

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Управление инновациями

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Совершенствование управления инновационной маркетинговой стратегией предприятия»

Обучающийся

Д.А. Леонова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент, А.А. Шерстобитова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления инновационной маркетинговой стратегии	9
1.1 Понятие, сущность и основные аспекты инновационной маркетинговой стратегии.....	9
1.2 Типология инновационных стратегий в маркетинге	14
1.3 Методы анализа и совершенствования инновационной маркетинговой стратегии.....	21
1.4 Правовой аспект инноваций в маркетинге.....	26
2 Техничко-экономическая характеристика Ozon, как крупного игрока рынка маркетплейсов	32
2.1 Техничко-экономическая характеристика рынка маркетплейсов.....	32
2.2 Анализ инновационной деятельности маркетплейсов на российском рынке	38
2.3 Анализ инновационной маркетинговой стратегии Ozon	48
3 Совершенствование управления инновационной маркетинговой стратегии Ozon	61
3.1 Разработка мероприятий для развития инновационной маркетинговой стратегии Ozon	61
3.2 Эффективность мероприятий совершенствования маркетинговой инновационной стратегии Ozon	68
3.2.1 Эффективность внедрения функции «Подарок»	68
3.2.2 «Дофаминовая яма» как средство удержания потребительского внимания	71
3.2.3 Технология виртуальной примерочной.....	74
3.2.4 Мобильное приложение для повышения вовлеченности и лояльности	77

3.2.5 Услуги как инновационный товар маркетплейса	79
3.3 Расширение экосистемы новыми сервисами	83
3.4 Расширение сети за счет вновь присоединённых регионов	84
Заключение	91
Список используемой литературы и используемых источников.....	94
Приложение А Анализ экономической фиктивности Ozon Holdings PLC ...	109
Приложение Б Анализ экономической фиктивности Wildberries.....	116
Приложение В Анализ экономической фиктивности ООО «Яндекс»	121
Приложение Г Анализ экономической фиктивности ООО «Маркетплейс»	126

Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. В современном быстро меняющемся мире, где конкуренция становится все более острой, маркетинговая инновационная стратегия предприятия становится одним из важнейших условий успешного функционирования. Темпы технологических изменений и цифровизации требуют постоянного обновления маркетинговых подходов. Внедрение инновационных маркетинговых решений позволяет компаниям адаптироваться к новым потребителям, создавать уникальные продукты и услуги, а также оставаться лидерами в своей индустрии. Маркетинговую инновационную стратегию можно успешно использовать для улучшения конкурентоспособности предприятия, укрепления позиций на рынке и увеличения прибыли. В целом, выбранная тема является актуальной, поскольку представляет собой важный инструмент для успешного решения современных проблем и ограничений.

Объекты исследования: Ozon Holdigs PLC, ООО «Вайлдберриз», ООО «Мегамаркет» и ООО «Маркетплейс»

Предмет исследования: маркетинговая инновационная стратегия, включающая методы, инструменты и стратегии внедрения инноваций в маркетинговую деятельность предприятия, а также их влияние на результаты и конкурентные преимущества.

Цель исследования: разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой инновационной стратегии Ozon.

Гипотеза исследования заключается в том, что эффективность маркетинговой инновационной стратегии Ozon превышает показатели конкурентов благодаря агрессивной рекламе и омниканальности. В процессе исследования необходимо решить ряд задач, включая:

- изучить понятие и сущность маркетинговой инновационной стратегии исходя из базовых понятий;

- сформировать собственное понимание маркетинговой инновационной стратегии как явления с выделением собственного понятия;
- выделить основные инструменты, способствующие совершенствованию маркетинговой инновационной стратегии предприятия;
- рассмотреть правовые особенности инноваций в маркетинге;
- рассмотреть маркетплейс Ozon как хозяйствующий субъект;
- выявить инновации, применяемые Ozon;
- провести конкурентный анализ и определить текущее положение, возможности и угрозы Ozon на рынке;
- разработать мероприятия для совершенствования инновационной стратегии Ozon;
- рассчитать эффективность внедрения предложенных мероприятий в деятельность Ozon;
- рассмотреть препятствия для выхода Ozon на рынок Донецкой Народной Республики;
- разработать предложения создания условий для выхода Ozon на рынок Донецкой Народной Республики;
- сформировать выводы по факту выполненного исследования о положении Ozon на рынке торговых площадок и эффективности предложенных для внедрения мероприятий.

Теоретико-методологическую основу исследования составили теория стратегического маркетинга Ф. Котлера, модели конкурентного поведения Раменского и Фризевинкеля, модель классификации инновационных стратегий Кудинова, инструменты стратегического маркетинга (матрицы Ансофа, ADL и BCG), методы сбора и анализа аналитики с онлайн-ресурсов, методы тестирования (AB и ABC-тестирование, ICE Score).

Базовыми для настоящего исследования явились работы отечественных исследователей: Уткина Э.А., Алферова А.В., Березы Е.Н., Голубкова Е.П.,

Гурьянова Р.С., Киреева В.С., Ткаченко Д.Д., Волкова Б.П. и др.; а также зарубежных: Уолкера О., Шонесси Дж., Жан-Жака Ламбена и др.

Вопросы понятия и сущности инноваций рассматривали Й. Шумпетер, Б. Санто, Б. Твисс, Ю.В. Яковец, П.Н. Завлин, А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели, Ф.Ф. Бездудный, Г.А. Смирнова, О.Д. Нечаева, С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, В.П. Воробьев, А.И. Аньшин, А.А. Дагаев, В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, Л.М. Гохберг, Р.А. Фатхутдинов, А.Б. Титов и др.

Маркетинговую стратегию изучали Е.А. Касаткина, Е.П. Голубков, А.Ф. Степина, Д.М. Касаткин, О.А. Третьяк, А.А. Банчева, С.А. Егупов, П.А. Орлов, С.И. Косенков, Т.П. Прохорова, В.А. Костецкий, М.С. Пантелеева, С.М. Бороздина и др.

Методы исследования: метод литературного обзора, общенаучные методы (анализ, синтез, сравнение, методы индукции и дедукции), содержательные методы, методы качественного анализа (модель пяти сил Портера, SWOT-анализ), методы описания и объяснения, методы генерации идей («мозговой штурм» и техника «Лотоса»), методы прогнозирования.

Научная новизна исследования заключается в предложении инструментов маркетинга, которые могут усовершенствовать инновационную маркетинговую стратегию по направлениям: виртуальная и дополненная реальность в электронной коммерции, искусственный интеллект в системах поиска и аналитики, расширение рынка дополнительными сервисами и услугами.

Теоретическая значимость исследования состоит в систематизации учебно-методической, нормативной и научной литературы по теме исследования, а также расширение понятийного аппарата с учетом авторского видения сущности инновационной маркетинговой стратегии.

Практическая значимость исследования состоит в предложенных мероприятиях для совершенствования инновационной маркетинговой стратегии предприятия.

К научным результатам, выносимым на защиту, относятся:

- а) инновационная маркетинговая стратегия – это подход к разработке и реализации маркетинговых стратегий, основанный на использовании новых идей, технологий, продуктов или услуг для достижения конкурентных преимуществ на рынке;
- б) функция «подарок», в соответствие с проведенными расчетами, может принести 4556,3 млн. рублей прибыли после запуска «пилотной» версии, которая будет увеличиваться, так как у данного направления большой потенциал развития для проведения акций, партнерских программ, благотворительных и праздничных мероприятий;
- с) внедрение коротких видео формата 9:16, как нейромаркетинговый инструмент вызывающий выброс дофамина, необходим для увеличения вовлеченности и среднего времени в приложении, что может принести выгоду от «пилотной» версии более 1 млн. рублей;
- д) расширение на рынок услуг и фриланса представляет собой комиссионный доход при тех же технических условиях, которые уже реализованы, что при расчетах показывает ROI в 300%.

Основные положения магистерской диссертации опубликованы в 5-и научных работах:

- а) Ибрагимхалилова, Т. В. Маркетинговая аналитика как инструмент принятия интегральных управленческих маркетинговых решений / Т. В. Ибрагимхалилова // Донецкие чтения 2021: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы VI Международной научной конференции, Донецк, 26–27 октября 2021 года. Том 5. Часть 1. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2021. – С. 169-171.
- б) Леонова, Д. А. Совершенствование маркетинговой стратегии предприятия с помощью машинного обучения / Д. А. Леонова // Фундаментальные и прикладные научные исследования в

современном мире: Сборник научных статей по материалам III Международной научно-практической конференции, Уфа, 28 ноября 2023 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью Научно-издательский центр "Вестник науки", 2023. – С. 73-76.

- с) Ибрагимхалилова, Т. В. Социальный аспект маркетинговой инновационной политики / Т. В. Ибрагимхалилова, Д. А. Леонова // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы VIII Международной научной конференции, Донецк, 25–27 октября 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 251-253.
- д) Ибрагимхалилова, Т. В. Практическое применение SEO- и PPC-аналитики / Т. В. Ибрагимхалилова, Д. А. Леонова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 4. – С. 84-91.
- е) Леонова, Д. А. Социальные сети как элемент успешного продвижения бизнеса / Д. А. Леонова // Электронный бизнес. Управление интернет-проектами. Инновации: сборник трудов участников XI Международной студенческой научно-практической конференции, Москва, 12–14 марта 2019 года. – Москва: Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", 2019. – С. 263-266.

1 Теоретические аспекты управления инновационной маркетинговой стратегии

1.1 Понятие, сущность и основные аспекты инновационной маркетинговой стратегии

Маркетинговая стратегия объединяет в себе две важные составляющие маркетинговую стратегию и инновационную стратегию. Подробнее рассмотрим каждое из этих понятий.

Инновационный маркетинг – это процесс разработки и внедрения новых продуктов или услуг на рынок. Он включает в себя анализ рынка, определение потребностей потребителей, разработку продукта или услуги, продвижение на рынке и контроль за результатами. Инновационный маркетинг является ключевым элементом развития любой компании, так как он позволяет удовлетворять потребности клиентов и сохранять конкурентоспособность на рынке [94].

Маркетинговая стратегия – это план действий, который определяет цели, задачи и методы достижения этих целей. Маркетинговая стратегия должна быть адаптирована к конкретным условиям рынка и учитывать особенности продукта или услуги. Она может включать в себя различные инструменты, такие как реклама, PR-кампании, участие в выставках и конференциях, создание бренда и т.д.

Маркетинговая стратегия представляет собой всесторонний план развития всех компонентов маркетинга, таких как: продукт, товар или услуга, распределение, цена, продвижение, физическое окружение, процесс и персонал [30][32][34] [102]-[104][113].

Ее цель заключается в создании долгосрочной перспективы для предприятия [114].

Одно из самых точных определений инновационной стратегии – это «совокупность действий и методов ведения инновационной деятельности,

обеспечивающей конкурентные преимущества за счет разработки и внедрения инноваций» [94].

Таким образом инновационная маркетинговая стратегия — это подход к разработке и реализации маркетинговых стратегий, основанный на использовании новых идей, технологий, продуктов или услуг для достижения конкурентных преимуществ на рынке. Эта стратегия может включать в себя разработку инновационных продуктов, использование новых технологий, создание уникальных брендов или использование нестандартных методов продвижения.

Основной причиной внедрения инновационных маркетинговых стратегий является необходимость эффективного функционирования на быстро развивающемся рынке. В зависимости от рыночной конъюнктуры и положения компании, выделяются виды маркетинговых инновационных стратегий представленные на рисунке 1 [83].

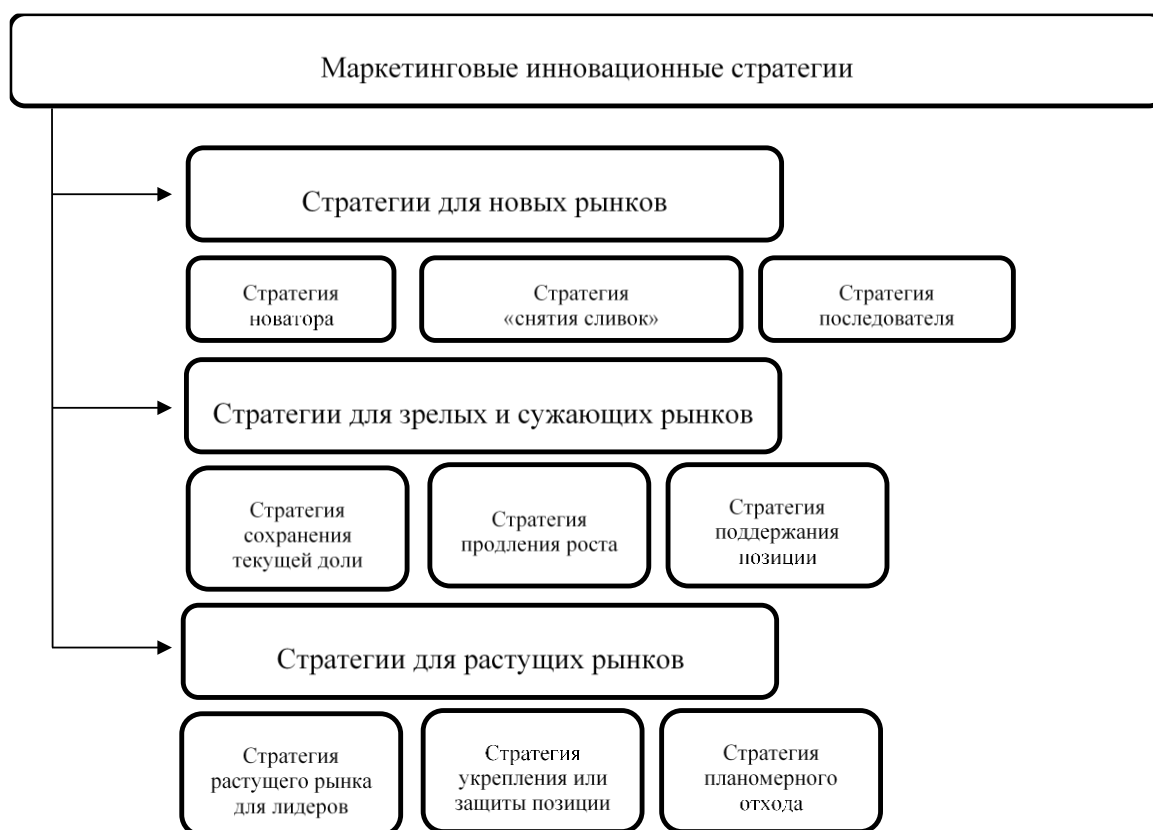


Рисунок 1 - Классификация маркетинговых инновационных стратегий по видам рынков

На новых рынках предприниматели могут применять стратегию новатора, когда они являются первыми, кто предлагает новый продукт или услугу. Стратегия снятия сливок используется тогда, когда предприниматели сосредотачиваются на привлечении самых доходных клиентов. Стратегия последователя подразумевает постепенное копирование и улучшение конкурентных продуктов на рынке.

Для зрелых и сужающихся рынков применяются стратегии сохранения текущей доли, продления роста и поддержания позиций. Стратегия сохранения текущей доли направлена на удержание существующих клиентов и противодействие конкуренции. Стратегия продления роста предполагает поиск новых возможностей для роста и развития на рынке. Стратегия поддержания позиций используется в случае, когда компания сохраняет свою позицию на рынке, но в условиях конкуренции и сужающегося рынка [40][58][62][64][110][112].

На растущих рынках могут быть использованы стратегия растущего рынка для лидеров, стратегия укрепления или защиты позиции и стратегия планомерного отхода. Стратегия растущего рынка для лидеров подразумевает активное использование возможностей на растущем рынке и укрепление позиции лидера. Стратегия укрепления или защиты позиции используется, чтобы сохранить свою позицию на растущем рынке. Стратегия планомерного отхода предполагает плавное снижение активности на рынке и переориентацию на другие сферы бизнеса [43].

Современные тенденции в инновационной маркетинговой стратегии включают стандартизацию нововведений, активизацию маркетинговых коммуникаций и внедрение маркетинговых технологий, затрагивающих развитие всей инновационной экосистемы.

Инновационная экосистема включает научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, выращивание инноваций с нуля и потребление инноваций. Грамотное сочетание ресурсов и возможностей при

потреблении инноваций позволяет реализовать эффективные маркетинговые стратегии и увеличить стоимость капитала предпринимательских структур [43].

Однако внедрение инновационной маркетинговой стратегии требует более высокой квалификации менеджеров и кадрового состава, больших ресурсов, особенно в отношении человеческого потенциала. Компании должны осваивать новые технологии и инструменты, однако дефицит квалифицированных кадров может быть проблемой.

Трендами в сфере инноваций являются автоматизация маркетинговых задач с помощью искусственного интеллекта, применение новых технологий, таких как метавселенные, дополненная и виртуальная реальность, нейросети и NFT. Компании должны иметь гибкую стратегию и креативное управление для конкуренции на рынке [66].

По результатам исследования Drift and Marketing Artificial Intelligence Institute уже в 2021 году роль искусственного интеллекта в маркетинге оценивалась, как важная (52% опрошенных) и критически важная (15% опрошенных) [1]. По данным The Insight Partners до 2028 года рынок искусственного интеллекта в маркетинге может достигнуть 107 535.6 млн долларов США [88].

Понимая сложности связанные с инновационной деятельностью, можно выделить основные аспекты управления инновационной маркетинговой стратегией:

- анализ рынка является первым шагом в разработке инновационной маркетинговой стратегии. Он позволяет определить потребности клиентов, конкурентов, тенденции рынка и другие факторы, которые могут повлиять на успех продукта или услуги. Для проведения анализа рынка необходимо использовать различные методы, такие как SWOT анализ, анализ конкурентов, исследование потребительских предпочтений и т.д.;
- определение потребностей клиентов является важным этапом в разработке инновационной маркетинговой стратегии. Необходимо

понимать, какие проблемы решает продукт или услуга, какие преимущества она предоставляет клиентам и какие ожидания они имеют от нее. Для этого можно использовать методы исследования рынка, опросы клиентов, фокус-группы и т.д.;

- разработка продукта или услуги является одним из ключевых этапов в инновационном маркетинге. Необходимо учитывать требования клиентов, конкурентов, технические возможности и другие факторы, которые могут повлиять на успех продукта или услуги. Для этого можно использовать методы проектирования продукта, технологические инновации, исследования рынка и т.д.;
- продвижение на рынке является важным этапом в инновационном маркетинге. Необходимо разработать эффективную стратегию продвижения, которая будет учитывать особенности продукта или услуги, целевую аудиторию, конкурентов и другие факторы. Для этого можно использовать различные инструменты, такие как реклама, PR-кампании, участие в выставках и конференциях, создание бренда и т.д.;
- контроль за результатами является важным этапом в инновационном маркетинге. Необходимо отслеживать эффективность маркетинговых кампаний, анализировать результаты продаж, оценивать уровень удовлетворенности клиентов и другие показатели. Это позволит корректировать стратегию и достигать лучших результатов.

Таким образом, управление инновационной маркетинговой стратегией является сложным процессом, требующим комплексного подхода и учета множества факторов. Однако, правильное применение методов анализа рынка, определения потребностей клиентов, разработки продукта или услуги, продвижения на рынке и контроля за результатами может привести к успеху на рынке и укреплению позиций компании [83][43].

1.2 Типология инновационных стратегий в маркетинге

Говоря о внедрении инноваций, предприниматели сталкиваются с огромными рисками и в случае внедрения, и в случае бездействия. Филип Котлер настаивает на необходимости инноваций. В конечном итоге важны не общие показатели, а то насколько компания превзошла конкурента [61]. Также в книге «Десять смертных грехов маркетинга», не достаточное применение новых технологий в деятельности и компании и, в частности, в работе отдела маркетинга является «смертным грехом». Новые технологии призваны повышать эффективность работы, однако отказы от них дает возможность конкурентам получить весомое преимущество [60].

Инновационный маркетинг сам по себе может относиться к инновационным товарам или услугам, инновационному бизнесу или рынку, новыми могут быть инструменты маркетинга.

Говоря о товарных рынках, к базовым инструментам стратегического планирования относятся матрица Ансоффа, метод ADL, матрица БКГ и другие. Однако говоря об инновационных товарах высокая степень неопределенности и инвестиционных рисков не позволяют применить стандартные инструменты.

Стратегии актуальные для инновационных продуктов представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация инновационных маркетинговых стратегий

Название стратегии	Основные характеристики	Характеристика
Наступательная	Высокий уровень риска Высокая эффективность	Стратегия связана с значительными расходами на исследования и внедрение инноваций. Характерна для крупных компаний, однако может быть реализована и на небольших предприятиях, если они сконцентрированы на нескольких инновационных проектах. Важно иметь самых компетентных специалистов для реализации стратегии, так как провал может нанести большой ущерб.

Продолжение таблицы 1

Название стратегии	Основные характеристики	Характеристика
Защитная	Низкий уровень риска Высокий уровень технических разработок Наличием доли рынка	Имея завоеванную долю рынка и качественный товар, компания удерживает свои позиции благодаря прочным позициям в маркетинге и производстве. Стратегия не предусматривает риски внедрения инноваций, так как компания полагается на имеющиеся ресурсы.
Промежуточная	Использование слабостей конкурента	Компания анализирует конкурентов, выявляя их слабые места и превращая их в свои сильные стороны.
Поглощающая	Низкий уровень риска	Компания применяет чужие разработки на основании лицензии. Стратегия может применяться в дополнение к другим стратегиям, например, наступательной.
Имитационная	Высокая Эффективность Средний уровень рисков	Компания совершенствует уже существующие инновации, применяя их в своей деятельности. В случае успеха стратегия приносит значительную прибыль, при незначительных затратах.
Разбойничья	Высокая эффективность Высокие риски	Компания разрабатывает новшества, отражающиеся непосредственно на эксплуатации или функциональности уже существующего на рынке товара. Данная стратегия имеет высокую эффективность на старте, однако улучшение товаров (например, продление срока службы) сокращает потребительский рынок.

В таблице 2 представлен подход российского ученого Раменского, который использовал биологический подход при разделении компаний и их конкурентного поведения.

Таблица 2 - Классификация конкурентного поведения Раменского

Название	Характеристика	Пресечения с инновационными маркетинговыми стратегиями
Виолентное	Крупные предприятия, которые работают с массовым рынком. Они получают преимущество за счет объемов выпуска и скорости захвата рынка.	Наступательная, защитная, поглощающая
Патентное	Компании, которые находят для своего товара нишу с самой низкой конкуренцией, в которой крупные игроки рынка не имеют преимуществ.	Разбойничья
Эксплерентное	Компания, которая выходит на рынок с совершенно новым предложением, создавая свой потребительский рынок.	Наступательная
Коммутантное	Компания занимается всем, что имеет успех на рынке, имитируя инновации, заняв ниши, в которых не сильны виоленты и патенты.	Промежуточная, имитационная

Данную в таблице 2 классификацию расширяет подход Фризевинкеля, который характеризовал компании, как животных. Виоленты в его интерпретации представлены тремя видами: гордые львы, могучие слоны, неповоротливые бегемоты. Это разделение представлено на рисунке 2. Оно демонстрирует рост и развитие крупных предприятий, которые увеличивают диверсификацию при этом теряя мобильность.

Патенты в классификации Фризевинкеля – это лисы, как бы проводя аналогию с их изворотливостью на рынке. Они применяют хитрые стратегии для развития.

Эксплеренты – это ласточки. Так как эти предприятия появляются с новым предложением, они формируют свой рынок, не доступный другим.

Коммутанты – это мыши. Компании такого типа не придумывают ничего нового, а лишь заполняют ниши, где нет сильной конкуренции. Они производят все, что может иметь успех в рамках их ресурсов.

