 6. С. 706–719. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-6-706-719>
21. Торпищев Т. Р. Логистика современного маркетплейса // *Дружковский вестник*. 2025. № 3. С. 91–113. <http://dx.doi.org/10.17213/2312-6469-2025-3-91-113>

References

1. Arner D.W., Barberis J.N., Buckley R.P. The evolution of Fintech: A new post-crisis Paradigm? *Georgetown Journal of International Law*. 2015;47:1271-1319.
2. Baldwin C.Y., Clark K.B. Design rules. Vol. 1. The power of modularity. Cambridge, MA: The MIT Press; 2000. 484 p.
3. Cennamo C., Santalo J. Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*. 2013;34(11):1331-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.2066>
4. de Reuver M., Sørensen C., Basole R.C. The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*. 2018;33(2):124-135. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>
5. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. Platform envelopment. *Strategic Management Journal*. 2011;32(12):1270-1285. <https://doi.org/10.1002/smj.935>
6. Gai K., Qiu M., Sun X. A survey on FinTech. *Journal of Network and Computer Applications*. 2018;103:262-273. <https://doi.org/10.1016/j.jnca.2017.10.011>
7. Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*. 2014;43(7):1239-1249. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>
8. Hagiu A., Wright J. Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*. 2015;43:162-174. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003>

9. Gokhberg L.M., Glazkov B.M., Rudnik P.B., Abdrakhmanova G.I., eds. Platform economy in Russia: Development potential. Analytical report. Moscow: Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge of the Higher School of Economics; 2023. 72 p. (In Russ.).
10. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018;39(8):2255-2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
11. Lim S.F.W.T., Jin X., Srai J.S. Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2018;48(3):308-332. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0081>
12. Mangiaracina R., Marchet G., Perotti S., Tumino A. Innovative solutions to increase last-mile delivery efficiency in B2C e-commerce: A literature review. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 2019;49(9):901-920. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2019-0048>
13. McIntyre D.P., Srinivasan A. Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*. 2017;38(1):141-160. <https://doi.org/10.1002/smj.2596>
14. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S.P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. New York, NY: W.W. Norton & Company; 2016. 352 p.
15. Rochet J.-C., Tirole J. Two-sided markets: A progress report. *The RAND Journal of Economics*. 2006;37(3):645-667. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x>
16. Rysman M. The economics of two-sided markets. *Journal of Economic Perspectives*. 2009; 23(3):125-143. <https://doi.org/10.1257/jep.23.3.125>
17. Tiwana A. Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Burlington: Morgan Kaufmann; 2014. 316 p.
18. Yablonskii S.A. Multi-sided platforms and markets: Key approaches, concepts, and practices. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2013;11(4):57-78. (In Russ.).
19. Torpishchev T.R. Marketplace: Business management in a bilateral market. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2023;29(1):45-53. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-1-45-53>
20. Kunin V.A., Torpishchev T.R. Mechanism to effectively manage the interaction of a two-sided platform with buyers and sellers. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2024;30(6):706-719. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-6-706-719>
21. Torpishchev T.R. logistics of a modern marketplace. *Drukerovskii vestnik*. 2025;(3):91-113. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.17213/2312-6469-2025-3-91-113>

Информация об авторе

Тимур Ринатович Торпищев

аспирант¹, старший преподаватель²

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

² Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики — Санкт-Петербург»

190121, Санкт-Петербург, Союза Печатников ул., д. 16

Поступила в редакцию 01.10.2025
 Прошла рецензирование 23.10.2025
 Подписана в печать 28.10.2025

Information about the author

Timur R. Torpishchev

postgraduate student¹, senior lecturer²

¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia

² National Research University “Higher School of Economics — St. Petersburg”

16 Soyuza Pechatnikov St., St. Petersburg 190121, Russia

Received 01.10.2025
 Revised 23.10.2025
 Accepted 28.10.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.