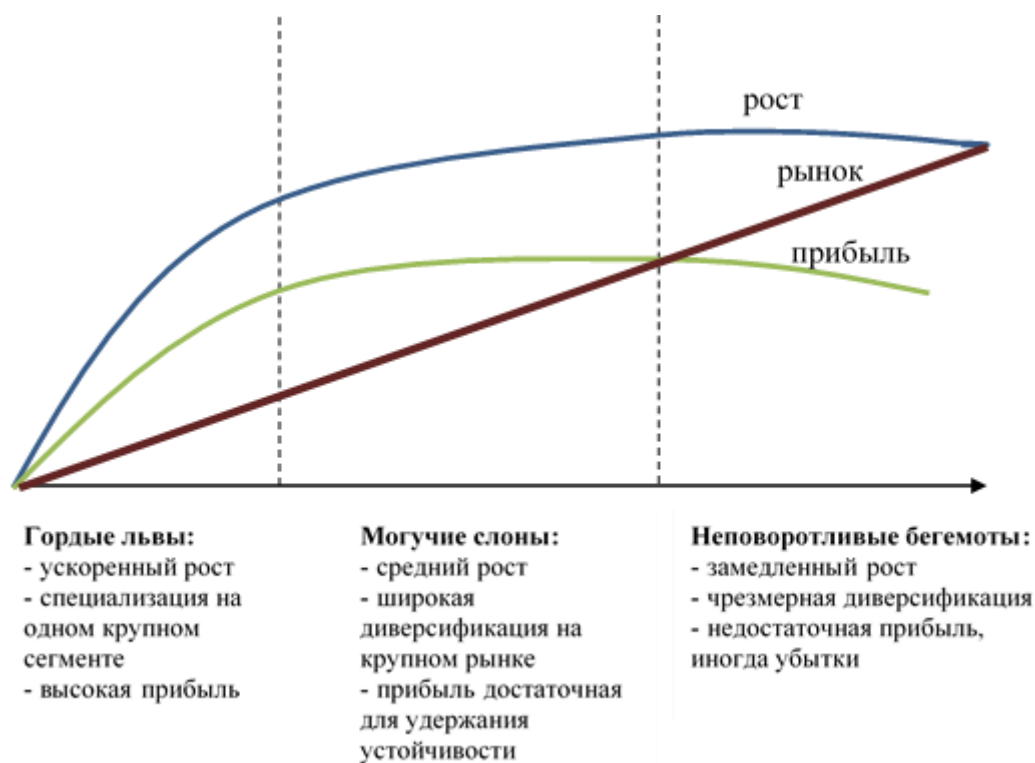


Рисунок 2 - Подвиды Виолентов в классификации Фризевинкеля

Кудинов разделял инновационные стратегии по наличию НИОКР, т.е. на стратегии с исследовательской работой и стратегии внедрения и адаптации инноваций. Данная классификация представлена на рисунке 3 [59].

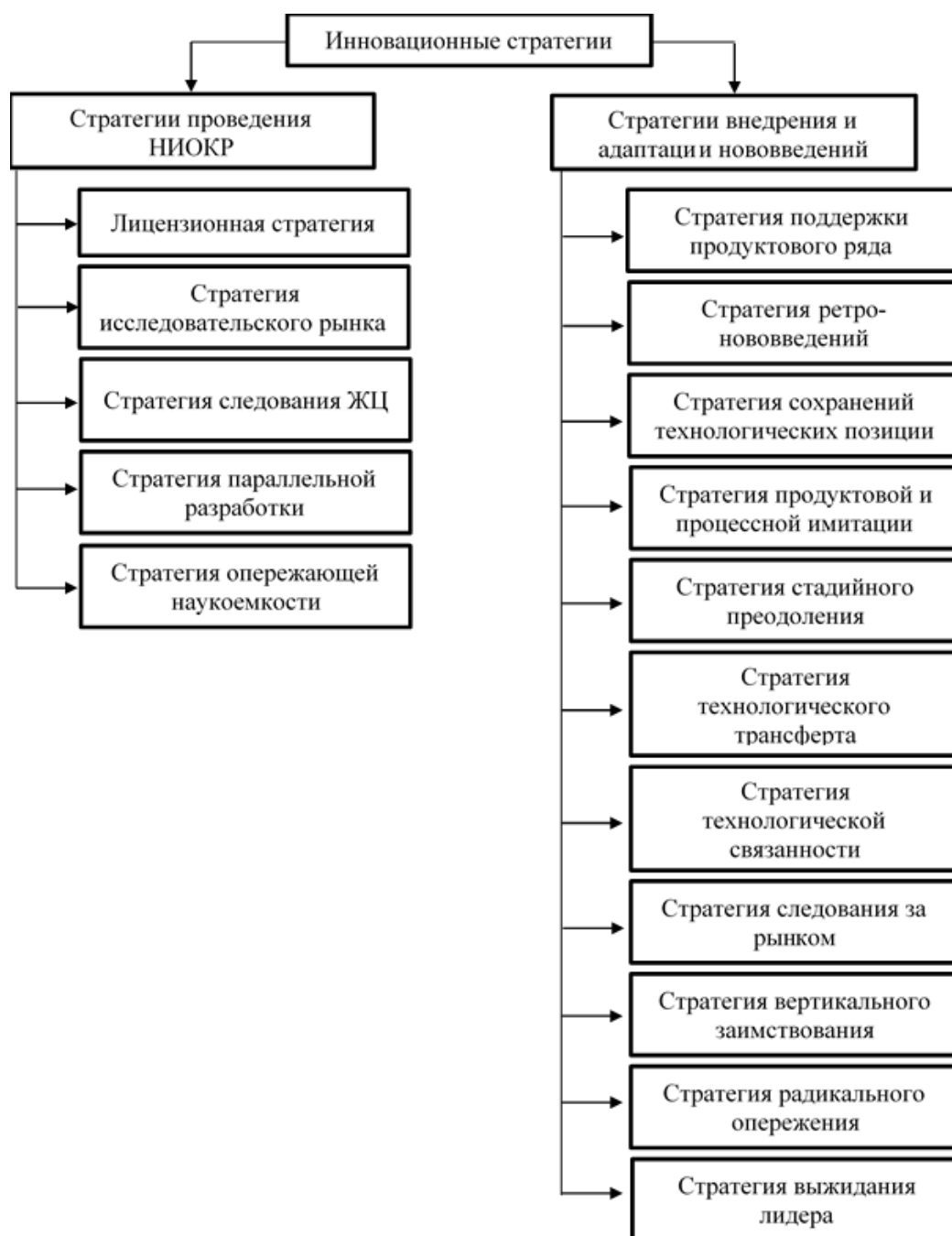


Рисунок 3 - Классификация инновационных стратегий Кудинова

Стратегии основанные на проведении НИОКР являются затратными и имеют ряд рисков при их применении, однако, при этом дают значительную «фору» на рынке, пока компании-имитаторы разбираются с технологией и копируют ее. Рассмотрим стратегии группы:

- лицензионная стратегия подразумевает покупку лицензий на использование незавершенных или завершенных исследований для дальнейшей их доработки и совершенствования;

- исследовательское лидерство означает, что компания вкладывает значительные средства в НИОКР для продления стадии роста, постоянно обновляя товар и модернизируя его;
- следование жизненному циклу означает, что компании, использующие эту стратегию, не воздействуют на жизненный цикл. Они накапливают знания полученные в следствии НИОКР для подготовки новых предложений на этапе выбытия существующих позиций;
- параллельная разработка означает, что компания, занимающаяся разработками, может форсировать свои исследования, посредством внедрения уже существующих технологий. Купленная лицензия здесь не является объектом доработки, как в лицензионной стратегии, а лишь инструментом ускорения собственных разработок;
- опережающая наукоёмкость подразумевает, что разработка и внедрение новых технологий особенно актуальна в промышленности, где наукоемкое производство конкурирует в цене и качестве. Если предприятие может снизить издержки, не потеряв при этом качества, оно получает значительное конкурентное преимущество.

Представленные стратегии требуют больших ресурсных затрат. Однако, инновации не обязательно связаны с серьезными исследованиями. Существуют стратегии внедрения и адаптации нововведений, которые могут быть новыми для рынка или компании, но не для мира в целом.

- Поддержка продуктового ряда. Компании совершенствуют базовый товар, который не сильно подвержен моральному устареванию. Модификации могут менять внешний вид или некоторые условия функционирования, при этом никак не отражаясь на выполняемых задачах.
- ретро-нововведения — это работа с устаревающим товаром, который может быть снят с производства, однако еще эксплуатируется. Для такого товара можно выпускать сопутствующие товары или комплектующие, внедряя инновации в их производство;

- сохранение технологических позиций подразумевает, что имея сильные конкурентные позиции, компания может быть «атакована» конкурентами с более серьезным инновационным подходом. Не имея средств для развития, предприятие склонно удерживать позиции, пока «рыночный шторм» не утихнет. В долгосрочном периоде такая стратегия лишь открывает более слабым конкурентам путь к захвату рынка.
- продуктовая и процессная имитация подразумевает, что компании, не имеющие основательных разработок и средств для их проведения склонны имитировать успешные предложения лидеров рынка и их подход. В долгосрочной перспективе данная стратегия не способствует сокращению разрыва, однако позволяет укрепиться на рынке и создать базу для собственных разработок;
- стадийное преодоление подразумевает, что компания, располагая средствами для реализации производства более наукоемкого продукта, применяя имитационные стратегии, минует более низкие стадии развития;
- технологический трансфер/вертикальное заимствование предполагает движение технологий от более крупных и наукоемких компаний к мелким внутри одной структуры (например, холдинга);
- технологическая связанность предполагает, что компания может производить инновации в нескольких направлениях, которые являются частями одного предложения или его дополнениями;
- следование за рынком – это стратегия, в которой приоритетом при выборе данной стратегии являются финансовые показатели продукта; для выпуска выбираются не самые перспективные, а самые эффективные на текущий момент. Для компании это может быть и инновацией, однако существует риск устаревания предложения для рынка;

- Радикальное опережение подразумевает значительные вложения и применение сразу двух стратегий НИОКР: опережение наукоемкости и исследования лидерства; компании, располагающие исследовательскими наработками, могут «ворваться» на рынок, в кратчайшие сроки заняв лидерские позиции;
- Выжидание лидера предполагает, что имея неоднозначное предложение для рынка, на рынок выходит небольшая фирма. Лидер «выжидает» реакцию рынка, чтобы перехватить инициативу в случае успеха.

Помимо представленных стратегий, некоторые современные эксперты говорят о неэффективности их всех. Имея кардинально новый продукт, выбор стратегии является сложнейшим решением, и зачастую малоэффективным. Не имея данных о рынке, а располагая предположениями, компании каждый раз «изобретают велосипед», но свой, модифицированный под текущие условия [36]-[38] [64] [67] [102].

1.3 Методы анализа и совершенствования инновационной маркетинговой стратегии

Рынок инноваций быстро меняет свою структуру, что обуславливает важность применения ряда методов для лучшей гибкости и адаптации стратегии в текущих условиях.

Классическими инструментами контроля рынка являются: анализ конкурентов и целевой аудитории (далее ЦА). Для этого применяются SWOT-анализ, А/В тестирование, дизайн мышления и новое программное обеспечение, ускоряющее проведение всех методов контроля.

Анализ конкурентов должен включать все направления маркетинга, используемые каналы и их эффективность. Одним из самых актуальных каналов продвижения является Интернет. Веб-сайт и социальные сети показывают более весомый эффект, чем классические каналы взаимодействия с потребителем [47].

Интернет как канал продвижения дал маркетингу больше возможностей для управления рекламой, контроля эффективности, анализа аудитории, поиска более ЦА. Увеличился объем инструментов, доступных к применению [92].

Для поиска конкурентов, их анализа и сравнения в сети можно применять ряд сервисов, представленных в таблице 3.

Таблица 3 - Сервисы сбора аналитики по веб-ресурсам

Сервис	Основные функции
Сбор аналитики сайтов	
similarweb	Сбор статистики посещений, анализ трафика и действий пользователей и конкурентов [96]
Ahrefs	Анализ органического трафика, позиций в поисковой выдаче, поиск эффективного контента [11]
a.pr-cy.ru	Сбор комплексной аналитики из всех доступных ресурсов [11].
Топвизор	Сбор поисковой аналитики [11]
MegaIndex	Многопрофильный сервис сбора аналитики сайтов и ключевых слов [11]
XTool	Онлайн-аудит сайтов по основным показателям активности [11]
Yazzele	Анализ наполнения сайта для определения эффективности SEO [11]
Netpeak Spider	Анализ структуры сайта и SEO [11]
Sitechecker	SEO анализ сайта
SiteAnalyzer	Полный SEO аудит сайта
Be1	Полный анализ показателей сайта
Сбор ключевых слов, объявлений и данных для рекламы	
SpyWords	Поиск ключевых слов конкурентов, анализ рекламных объявлений и сбор актуального семантического ядра [11]
Букварикс	Сбор поисковых запросов [11]
Click.ru	Парсинг метаданных сайта
Wordstat	Просмотр статистики запросов в Яндекс
RUSH ANALYTICS	Сбор семантики по теме сайта
Сбор аналитики социальных сетей и реклама	
SEMrush	Полная аналитика от поисковой до контекстной рекламы и соцсетей
Popsters	Аналитика социальных сетей конкурентов
Livedune	Аналитика своих аккаунтов в соцсетях и сравнение показателей с конкурентами
Publer	Анализ соцсетей конкурентов, поиск по ключевым словам, и формирование базы для рекламы в соцсетях
Rival IQ	Глубокая аналитика социальных сетей
ADSpoiler	Аналитика рекламы групп вк
ADlover/ ADheart	Аналитика Facebook и Instagram
Brand Analytics	Сервис отслеживает упоминания компании в соц. сетях
Сбор аналитики социальных сетей и реклама	
Медialogия	Отслеживание упоминаний компании и конкурентов, сравнение репутации.
Mention	Отслеживание в соцсетях и других онлайн-ресурсах
SocialBlade	Аналитика ютуб-каналов в других соц. сетях
Whatstat	Аналитика YouTube-каналов

Таким образом, обширный выбор инструментов работы с онлайн-аналитикой позволяет охватить все сферы деятельности маркетинга в онлайн-каналах продвижения.

Помимо социальных сетей и сайта, набирает популярность корпоративный блогинг. Идея сама по себе не новая и применяется достаточно давно, однако в качестве эффективного инструмента PR начал восприниматься недавно.

Создание образовательного контента в разных сферах деятельности позволяет формировать наиболее комфортную среду развития компании – community (сообщество). Это влияет на привлечение специалистов для трудоустройства, клиентов, поставщиков и подрядчиков.

Для более эффективной работы статейных блогов созданы специальные платформы, такие как: VC.ru, Habr, Dzen. Эти платформы обеспечивают безопасность в отношении публикуемой информации и комментариев. Здесь компании публикуют статьи в различных областях своей деятельности, что позволяет потенциальным соискателям оценить форматы работы, клиентам ознакомиться с некоторыми внутренними процессами. Также производители могут упростить процесс подбора товара, подробно расписать возможности, указать на важные моменты. Здесь маркетинг работает на максимально широкую аудиторию.

В статье «Что такое Интернет-маркетинг?» М. Иванченко пишет следующее «Блог – инструмент PR №1 в современном Интернете. Это надо уяснить совершенно четко. По двум простым причинам: блоги читают и блогам верят. Пока стоит запомнить следующее: если вас начнут ругать в блогах – отмыться будет очень не просто, если будут хвалить – продажи поползут вверх реактивно и совершенно бесплатно, ну а ваш корпоративный блог будут читать, а не просматривать» [46]. Данная статья была опубликована в 2006 году и уже устарела по некоторым пунктам. Сейчас пользователи интернета предпочитают видео-контент статьям, однако неизменным остается факт – блогам верят. Раньше такими авторитетными источниками считались специализированные печатные издания, теперь их заменили порталы.

Таким образом блог является эффективным дополнением к корпоративному сайту, так как предоставляет альтернативную версию компании, позволяет получить обратную связь и начать диалог с кругом заинтересованных лиц [85].

Если говорить о показателях эффективности, то ключевыми здесь будут просмотры, реакции, комментарии и подписки. Другим важным фактором будет количество репостов. Это повышает авторитетность автора и лимит доверия.

С другой стороны, корпоративные блоги не всегда являются статейными. Видео-блогинг — это эффективный инструмент в работе с потребителями, который показывает высокую результативность на стриминговых платформах.

Для неквалифицированного клиента потребление информации в формате статьи может быть сложным, с другой стороны, короткое видео с наглядной демонстрацией и объяснением базовых характеристик может помочь с выбором [85].

В конечном итоге выбор конкретного инструмента продвижения должен осуществляться в соответствии с возможностями и целями предприятия, основываясь на рынке, ЦА и цели коммуникации.

Собирая статистику и данные из блогов, социальных сетей и корпоративного сайта можно получить достаточную базу для проведения анализа.

SWOT-анализ и дизайн мышления опираются на качественные показатели продукта или компании в целом. Более того, дизайн мышления является логичным дополнением для поиска решений в отношении «слабостей и угроз», а также развития «сильных сторон и возможностей». Поэтому оба инструмента могут применяться одновременно [39].

АВ-тестирование — это метод тестирования гипотез, который подразумевает создание «пробного продукта» и сравнение пользовательского опыта от применения продукта до изменений и после.

Данный метод может иметь ошибки двух типов:

- ошибка первого типа – эффект там, где ее нет. При проведении А/А тестирования, пользователь видит разницу в одинаковых продуктах;
 - ошибка второго рода – отсутствие эффекта там, где он ожидается.
- Обратная ситуация, когда пользователь не замечает разницы в разных продуктах [13].

Минусом метода является ограниченность проверяемых показателей. За раз можно протестировать только одно изменение и его влияние на метрики. Увеличение числа изменений ведет к неоднозначности эффективности показателей каждого. Также эффекты могут не только накладываться, но и взаимно занижать друг друга.

Для решения этой проблемы применяют мультивариантное тестирование (MVT). В этом контексте мы сравниваем не конкретные изменения, а их наборы.

Другим актуальным методом является ICE Score. Здесь производится тестирование гипотезы по трем критериям: влияние, достоверность и усилия.

Влияние (Impact) – это процент изменений, т.е. насколько изменится целевая метрика после внедрения изменений.

Достоверность (Confidence) – степень уверенности, т.е. результаты тестирования и эффект от схожего опыта в прошлом.

Усилия (Effort) – уровень затрат ресурсов на внедрение.

Таким образом, гипотеза будет являться рабочей при максимальном влиянии и достоверности, но при минимальных усилиях.

Проводить данный вид тестирования имеет место при совершенствовании каналов коммуникации с рынком или выведении нового продукта.

Еще одним методом тестирования является проведение фокус-группы. Данный метод предполагает опрос группы пользователей под руководством модератора об их впечатлениях и пользовательском опыте.

Данный метод ресурсозатратный и в большей степени актуален для компаний выпускающих новый товар, к которому нужно привлечь внимание. Для информационного продукта подобным методом является бета-тестирование,

когда пользователям предоставляется в пользование продукт готовый к выпуску. На этом этапе находятся все мельчайшие ошибки, а также собирается статистика по всем возникающим ошибкам. Таким образом перед полноценным запуском, компания имеет возможность исправить максимальное количество ошибок.

Эти методы актуальны, когда продукт готовится к выпуску или уже выпускается. Для проверки спроса и гипотез в условиях, когда продукта еще нет эффективно работают предзаказы. Таким образом производство спонсируется за счет предварительных продаж. Однако, в случае неудачи, высок риск столкнуться с негативом потребителей [55].

Таким образом процесс постоянного совершенствования и гибкого приспособления к условиям рынка подразумевает непрерывный анализ, выдвижение гипотез, их тестирование и внедрение.

1.4 Правовой аспект инноваций в маркетинге

Помимо целей и ресурсов при реализации инноваций в области маркетинга необходимо учитывать, что данная сфера регулируется законом, как и некоторые маркетинговые инструменты. Правовая база маркетинга рассмотрена в таблице 4.

Таблица 4 - Правовая база, регулирующая маркетинговую деятельность

Область маркетинговой деятельности	Нормативно-правовые акты
Продукт	ГК РФ (4 часть, 76 глава) [42]
	ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов»
	ФЗ «О техническом регулировании» [108]
	Распоряжение Правительства РФ от 28.04.2018 N 792-р «Об утверждении перечня отдельных товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации»
Ценообразование	ФЗ «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в РФ»
	Постановления правительства РФ:
	«О государственном регулировании цен на энергоресурсы, другие виды продукции и услуги»
	«О мерах по упорядочению государственного регулирования цен (тарифов)»
	«О государственном регулировании тарифов на услуги общедоступной электросвязи и общедоступной почтовой связи»
Продвижение	ФЗ «О рекламе» [105]
	ФЗ «О средствах массовой информации»
	ФЗ «О государственной поддержке средств массовой информации и книгоиздания РФ»
	Международный кодекс рекламной практики
Сбор персональных данных	ФЗ «О персональных данных» [107]
	ESOMAR [18]
	Приказ ФСБ "Об утверждении Состав и содержания организационных и технических мер по обеспечению безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных с использованием средств криптографической защиты информации, необходимых для выполнения установленных Правительством Российской Федерации требований к защите персональных данных для каждого из уровней защищенности"
	Приказ ФСТЭК «Об утверждении состава и содержания организационных и технических мер по обеспечению безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных»
	Приказ Роскомнадзора «Об утверждении методических рекомендаций по уведомлению уполномоченного органа о начале обработки персональных данных и о внесении изменений в ранее представленные сведения»
	Приказ Роскомнадзора «Об утверждении форм уведомлений о намерении осуществлять обработку персональных данных, об изменении сведений, содержащихся в уведомлении о намерении осуществлять обработку персональных данных, о прекращении обработки персональных данных»
	Постановление правительства «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных»
Отношение с потребителями	ФЗ «О защите прав потребителей» [45]
	Указ президента РФ «Об усилении государственного контроля за оборотом алкогольной и табачной продукции иностранного производства»
	Постановления правительства РФ:
	«О поддержке общественного движения в защиту прав потребителей»
	«Об утверждении перечня товаров, информация о которых должна содержать противопоказания для применения при отдельных видах заболеваний»

Продолжение таблицы 4

Область маркетинговой деятельности	Нормативно-правовые акты
-	«Об утверждении перечня технически сложных товаров, в отношении которых требования потребителя об их замене подлежат удовлетворению в случае обнаружения в товарах существенных недостатков»
	«О мерах по обеспечению наличия на ввозимых на территорию РФ непродовольственных товарах информации на русском языке»
Конкуренция	ФЗ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»
	ФЗ «О естественных монополиях» [106]
	ФЗ «О защите конкуренции»
	Указ президента РФ «О коммерциализации деятельности предприятий потребительской кооперации в РФ»

Рассмотрим подробнее ограничения в отношении продукта. ГК РФ фиксирует срок действия исключительного права на товарный знак на протяжении 10 лет с возможностью продления этого срока. Однако, этот срок может быть сокращен при остановке непрерывного использования сроком на 3 года. Таким образом, компания не может распоряжаться всеми своими товарными знаками полный срок действия исключительного права на них.

Если компания будет заинтересована в географическом указании местности в названии товара, на его этикетке или товарном знаке, ей будет необходимо доказать, что товар тесно связан с указанной местностью. В случае недостатка аргументов, заявка может быть отклонена. Так как право на это указание исключительно, государству необходимо тщательно регулировать его выдачу.

Для бизнеса выпускающего свой продукт важно дать о нем знать целевой аудитории. Это одна из главных задач маркетинга – довести продукт до потребителя. Инструмент информирования здесь реклама. Однако, так как она может напрямую отразиться на конкурентах, ряд законов регулируют ее применение.

Таблица 5 - Основные положения закона о рекламе [105]

Недобросовестная реклама	Недостоверная реклама
– сравнение с конкурентом; – порочит честь, достоинство, репутацию конкурента; – некорректный формат, время или место осуществление рекламы; – реклама одного товара под видом другого; – нарушает антимонопольное законодательство.	– несоответствие рекламируемых характеристик действительности; – несоответствие данных об ассортименте, стоимости, комплектации, а также условиях гарантии, доставки и обмена; – недостоверность данных об официальном или общественном признании, о получении медалей, призов, дипломов или иных наград; – недостоверность информации о рекомендациях, результатах исследований, предоставлении дополнительных прав и преимуществ; – несоответствие информации о фактическом спросе, правилах проведения розыгрышей; – искажение информации об источнике информации, подлежащей раскрытию; – сокрытие или искажение информации о производителе или продавце товара.
Реклама не должна	В рекламе не допускается
– побуждать к противоправным действиям; – призывать к насилию; – быть схожей с указателями для любого вида транспорта или иным образом угрожать безопасности движения транспорта; – транслировать негативное отношение к лицам не являющимися пользователями продукта; – содержать пропаганду любых видов организаций или отношений, запрещенных законодательством РФ.	– использование иностранных слов и выражений, которые могут привести к искажению смысла информации; – указывать на одобрение со стороны государственной власти или местного самоуправления; – изображение потребление алкогольной и некатиносодержащей продукции; – использование образа медицинских работников, если товар не относится к медицине, не транслируется в медицинских учреждениях или не предназначен для медработников; – указание на производство с использованием тканей эмбриона человека; – указание на лечебные свойства товара, не являющегося медицинским средством, добавкой или оборудованием; – указывать на свойства позволяющие исказить показания приборов учета воды, газа, тепловой и электроэнергии; – использование бранных слов, непристойных и оскорбительных образов, сравнений и выражений; – отсутствие части существенно важной информации о товаре, его использовании и назначении, что приводит в замешательство потребителей рекламы; – скрытая реклама в любых сми и продуктах киноиндустрии; – размещение в школьной учебной литературе, дневниках и тетрадях.

Как видно из таблицы 5, государство четко регламентирует запрещенные в рекламе приемы и элементы. Их нарушение может привести к суду с пострадавшей стороной или штрафу в соответствии с Бюджетным кодексом РФ.

Важно понимать, что недобросовестная реклама не является нарушением, до момента, пока пострадавшее от нее лицо не заявит об этом. Многие компании используют это, устраивая «рекламные войны», которые приводят только к росту активности вокруг всех участников.

Недостоверная реклама также не будет являться правонарушением до момента заявления. Однако, даже без суда такое может привести к негативному опыту покупателей, что отразится на репутации.

В отношении моментов, которые в рекламе не допускаются, ответственность могут нести как рекламодатель, так и рекламораспространитель.

Маркетинг работает с большими данными для реализации наиболее эффективной стратегии. Сбор данных является главным источником маркетинговой информации. Современные технологии позволяют крупным корпорациям собирать большое количество информации о своих потребителях непосредственно через программные продукты, которые они предоставляют. Чтобы защитить права граждан, в Российской Федерации существует ряд законов ограничивающий сбор данных.

Согласно ФЗ «О персональных данных»: «Обработка персональных данных в целях продвижения товаров, работ, услуг на рынке путем осуществления прямых контактов с потенциальным потребителем с помощью средств связи, а также в целях политической агитации допускается только при условии предварительного согласия субъекта персональных данных».

Согласно принципам сбора данных:

- обработка данных должна осуществляться на справедливой и законной основе;
- объем обрабатываемых данных должен быть ограничен целями;
- смешение баз данных, которые были созданы для разных целей, недопустимо.

Схожие принципы прописаны в международном кодексе ESOMAR:

- минимизация данных,

- достоверность,
- защита и конфиденциальность.

Кроме того, защитой данных занимаются и разработчики программного обеспечения, блокируя передачу данных. Тотальный контроль над потребителем сокращается все сильнее. Однако, предложения «добровольно поделиться персональной информацией» в формате заполнения профиля, регистрации в программе лояльности или прохождения опроса остается легальным и эффективным методом. Также можно абсолютно легально собирать информацию об устройстве пользователя, если включить это в политику конфиденциальности и получить соглашение на обработку этих данных.

Выводы по разделу 1

В результате исследования было определено, что инновационная маркетинговая стратегия — это подход к разработке и реализации маркетинговых стратегий, основанный на использовании новых идей, технологий, продуктов или услуг для достижения конкурентных преимуществ на рынке. Эта стратегия может включать в себя разработку инновационных продуктов, использование новых технологий, создание уникальных брендов или использование нестандартных методов продвижения.

В ходе исследования была рассмотрена типология предприятий на рынке инноваций, что стало основой для понимания различий инновационной маркетинговой стратегии, мотивов и методов ее формирования.

Также были рассмотрены современные методы проведения анализа для контроля эффективности и совершенствования инновационной маркетинговой стратегии.

В последнем подразделе был проведен анализ правовой документации, регламентирующей инноваций в маркетинге и рекламе, как одном из направлений.

2 Техничко-экономическая характеристика Ozon, как крупного игрока рынка маркетплейсов

2.1 Техничко-экономическая характеристика рынка маркетплейсов

Маркетплейсы, как форма электронной коммерции пользуются популярностью среди крупных компаний ретейла и IT-экосистем. На рынке России крупнейшими игроками являются Ozon, Wildberries, Yandex Marker, Megamarket. На мировой арене лидерство имеют Amazon и AliExpress.

Таблица 6 – Основные сведения об объектах исследований [52] [73] – [81]

Критерии	Ozon	Wildberries	Yandex Marker	Megamarket	Amazon	AliExpress
Год основания	1998	2004	2000	2020	1994	2010
Принадлежность к экосистеме	Ozon	Wildberries	Яндекс	Сбер	-	Alibaba Group
Юридическое лицо	ООО «Интернет решения»	ООО «Вайлдберриз»	ООО «Яндекс»	ООО «Маркетплейс»	Amazon.com, Inc.	ООО «Алибаба. Ком (ПУ)»
Роль в экосистеме	Основа бренда	Основа бренда	Дополнительный сервис	Основной маркетплейс	Основа бренда	Основа бренда
Головная компания	Ozon Holdings PLC	-	МКПАО «Яндекс»	ПАО «Сбербанк»	Amazon.com, Inc.	Alibaba Group
Место регистрации головной компании	Кипр	Москва	Калининград	Москва	США	Китай

Из предложенных в таблице 6 маркетплейсов Ozon и Amazon являются самыми схожими по истории формирования. Начиная с онлайн-магазина книг в 1994 и 1998 году соответственно, оба маркетплейса росли и развивались, имея разные ориентиры. Amazon захватывал мировой рынок, Ozon – рынок России.

Yandex Market и Megamarket схожи в основной спецификации продаваемых товаров. Несмотря на то, что в маркетплейсах представлен разнообразный товар, принадлежность к высокотехнологичным экосистемам делают маркетплейсы более привлекательными для покупки техники. Megamarket был основан группой М-видео (магазин электронных товаров) и продан экосистеме Сбера.

Wildberries начинался как интернет-магазин одежды, на это он в большей степени ориентирован и по сегодняшний день, хотя предоставляет разнонаправленный товар на страницах своего сайта.

AliExpress появился позднее многих конкурентов, однако его скорость поглощения рынка была намного выше. В короткий срок, компания вышла на мировой уровень благодаря количеству товара и низкой цене. Такое стремительное развитие и захват рынка количеством, а не качеством товара, характерно для крупных китайских компаний.

На данный момент на российском рынке Amazon не представлен вовсе, однако, как «прототип» многих маркетплейсов и передовая компания в области реализации e-commerce она будет рассмотрена в части анализа ресурсов, также, как и Aliexpress. В части экономического анализа будут рассматриваться только Российские маркетплейсы.

Из таблицы 7 видно, что несмотря на то, что изначальный формат маркетплейсов был один, сейчас российские маркетплейсы идут другим курсом развития. В то время как в России маркетплейсы развивают логистику и систему пунктов выдачи товаров (внедряя постаматы), модель мировых лидеров не меняется. Ориентируясь на почту и курьерские службы, свои или партнеров, собственная логистическая система не имеет того же уровня развития.

Еще одной особенностью является то, что для расширения сети и ускорения захвата рынка российские маркетплейсы продают франшизы.

Таким образом видно, что общая модель работы маркетплейсов в значительной степени отличается. Однако, если Amazon никогда не имел

значительной доли рынка России, то товары из Китая пользовались и пользуются большой популярностью.

Таблица 7 – Основные метрики эффективности маркетплейсов

Параметр сравнения	Wildberries	Ozon	Яндекс	MegaMarket	Параметр сравнения	Amazon	Alibaba Group (AliExpress)
Топ самых дорогих компаний рунета 2024	2	3	1	-	Global 2000	6	41
Топ крупнейших работодателей России 2023	45	35	-	-	Лучшие работодатели мира	38	108
Топ крупнейших компаний – инвесторов России - 2023	-	29	23	-	Fortune Global 500	2	70
Рейтинг франшиз – 2023	5	2	-	-	-	-	-
Количество ПВЗ + постаматы	36 000	50 000	13 000	72000	Fulfillment centers	185	-
Количество активных покупателей	30 млн.	49 млн	18,5 млн	47 млн	-	310 млн	-
Стоимость франшизы	До 1 млн.	До 1 млн.	До 1,5 млн	-	-	-	-

Для захвата китайского сегмента рынка России, маркетплейсы вышли на рынки Китая открывая Fulfillment центры. Таким образом Aliexpress потерял значительную часть рынка в России, за счет появления китайских продавцов в российских маркетплейсах [99]. Этому есть много причин:

- в пунктах выдачи можно моментально оформить возврат в случае несоответствия, брака, поломки или после примерки;
- меньший срок доставки, чем через почту;
- меньший процент потери товаров в пути;
- понятное наполнение карточек товаров.

Последний пункт является «больным местом» китайских маркетплейсов в России. Потребителю не всегда понятно, что представляет собой товар по

описанию, автоматически переведенному с китайского. Модерация карточек товаров российских маркетплейсов производится русскоговорящими людьми и искусственным интеллектом, обученным на российском рынке.

Сопоставим экономические показатели объектов исследования.

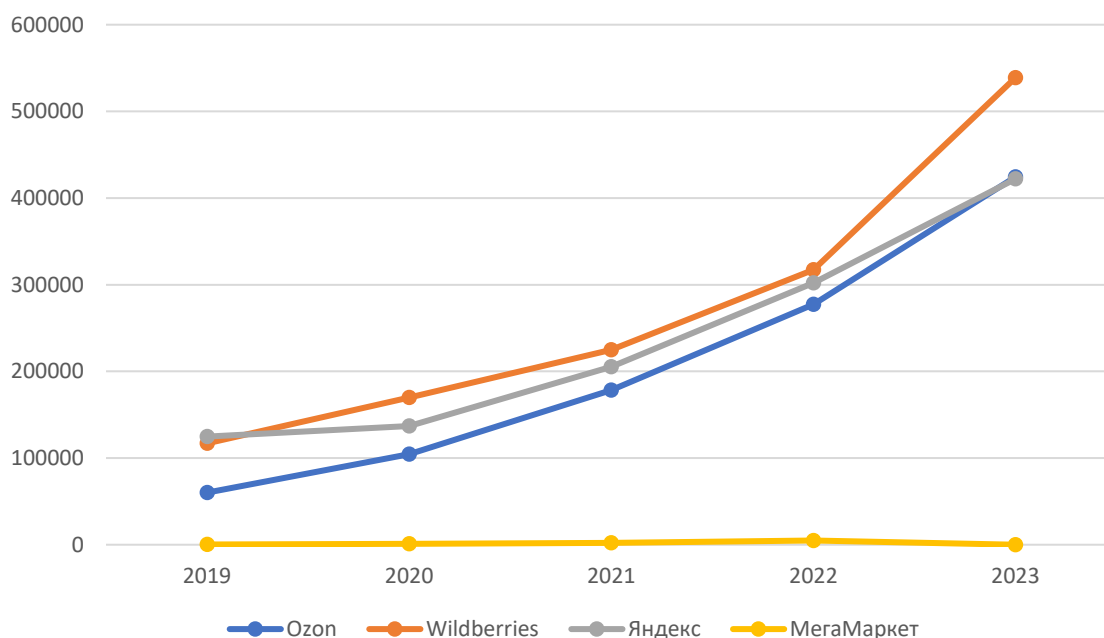


Рисунок 4 – Выручка компаний на основании Приложений А-Г

Рассматривая график на рисунке 4, можно увидеть парадоксальную выручку Wildberries, которая превышает показатели всех конкурентов. Парадоксальность такого явления заключается в том, что ООО «Вайлдберриз» — это компания, представляющая самый крупный маркетплейс в России, но даже имея 53 дополнительных вида деятельности, он, в сущности, меньше таких обширных экосистем как Яндекс и Ozon. Это говорит о том, что низкие цены маркетплейса играют ключевую роль в его успехе.

С другой стороны, то, что выручки Ozon и Яндекс сравнялись, является логичным следствием быстрого роста первого и схожести стратегий захвата рынка. Обе компании часто работают в убыток развивая один из своих

сервисов, вытесняя конкурентов, пока не станут лидерами рынка и не смогут диктовать свои условия в выбранной нише.

МегаМаркет является новым представителем рынка, который не успел нарастить потребительскую базу. Сейчас маркетплейс находится на этапе активной рекламы и наращивания потребительской базы.

Рассмотрим чистую прибыль компаний на основании их отчетности на рисунке 5.

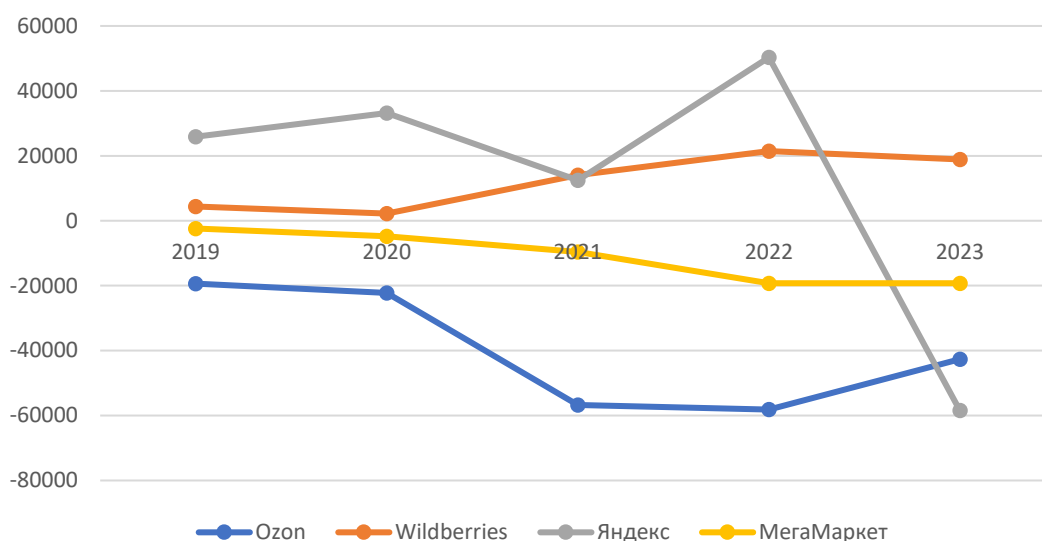


Рисунок 5 – Финансовые результаты компаний на основании приложений А–Г

Как видно на рисунке 5, экосистема Ozon сейчас находится в зоне значительного убытка. Это связано с расширением видов деятельности и значительными вложениями в новые виды деятельности. Компания наращивает активы и улучшает свои сервисы. Также причиной таких результатов в маркетинговой стратегии компании является вытеснение конкурентов ценой и качеством. Имея финансовые ресурсы за счет других дочерних компаний, основной продвигаемый сервис (маркетплейс в данном случае) работает в убыток.

Такая же маркетинговая стратегия применялась Яндексом при выведении на рынок своих сервисов доставки и такси. В 2023 году компания инвестировала значительные средства в новые дочерние компании, что привело к убытку, однако рост выручки показывает рост общих показателей эффективности.

МегаМаркет имеет убыток более чем в 19 млрд руб. Это связано с ведением стратегии агрессивного маркетинга. Реклама маркетплейса в СМИ ведется сразу во всех возможных направлениях, при этом продажи в значительной степени уступают конкурентам. Несмотря на самые низкие показатели, данный маркетплейс принадлежит экосистеме Сбер, что дает ему значительный финансовый ресурс для развития и делает его потенциально крупным конкурентом.

Среди объектов исследования только Wildberries в 2023 году получил прибыль. На данный момент компания является единой и только наращивает свою экосистему. Таким образом, не делая значительных вложений компания с 2019 года стабильно получает финансовый результат в виде прибыли. Однако, с июля 2024 г началась реорганизация всей структуры маркетплейса. Было объявлено о слиянии с оператором рекламы Russ, создание компании управляющей всей инфраструктурой Wildberries. Эти шаги дадут маркетплейсу в будущем расширять экосистему и улучшать финансовую стабильность.

Исходя из вышеизложенного видно, что основным конкурентом Ozon на рынке маркетплейсов является Wildberries. Однако, помимо доли рынка существует также технологическая угроза, так как Яндекс и Сбер активно разрабатывают и внедряют новейшие технологии в своих сервисах.

Таблица 8 – Соотношение активов и обязательств объектов исследования по результатам 2023 года (Приложения А-Г)

Наименование	Активы	Обязательства	Коэффициент соотношения
Ozon	476026,0	542603,0	0,88
Wildberries	334961,0	282040,0	1,19
Яндекс	448323,7	17205,5	26,06
Мегамаркет	11905,9	8373,5	1,42

Как видно из таблицы 8, из представленных компаний только Ozon не может в полной мере покрыть свои обязательства за счет активов компании. Это показывает высокий уровень риска для инвесторов в случае кризиса.

С другой стороны, Яндекс имеет наилучший коэффициент соотношения, что говорит о высоком уровне стабильности и надежности компании.

В данном исследовании Яндекс следует считать самым «опасным» конкурентом, так как эта компания совмещает финансовые, технологические и маркетинговые возможности. Говоря о маркетинговых возможностях, имеется в виду образ компании, который позволяет привлекать лидеров мнений для создания «волны хайпа». Имея имидж технологического гиганта, у бренда есть возможность привлекать знаменитостей, не учитывая их репутацию. В то же время МегаМаркету важны «положительные» личности, с незапятнанным образом, так как это отразится на репутации СберБанка. Попытки Ozon создать имидж крепкого и надежного предприятия вынуждает привлекать социально положительных лидеров мнений.

Таким образом, можно говорить о лидерстве Wildberries по объемам рынка, Яндекса в области технологий и Ozon в области скорости роста экосистемы.

2.2 Анализ инновационной деятельности маркетплейсов на российском рынке

Феномен маркетплейса, в котором компания выступает посредником появился не так давно и является в значительной степени инновацией для

рынка России. Важно понимать, что, говоря об этом формате электронной коммерции, мы также говорим о высоком уровне технологий. Лидеры данного рынка – IT-гиганты, которые в значительной степени продают свои услуги как посредников, а не товары.

Так как основным показателем результативности маркетинговых инструментов является количество клиентов, оценим эффективность работы интернет-ресурсов маркетплейсов с помощью сервисов онлайн-аналитики.

Таблица 9 – Показатели сайтов маркетплейсов в период 25.09.2024-23.10.2024 [96]

Критерий сравнения	Ozon.ru	Wildberries.ru	Market.yandex.ru	Megamarket.ru
Количество посещений, млн	337,4	315,4	134,0	32,53
Desktop, %	52,7	44,7	51	43,5
Mobile, %	47,3	55,3	49	56,5
Глобальный рейтинг	54	73	155	1 599
Рейтинг по России	7	8	14	82
Рейтинг в категории «магазины»	7	10	23	-
Вовлеченность (desktop)				
Среднее количество ежедневных посещений, млн	13,47	11,26	4,789	1,161
Продолжительность посещений	00:09:03	000:11:14	00:06:14	00:03:20
Количество страниц за посещение	11,29	13,03	10,07	3,27
Показатель отказов, %	26,82	27,47	23,89	59,23
Просмотры страниц	152,2	146,7	48,24	3,795
География				
Россия (93,31%)	44,5	35,7	15,9	3,9
Беларусь (1,45%)	23,3	62,1	12,8	1,8
Казахстан (1,26%)	23,7	62,9	12,3	1,1
Украина (0,85%)	38,9	54,3	4,9	1,9
Германия (0,59%)	55,4	33,3	9,0	2,3
Сеть медийной рекламы (desktop)				
adfox.ru (41,4%)	79,7	18,5	0,3	1,5
AdRiver (11,22%)	35,9	63,0	0,1	1
Дополнительные ссылки (4,75%)	58,7	37,6	2,7	0,9
Контекстно-медийная сеть Google (2%)	100	0	0	0
Неопознанные сети (1,45%)	55,7	43,8	0,5	0
Лучшие издатели (видеохостинги, онлайн-кинотеатры)				
youtube.com (5,42%)	96,4	3,1	0,4	0,1
ctc.ru (4,95%)	100	0	0	0
ivi.ru (6,82%)	64,8	34,4	0	0,8
jut.su (4,34%)	98,1	1,8	0	0,1
rutube.ru (4,15%)	82,9	12,8	0	4,3

Продолжение таблицы 9

Критерий сравнения	Ozon.ru	Wildberries.ru	Market.yandex.ru	Megamarket.ru
Демографическое распределение (desktop)				
Мужчины	61,95	55,81	62,58	63,61
Женщины	38,05	44,19	37,42	36,39
18-24	15,57	14,35	14,96	15,07
25-34	25,38	23,74	24,21	24,37
35-44	17,94	17,99	17,93	18,01
45-54	17,29	17,60	17,72	18,06
55-64	13,47	14,73	14,12	13,27
65+	10,36	11,6	11,05	10,71
Вовлеченность мужчин в возрасте 25-34	46,11	32,21	16,94	4,73

На основании данных таблицы 9, можно увидеть значительное преимущество Ozon по популярности на территории России. Маркетплейс лидирует в ряде основных показателей: общее количество посещений, среднее ежедневное количество посещений, процент трафика на территории России, процент вовлеченности самого большого сегмента.

Одними из критериев таблицы 9 являются рейтинги. В глобальном рейтинге Amazon.com имеет ранг 7, а AliExpress – 57. Здесь Ozon и Wildberries показывают незначительное отставание от азиатского конкурента. В России лидерство принадлежит Yandex.ru, а AliExpress.ru находится на 26 месте.

Таким образом можно с уверенностью говорить о полноценном захвате местными маркетплейсами российского рынка, что значительно повышает порог вхождения рынка страны.

Имея значительную долю внутреннего рынка, российские маркетплейсы выходят на международный уровень открывая филиалы в соседних странах. Особенно важным шагом был выход на китайский рынок. Таким образом, открывая поток китайских товаров, компания получает значительный приток дешевых товаров, что повышает конкурентное преимущество. На данный момент полноценно на рынок Китая вышли Wildberries и Ozon, но схема реализации разная. Wildberries осуществляет доставку на выбранные региональные склады с последующей продажей, получая тот же AliExpress, но с доставкой в течение нескольких дней. Ozon с другой стороны открыл

полноценные склады в Китае и осуществляет доставку из них. Сроки перевозок значительно удлиняются, однако, fulfillment-центры открывают поток бесперебойной поставки.

Яндекс Маркет запускает оптовые поставки из Китая. Так как уровень конкуренции достаточно высок, маркетплейс получит дополнительную прибыль от работы с предпринимателями. В связи со сложностями с трансграничными перевозками, данная услуга будет востребована у предпринимателей разного уровня, а также у сетевых магазинов, таких как FixPrice.

MegaMarket по скорости развития значительно уступает конкурентам. Несмотря на активную рекламу в медиапространстве, охваты маркетплейса самые низкие из представленных.

Несмотря на разные темпы развития и охваты, все представленные маркетплейсы являются виолентами, так как представляют крупные экосистемы. Также общим является применение нескольких стратегий.

Первая стратегия - стратегия технологического трансфера. В данном случае разработкой и внедрением технологий в конкретной сфере занимается одна из компаний холдинга, которая в последствии реализует их на всех дочерних предприятиях.

Вторая стратегия – технологическая связанность предприятий. Так как на базе маркетплейса реализованы все возможности экосистемы, их сложно оценивать и анализировать по отдельности.

Третья стратегия – стратегия поглощения. Крупные экосистемы развиваются благодаря поглощению существующего бизнеса, а не созданию нового.

В отношении Ozon и Yandex.market также актуальна общая стратегия вытеснения. При таком подходе холдинг аккумулирует ресурсы, что позволяет развивающимся сервисам работать в убыток до захвата целевой доли рынка, после чего постепенно выходит на прибыль. Это заметно по агрессивной рекламе, активному росту при значительных убытках.

Таблица 10 - Показатели Amazon.com и AliExpress.com в период 26.09.2024-24.10.2024 [96]

Критерий сравнения	Amazon.com	AliExpress.com
Количество посещений, млн	2452	519,2
Desktop, %	51,2	49,8
Mobile, %	48,8	50,1
Глобальный рейтинг	7	52
Рейтинг по США	3	326
Рейтинг в категории «магазины»	1	6
Вовлеченность (desktop)		
Среднее количество ежедневных посещений, млн	87,58	18,54
Продолжительность посещений	00:06:12	00:05:03
Количество страниц за посещение, шт.	9,16	5,13
Показатель отказов, %	33,85	39,08
Просмотры страниц, млн	803,5	95,19
География, %		
США (71,68%)	98,7	1,3
Бразилия (2,06%)	22,2	77,8
Юж. Корея (1,75%)	10,4	89,6
Испания (1,44%)	17,5	82,5
Франция (1,3%)	19,1	80,9
Сеть медийной рекламы (desktop), %		
Amazon Ad System (19,31%)	99,9	0,1
Google Display Network (33,01%)	47	53
Pure Leads (6,75%)	100	0
Skimlinks (5,68%)	84,2	15,8
Impact (1,85%)	100	0
Лучшие издатели (видеохостинги, онлайн-кинотеатры), %		
Poki.com (6,8%)	97,1	2,9
Twitch.tv (5,59%)	100	0
Youtube.com (5,56%)	65,1	34,9
Goodreads.com (2,47%)	100	0
Crazygames.com (1,92%)	96,6	3,4
Демографическое распределение (desktop), %		
Мужчины	52,86	64,61
Женщины	47,13	35,39
18-24	16,12	19,89
25-34	29,33	29,04
35-44	19,83	20,39
45-54	15,52	14,27
55-64	11,82	10,08
65+	7,38	6,33
Вовлеченность мужчин в возрасте 25-34	79,63	20,37

Из таблицы 10 видно абсолютное преимущество Amazon по всем показателям. В связи с разницей масштабов и территории присутствия, свести таблицы 9 и 10 нельзя, однако некоторые показатели сравнить можно.

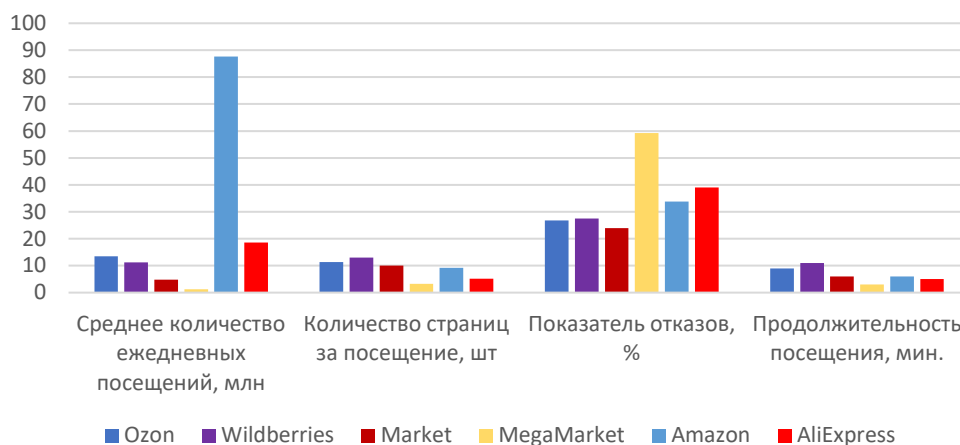


Рисунок 6 – Сравнение показателей вовлеченности Ozon, Wildberries, Yandex Market, MegaMarket, Amazon, Aliexpress.

Как видно из рисунка 6 количество посещений Amazon значительно превосходит конкурентов, однако, стоит обратить внимание на другие показатели.

Количество просмотренных страниц за посещение выше у Wildberries, Ozon и Яндекс Маркета, в то же время как их процент отказов ниже международных конкурентов. Продолжительность посещения Ozon и Wildberries также выше, чем у конкурентов.

Таким образом можно судить о том, что российские маркетплейсы имеют лучшую маркетинговую стратегию, так как показатели вовлеченности выше, несмотря на меньшую аудиторию. Лучшая проработка сайта, его удобство и технологии более привлекательны для потребителей.

Рассмотрим элементы сайтов маркетплейсов и их технологии для выявления наиболее эффективных инновационных маркетинговых решений в таблице 11.

Таблица 11 – Сравнительная характеристика сайтов маркетплейсов по элементам сайта [21][22][73]-[81]

Элемент	Wildberries	Ozon	Я.Маркет	Megamarket	Amazon	AliExpress
Профиль	+	+	+	+	+	+
Корзина	+	+	+	+	+	+
Пометка «заказ содержит подарок»	-	-	-	-	+	-
Избранное	+	+	+	+	+	+
Покупки	+	+	+	+	+	+
Кнопка на карточке товара	«Завтра»	«Завтра»	-	Купить	«Add to cart»	-
Путешествия	+	+	-	-	-	-
Подписка	-	+	+	+	+	-
Оплата						
По карте	+	+	+	+	+	+
Открытие локального счета	+	+	-	-	-	-
Полноценный банк	-	+	+	+	-	-
Скидки при оплате с локального счета	+	+	+	+	+	-
Рассрочка	-	+	+	-	+	-
Умная лента	+	+	+	+	+	+
Цифровые товары	+	+	+	-	+	-
Аптека	-	+	+	+	-	-
Товары для здоровья	+	+	+	+	+	+
Транспортные средства	+	+	-	+	-	-
Продукты питания	+	+	+	+	-	+
Сертификаты	+	+	+	-	+	-
Работа/вакансии	+	+	+	+	+	-
Короткие видео	-	-	Шоты	-	-	-
Общий комментарий ИИ	-	-	+	-	+	-
Поиск похожих товаров по изображению	+	+	+	-	-	-
Побочные сервисы для потребителей						
Блоги	Guru	«Бестселлер»	-	-	-	-
Видеоконференции	Stream	-	-	-	Amazon Chime	-
Благотворительность	-	Забота	Помощь рядом	-	Amazon FBA	-

Наличие личного кабинета покупателя важный элемент кастомизации и не может быть учтен как инновационное решение, однако могут учитываться его элементы. Например, необычным элементом является решение Amazon добавить кнопку «Заказ содержит подарок». Таким образом можно заказывать подарки, в подарочной упаковке.

Кнопка заказа, на которой указана ориентировочная дата доставки, как у Wildberries и Ozon является лучшим решением чем классическая «Купить», так как несет больше информации.

Также важным отличием российских маркетплейсов является стремление к концентрации компании в одном месте. Экосистемы Ozon и Wildberries все услуги для своих потребителей размещают на сайте маркетплейса, у Яндекса и Сбера система переадресаций. Банк, локальная подписка, цифровые товары, путешествия, автомобили, аптека, доставка продуктов из супермаркета и др.- все размещается в одном маркетплейсе или имеет там очевидную ссылку.

Одним из направлений инновационной маркетинговой стратегии является формирование сообщества (community). Этому способствует активное ведение социальных сетей, создание своих ресурсов, проведение мероприятий.

Для привлечения микроблогеров Яндекс внедрил на базе Маркета вертикальные коротко форматные видео «Шоты». Данное решение работает по принципу социальных сетей (Тик Ток, ВК Клипы и т.д.). В перспективе, при продвижении сервиса, данный раздел может увеличить время удержания потребителей на сайте. У продавцов есть возможность продвигать свой контент в наиболее подходящей среде, не конкурируя с развлекательным контентом медийных личностей за трафик. Также улучшаются возможности бартерного взаимодействия с микроблогами, которые также могут формировать контент продавцов в качестве видео-отзывов.

Технологичным решением в вопросе отзывов также является формирование искусственным интеллектом общего комментария, который

собирает в себе все положительные и отрицательные мнения формируя усредненное мнение. Подобное внедрено Яндекс Маркетом и Amazon.

Другим вариантом создания лояльного общества являются дополнительные сервисы. Блогинговые платформы для обмена опытом или экспертным мнением является распространенным решением, однако, их активность редко является достаточной для поддержания интереса.

С другой стороны, повышение лояльности может осуществляться также за счет благотворительности. Технология Яндекс в данном вопросе является самой интересной, так как позволяет осуществлять пожертвования регулярно и автоматически. Данная услуга называется «Округление». Она означает, что при оплате с помощью карты Яндекс, сумма будет округляться до выбранной, а разница направляться в благотворительный фонд [84].

Ежемесячный отчет о пожертвованных средствах позволит формировать у потребителя ощущение причастности к помощи нуждающимся. Это может и в дальнейшем является якорем лояльности.

С другой стороны, возможность пожертвования, предлагаемая Ozon, при которой потребитель должен выбрать из многостраничного списка тех, кому он хочет помочь угнетает желающих внести пожертвование из-за невозможности помочь всем. С таким подходом формируется ощущение не причастности в «доброму делу», а беспомощности [24].

Сам Ozon в своем блоге пишет о благотворительных акциях: «Главное правило: любое решение должно быть настолько простым, чтобы для доброго дела пользователю требовалось не больше трёх кликов».

В вопросе благотворительности эффективной была акция Ozon для помощи пострадавшим в курской области. Потребителям было предложено выбрать и оплатить заранее выбранные необходимые товары, которые поступят сразу нуждающимся. Формат «Покупаю – помогаю» применялся также в Ozon fresh и показал свою эффективность [25]

С другой стороны, благотворительность может осуществляться со стороны продавцов. Система Amazon FBA позволяет продавцам жертвовать

нераспроданный товар на благотворительность [10]. Ozon дает продавцам возможность делать отчисления в выбранный фонд на постоянной основе [21].

Важным результатом исследования Ozon стало то, что несмотря на то, что люди чаще жертвуют на лечение детей, но с большей готовностью поддержали бы инициативы, связанные с бездомными животными.

«Вместе с фондом намеренно выбрали формат товарной благотворительности: по нашим данным, пользователям психологически проще помогать продуктами или другими товарами. Так они чувствуют конкретную пользу, которую купленный ими товар принесёт питомцам из приютов. Кроме того, покупая корм или игрушку, пользователь уделяет своё время фонду и его четвероногим подопечным. Вовлечение усиливает эмоциональную связь — вполне вероятно, благодаря ей пользователь поучаствует в акции повторно.» - пишут специалисты Ozon в своем блоге [25].

Удобная система позволила акции почти в 4 раза перевыполнить план сборов и помочь не 3, а 14 приютам животных. Такие цифры в значительной степени отражаются на репутации компании [25].

Имея опыт проведения подобных акций, Ozon в кратчайшие сроки организывает срочные сборы в случае чрезвычайных ситуаций.

Таблица 12 – Сравнение эффективности сборов проектов Ozon Забота и Помощь Рядом (Яндекс) [21][24][84]

Период	Ozon Забота (накопленный эффект), млн руб.	Помощь рядом (за период), млн руб.
2021	2	73,4
2022	Нет данных	177,5
2023	56,8	262,2
2024	320	303,1
январь	Нет данных	22,3
февраль	Нет данных	28,6
март	Нет данных	33,5
апрель	Нет данных	33,7

Продолжение таблицы 12

Период	Ozon Забота (накопленный эффект), млн руб.	Помощь рядом (за период), млн руб.
май	Нет данных	35
июнь	Нет данных	36
июль	Нет данных	38
август	Нет данных	38
сентябрь	Нет данных	38

Как видно из таблицы 12, эффект округления цен намного эффективнее в отношении сборов денежных средств. Это объясняется отсутствием необходимости дополнительных действий. Однако, теряется момент сближения, так как пожертвования делаются автоматически.

2.3 Анализ инновационной маркетинговой стратегии Ozon

Ozon является виолентом в категории маркетплейсов. Для компании не свойственно начинать новые направления бизнеса «с нуля», в большинстве случаев выбирается уже существующая компания, которая поглощается и терпит реорганизацию. Компания действует на массовом рынке, при этом сама реализует значительно более узкий круг видов деятельности.

При значительной доле рынка и темпах роста, у компании нет прибыли в результате инвестиций в расширение. По этим характеристикам Ozon можно отнести к «гордым львам» и предположить выход на следующую стадию при появлении прибыли. Наличие положительного финансового результата будет означать замедление темпов роста.

Что касается маркетинговых стратегий Ozon, стоит выделить стратегии исследования рынка, технологического трансфера, стадийного преодоления и технологической связанности.

Экосистема озон базируется на деятельности маркетплейса, что обуславливает технологическую связность. При этом разработками технологий для разных направлений занимаются разные компании, которые

впоследствии передают их по назначению, что говорит о стратегии трансфера технологий.

Компания, имея достаточно ресурсов, развивает технологии как имитируя существующие, так и разрабатывая собственные. Развиваясь, Ozon постоянно собирает обратную связь о товарах, пунктах выдачи и отношении к определенным направлениям своего развития.

Рассмотрим основные направления инновационной деятельности и стратегии, применяемые экосистемой Ozon в этих сферах.

1. Персонализация на основе данных.

Кастомизация ресурса для потребителя является одним из самых важных вопросов электронной коммерции, так как он в значительной степени влияет на уровень удовлетворенности клиентов. Высокий уровень современных технологий и внедрение искусственного интеллекта сделали потребителей более требовательными к вопросам скорости и удобства. Сложная система персонализации, позволяющая обеспечить лучший результат, строится на 3 элементах: поведенческом таргетинге, рекомендациях и кастомизации контента [66].

Рекомендации важная часть поиска товаров, которая состоит из полок. Запрос после обработки поисковым движком формирует полку (выборку товаров). Также полки формируются на основании ретроспективного анализа (ранее просмотренные и избранные товары) или алгоритма поиска взаимосвязей (похожие товары, взаимосвязанные) [44]. Общий алгоритм рекомендаций озон представлен на рисунке 7.

Требования к скорости обработки запроса достаточно высоки: выборка 5-200 самых актуальных товаров за 100 мс.

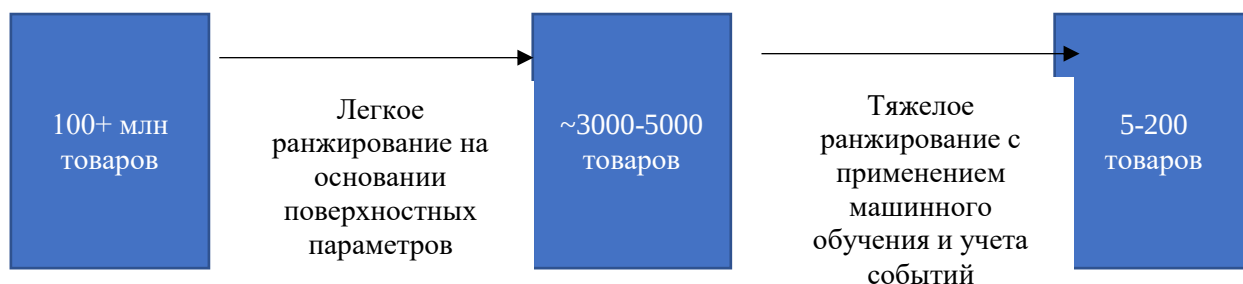


Рисунок 7 – Упрощенный алгоритм работы рекомендаций Ozon [44]

2. Экосистемные сервисы.

Все дополнительные сервисы Ozon развиваются неразрывно с маркетплейсом. Проводя мероприятия с распродажами, обязательными предложениями являются подписка «Премиум» за 1 руб. и мили (которые можно потратить как часть оплаты поездки). Самые важные и актуальные категории товаров появляются на главной странице (при ЧС это акции Ozon Забота).

Для ускорения расширения, маркетплейс сделал отдельные условия для открытия «домашних пунктов» в населенных пунктах с населением до 3,5 тыс. [86].

Скрыты от глаз потребителя сервисы, предоставляющие работу для продавцов, курьеров, владельцев пунктов выдачи заказов. Данное направление также развивается, так как напрямую влияет на эффективность работы партнеров и подрядчиков маркетплейса.

3. Технологические инновации в маркетинге.

Ozon собирает и анализирует данные о поведении пользователей, их предпочтениях и покупательской активности. Эти данные позволяют сегментировать клиентов и формировать индивидуальные предложения. На основе истории покупок и предпочтений можно предложить сопутствующие или интересующие товары, увеличивая конверсию.

Также аналитика больших данных помогает предсказывать популярность товаров и выявлять тренды. Ozon использует прогнозирование

спроса для оптимизации запасов, особенно перед сезонными распродажами и праздниками.

С помощью анализа данных, полученных от рекламных кампаний, Ozon оценивает их эффективность и ROI. Это позволяет корректировать бюджет, выбирать оптимальные каналы для продвижения и ориентироваться на аудиторию с наибольшей вероятностью конверсии.

Данные о кликах, времени пребывания на странице и этапах ухода с сайта помогают улучшить юзабилити, устранять потенциальные барьеры для покупок и повышать пользовательский опыт.

Одним из самых популярных и эффективных тестов для интернет-маркетинга и электронной коммерции в целом является A/B тестирование. С помощью аналитики Big Data Ozon тестирует различные изменения, например, в дизайне страниц, рекламных материалах или условиях доставки. Эти тесты помогают выбрать наилучшие варианты, повышающие конверсию и удовлетворенность клиентов.

Ozon как представитель электронной коммерции собирает данные о товаре, ПВЗ и курьере с помощью стандартной системы оценок (5-звездочная шкала) и комментариям. Если оценки анализировать достаточно просто, то анализ комментариев без искусственного интеллекта является трудоемким процессом. Комментарии о товаре дают возможность выявить преимущества и недостатки, которые продавец увидит в отчете. Анализ сотен тысяч комментариев о пунктах выдачи и курьерах, дают возможность внедрения системы мотивации.

Так как продавцы, ПВЗ и курьеры фактически являются также клиентами сервисов озон и напрямую влияют на его эффективность, маркетинговая стратегия также включает направление «внутренних клиентов» и партнеров.

4. Омниканальность.

Ozon является не только представителем e-commerce, но и крупным IT-игроком. Наличие широкого спектра интегрированных каналов продвижения является важным элементом эффективности.

Если вернуться к вопросу убыточности компании, в значительной степени она обоснована инвестициями в технологии, маркетинг и фулфилмент (рисунок 8) [. Эти элементы являются частью омниканальности бренда.

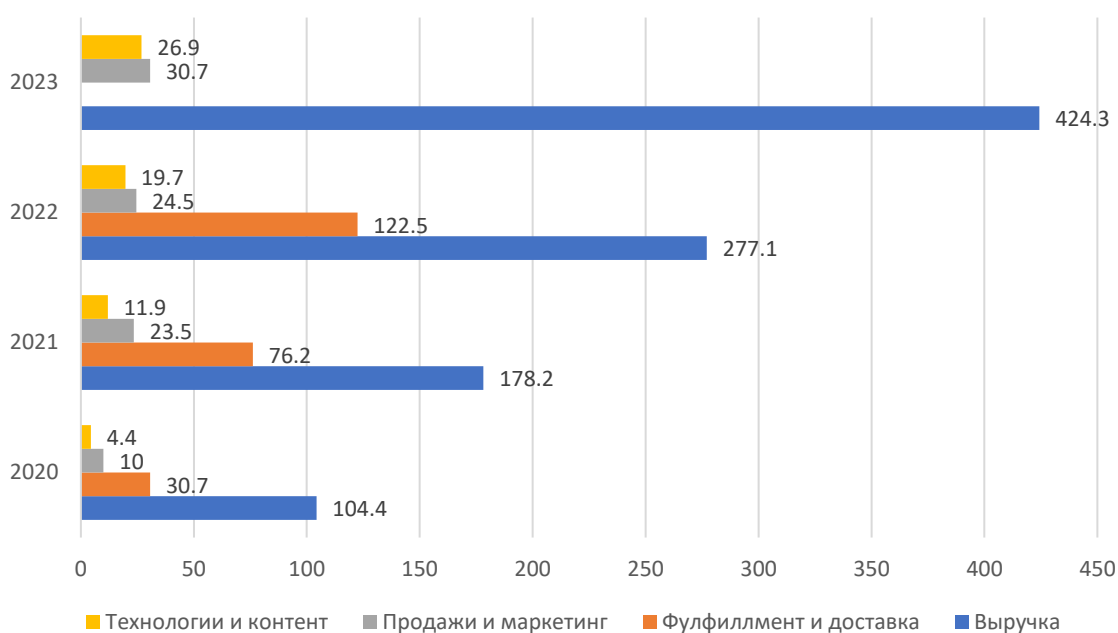


Рисунок 8 – Расходы Ozon PLC на элементы омниканальности

Эксперты сравнивают стратегию Ozon с историей развития Amazon. Обе компании были убыточными на протяжении долгих лет. Amazon начал получать прибыль только в середине нулевых. Обе компании реинвестируют в развитие значительную часть прибыли.

Эти технологии позволяют создавать и оптимизировать собственные каналы продвижения. С другой стороны, для максимизации эффекта Ozon применяет более классические подходы: телевидение, контекстная реклама, реклама в социальных сетях и привлечение лидеров мнений, наружная реклама и т.д [65].

На рисунке 8 видно, что не только затраты на логистику росли, но и на маркетинг. К 2023 году затраты на маркетинг и продажи превысили 30 млрд. рублей. Бренд максимизирует каналы влияния и их эффект. При этом важно понимать, что разные каналы генерируют разный контент и имеют разную аудиторию.

Большая статья расходов на маркетинг обоснована и необходима высокотехнологичному бизнесу, так как привлечение и изучение клиента формирует данные для анализа потребительского опыта. Для машинного обучения, применяемого во всех направлениях бизнеса, объем данных должен быть достаточно велик, чтобы максимально снизить неточность алгоритмов.

Сравним стратегии Ozon и Amazon по основным направлениям в таблице 13.

Таблица 13 – Сравнение стратегий развития Ozon и Amazon

Элементы маркетинговой стратегии	Реализация Amazon	Реализация Ozon
Модель маркетплейса	Первый маркетплейс в современной интерпретации	Первый маркетплейс в России
Программа лояльности	– Amazon Prime: – Бесплатная доставка – Ранний доступ к скидкам – Специальные скидки в Amazon prime Day – Доступ к Prime Music – Дополнительные скидки по категориям. – Стоимость: 14.99 дол.США (1466,52 руб. на 10.11.2024) [111]	– Ozon Premium: – Бесплатная доставка – Подписка на кинозал Kion – 5% кэшбэк на рестораны и фастфуд – Бесплатные уведомления о транзакциях – МТС премиум на 30 дней – 25% скидка на Литрес + 3 книги в подарок – Стоимость: 199 руб. [20]
Собственные торговые марки	Pinzon. Торговая марка для текстиля, кухонной утвари и других товаров для дома. Amazon Basics. Частная торговая марка, предлагающая товары для дома, канцелярские принадлежности и технические аксессуары. Happy Belly. Частная торговая марка Amazon, торгующая закусками. Vedaka. Торговая марка Amazon India, производящая бакалейные товары, специи, бобовые, чечевицу, муку, чай, зерновые, масла, сухофрукты и подобные предметы повседневного обихода. Maе. Частный бренд нижнего белья. Goodthreads. Линия мужской одежды, доступная пользователям Amazon Prime. 206 Collective. Линия обуви для мужчин и женщин. Amazon Essentials. Линия базовой одежды для мужчин, женщин, младенцев и детей с дополнительными опциями для семьи, больших и рослых людей и занятий спортом. Core 10. Женская спортивная линия. [98]	Hartens. 24 Под этой маркой выпускаются телевизоры и прочая электроника. Ozon Hlome. Под ней выпускаются товары для дома. Pet Pride. Под этой маркой продаются товары для животных. Loomy. Под этой маркой выпускаются подгузники. Hola. Под ней продаются одежда и аксессуары. Axima. Под этой маркой выпускаются одежда и аксессуары [68].

Продолжение таблицы 13

Элементы маркетинговой стратегии	Реализация Amazon	Реализация Ozon
Персонализация и рекомендательные системы	Совместная фильтрация. Машинное обучение и глубокое обучение. Обработка данных в режиме реального времени. А/В-тестирование и экспериментирование. Гибридные подходы. Контекстуальные факторы. [54]	Машинное обучение и глубокое обучение. Легкое и тяжелое ранжирование Разработка алгоритмов анализа BigData А/В-тестирование [53].
Развитие логистической инфраструктуры	243,8 млн. м ² в мире [15]	2,5 млн. м ² [23].
Подписочные сервисы	Amazon Music, Kindle Unlimited, Audible, Subscribe & Save. Amazon Family Amazon Kids Plus.[71]	-
Инновации и технологии	Фонд промышленных инноваций 1 млрд. дол. США [14] Инфраструктура центров обработки данных 100 млрд. дол. США [27] Стартап Anthropic – 4 млрд. дол. США [16]	Интеграция искусственного интеллекта Автоматизация складов Мобильные технологии Персонализация предложений [90]
Партнерские программы	Партнерская программа Amazon позволяет вебмастерам и блогерам зарабатывать, продвигая товары на платформе [82]	Реферальная программа Ozon позволяет зарабатывать, приглашая на площадку новых продавцов [87].
Диверсификация бизнеса	Владение и управление магазинами розничной торговли. Производство и продажа мультимедийного контента. Производство и продажа собственных фирменных товаров. Запуск телевизионного производства [17].	Расширение предложения финансовых услуг. Размещение онлайн-рекламы. Развитие онлайн-услуг для путешествий. Открытие пунктов выдачи заказов [19].
Мобильная стратегия	Помимо удобного дизайна, элементами мобильной стратегии является: заказ в один клик, использование голосового помощника и чат-ботов, мобильная оплата [101]	Разработка отдельных мобильных сервисов для покупателей, продавцов, курьеров [65].
Сезонные распродажи и акции	Тематические распродажи почти каждый месяц [57]	«Внезапно Распродажа», «ВАУ-РАСПРОДАЖА», Большая распродажа электроники, «11.11» и «Чёрная пятница» + небольшие сезонные распродажи [29].

Таким образом видно, что маркетинговая стратегия Ozon во многом имеет схожее направление со стратегией Amazon с поправкой на актуальность некоторых решений в регионе.

Первое отличие видно в наполнении премиум подписки. В варианте Amazon акцент на скидках в маркетплейсе и доставке. Ozon выбрал путь продвижения своего направления fintech в данной подписке, давая кэшбек на оплату счетов в ресторанах и заведениях быстрого питания при оплате картой Ozon Банка. Также, не забывая об «источках», в подписку входит скидка на книги в интернет-магазине Литрес.

Помимо значительной разницы в стоимости, есть общий элемент ценообразования – «неокругленное ценообразование». Данный инструмент показывает эффективность не один десяток лет.

Смотря на технологии Amazon, можно предугадать направления, в которых будет работать Ozon в ближайшее время, но сложно предугадать результат. Например, системы персонализации Ozon и Amazon имеют кардинальные отличия. Несмотря на единую цель – оптимизацию процесса поиска, рекомендаций и персонализации, – итоговая модель Amazon – совместная фильтрация, а Ozon – легкое и тяжелое ранжирование.

Совместная фильтрация предполагает прогнозирование предпочтений одного пользователя через анализ группы других пользователей. Таким образом формируется гипотеза тренда и моды на определенные товары.

Модель ранжирования предполагает более сложный процесс. Так как здесь анализируется ряд факторов товаров и предпочтений, такой подход не может быть менее эффективен в скорости, однако более приемлем в вопросе релевантности.

Еще одним схожим, но разнонаправленным элементом являются реферальные программы. Amazon через инфлюенсеров разного масштаба пытается повлиять на свою репутацию, поддержать продажи и поспособствовать товародвижению. Ozon наоборот, направил партнерскую программу для привлечения продавцов.

Важным элементом инновационного маркетинга для маркетплейсов является юзабилити сайта и мобильного приложения. Под юзабилити понимается оптимальный дизайн, который интуитивно понятен для потребителя, легко читается и обеспечивает максимальную конверсию и выполнение целевых действий воронки продаж онлайн-ресурса. Данное направление поддерживается штатом разработчиков и дизайнеров.

Из всего анализа маркетинговой инновационной стратегии Ozon можно выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.



Рисунок 9 – SWOT анализ маркетинговой инновационной стратегии Ozon.

На рисунке 9 представлены основные сильные и слабые стороны. Сильные стороны обуславливают наличие слабых и существуют безраздельно. Широкий ассортимент товаров, рыночная доля, узнаваемость, внедрение технологий - все это обуславливает высокие затраты и риски низкой отдачи вложений. Более того конкуренты являются также крупными IT-игроками, что усиливает важность технологий, скорость их разработок и риск непонимания

со стороны пользователей. Усложнение технологий также ведет к необходимости обновления всех процессов из-за возможной несовместимости версий. Поддерживать все направления с использованием новейших технологий ресурсозатратный процесс. Как результат убыточность. Несмотря на сильную финансовую поддержку, убытки предприятия должны быть максимально оправданы для удержания инвесторов.

Сфера маркетплейса открывает множество возможностей: расширение ассортимента, наращивание количества селлеров, увеличение логистической сети, наращивание количества ПВЗ партнеров. Данные направления уже активно развиваются. Экспансия всех регионов России и ближнего зарубежья с последующим выходом на международный рынок также является вероятной перспективой развития Ozon.

Более того с ростом экосистемы есть возможность поглощения малых брендов и выхода на рынок новых брендов компании в разных категориях товаров.

С другой стороны, множество российских дизайнеров, блогеров и других представителей медийного общества смогли бы стать партнерами тематических акций компании. Стремление к импортозамещению открыло возможность поддержки российских брендов.

Однако, важно понимать, что массовый рынок хорош объемами реализации, но сложен, так как абсолютно универсальных рекламных и PR ходов не существует. В данном случае омниканальность может приводить к неоднозначности из-за разности подачи информации. Это является угрозой проявления негативного эффекта от применения одного или группы инструментов, компенсировать который может быть сложно.

Вечными угрозами любого бизнеса являются экономическая ситуация и законодательство, которые никогда не являются константой, открывая возможности и создавая новые угрозы.

Намного более значительной угрозой являются новые разработки, так как требования к безопасности с каждым годом все усиливаются, как и

уровень внешних атак. Снижение производительности или «падение» сервера могут привести к потере части клиентов, что может измеряться в миллионах или миллиардах рублей, в зависимости от продолжительности решения неполадок. Утечка данных в ходе атак является не только пятном на репутации, но и причиной многомиллионных штрафов и продолжительных судебных дел.

Ответственность за разрабатываемые технологии является основной угрозой компании и самой главной целью для контроля качества.

Таким образом несмотря на значительные преимущества Ozon по сравнению с конкурентами, внешние угрозы всегда будут оставаться важным фактором риска обязательным к учету.

Выводы по разделу 2

В ходе исследования были проанализированы маркетплейсы рынка Российской Федерации: Ozon, Wildberries, MegaMarket и Яндекс Маркет, – а также международные лидеры – Amazon и AliExpress.

На основании финансовой отчетности в открытом доступе, Wildberries имеет лучшие показатели прибыли, в то время как конкуренты несут значительные убытки или получают незначительную прибыль.

С другой стороны, показатели наращивания основных средств и рост всех метрик (продавцы, покупатели, пункт выдачи заказов) в значительной степени больше у Ozon.

Наиболее отстающим по прибыли, инвестициям в технологии и показателям эффективности – MegaMarket. Так как этот маркетплейс представлен на рынке не так долго, как конкуренты и находится на стадии роста, низкие показатели ожидаемы.

При анализе воронок продаж и дополнительных функций, применяемых маркетплейсами, в том числе и международными, было выявлено, что AliExpress не применяет дополнительных элементов, кроме классических функций сопровождающих покупку товара. Amazon несмотря на мировое лидерство и статус IT-гиганта реализовал на данный момент не так много

технологичных решений, например обобщенный комментарий сформированный ИИ.

Российские маркетплейсы показывают большой спектр возможностей в рамках одного маркетплейса. Яндекс Маркет в мобильном приложении внедрил короткие видео с товарами под названием «Шот». Развивая экосистему. Российские маркетплейсы предлагают свои стриминговые платформы и блоги.

Ozon, как основной объект исследования, показал развитие по нескольким направлениям:

- персонализация на основе данных,
- экосистемные сервисы,
- технологические инновации в маркетинге,
- омниканальность.

Таким образом, Яндекс лидирует в отношении технологий, Wildberries в отношении прибыли, а Ozon по показателям роста.

3 Совершенствование управления инновационной маркетинговой стратегии Ozon

3.1 Разработка мероприятий для развития инновационной маркетинговой стратегии Ozon

Инновационная маркетинговая стратегия не имеет четких инструментов и решений, это подход к решению существующих проблем. В своей сущности это воздействие на любой из элементов комплекса маркетинга (рисунок 10) с применением новых для компании или инновационных для всего мира решений.

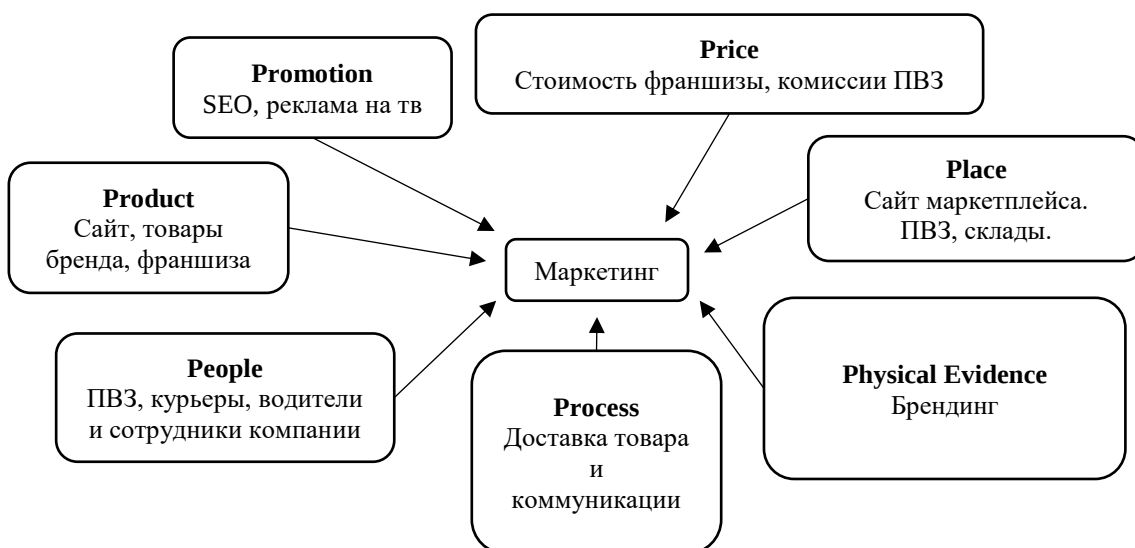


Рисунок 10 - Комплекс маркетинга Ozon

По итогу исследования в разделе 2 можно сделать вывод о необходимости расширения спектра предложений. Совершенствование маркетинговой инновационной стратегии требует комплексного подхода, который включает внедрение новых идей и технологий для достижения конкурентных преимуществ и удовлетворения потребностей клиентов. Рассмотрим основные мероприятия по совершенствованию маркетинговой инновационной стратегии:

- а) разработка и внедрение инновационных продуктов;

- b) внедрение цифровых технологий:
 - 1) Big Data и аналитика,
 - 2) применение AI и ML для персонализации маркетинговых кампаний, анализа данных и улучшения взаимодействия с клиентами;
- c) инновационные маркетинговые коммуникации:
 - 1) разработка стратегий присутствия в социальных сетях, создание вовлекающего и полезного контента, взаимодействие с аудиторией через блоги, видео, подкасты и другие форматы;
 - 2) сотрудничество с лидерами мнений и блогерами для продвижения продуктов и повышения доверия к бренду;
 - 3) использование VR и AR технологий для создания уникального клиентского опыта и демонстрации продуктов;
- d) оптимизация клиентского опыта;
- e) омниканальный подход;
- f) управление инновациями:
 - 1) культура инноваций: формирование внутри компании культуры, поддерживающей инновации, творческое мышление и эксперименты;
 - 2) инновационные лаборатории: создание специализированных отделов или лабораторий, занимающихся разработкой и тестированием новых идей и технологий;
 - 3) открытые инновации: взаимодействие с внешними партнерами, стартапами и университетами для обмена знаниями и совместной разработки инновационных решений.
- g) оценка эффективности и адаптация:
 - 1) KPI и метрики;
 - 2) регулярный анализ эффективности маркетинговых мероприятий и внесение необходимых корректировок в стратегию и тактику;
 - 3) готовность к быстрым изменениям в стратегии и адаптации к новым условиям рынка и потребностям клиентов.

Рассмотрим перспективные продукты и функции для внедрения в экосистему маркетплейса в таблице 14.

Таблица 14 - Перспективные новшества в функционировании маркетплейса

Новая функция	Сущность	У кого применяется
Отметка «Подарок»	Пометка, которая дает понять, что товар необходимо упаковать и подписать	Amazon
Короткие видео	Популярный формат коротких вертикальных видео (TikTok, Shorts, ВК клипы)	Яндекс Маркет (Шоты)
Округление стоимости	Округление суммы корзины до 10, 50, 100, 200, 500, 1000 рублей, а разница реальной стоимости корзины и округленной суммы идет в благотворительные фонды	Яндекс
Общий комментарий	Комментарий, написанный искусственным интеллектом на основании всех комментариев реальных потребителей. Может подытоживать плюсы и минусы	Яндекс Маркет, Amazon
Генерация карточек с помощью ИИ	На основании технических характеристик искусственный интеллект может сгенерировать карточку товара с полным описанием и наиболее релевантным названием.	Не применяется у конкурентов
Виртуальный ассистент	Искусственный интеллект, способный в диалоге подобрать необходимый товар.	Amazon (Alexa)
Виртуальная примерочная	Внедрение AR/VR технологий для создания виртуальных примерочных, где пользователи могут примерять одежду и аксессуары.	Не применяется конкурентами
Визуализация товаров	Использование AR для визуализации мебели и других товаров в реальном окружении покупателя.	Не применяется конкурентами
Пункты приёма пустой тары в ПВЗ	Сбор пустой тары, одежды и старой электроники.	Не применяется конкурентами

Пометка «Подарок» может стать хорошим объектом для рекламной компании. Таким образом маркетплейс даст возможность людям дарить подарки друг другу на расстоянии. Разработка фирменной подарочной упаковки и универсальной открытки, подпись для которой указывает клиент

будет прекрасным дополнением к товарам. С другой стороны, еще более эффективным решением будет загрузка собственного макета, который на складе распечатают и уложат в упаковку.

Amazon предлагает указать «This order contains a gift», чтобы спрятать цену на товар и тот, кто его будет поучать никак не мог увидеть стоимость. За дополнительную плату также можно получить подарочную обертку [2].

Так как на товарах в маркетплейсах цена не указывается, то логичнее сделать платной функцию с базовыми опциями: подарочная упаковка, открытка, аккаунт получателя.

Для реализации доставки аккаунту получателя, чтобы уведомление о доставке пришло именно ему, можно сделать функцию отправки по номеру телефона. Однако, для реализации такой отправки, необходимо чтобы каждый пользователь выбрал «Основной» или «Домашний» пункт выдачи.

Таким образом формируется подобие социальной сети, в которой можно обмениваться подарками. Получатель получает только информацию о том, что к нему едет подарок без дополнительной информации о содержимом и стоимости.

Если говорить о социальных сетях, то инновационным решением для продвижения товаров в маркетплейсе является формат коротких видео. Запущенный в 2018 году Тик Ток, благодаря такому формату собрал аудиторию в 1,5 млрд человек по всему миру [63]. В рейтинге самых популярных социальных сетей в России в 2024 году эта социальная сеть занимает 3-е место, несмотря на ограничения в его использовании. Если изучить этот рейтинг подробнее, то можно увидеть, что многие также внедрили этот формат: ВК Клипы, Shorts (продукт компании Meta, признанной экстремистской на территории РФ), YouTube Shorts [33].

Популярность формата также отметили в Яндекс и запустили в своем Маркете возможность публикации видео для продавцов. Теперь на главной странице можно листать не только товары, но и креативные видео селлеров. С этими видео можно взаимодействовать: оценить положительно или

отрицательно, поделиться с друзьями, подписаться на продавца, перейти к товару на видео.

Механизм похожий на «истории» социальных сетей внедрен Ozon в категории «Экотовары» (рисунок 11). Однако процесс открывания реализован недостаточно качественно. Видео открывается в 3 этапа загрузки видео, возможности листать видео нет. Несмотря на красиво снятую картинку, эффект «залипания», который эффективно реализовал ТикТок здесь отсутствует.

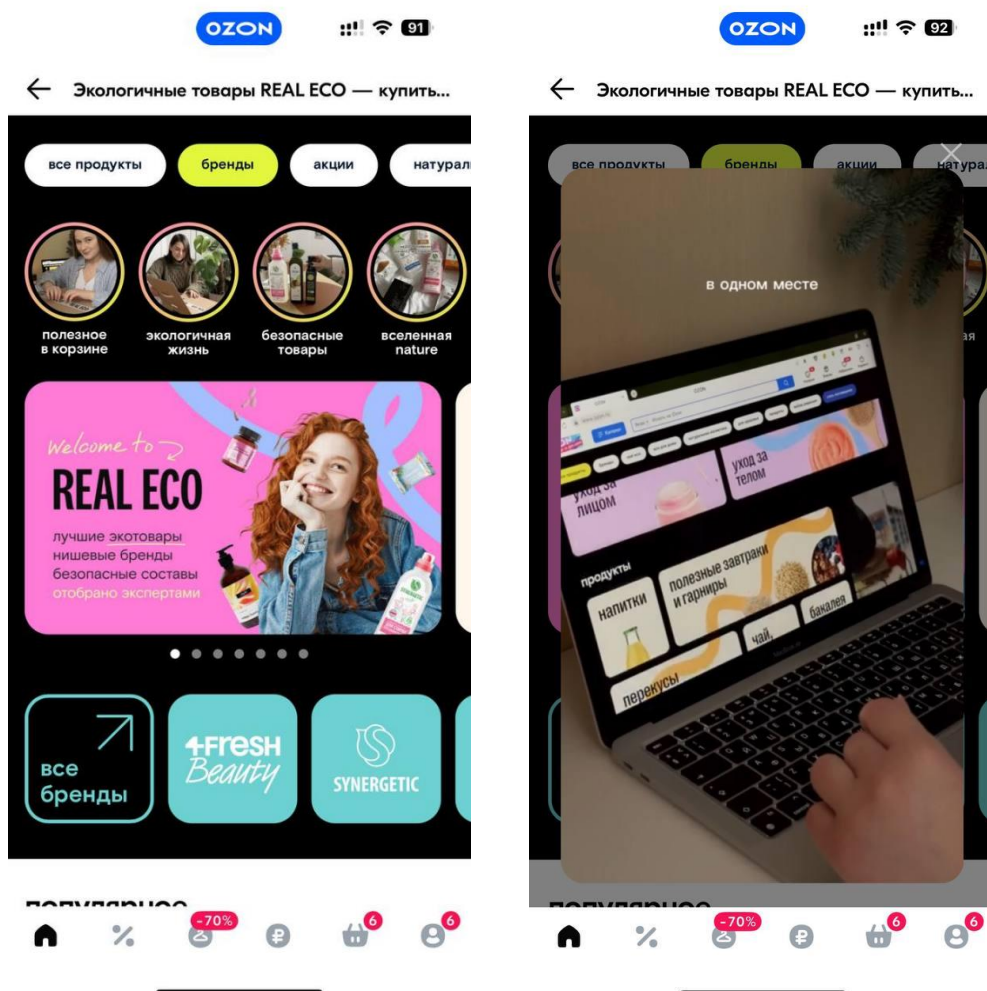


Рисунок 11 – Страница экотоваров в приложении Ozon.

Другой важной стороной деятельности любой крупной компании является благотворительность. Участие в благотворительной деятельности играет важную роль в формировании фундамента положительной репутации.

У Ozon функционирует благотворительный бренд «Ozon Зарбота», который организовывает сборы на благотворительность и взаимодействует с благотворительными фондами.

Инновационным вариантом благотворительности является «округление», внедренная Яндексом. При таком подходе потребитель дает согласие на округление суммы своей покупки до определенного уровня. Например, если осуществлять округление до 50, то при покупке на 120 рублей, дополнительно со счета спишется 30 рублей, которые будут отправлены в общий фонд [84].

Перейдем к наиболее популярным инновационным технологиям – AI (artificial intelligence) и ML(machine learning).

Говоря об искусственном интеллекте, первыми ассоциациями являются Алиса и Олег – виртуальные голосовые ассистенты Яндекса и Т-банка.

Для Ozon такая технология может улучшить качество поиска на маркетплейсе, ускорить заполнение карточек, а также стать прекрасным решением для пользователей с инвалидностью, которые не могут использовать ресурс самостоятельно.

Ozon уже ввел своего маскота – домового Ози, который может стать виртуальным помощником для всей экосистемы.

Другой функцией, о которой говорят все чаще – это дополненная реальность. Ее можно применять для «примерки» элементов интерьера, аксессуаров, одежды и обуви.

Например, Ikea Place – приложение позволяющее разместить элемент мебели в своем пространстве с помощью камеры и посмотреть на результат перед покупкой. Приложение было запущено в 2017 году на платформе IOS, а с 2021 года работает и на Android [109].

Ikea сложно назвать конкурентом, скорее партнером, так как реализация товаров бренда осуществляется только через маркетплейсы. Но реальные конкуренты также работают над технологиями. В 2019 магазин Lamoda запустил виртуальную примерку кроссовок.

В 2018 Ozon разработал модель нового телевизора, который можно было «примерить» в интерьере через камеру. Данный пример лишь инфоповод, который имел краткосрочный эффект. Технология требует доработки, внедрения и масштабирования.

Последним направлением деятельности является экология. Сбор стекла и пластика для дальнейшего использования может стать хорошим залогом позитивной репутации, привлечь потребителей, создать новый смысл ПВЗ.

Существует несколько вариантов взаимодействия:

- принимать пустые тары брендов, официально сотрудничающих с маркетплейсом и возвращать им;
- принимать пластик и стекло, с последующей передачей перерабатывающим заводам.

В случае успешной реализации сбора отходов в одной из категорий, заинтересованные лица и фонды смогут размещать свои контейнеры для сбора в некоторых (согласованных) точках.

Благодаря омниканальности, присущей многим маркетплейсам, пункты выдачи являются точками большого скопления трафика. Что открывает такой ресурс как внимание потребителей. Это идеальное место для рекламы и положительной пропаганды.

На данном этапе развития компания сможет поддерживать свою деятельность с помощью предложенных мероприятий, однако, применение любого из них не будет достаточным инфоповодом, чтобы повысить конкурентоспособность. Так как рынок маркетплейсов – это более не рынок самого дешевого предложения, а плавно переходит в рынок IT – где предложение должно быть самым комфортным и выгодным. Компании торгуют не только с покупателями, они продают свое имя, технологии и условия продавцам и курьерам. В условиях, когда конкуренты активно развивают технологии искусственного интеллекта, дополненной реальности и машинного обучения, единственной верной стратегией является делать то же самое, но быстрее и эффективнее.

Несмотря на очевидные преимущества Ozon как самой быстрорастущей компании в России. Важно понимать, что менее развитый, но более популярный конкурент Wildberries проводит реструктуризацию, что может привести к изменениям в ближайшем будущем [100].

Другой более развитый конкурент, Яндекс, активно продвигает свой финансовый продукт, однако развитие более прибыльной сферы может привести к образованию ресурса для вложений в менее развитые сервисы.

3.2 Эффективность мероприятий совершенствования маркетинговой инновационной стратегии Ozon

3.2.1 Эффективность внедрения функции «Подарок»

Первый шаг – тестирование. Достаточно добавить кнопку, при нажатии на которую будет появляться окно с указанием, что услуга пока не доступна. Счетчик на сервере покажет целесообразность рассмотрения данной идеи. Если отклики есть, приступаем к запуску пилотной версии для тестирования внутренней способности реализовать функцию [2].

Запускаем функцию для одного склада. Все заказы с пометкой «подарок» должны будут пройти дополнительную упаковку и маркировку.

Допустим, фиксированные затраты на запуск инициативы подарочной упаковки составляют 100 000 руб., переменные затраты на каждую упаковку – 20 руб., и дополнительная наценка за услугу упаковки составляет 50 руб.

Расчет точки безубыточности в количестве заказов.

$$Q_{0 \text{ зак}} = \frac{FC}{M - VC}, \quad (1)$$

где $Q_{0 \text{ зак}}$ – это точка безубыточности в количестве заказов;

FC - фиксированные затраты;

M – дополнительная наценка;

VC – переменные затраты.

Тогда точка безубыточности составляет 3 334 заказа

Расчет точки безубыточности при среднем чеке 1500 руб.:

$$Q_{\text{оцен}} = Q_{\text{о зак}} \times \text{средний чек}, \quad (2)$$

где $Q_{\text{оцен}}$ – это точки безубыточности в российских рублях.

Тогда в российских рублях точка безубыточности будет находиться на отметке 5,001 млн. руб.

С другой стороны, так как товары для упаковки могут быть разных габаритов и себестоимость упаковки разная, можно использовать для ценообразования процент от стоимости подарка.

Допустим, текущие показатели маркетплейса:

- Средний чек (AOV): 1500 руб.;
- Объем продаж (GMV): 50 000 000 000 руб.;
- Количество заказов: 10 000 000.

Предположим, что добавление подарочной упаковки увеличит количество заказов на 5% и средний чек на 3%, а стоимость упаковки составляет 2% от среднего чека.

а) Рассчитаем новые значения после добавления подарочной упаковки:

1) Плановое количество заказов:

$$Q_p = Q \times (1 + C), \quad (3)$$

где Q_p - плановое количество заказов;

Q – текущее количество заказов;

C – ожидаемый рост количества заказов.

Тогда плановое количество заказов составит 10,5 млн.

2) Плановый средний чек:

$$R_p = R \times (1 + C), \quad (4)$$

где R_p – плановый средний чек;

R – текущий средний чек;

C – ожидаемое увеличение среднего чека.

Тогда плановый средний чек составит 1545 руб.

3) Рассчитаем количество заказов с упаковкой:

$$T_p = Q_p \times C, \quad (5)$$

где T – планируемое количество заказов с новой функцией;

Q_p – общее плановое количество заказов;

C – ожидаемый рост количества заказов.

Тогда планируемое количество заказов с новой функцией составит 525000.

b) Рассчитаем стоимость упаковки:

$$P = R_p \times C, \quad (6)$$

где P – плановая стоимость услуги;

R_p – планируемый средний чек;

C – стоимость упаковки.

Тогда стоимость упаковки составит 31 руб.

c) Рассчитаем общую стоимость упаковки:

$$T_{total} = T_p \times P, \quad (7)$$

где T_{total} – планируемая общая стоимость заказов.

Тогда планируемая общая стоимость заказов составит 16,2225 млн. руб.

d) Рассчитаем новый объем продаж (GMV):

$$GMV = Q_p \times R_p, \quad (8)$$

где GMV – планируемая общая стоимость заказов.

Тогда планируемый объем продаж составит 16,2225 млрд. рублей

е) Рассчитаем дополнительный доход от увеличения среднего чека:

$$Profit_{add} = (R_p - R) \times Q_p, \quad (9)$$

где Profit – дополнительный доход от увеличения среднего чека.

Тогда дополнительный доход от увеличения среднего чека составит 472,5 млн. рублей

ф) Рассчитаем общий дополнительный доход:

$$Q_{new} = Q_p \times R_p, \quad (10)$$

где Q_{new} – дополнительный доход от увеличения среднего чека.

Тогда общий дополнительный доход составит 325,5 млн. рублей

г) Рассчитаем прибыль от внедрения подарочной упаковки:

$$Profit = Q_{new} - T_{total}, \quad (11)$$

где Q_{new} – дополнительный доход от увеличения среднего чека.

Тогда прибыль от внедрения подарочной упаковки составит 309,2775 млн. рублей

Таким образом, при использовании функции подарочной упаковки 5% пользователей, прогнозируемая чистая прибыль составит 309 277 500 руб.

3.2.2 «Дофаминовая яма» как средство удержания потребительского внимания

Согласно совместному исследованию Sixth Sense и Анкетолога, 49% пользователей интернета в России смотрят короткие вертикальные клипы [12]. Согласно исследованиям Microsoft у активных пользователей социальных

сетей время концентрации составляет примерно 8 секунд. Короткие видео, попадающие во внимание своей целевой аудитории, вызывают быстрый выброс дофамина и серотонина – гормонов удовольствия. Они эффективно борются со стрессом и вызывают кратковременное ощущение счастья [33]. Однако, у этого явления есть и отрицательные стороны, а именно явление «непрерывного частичного внимания», когда быстрая смена информационного потока снижает концентрацию и общую способность к восприятию информации [69].

Исследования показывают, что вертикальные видео могут привлечь больше внимания и вовлеченности по сравнению с горизонтальными. Например, согласно исследованию Facebook, вертикальные видео имеют на 90% выше завершение просмотров по сравнению с горизонтальными видео на мобильных устройствах [89].

С точки зрения психологии бесконечное «пролистывание» видео вызывает в значительной степени зависимость сравнимую с наркотической. При отказе от быстрого дофамина психическое состояние ухудшается, появляется раздражительность и нервозность. Побочные эффекты крайне отрицательные. Однако, в роли инструмента маркетинга это именно тот инструмент, который может выиграть потребительское внимание у конкурентов.

Для предупреждения негативных последствий для потребителя необходимо вводить добровольные ограничения:

- пароль для продолжения просмотра после определенного отрезка времени;
- выполнение задания для разблокировки.

С точки зрения маркетинга и необходимости удерживать потребительское внимание как можно дольше, нет смысла бороться с зависимостью от контента. Любая попытка ограничить пользователя – это проверка его осознанности, так как зависимый человек выполнит условие и продолжит потребление контента.

Помимо роста продаж, которые повысятся в результате роста импульсивных покупок на фоне выработки дофамина и серотонина, доход маркетплейса возрастет также за счет рекламы. Продвижение товаров в алгоритмах своего сервиса может приносить значительный доход.

Исследования показали, что вертикальные видео могут увеличивать кликабельность (CTR) и коэффициент конверсии (CVR). Например, один из отчетов Hootsuite указал, что реклама в формате вертикального видео на Instagram Stories может увеличить CTR до 80% [72].

Если текущий CTR составляет 2%, стоимость клика 10 рублей, конверсия 5%, средний чек 1500 рублей, а текущий трафик 1 млн показов, рассчитаем экономическую эффективность:

Новый CTR = CTR * (1 + увеличение CTR) = 0,02*1,8 = 0,036 (3,6%)

$$CTR_1 = CTR_0 \times (1 + C), \quad (12)$$

где C – коэффициент роста CTR.

Тогда новый CTR составит 3,6%

$$K = Traffic \times CTR_1, \quad (13)$$

где K – количество кликов;

Traffic – количество посетителей.

Тогда кликабельность на 1 млн. посетителей составит 36 тыс.

При первоначальном количестве 20 тыс. на 1 млн. просмотров, рост в 16 тыс. дополнительных кликов

Конверсия сайта составляет 5%, средний чек 1500 рублей:

Дополнительные продажи = 800 продаж

$$S = K_{add} \times conv, \quad (14)$$

где S – дополнительные продажи;

K_{add} – дополнительные клики;

conv - конверсия.

Тогда дополнительные продажи составят 800 продаж. Дополнительный доход при этом будет 1,2 млн. рублей.

При стоимости клика 10 рублей, дополнительные затраты на привлечение новых кликов составят:

$$AC = K_{add} \times CPC, \quad (15)$$

где AC – дополнительные затраты;

K_{add} – дополнительные клики;

CPC – стоимость клика.

Тогда дополнительные затраты составят 160 тыс. рублей.

Чистый экономический эффект от увеличения кликабельности:

$$E = Profit_{add} - AC, \quad (16)$$

где E – экономический эффект.

Тогда экономический эффект внедрения составит 1.4 млн. рублей.

Экономический эффект от роста кликабельности на 2% в рамках рекламной кампании маркетплейса может быть значительным. В данном примере чистый экономический эффект составляет 1,400,000 рублей. Это показывает, что даже небольшие улучшения в маркетинговых метриках, таких как CTR, могут привести к существенному увеличению доходов и общей рентабельности рекламных кампаний.

3.2.3 Технология виртуальной примерочной

Самым ожидаемым нововведением маркетплейсов являются виртуальные примерочные. С помощью технологий дополненной реальности

многие бренды делают инфоповод для «социального шума», поднимают интерес потребителей и увеличивают лояльность.

Разрабатывать собственную технологию – это процесс, который затрачивает слишком много ресурсов (финансов и времени). Гораздо эффективнее осуществить коллаборацию с профессионалами области.

На сегодняшний день одним из самых развитых вариантов партнерства в сфере дополненной реальности – это Arigami. Они предоставляют возможность установки виджета на сайте для реализации виртуальной примерки.

Мировой лидер мира AR говорит о росте конверсии на 9% и падении затрат на 4% при внедрении технологии дополненной реальности в виртуальной примерке товаров [9].

Для расчетов возьмем половину от обещанного результата компании Wanna: рост конверсии на 4,5% и снижение затрат на 2%.

Тогда дополнительный доход составит:

$$AP = YP - IC, \quad (19)$$

где AP –дополнительный доход;

YP – годовой доход;

IC – рост конверсии.

Дополнительный доход при таких условиях составит 22,5 млрд. рублей

Предположим, что операционные расходы Ozon составляют 50% от годового дохода, что равно 250 миллиардам рублей.

$$EC = OC - DC, \quad (20)$$

где EC – экономия на затратах;

OC – операционные расходы;

DC – снижение затрат.

Экономия на затратах составит 5 млрд. рублей.

Расходы на технологию по тарифу 3 тыс./месяц за каждые 10 товара для самых популярных категорий (это примерно 5 млн товаров) составят:

$$TC = EC \times t, \quad (21)$$

где TC – расходы на технологию;

t – тариф.

Расходы на технологию составят 1,5 млрд./мес.

За год эти расходы составят 18 млрд. рублей.

Суммируя все дополнительные доходы и экономию на затратах, получаем общий экономический эффект:

$$TE = AP + EC - TC, \quad (22)$$

где TE – общий экономический эффект.

Общий экономический эффект составит 9 млрд. рублей.

Таким образом выгода составляет 9 млрд. Однако, при расчетах не учитывался тот факт, что покрытие расходов на дополнительные расходы возлагается на продавцов, чьи товары являются объектом воздействия инноваций. Расчет проведен именно таким образом по нескольким причинам:

- повышение тарифов для продавцов может стать критичным, так как текущие штрафы и комиссии вызывают волнения в обществе селлеров;
- при эффективном перераспределении расходов, сэкономленные средства позволят запустить программу без дополнительных комиссий, что позволит быстро набрать аудиторию.

3.2.4 Мобильное приложение для повышения вовлеченности и лояльности

Интересным инструментом являются интерактивные приложения и игры. В 2022 году Яндекс запустил мобильную игру «Плюс сити» [10]. Используя сервисы Яндекс по подписке «Плюс» можно выполнять задания в игре, а выполняя задания – получать баллы, которые могут быть использованы в реальной жизни. Такое взаимодействие дает возможность сильнее интегрироваться в жизнь населения.

С помощью приложения Ozon может дать возможность пользователям пройти историю маркетплейса от книжного онлайн-магазина до крупной IT-компании, развивать виртуальный бизнес и выходить на новые территории, узнавать о всех сервисах и направлениях деятельности Ozon, познакомиться с важными фигурами в истории маркетплейса. Это не только создаст комьюнити, но и сработает как дополнительный источник идей для введения инноваций в бизнесе. Также данный источник может стать местом для тестирования новых идей и выявлять проблемы до введения их в работу.

На данный момент «Плюс сити» имеет более 7 млн скачиваний, а игроки проводят в игре в среднем 30 минут [56]. Ozon имеет возможность продвигать свое приложение на баннере главной страницы своего маркетплейса, что привлечет часть пользователей, желающих поучаствовать в программе лояльности.

Основные элементы игры:

- a) исторический контекст: игра начинается в 1998 году, когда Ozon был основан как интернет-магазин книг. Игроки будут проходить через ключевые этапы развития компании, включая выход на рынок электронной коммерции, запуск новых сервисов и адаптацию к изменениям в технологии и потребительских предпочтениях;
- b) управление ресурсами: игроки должны управлять финансами, запасами, логистикой и маркетингом. Это включает в себя

распределение бюджета на рекламу, найм сотрудников и развитие инфраструктуры;

- с) стратегические решения: в игре будут представлены различные сценарии и вызовы, такие как конкуренция с другими платформами, экономические кризисы, изменения в законодательстве и потребительских привычках. Игроки должны принимать решения, которые повлияют на рост и устойчивость компании;
- д) развитие сервисов: игроки смогут развивать новые сервисы (например, Ozon Travel, Ozon Premium) и улучшать существующие (доставка, клиентская поддержка). Каждое улучшение будет требовать ресурсов и времени, но приведет к увеличению доходов и лояльности клиентов;
- е) миссии и достижения: в игре будут доступны различные миссии, основанные на реальных событиях из истории Ozon. Например, успешный запуск нового сервиса или преодоление кризиса. За выполнение миссий игроки будут получать награды и достижения.

Использование сервисов Ozon в реальной жизни будет давать бонусы в игре, что поможет быстрее развиваться и выполнять миссии. А выполнение игровых задач, позволит зарабатывать баллы, которые можно потратить в реальной жизни.

В процессе игры игроки узнают о ключевых моментах в истории электронной коммерции в России, о том, как изменились потребительские предпочтения и какие технологии использовались для достижения успеха.

Ожидаемый эффект от запуска игры:

- увеличение вовлеченности и лояльности пользователей;
- конверсия в премиум подписку 5% (в случае эффективного запуска);
- конверсия в покупку на сервисах с низкой потребительской активностью 2%;
- дополнительный доход за внедрение партнерских событий.

Посчитать прибыль от внедрения невозможно, так как нет данных аналогичных акций, однако, данный подход набирает популярность у крупных мировых брендов, что говорит о росте интереса к таким маркетинговым ходам.

3.2.5 Услуги как инновационный товар маркетплейса

Услуга – это результат как минимум одного действия, осуществленного при взаимодействии поставщика и заказчика. Как правило, услуга не материальна [41].

В некоторых источниках услугу называют нематериальным товаром. Однако в современных условиях данная аналогия не в полной степени корректна. Нематериальным продуктом уместнее называть цифровые товары, такие как: программное обеспечение, видеоигры, цифровые сертификаты и т.д. В данном направлении потребитель приобретает товар, который нельзя ощутить, но можно применить. Также такой вид товаров имеет индивидуальную шифровку, что подтверждает его уникальность. В таком случае определение услуги как результата деятельности, имеющего определенную ценность, является самым точным.

Электронные товары и услуги могут реализовываться по той же технологии, как и электронные сертификаты, однако, для некоторых направлений будут необходимы новые технологии для выбора.

Недвижимость, как товар является сложным. Реализация такого продукта через ПВЗ невозможна, также как услуга аренды. Ozon уже реализует не менее сложный товар – автомобили, где курьерская служба осуществляет доставку по указанному адресу.

В отличие от классической карточки товара маркетплейса, для недвижимости важно:

- расположение, что порождает потребность в интеграции карт в карточку товара;
- внутреннее оснащение. Здесь актуальным будет реализация vt-экскурсий, дополнительные фото и видео;

- для продажи от застройщика, актуально внедрение интерактивной 3d-модели для выбора подходящего варианта.

Важным фактором для квартиросъемщиков является наличие гарантии от мошенничества. Объявления, в которых для бронирования осмотра объекта предусматривается частичная оплата, зачастую являются мошенническими. Официальная регистрация всех продавцов Ozon позволит гарантировать защиту от мошенников, а система «Безопасной оплаты» сделает опыт аренды для многих безопаснее.

Предположим, следующие данные для расчета эффекта от запуска:

- количество проданных объектов: 50;
- средняя цена продажи: 3,000,000 рублей;
- комиссия: 10%;
- количество объектов в аренде: 20;
- средняя цена аренды: 50,000 рублей в месяц;
- комиссия: 15%;
- маркетинг: 500,000 рублей;
- зарплаты: 1,000,000 рублей;
- операционные расходы: 300,000 рублей.

При таких исходных данных имеем:

Комиссия с продаж = 7,500,000 рублей.

Комиссия с аренды = 150,000 рублей.

Общая выручка = 7,650,000 рублей.

Общие затраты = 1,800,000 рублей.

Прибыль = 5,850,000 рублей.

$$ROI = PR / TC, \quad (23)$$

где ROI (return on investment) – рентабельность инвестиций;

PR - прибыль;

TC – общие затраты.

Тогда ROI = 325%

Недвижимость является прибыльным направлением, которое Ozon, как компания с большой аудиторией и вовлеченностью, может развивать с максимальной эффективностью. Также для компании, уже работающей в электронной коммерции, добавление недвижимости в портфель услуг позволяет диверсифицировать источники дохода и снизить риски, связанные с колебаниями в других сегментах.

Ozon уже имеет развитую логистику и платформу для продаж. Это позволяет эффективно интегрировать недвижимость в существующую экосистему, используя уже налаженные каналы маркетинга.

Еще одним направлением является кросс-продвижение товаров и услуг. Например, клиенты, покупающие или арендующие недвижимость на Ozon, могут быть заинтересованы в покупке мебели и декора.

Другой прибыльной услугой с высоким спросом являются онлайн-курсы. Такой вид электронного товара имеет ряд преимуществ, таких как простота реализации и ценообразования. Также лимиты участников курса ограничены только возможностями платформы, на которой они проводятся. Имея большую аудиторию и достаточно данных пользователей для создания портрета клиента, предложения товара является максимально релевантным и нацеленным, что позволяет захватить максимум аудитории, отсеивая нецелевые клики.

Площадкой, где исполнители услуг могут найти покупателей, может стать биржа фриланса или фриланс маркетплейс. Здесь карточка информирует о предоставляемой услуге и есть диалог с исполнителем. Такой формат работы популярен довольно давно, но благодаря внедрению в крупную экосистему может получить новый виток развития.

Отработка системы безопасной оплаты может быть удобна для использования и в текущих условиях, и при внедрении новых направлений. Сущность технологии представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 - Обобщенная схема проведения «Безопасной оплаты»

Посчитать эффективность сложно из-за таких переменных как популярность компании и уровень лояльности. Данные характеристики неизмеримы и непредсказуемы.

Предположим, что ожидаемое количество пользователей 5 000. При охватах маркетплейса, где более 500 тыс. продавцов и 53 млн. покупателей, показатель в 5 000 достигим в кратчайшие сроки.

Также предположим, что средний доход исполнителя на бирже составляет 30 тыс. рублей.

Месячная выручка от комиссий при 12% (что ниже рыночного предложения) составит 18 млн. рублей.

Общие издержки заложим в размере 10 млн., куда войдет разработка платформы. Основную часть маркетинга выполняют каналы экосистемы (социальные сети, баннеры в маркетплейсе).

Чистая прибыль составит 8 млн. рублей.

ROI при таких показателях по формуле (23) составит 80%.

Данный проект, в отличие от предложенных выше, предполагает внедрение разработок в области финансовых технологий и внедрения новой платформы. Если уровень лояльности и доверия потребителей достаточно высок, через 3 месяца после запуска ROI может превысить 100%. Так как для бирж фриланса самым сложным является запуск, после преодоления в 10 000 исполнителей рост будет ускоряться при отсутствии необходимости значительных средств для развития.

3.3 Расширение экосистемы новыми сервисами

Для развития собственной экосистемы и внедрения в жизнь потребителей, необходимо развивать не только возможности маркетплейса, но и вводить дополнительные сервисы: стриминговые платформы для музыки и видео, платформы для видеоконференций.

Платформа для проведения конференций необходима при развитии идеи реализации онлайн курсов на маркетплейсе. Если вначале можно использовать предложение школ, которые уже реализовали все необходимые технологии на своих сайтах, то для расширения и открытия порогов рынка для специалистов с обучением в меньших масштабах будет актуальна реализация места подготовки и проведения занятий.

Замыкание цикла реализации информационного товара в рамках одного ресурса является гарантией зацикливания прибыли в рамках одной экосистемы. Также внутренние сервисы экосистемы могут проводить курсы, вебинары и конференции, что повышает значимость компании.

Сервисы доставки и такси — это ниши, в которых уже появились сильные конкуренты. С другой стороны, несмотря на тех же крупных игроков в области стриминговых сервисов, наличие доступа по подписке делает приоритетным самое дешевое предложение. Ozon сотрудничает с сервисом KION от компании МТС, что является эффективным решением, так как компании не являются конкурирующими. У оператора связи также есть стриминговый сервис для прослушивания музыки. Для проверки гипотезы о заинтересованности пользователей в наличии данного направления, можно заключить договор на предоставление доступа при оформлении Ozon Premium.

Говоря о расширении экосистемы важно внедрять собственные разработки. Постепенное выведение сторонних сервисов и создание собственных даст возможность расширять границы их возможностей, а также

собирать всю необходимую информацию из дополнительных источников. Особенно важны изменения на рынке финансовых технологий.

Российское fintech направление является одним из лучших в мире, что говорит о высоком уровне конкуренции технологий на внутреннем рынке страны. Ozon как банк предоставляет ограниченный спектр услуг, более того подписка Ozon Premium включает недостаточно много сервисов, чтобы считаться привлекательной.

3.4 Расширение сети за счет вновь присоединённых регионов

На текущий момент на территории Донбасса нет официальных представителей российских маркетплейсов и этому есть несколько причин:

- военное положение;
- возможные сложности с перевозкой грузовыми машинами через посты фильтрации на границе республик;
- опасность попадания под дополнительные санкции.

Учитывая, что за последние 2 года Россия обогнала по количеству подсанкционных объектов Иран и была названа Bloomberg лидером по количеству санкций, российская экономика приспособлена к ограничениям как ни одна другая [31].

Сейчас маркетплейсам намного выгоднее перекладывать ответственность за доставку, выдачу и организацию возвратов на местный малый бизнес, занимающийся доставкой заказов за процент от стоимости товара.

Вопрос о выходе маркетплейсов на «новые территории» поднимался на форуме «Сообщество» при участии президента России Владимира Путина. Обсуждалась проблема военных действий и поиска альтернатив [70].

На форуме "Интеграция-2024: перспективы развития новых территорий" 22 марта 2024 года глава ДНР Денис Пушилин объявил о том, что «по Ozon уже принято решения», а также ожидается решение по вопросу Wildberries.

Также Глава заявил, что запросы на предоставление помещений уже получены и идет работа над технической составляющей [95].

Пресс-службы маркетплейсов сообщили журналистам, что на «новых территориях» они не обладают необходимой инфраструктурой, а также партнеров для реализации выхода. Wildberries уточнили также, что инвестиционный план на 2024-2026 уже утвержден и присоединяемые территории в него не входят. Обе компании заявили о намерении развиваться на Дальнем Востоке, в Сибири и малых населенных пунктах [35].

Таким образом видим, что желания правительства и планы маркетплейсов в отношении новых субъектов разнятся. Более того, сети байеров развиваются и выход маркетплейсов на рынок не будет затруднен наращиванием ПВЗ, так как они уже готовы для совместной работы.

Однако, несмотря на одинаковые заявления о начале деятельности на «новых территориях», фактическое взаимодействие маркетплейсов с ними отличается.

На данный момент на территории ДНР осуществляется бесплатная доставка Ozon. Алгоритм заказа прост:

- a) Отсканировать камерой смартфона QR-код из перечня доступных для доставки адресов в Донецке.
- b) «Пункт партнера №» появится как новый ПВЗ в списке адресов для доставки.
- c) Оформление и оплата заказа в приложении Ozon.
- d) Забрать товар в пункте выдачи по штрих-коду, как в обычном ПВЗ [91].

Тонкость заключается в том, что пункт выдачи зарегистрирован в ростовской области, однако, факт доставки фиксируется при приеме товара в пункте выдачи в Донецке.

Таким образом, даже если неполноценно и неофициально, Ozon уже понемногу осваивает новый рынок. Особенно виден контраст с другими

маркетплейсами, доставка с которых в те же пункты выдачи тем же курьером сопровождаются комиссией (рисунок 13).

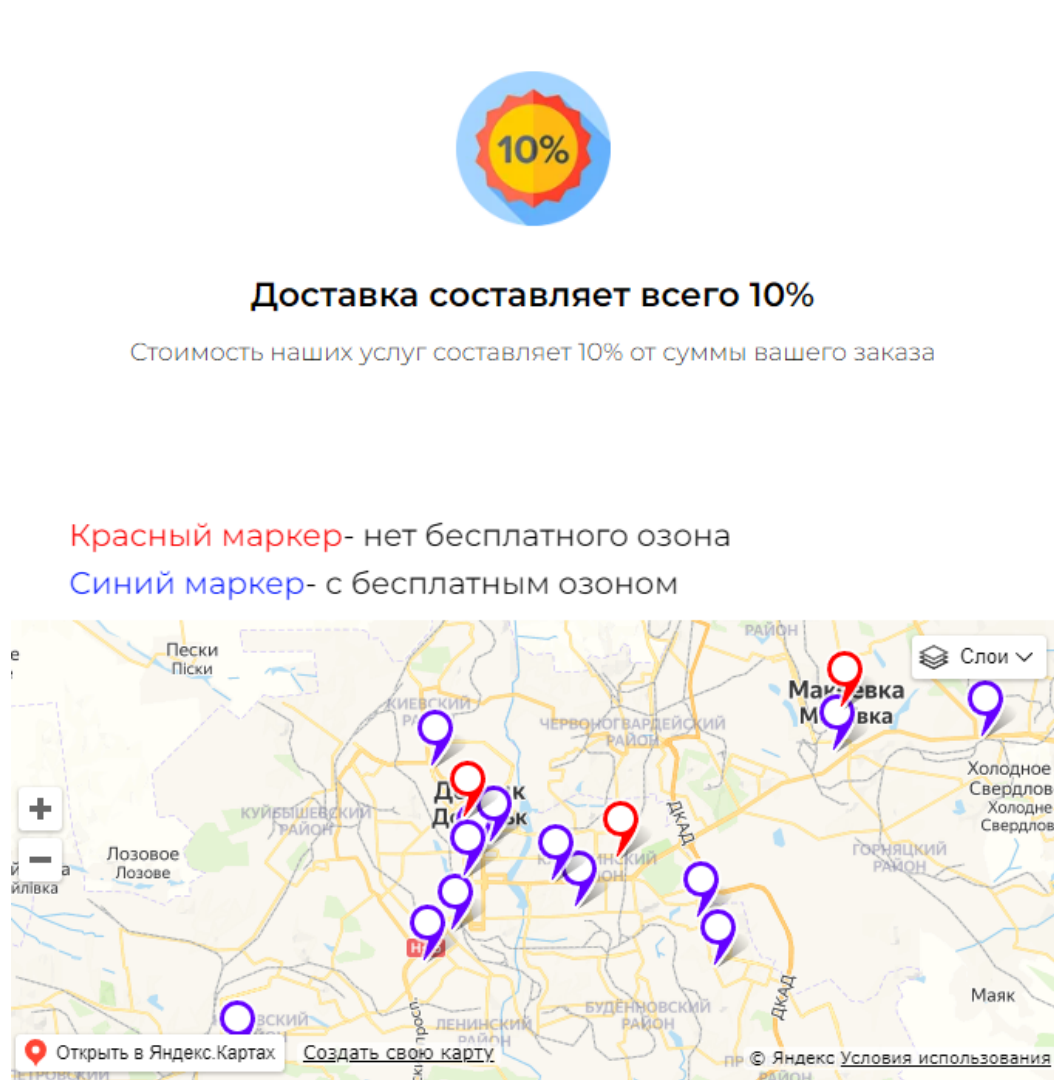


Рисунок 13 - Главная страница сайта курьера, доставляющего товары из маркетплейсов [91]

Как видно из рисунка 13 большая часть пунктов ИП «Ушаков В.И.» (курьерской компании) являются партнерами Ozon. Не затрачивая значительных усилий для захвата нового рынка при отсутствии конкурентов, Ozon перенаправляет ресурсы на проект по развитию на Дальнем Востоке, захватывая сразу 2 цели.

В текущем положении целесообразность официального выхода маркетплейсов действительно является сложным вопросом. Однако, стоит заметить, что кроме зоны ведения СВО в красную зону обстрелов попал Белгород, та территории которого работает более 50 ПВЗ [26] и 9 складов [97]. Риа Новости ведут интерактивную карту боевых действий, которая показывает обстрелы (рисунок 14).

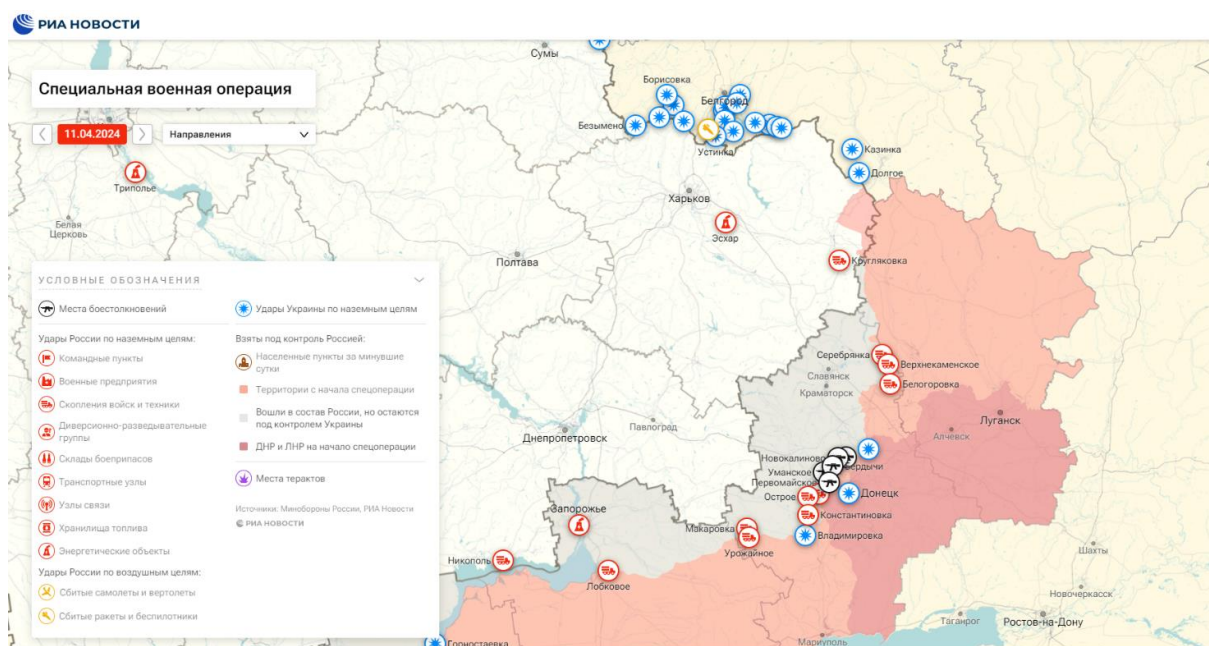


Рисунок 14 - Интерактивная карта СВО Риа Новости от 11.04.2024 [93]

Если посмотреть на карту на рисунке 14, то можно увидеть, что по количеству обстрелов Белгородская область в значительной степени более опасная территория, не учитывая населённые пункты на территории которых ведутся непосредственно боевые действия. Тыловые территории Донецкой Народной Республики более «тихие» и на их территории ведутся работы по восстановлению. Крупным и безопасным центром для запуска бизнеса стал Мариуполь.

Таким образом на территории Донецкой Народной Республики выход на рынок рекомендуется начиная с Мариуполя по нескольким причинам:

- низкая вероятность обстрелов,

- быстрые темпы развития и застройки,
- наличие в пригороде достаточных территорий для открытия складов,
- наличие нескольких вариантов доставки товаров,
- наличие порта, как дополнительного пути для выхода на новые рынки.

Другими опорными точками для открытия склада могут быть п. Матвеев Курган и город Снежное. Они находятся достаточно близко к границам Ростовской области.

Отсутствие курьерской службы, на текущий моменты, компенсируют курьеры из Ростовской области, которые самостоятельно осуществляют перевозки. При заключении договора с пунктами выдачи партнеров в договор оферты будет уместно добавить возможность самостоятельной организации доставки со склада. Тогда уже налаженная система будет работать в том же режиме, а постепенное расширение также позволит набрать курьеров.

Сейчас идеальное время для постепенного выхода. Дальнейшее отдаление линии фронта откроет данный рынок для всех конкурентов.

Рассмотрим шаги для выхода маркетплейса на рынок Донецкой Народной Республики (таблица 15).

Таблица 15 - Шаги для выхода на рынок ДНР

Шаг	Описание	Меры по реализации
Исследование рынка	По количеству курьеров, доставляющих заказы из маркетплейсов в ДНР очевидно, что услуга востребована.	Мониторинг количества сетей «доставок из маркетплейсов»
Регистрация и правовое оформление	Так как ДНР является субъектом РФ, регистрация и особое правовое оформление не требуется, а особенности региона по словам главы республики в правовом отношении уже были приспособлены для новых компаний.	Направление запросов относительно помещений для размещения ПВЗ.

Продолжение таблицы 15

Шаг	Описание	Меры по реализации
Локализация платформы	Добавление региона на карты регистрации и списки для открытия ПВЗ.	Продажа Франшизы и готовых ПВЗ на территории ДНР
Логистика и складская инфраструктура	Размещение складов в точках, отдаленных от фронта и оптимальных по отношению к населенным пунктам республики.	Идеальное размещение складов в п. Матвеев Курган (Ростовская обл.), г. Снежное и г. Мариуполь.
Ассортимент и ценообразование	Так как компания нацелена на улучшения восприятия не только потребителями, но и представителями правительства, территория республики идеальна для поддержания правительственных акций и инициатив.	Поддержка патриотических движений, организация акций по восстановлению населенных пунктов, создание рабочих мест.
Маркетинг и продвижение	Развитие и продвижение сети.	Если заключить контракт с существующими курьерами, на условиях выкупа или реализации франшизы продвижение не будет необходимым, а дальнейшее расширение будет осуществляться посредством самопродвижения.
Клиентский сервис и поддержка	Обеспечение должного уровня обслуживания. У Wildberries уже существует система контроля и оценивания ПВЗ, а также штрафы.	Подключение ПВЗ в ДНР к системе оценивания.
Партнерские отношения	Наладить работу с местными селлерами	Сформировать обратный поток товаров от производителей ДНР на склады в других регионах.

Большая часть процессов реализации деятельности ПВЗ оценивается и контролируется автоматически в приложении, а готовые к сотрудничеству сети курьерской доставки станут быстрым стартом на территории региона. В отличие от Дальнего Востока и Сибири, ДНР приближен к Ростовской области, что хоть и замедляет логистические процессы, но дает возможность полноценного проникновения на рынок без дополнительных стратегий. Вопрос только в ограничении этого расширения до территорий активных боевых действий. Даже при наличии склада в поселке Матвеев Курган, работа пунктов выдачи в ДНР в значительной степени ускорится.

Выводы по разделу 3

В ходе исследования были выделены мероприятия, которые принесут маркетплейсу Ozon наибольшую прибыль:

- функция «Подарок» может принести порядка 300 млн. руб.;
- внедрение коротких вертикальных видео может принести 1,4 млн. руб., а также улучшить маркетинговые метрики;
- «Виртуальная примерочная» может значительно повысить продажи и принести порядка 9 млрд. руб.;
- Игра для мобильных устройств должна повысить вовлеченность, увеличить конверсию премиум подписки на 5% и увеличить конверсию сервисов с низкой активностью на 2%. Также может быть дополнительный доход от проведения партнерских событий.

Перспективным направлением является развитие сферы услуг. Для частичной реализации направления можно использовать электронные сертификаты как товар. О данном направлении говорила Татьяна Бакальчук (генеральный директор Wildberries), поэтому после реорганизации структуры конкурента можно ожидать развития по данному курсу.

Расширение за счет вновь присоединённых регионов может быть стремительным за счет готовых курьерских сетей, которые на данный момент осуществляют доставку заказов из Ростовской области. На территории ДНР существуют 2 обширные сети, поглощение которых может позволить быстрее и эффективнее внедриться в рынок.

Заключение

Инновационная маркетинговая стратегия — это подход к разработке и реализации маркетинговых стратегий, основанный на использовании новых идей, технологий, продуктов или услуг для достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Ozon является маркетплейсом, который завоевал рынок в большей степени благодаря своей инновационности.

Экономическое положение Ozon характеризуется следующими положениями:

- компания давно существует на рынке;
- за последний год сменился один из учредителей (иностранннй);
- за последние 2 года менялся основной вид деятельности;
- уставной капитал составляет 916 млн. руб.;
- наблюдается положительная динамика роста выручки и снижение финансового результата;
- абсолютная ликвидность 0,4, что говорит о наличии способности к погашению обязательства за счет высоколиквидных средств;
- активы компании полностью покрывают ее обязательства;
- зависимость от кредиторов высокая;
- общество зарегистрировало более 29 видов деятельности, что говорит о значительной степени диверсификации;
- коэффициент текущей ликвидности ниже 1, что означает что компания не может погашать текущие обязательства только за счет оборотных активов;
- доля заемного капитала высокая;
- уровень финансовой устойчивости низкий.

Ozon как один из крупнейших игроков рынка маркетплейсов уже опередил конкурентов по некоторым показателям:

- в рейтинге крупнейших работодателей;
- по количеству инвестиций;
- в рейтинге франшиз;
- по количеству ПВЗ;
- по количеству активных покупателей;
- по объему активов;
- по количеству дополнительных сервисов.

Сейчас в тройке лидеров среди маркетплейсов наблюдается следующая тенденция: экосистемы, обеспечивающие доходность благодаря целому комплексу услуг, делают большие вложения в развитие маркетплейсов, что приводит к отрицательному показателю доходности. В 2023 году Ozon показал убыток в размере 42 млрд. руб. Яндекс Маркет в том же году показал убыток в 2 млрд. Если рассмотреть ретроспективу развития сервисов Яндекс, то стратегия высокой убыточности для ускорения развития применялась на примере многих продуктов компании. Можно предположить, что ту же стратегию сейчас применяет Ozon.

В отличие от конкурентов, Wildberries сосредоточена на поддержании прибыльности для постепенного роста и развития. В условиях быстрого роста конкурентов, медленные темпы инвестиций могут привести к вытеснению с рынка.

Потребители в значительной степени больше ожидают от товаров на Ozon, чем у конкурентов, что сопровождается ростом лояльности, трафика и популярности франшизы. В 2024 году самым популярным маркетплейсом уже называют Ozon, хотя до 2023 года это место занимал Wildberries.

Для улучшения конкурентных позиций были предложены следующие мероприятия:

- добавление функции «Подарок»,
- внедрение коротких клипы формата 9:16,
- внедрение технологии виртуальной примерочной,
- мобильное приложение,

- внедрение услуг,
- расширение экосистемы новыми сервисами,
- территориальное расширение на вновь присоединенные территории.

Согласно расчетам, функция упаковки подарка может принести порядка 456,3 млн. руб. прибыли.

Короткие видео, как средство удержания потребительского внимания и продвижения товаров может повысить оборот каждого отдельного участника проекта на 1 млн. руб.

Виртуальные примерочные, как тренд последних лет может стать привлекательным элементом интерфейса, который будет способствовать удержанию потребителя. Несмотря на значительные расходы, связанные с разработкой и внедрением, проект может принести 9 млрд. рублей. Дальнейшее развитие программы можно возложить на заинтересованных продавцов. Однако на этапе запуска финансирование будет осуществлять компания.

Еще одним немаловажным вопросом в деятельности маркетплейсов сейчас является выход на рынки «новых регионов РФ». Так как на территории ДНР уже осуществляется доставка товаров с маркетплейсов, можно говорить о готовности рынка к приходу официальных ПВЗ. Сети реализации уже готовы. В условиях выхода официальных игроков, курьерам придется покупать франшизу и осуществлять деятельность от имени бренда. Помещения и курьерская служба в большей степени уже соответствуют требованиям. Вопрос только в оформлении и брендировании помещений.

На данный момент один из курьеров осуществляет партнерскую доставку с Ozon. Это не официальный офис, так как ПВЗ зарегистрирован в Ростовской области, однако он осуществляет полностью официальное взаимодействие.

Список используемой литературы и используемых источников

1. 2021 State of Marketing AI Report [Электронный ресурс] / Drift and Marketing Artificial Intelligence Institute. — URL: <https://www.marketingaiinstitute.com/hubfs/2021%20State%20of%20Marketing%20AI.pdf> (дата обращения: 01.05.2023).
2. Amazon: Send a Gift Receipt [Электронный ресурс] / Amazon. — URL: <https://www.amazon.co.jp/-/en/gp/help/customer/display.html?nodeId=GX93M9BCRC8DGGVQ> (дата обращения: 06.05.2024).
3. Everything You Need to Know About Amazon FBA Donations [Электронный ресурс] / AMZ Advisers. — URL: <https://www.amzadvisers.com/en/amazon-fba-donations/> (дата обращения: 01.11.2024).
4. OZON HOLDINGS PLC Consolidated Financial Statements for the Years Ended December 31, 2023, 2022 and 2021 [Электронный ресурс] / Ozon. — URL: https://ir.ozon.com/upload/iblock/b95/sqv10434vklh27x6oochhjrvr0rfmapv/Ozon_ENG_Consolidated_FS_IFRS_2023_PCAOB.pdf (дата обращения: 01.11.2024).
5. OZON HOLDINGS PLC Form 20-F: ANNUAL REPORT 2020 [Электронный ресурс] / Ozon. — URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1822829/000119312521099365/d117002d20f.htm> (дата обращения: 01.11.2024).
6. OZON HOLDINGS PLC Form 20-F: ANNUAL REPORT 2021 [Электронный ресурс] / Ozon. — URL: <https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/0001822829/000119312522135555/d290859d20f.htm> (дата обращения: 01.11.2024).
7. OZON HOLDINGS PLC Form 20-F: ANNUAL REPORT 2022 [Электронный ресурс] / Ozon. —

- URL:<https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1822829/000119312523115002/d445088d20f.htm> (дата обращения: 01.11.2024).
8. Ozon Reports First-Quarter 2024 Financial Results [Электронный ресурс] / Ozon. — URL: <https://ir.ozon.com/upload/iblock/76b/r6pgiy86qcfz8lautcz8rcao10kvfsqb/Ozon%20Reports%20First-Quarter%202024%20Financial%20Results.pdf> (дата обращения: 01.11.2024).
9. Wanna [Электронный ресурс]. — URL: <https://wanna.fashion/> (дата обращения: 07.05.2024).
10. «Яндекс» построит город в «Плюсе» [Электронный ресурс] / Sostav.ru. — URL: <https://www.sostav.ru/publication/yandeks-plyus-siti-57479.html> (дата обращения: 07.05.2024).
11. 25+ сервисов, которых боятся ваши конкуренты [Электронный ресурс] / Clickru. — URL: <https://habr.com/ru/companies/click/articles/540592/> (дата обращения: 19.03.2024).
12. 49% россиян «залипают» на короткие вертикальные видео [Электронный ресурс] / Агентство маркетинговых исследований. — URL: <https://iom.anketolog.ru/2024/02/14/korotkie-vertikalnye-video-issledovanie> (дата обращения: 12.05.2024).
13. А/В-тестирование — что это такое и как его использовать [Электронный ресурс] / ProductStar. — URL: <https://vc.ru/productstar/132981-a-b-тесты-что-это-такое-и-как-использовать> (дата обращения: 19.03.2024).
14. Amazon вложит 1 млрд долларов в развитие робототехники и искусственного интеллекта [Электронный ресурс] / Retail.ru. — URL: <https://www.retail.ru/news/1-mlrd-vlozhit-amazon-v-razvitie-robototekhniki-i-ii-4-marta-2024-238283/> (дата обращения: 01.11.2024).
15. Amazon потребуются годы, чтобы оправиться от чрезмерного строительства складов во время пандемии. В 2022 году компания все равно добавила треть от общей мощности Walmart [Электронный ресурс] / Business Insider. — URL: <https://www.businessinsider.com/amazon->

- warehouses-overbuilding-years-to-recover-walmart-2023-1 (дата обращения: 01.11.2024).
16. Amazon рассматривает «многомиллиардные инвестиции» в конкурента OpenAI — The Information [Электронный ресурс] / РБК. — URL: <https://rb.ru/news/amazon-information/> (дата обращения: 01.11.2024).
17. Amazon: бизнес-стратегия технологического гиганта [Электронный ресурс] / Pakhotin.org. — URL: <https://pakhotin.org/business/amazon/> (дата обращения: 01.11.2024).
18. ESOMAR [Электронный ресурс]. — URL: <https://esomar.org/uploads/attachments/ckqtgf5ux01l9kjtrrv6ovzlx-iccesomar-code-russian.pdf> (дата обращения: 19.03.2024).
19. Moneynomics [Электронный ресурс] / Т-Банк. — URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Moneynomics/5ad37c64-51f6-44e8-bb51-5041fa1bcc25/?author=profile> (дата обращения: 01.11.2024).
20. Ozon Premium [Электронный ресурс] / Ozon. — URL: <https://www.ozon.ru/premium/> (дата обращения: 01.11.2024).
21. Ozon Забота [Электронный ресурс] / Ozon. — URL: <https://www.ozon.ru/special/care/> (дата обращения: 01.11.2024).
22. Ozon запустил онлайн-журнал о торговле на маркетплейсах «Бестселлер» [Электронный ресурс] / VC. — URL: <https://vc.ru/marketplace/718170-ozon-zapustil-onlain-zhurnal-o-torgovle-na-marketpleisah-bestseller?ysclid=m3r7iqtg2h350526939> (дата обращения: 01.11.2024).
23. Ozon наращивает складские мощности [Электронный ресурс] / Журнал «Эксперт». — URL: https://dzen.ru/a/ZhecYtrq_zAcwOIW (дата обращения: 01.11.2024).
24. Ozon: благотворительные электронные сертификаты [Электронный ресурс] / Ozon. — URL: <https://www.ozon.ru/category/blagotvoritelnye-elektronnye-sertifikaty-39219/> (дата обращения: 01.11.2024).

25. Ozon: Как мы сделали благотворительную программу в девять раз эффективнее [Электронный ресурс] / VC. — URL: <https://vc.ru/ozon/1000598-kak-my-sdelali-blagotvoritelnuyu-programmu-effektivnee-v-devyat-raz> (дата обращения: 01.11.2024).
26. Wildberries: способы доставки [Электронный ресурс] / Wildberries. — URL: <https://www.wildberries.ru/> (дата обращения: 15.05.2024).
27. WSJ узнала о планах Amazon инвестировать 100 млрд долларов в ИИ в ближайшее десятилетие [Электронный ресурс] / Forbes.ru. — URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/515860-wsj-uznala-o-planah-amazon-investirovat-100-mlrd-v-ii-v-blizajsee-desatiletie> (дата обращения: 01.11.2024).
28. Актуальность использования интернет-рекламы [Электронный ресурс] / Promopenza. — URL: <https://promopenza.ru/biblioteka/poleznaya-informatsiya/aktualnost-ispolzovaniya-intjernet-rjeklamy> (дата обращения: 20.12.2023).
29. Актуальные крупные распродажи Ozon [Электронный ресурс] / Ozon. — URL: <https://docs.ozon.com/global/promotion/big-promotions/rasprodazha/> (дата обращения: 01.11.2024).
30. Алферов, А.В., Бездудная, А.Г. Методы маркетинговой деятельности в учреждениях среднего профессионального образования [Текст] / А.В. Алферов, А.Г. Бездудная. – Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2004. – 155 с.
31. Анисимова, Н. Bloomberg назвал Россию мировым лидером по количеству санкций [Электронный ресурс] / Н. Анисимова // РБК. – 2022. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/08/03/2022/6226867a9a7947db2e9e223b> (дата обращения: 07.05.2024).
32. Баталова, О.С. Содержание понятия «маркетинговая стратегия» [Текст] : непосредственный // Проблемы современной экономики : материалы I Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.) / О.С. Баталова. –

- Челябинск : Два комсомольца, 2011. – С. 103-106. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/12/1222/> (дата обращения: 01.05.2023).
- 33.Бегин, А. Статистика TikTok в 2024 году [Электронный ресурс] / А. Бегин // InClient. – URL: <https://inclient.ru/tiktok-stats/#tiktok1> (дата обращения: 06.05.2024).
- 34.Береза, Е.Н. Формирование маркетинговой стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок [Текст] : дисс. ... канд. экон. наук / Е.Н. Береза. – Санкт-Петербург, 2008. – 128 с.
- 35.В Ozon и Wildberries прокомментировали возможность работы в новых регионах [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2024. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2024/03/22/1027410-ozon-prokommentirovali-otkritiya-v-novih-regionah> (дата обращения: 15.05.2024).
- 36.Воловиков, Б.П. Методика формирования инновационно-маркетинговой стратегии промышленного предприятия с учетом жизненного цикла инноваций [Электронный ресурс] // СТЭЖ. – 2012. – № 15. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-formirovaniya-innovatsionno-marketingovoy-strategii-promyshlennogo-predpriyatiya-s-uchetom-zhiznennogo-tsikla-innovatsiy> (дата обращения: 20.12.2023).
- 37.Воловиков, Б.П. Применение комплексного подхода к формированию корпоративной стратегии [Текст] // Практический маркетинг. – 2010. – № 9 (163). – С. 32-36. Воловиков Б.П. Разработка оптимального бизнес-портфеля промышленного предприятия. Вестник ОмГУ серия «Экономика», N1, 2010-с.162-170.
- 38.Всё о дизайн-мышлении: как оно помогает создавать полезные продукты [Электронный ресурс] / PMClub. — URL: <https://vc.ru/design/892911-vse-o-dizayn-myshlenii-kak-ono-pomogaet-sozdavat-poleznye-produkty> (дата обращения: 19.03.2024).
- 39.Голубков, Е.П. Основы маркетинга [Текст] : учебник / Е.П. Голубков ; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финпресс, 2003. – 688 с.

- 40.ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] / Росстандарт. – URL: <https://rustestm.ru/wp-content/uploads/2021/10/gost-r-iso-9000-2015-sistemy-menedzhmenta-kachestva-osnovnye-polozheniya-i-slovar.pdf> (дата обращения: 07.05.2024).
- 41.Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть четвёртая [Текст] : официальный текст / Москва : Юрайт, 2007. (Необходимо указать количество страниц)
- 42.Губанов, Р.С. О внедрении маркетинговых инновационных стратегий в предпринимательских структурах [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 67-72. – EDN TZCDJL.
- 43.Гурьянов, А. Архитектура рекомендаций Ozon — Ozon Tech Intro meetup: как работают системы поиска, рекомендаций и рекламы [Электронный ресурс] / А. Гурьянов // Habr. – URL: <https://habr.com/ru/companies/ozontech/articles/750196/> (дата обращения: 01.11.2024).
- 44.Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 04.08.2023) «О защите прав потребителей» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/287ba272fb77db736b18354d3eec00164e7fd104/ (дата обращения: 19.03.2024).
- 45.Иванченко, М. Что такое интернет-маркетинг? [Электронный ресурс] / М. Иванченко. – 2006. – URL: <http://www.ivanchenko.ru> (дата обращения: 19.03.2024).
- 46.Илюхин, А.К. Анализ конкурентов в сфере интернет-рекламы [Электронный ресурс] // Символ науки. – 2022. – № 4-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentov-v-sfere-internet-reklamy> (дата обращения: 19.03.2024).
- 47.Информация о контрагенте ООО «Вайлдберриз» [Электронный ресурс] / Audit-it. — URL: <https://b2b.house/company/ООО->

- VAJLDBERRIZ_5e68664d-68fc-43c3-85ac-2e9b4e188d9b/financial-statements/ (дата обращения: 01.11.2024).
48. Информация о контрагенте ООО «Вайлдберриз» [Электронный ресурс] / Audit-it. — URL: https://www.audit-it.ru/contragent/1067746062449_ooo-vayldberriz (дата обращения: 01.11.2024).
49. Информация о контрагенте ООО «Маркетплейс» [Электронный ресурс] / Т-Банк. — URL: <https://www.tbank.ru/business/contractor/legal/1167746803180/financial-statements/> (дата обращения: 01.11.2024).
50. Информация о контрагенте ООО «Яндекс» [Электронный ресурс] / Audit-it. — URL: https://b2b.house/company/ООО-YANDEKS_2af0e52e-5137-4b7c-ad5c-eb20bfddba60/financial-statements/ (дата обращения: 01.11.2024).
51. История развития и успеха компании Ozon [Электронный ресурс] / Деловая среда. — URL: <https://dasreda.ru/learn/blog/article/1865-istoriya-razvitiya-i-uspeha-kompanii-ozon> (дата обращения: 19.03.2024).
52. Как работает персонализация и товарные рекомендации в Ozon.ru [Электронный ресурс] / Retail Rocket. — URL: <https://retailrocket.ru/blog/personalizaciya-i-rekomendacii-v-ozone/> (дата обращения: 01.11.2024).
53. Как работает система рекомендаций Amazon? [Электронный ресурс] / Baeldung. — URL: <https://www.baeldung.com/cs/amazon-recommendation-system> (дата обращения: 01.11.2024).
54. Как тестировать гипотезы в маркетинге: подборка эффективных методик [Электронный ресурс] / МТС Маркетолог. — URL: <https://marketolog.mts.ru/blog/kak-testirovat-gipotezi-v-marketinge-podborka-effektivnih-metodik> (дата обращения: 19.03.2024).
55. Как Яндекс вовлекает миллионы пользователей в «Плюс Сити»? [Электронный ресурс] / VC.ru. — URL: <https://vc.ru/marketing/1624412->

- kak-yandeks-vovlekaet-millions-polzovatelei-v-plyus-siti (дата обращения: 07.05.2024).
56. Календарь распродаж в США [Электронный ресурс] / VC.ru. — URL: <https://vc.ru/services/1149354-kalendar-rasprodazh-v-ssha> (дата обращения: 01.11.2024).
57. Катернюк, А.В. Основы современного маркетинга [Текст] / А.В. Катернюк. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — 666 с.
58. Киреев, В.С. Маркетинг инноваций [Электронный ресурс] : конспект лекций / В.С. Киреев. — Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 115 с. — ISBN 978-5-906818-91-1. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/767187> (дата обращения: 06.12.2023). — Режим доступа: по подписке.
59. Консолидированная финансовая отчетность Ozon за 2021–2023 гг. [Электронный ресурс] / Ozon. — URL: https://ir.ozon.com/upload/iblock/e48/ppsktpprhpg1gu6yta038b6muzlxjetj/Ozon_RUS_Консолидированная%20финансовая%20отчетность%202023_ISA.pdf (дата обращения: 01.11.2024).
60. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ф. Котлер, Т.В. Виноградова, А.А. Чех ; 2-е изд. — Москва : Альпина Пабли., 2016. — 157 с. — ISBN 978-5-9614-5187-0. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/912693> (дата обращения: 05.12.2023). — Режим доступа: по подписке.
61. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ф. Котлер [и др.] ; 10-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 211 с. — ISBN 978-5-9614-6745-1. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838940> (дата обращения: 05.12.2023). — Режим доступа: по подписке.
62. Котлер, Ф., Армстронг, Г., Сондерс, Д., Вонг, В. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ. ; 2-е европ. изд. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д.

- Сондерс, В. Вонг. – Москва ; Санкт-Петербург : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
63. Котлер, Ф., Армстронг, Г., Сондерс, Д., Вонг, В. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ. ; 2-е европ. изд. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – Москва ; Санкт-Петербург : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
64. Кузьмина, Е. Феномен популярности коротких видео в социальных сетях [Электронный ресурс] / Е. Кузьмина // VC. – 2022. – URL: <https://vc.ru/u/1083354-evgeniya-kuzmina/362927-fenomen-populyarnosti-korotkih-video-v-socialnyh-setyah> (дата обращения: 12.05.2024).
65. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. ; под ред. В.Б. Колчанова. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 800 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
66. Маркетинговые стратегии Ozon: уроки успеха Amazon на российском рынке [Электронный ресурс] / VC.ru. — URL: <https://vc.ru/marketing/1367671-marketingovye-strategii-ozon-uroki-uspeha-amazon-na-rossiiskom-rynke> (дата обращения: 01.11.2024).
67. Маркетинговые технологии 2022: как развивать бизнес сегодня [Электронный ресурс] / МТС Маркетолог. – URL: <https://marketolog.mts.ru/blog/marketingovie-tehnologii-2022-kak-razvivat-biznes-segodnya#982c45001e12bc86ec2b66b52fad3708f1cd8cbb286e6e64fb8cacbc2dde35f> (дата обращения: 01.05.2023).
68. Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент : курс лекций [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва : Инфра-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2004. – 288 с. – (Серия «Высшее образование»).
69. Миллиарды рублей и миллионы заказов: Ozon наращивает продажи собственных торговых марок [Электронный ресурс] / Оборот.ру. – URL: <https://oborot.ru/news/milliardy-rublej-i-milliony-zakazov-ozon->

- narashhivaet-prodazhi-sobstvennyh-torgovyh-marok-i195294.html (дата обращения: 01.11.2024).
70. Морева, Ф. Наряду с плюсами новые тенденции потребления информации бросают новые вызовы нашей психике. Рассказываем о последствиях чрезмерного просмотра коротких видео [Электронный ресурс] / Ф. Морева // РБК Стиль. – 2024. – URL: <https://style.rbc.ru/health/662b6ae79a7947375a2f094d> (дата обращения: 12.05.2024).
71. На встрече с Путиным подняли вопрос о маркетплейсах в новых регионах России [Электронный ресурс] // РИА Новости. – 2023. – URL: <https://ria.ru/20231103/torgovlya-1907279847.html> (дата обращения: 15.05.2024).
72. Ознакомьтесь с возможностями сервисов Amazon по подписке [Электронный ресурс] / TechTarget. — URL: <https://www.techtarget.com/searchaws/feature/Learn-the-scope-of-Amazon-subscription-services> (дата обращения: 01.11.2024).
73. Отчет о тенденциях в социальных сетях [Электронный ресурс] / Hootsuite. — URL: <https://www.hootsuite.com/research/social-trends?hootPostID=95378f21dba039a8f519543d83ca700e91a6fa0994548215eae39f80fbab2eab> (дата обращения: 07.05.2024).
74. Официальный сайт AliExpress [Электронный ресурс]. – URL: <https://aliexpress.ru/> (дата обращения: 01.11.2024).
75. Официальный сайт Amazon [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.amazon.com/?ysclid=m1ca0u00uw249754983> (дата обращения: 01.11.2024).
76. Официальный сайт MegaMarket [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.СберМегаМаркет> (дата обращения: 01.11.2024).
77. Официальный сайт Ozon [Электронный ресурс]. – URL: <https://corp.ozon.ru/> (дата обращения: 01.11.2024).

- 78.Официальный сайт Ozon [Электронный ресурс]. – URL: <https://corp.ozon.ru/?perehod=footer> (дата обращения: 01.11.2024).
- 79.Официальный сайт Ozon [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ozon.ru> (дата обращения: 01.11.2024).
- 80.Официальный сайт Wildberries [Электронный ресурс] / Wildberries. — URL: <https://www.wildberries.ru> (дата обращения: 01.11.2024).
- 81.Официальный сайт МегаМаркета [Электронный ресурс]. – URL: <https://megamarket.ru/info/rekvizity/> (дата обращения: 01.11.2024).
- 82.Официальный сайт Яндекс [Электронный ресурс]. – URL: <https://yandex.ru/company> (дата обращения: 01.11.2024).
- 83.Официальный сайт Яндекс Маркет [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.market.yandex.ru> (дата обращения: 01.11.2024).
- 84.Партнерская программа с «Amazon» [Электронный ресурс] / Indoleads. – URL: <https://indoleads.com/ru/blog/ru-partnerskaya-programma-s-amazon/> (дата обращения: 01.11.2024).
- 85.Пенджиев, А.М. Инновационные стратегии в предпринимательских структурах [Текст] // Научный результат. Экономические исследования. – 2017. – Т. 3, № 1. С. 54-65.
- 86.Помощь рядом: Округление [Электронный ресурс] / Яндекс. — URL: <https://help.yandex.ru/roundup> (дата обращения: 01.11.2024).
- 87.Попов, А.А. Корпоративный блогинг как PR-технология [Электронный ресурс] // Вопросы журналистики, педагогики, языкознания. – 2011. – № 6 (101). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-blogging-kak-pr-tehnologiya> (дата обращения: 21.03.2024).
- 88.Приглашайте продавцов и получайте баллы: как заработать с помощью новой реферальной программы Ozon [Электронный ресурс] / Lifehacker. — URL: <https://lifehacker.ru/novaya-referalnaya-programma-ozon/> (дата обращения: 01.11.2024).
- 89.Прогноз развития рынка искусственного интеллекта в маркетинге до 2028 года — влияние COVID-19 и глобальный анализ по предложениям,

- приложениям, отраслям конечного использования и географическим регионам [Электронный ресурс] / The Insight Partners. — URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5322313/artificial-intelligence-in-marketing-market> (дата обращения: 01.05.2023).
90. Просмотр видео на мобильных устройствах [Электронный ресурс] / Facebook. — URL: https://www.researchgate.net/publication/221517678_Consuming_video_on_mobile_devices (дата обращения: 12.05.2024).
91. Просмотр видео на мобильных устройствах [Электронный ресурс] / Facebook. — URL: https://www.researchgate.net/publication/221517678_Consuming_video_on_mobile_devices (дата обращения: 12.05.2024).
92. Профиль Ozon на Banki.ru [Электронный ресурс] / Banki.ru. — URL: <https://www.banki.ru/news/story/company/ozon/> (дата обращения: 01.11.2024).
93. Пункт выдачи заказов в ДНР [Электронный ресурс]. — URL: <https://ozon-wb-dpr.ru/> (дата обращения: 15.05.2024).
94. Реклама в интернете: что это такое? [Электронный ресурс] / Feelwave. — URL: <https://feelwave.ru/vpomoshch-biznesmenu/reklama-v-internete-top-10-effektivnyh-vidov> (дата обращения: 20.12.2023).
95. РИА Новости: интерактивная карта спецоперации Вооруженных сил России на Украине [Электронный ресурс] / РИА Новости. — URL: <https://ria.ru/20220622/spetsoperatsiya-1795199102.html> (дата обращения: 15.05.2024).
96. Ридель, Л.Н., Евсеева, С.Е. К вопросу о современных подходах к классификации инновационных стратегий [Электронный ресурс] // Вестник СИБИТа. — 2019. — № 2 (30). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-sovremennyh-podhodah-k-klassifikatsii-innovatsionnyh-strategiy> (дата обращения: 01.05.2023).

- 97.Рюмин, А. Пушилин сообщил, что Ozon и Wildberries в ближайшее время начнут работать в ДНР и ЛНР [Электронный ресурс] / А. Рюмин // ТАСС. – 2024. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/20317169> (дата обращения: 15.05.2024).
- 98.Сервис сбора онлайн-аналитики [Электронный ресурс]. — URL: https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/28d?webSource=Total&key=ozon.ru,wildberries.ru,market.yandex.ru,СберМегаМаркет.ru (дата обращения: 01.11.2024).
- 99.Склады Wildberries в Белгороде [Электронный ресурс] / Ecomcom.io. — URL: <https://ecomcom.io/sklady-wildberries-goroda/belgorod/> (дата обращения: 15.05.2024).
100. Список брендов Amazon [Электронный ресурс] / Википедия. — URL: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Amazon_brands (дата обращения: 01.11.2024).
101. Старовойтов, М. Алиэкспресс Россия. Закат китайского маркетплейса в РФ? [Электронный ресурс] / М. Старовойтов // VC.ru. — URL: <https://vc.ru/marketplace/720760-aliekspress-rossiya-zakat-kitaiskogo-marketpleisa-v-rf?ysclid=m1xof7vy8b371347074> (дата обращения: 01.11.2024).
102. Татьяна Ким заявила об окончании реструктуризации Wildberries [Электронный ресурс] / РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/business/01/10/2024/66fb9c929a79477a1ae86872> (дата обращения: 01.11.2024).
103. Тенденции в мобильной коммерции: адаптация стратегии Amazon для покупателей, совершающих покупки с мобильных устройств [Электронный ресурс] / Wizards of Ecom. — URL: <https://wizardsofecom.com/mobile-commerce-trends-adapting-your-amazon-strategy-for-mobile-shoppers/> (дата обращения: 01.11.2024).
104. Ткаченко, Д.Д. Задачи стратегического планирования на предприятии [Текст] // Стратегия и тактика управления предприятием в

- условиях переходной экономики : межвузовский сборник научных трудов / ВолгГТУ. – Волгоград, 2005. – С. 94-102.
105. Уолкер, О. Маркетинговая стратегия: курс MBA [Текст] : пер. с англ. / О. Уолкер мл., Х. Бойд мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. – М. : Вершина, 2006. – 492 с.
106. Уткин, Э.А. Маркетинг [Текст]: учебник / Э.А. Уткин. – Москва : ЭКМОС, 1998. – 320 с.
107. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О рекламе» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/f67f81c57fdcc2643d19d59369f7e185e1156/ (дата обращения: 19.03.2024).
108. Федеральный закон от 17.08.1995 № 147-ФЗ (ред. от 11.06.2021) «О естественных монополиях» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7578/593ab0d963199cdfd0eaf7723147f5ae73b20904/ (дата обращения: 19.03.2024).
109. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 19.03.2024).
110. Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «О техническом регулировании» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/7168fd8e30ffe53ad82cae5d86aa68aa9a7d689b/ (дата обращения: 19.03.2024).
111. Хабибрахимов, А. IKEA выпустила приложение для подбора мебели в дополненной реальности Place для Android [Электронный ресурс] / А. Хабибрахимов // VC. – 2018. – URL: <https://vc.ru/flood/35077-ikea-vypustila-prilozhenie-dlya-podbora-mebeli-v-dopolnennoy-realnosti-place-dlya-android> (дата обращения: 12.05.2024).

112. Чернов, С.Е. Стратегический маркетинг информационно-консультационных услуг [Текст] : монография / С.Е. Чернов. – Москва : ИПК госслужбы, 2006. – 304 с.
113. Что такое Amazon Prime и почему это выгодно [Электронный ресурс] / Pochtoy.com. — URL: <https://www.pochtoy.com/newbies/amazon-prime/> (дата обращения: 01.11.2024).
114. Чувакова, С.Г. Стратегический маркетинг [Текст] : учебное пособие / С.Г. Чувакова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. – 272 с.
115. Ясовских А.Т. Маркетинговая деятельность компании. М.: Дашков и Ко, 2018. 287 с.

Приложение А

Анализ экономической фиктивности Ozon Holdings PLC

Таблица А.1 - Основные показатели экономической эффективности Ozon Holdings PLC [4]-[8]

	Значение, млн. руб					Изменения							
	2019	2020	2021	2022	2023	2020		2021		2022		2023	
						млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%
Выручка	60104	104350	178215	277115	424291	44246	73,62%	73865	70,79%	98900	55,49%	147176	53,11%
Выручка от продаж товаров	53487	81414	120792	135278	166708	27927	52,21%	39378	48,37%	14486	11,99%	31430	23,23%
Выручка от оказания услуг	6617	22936	57423	141837	257583	16319	246,62%	34487	150,36%	84414	147,00%	115746	81,60%
Себестоимость	-65653	-103535	-188827	-244424	-379849	-37882	57,70%	-85292	82,38%	-55597	29,44%	-135425	55,41%
Валовая прибыль/(убыток)	-5549	815	-10612	32691	44442	6364	-114,69%	-11427	-1402,09%	43303	-408,06%	11751	35,95%
Операционные расходы	-13063	-18138	-48244	-76840	-77197	-5075	38,85%	-30106	165,98%	-28596	59,27%	-357	0,46%
Продажи и маркетинг	-7153	-10015	-24121	-24642	-30680	-2862	40,01%	-14106	140,85%	-521	2,16%	-6038	24,50%
Технологии и контент	-3520	-4394	-12583	-22206	-26862	-874	24,83%	-8189	186,37%	-9623	76,48%	-4656	20,97%
Общие и административные	-2390	-3729	-11540	-19827	-18881	-1339	56,03%	-7811	209,47%	-8287	71,81%	946	-4,77%
Другие	-	-	-	-10165	-774	-	-	-	-	-10165	-	9391	-92,39
Операционная прибыль / (убыток)	-18612	17323	-58856	-44149	-32755	1289	-6,93	-41533	239,76	14707	-24,99	11394	-25,81

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

	Значение, млн. руб					Изменения							
	2019	2020	2021	2022	2023	2020		2021		2022		2023	
						млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%
Неоперационные (расходы) / доходы	-967	-4711	2079	-13013	-8243	-3744	387,18	6790	-144,13	-15092	-725,93	4770	-36,66
Финансовые(расходы)/ доходы, нетто	-801	-2804	2023	-16838	-5415	-2003	250,06	4827,00	-172,15	-18861	-932,33	11423	-67,84
Ожидаемые кредитные убытки	-	-	-	-348	-357	0	-	-	-	-348	-	-9	2,59
Убыток от выбытия и обесценивания внеоборотных активов	-7	-35	-33	-1079	-188	-28	400,00	2	-5,71	-1046	3169,70	891	-82,58
Доля в прибыли ассоциированного предприятия	54	112	197	289	316	58	107,41	85	75,89	92	46,70	27	9,34
Чистый (убыток) / прибыль от курсовых разниц	-213	-1984	-108	4963	-2599	-1771	831,46	1876	-94,56	5071	-4695,37	-7562	-152,37
Прибыль/ (убыток) до налогообложения	-19579	-22034	-56777	-57162	-40998	-2455	12,54	-34743	157,68	-385	0,68	16164	-28,2
Расход по налогу на прибыль	216	-230	-2	-1025	-1667	-446	-206,48	228	-99,13	-1023	51150	-642	62,63
Прибыль / (убыток) за год	-19363	-22264	-56779	-58187	-42665	-2901	14,98	-34515	155,03	-1408	2,48	15522	-26,68

Продолжение приложения А

Таблица А.2 - КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ 2020-2023 гг. (млн рублей) [4]-[8]

	2023 г.	2022 г.	2021	2020
Активы				
Внеоборотные активы				
Активы в форме права пользования	118 492,00	69 339,00	39 940,00	14 579,00
Основные средства	73 414,00	55 754,00	29 970,00	13 003,00
Инвестиции в ассоциированное предприятие	1 262,00	1 269,00	1 238,00	1 111,00
Нематериальные активы	572,00	661,00	1 171,00	317,00
Отложенные налоговые активы	149,00	133,00	80,00	44,00
Прочие нефинансовые активы	915,00	152,00	41,00	-
Займы, выданные клиентам	1 299,00	-	-	-
Прочие финансовые активы	3 015,00	2 610,00	2 312,00	746,00
Итого внеоборотные активы	199 118,00	129 918,00	74 752,00	29 800,00
Оборотные активы				
Запасы	40 409,00	34 615,00	26 362,00	15 342,00
НДС к возмещению	5 423,00	1 025,00	3 440,00	908,00
Прочие нефинансовые активы	4 870,00	13 014,00	4 107,00	1 429,00
Займы, выданные клиентам	45 370,00	5 585,00	43,00	-
Дебиторская задолженность	7 156,00	6 707,00	24 565,00	3 427,00
Прочие финансовые активы	3 866,00	3 488,00	32,00	-
Денежные средства и их эквиваленты	169 814,00	90 469,00	108 037,00	103 702,00
Итого оборотные активы	276 908,00	154 903,00	166 586,00	124 808,00
Итого активы	476 026,00	284 821,00	241 338,00	154 608,00
Капитал и обязательства Капитала				
Акционерный капитал				
	12,00	12,00	12,00	11,00
Эмиссионный доход	135 685,00	135 523,00	134 924,00	133 439,00
Собственные акции	-1,00	- 1,00	- 1,00	-
Резерв по вознаграждениям акциями	15 622,00	18 200,00	7 800,00	1 152,00
Прочие капитальные резервы	63,00	- 70,00	- 3,00	-
Накопленный убыток	-217 958,00	-170 311,00	- 112 124,00	-55 345,00
Итого капитал	-66 577,00	-16 647,00	30 608,00	79 257,00
Долгосрочные обязательства				
Обязательства по аренде	108 644,00	64 151,00	34 770,00	12 267,00
Заемные средства	88 328,00	38 900,00	50577	2 323,00
Обязательства по производным финансовым инструментам	1 974,00	3 000,00	594,00	-
Обязательства по выплатам на основе акций	1 065,00	—	-	-

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.2

	2023 г.	2022 г.	2021	2020
Торговая и прочая кредиторская задолженность	324,00	292,00	518,00	78,00
Доходы будущих периодов	171,00	230,00	289,00	406,00
Отложенные налоговые обязательства	212,00	21,00	46,00	66,00
Итого долгосрочные обязательства	200 718,00	106 594,00	86 794,00	15 140,00
Краткосрочные обязательства				
Торговая и прочая кредиторская задолженность	169 222,00	94 749,00	89 273,00	42 545,00
Средства клиентов и прочие финансовые обязательства	65 049,00	6 138,00	-	-
Авансы покупателей и контрактные обязательства	40 381,00	17 838,00	9 634,00	4 825,00
Заемные средства	16 043,00	55 215,00	11 539,00	7 125,00
Обязательства по аренде	15 691,00	10 344,00	7 697,00	3 223,00
Резервы предстоящих расходов	13 289,00	8 936,00	4 716,00	1 677,00
Обязательства по производным финансовым инструментам	10 548,00	—	-	-
Обязательства по выплатам на основе акций	6 019,00	—	-	-
НДС и налоги к уплате	5 643,00	1 654,00	1 077,00	816,00
Итого краткосрочные обязательства	341 885,00	194 874,00	123 936,00	60 211,00
Итого обязательства	542 603,00	301 468,00	210 730,00	75 351,00
Итого капитал и обязательства	476 026,00	284 821,00	241 338,00	154 608,00

Продолжение приложения А

Таблица А.3 - Консолидированный отчет о движении денежных средств по состоянию 2020-2023 гг. (млн рублей) [4]-[8]

	2023 г.	2022 г.	2021 г.	2020
Выручка:				
Выручка от продажи товаров	166 708	135 278	120 792	81 414
Выручка от оказания услуг	257 583	141 837	57 423	22 936
Итого выручка	424 291	277 115	178 215	104 350
Себестоимость	-379 849	-244 424	-188 827	-103535
Валовая прибыль / (убыток)	44 442	32 691	-10 612	815
Операционные расходы:				
Продажи и маркетинг	-30 680	-24 642	-24 121	-10 015
Технологии и контент	-26 862	-22 206	-12 583	-3 729
Общие и административные	-18 881	-19 827	-11 540	-4 394
Убытки, связанные с пожаром	-774	-10 165	—	-
Итого операционные расходы	-77 197	-76 840	-48 244	-18 138
Операционный убыток	-32 755	-44 149	-58 856	-17 323
Финансовые (расходы)/доходы, нетто	-5 415	-16 838	2 023	-1804
Ожидаемые кредитные убытки	-357	-348	—	
Убыток от выбытия и обесценения внеоборотных активов	-188	-1 079	-33	-35
Доля в прибыли ассоциированного предприятия	316	289	197	112
Чистый (убыток)/прибыль от курсовых разниц	-2 599	4 963	-108	-1984
Другие не операционные расходы	-	-	-	-1000
Итого неоперационные (расходы) / доходы	-8 243	-13 013	2 079	-4711
Убыток до налогообложения	-40 998	-57 162	-56 777	-22 034
Расходы по налогу на прибыль	-1 667	-1 025	-2	-230
Убыток за год	-42 665	-58 187	-56 779	-22 264
Прочий совокупный доход за год				
Статьи, которые могут быть впоследствии расклассифицированы в состав прибыли или убытка (без учета налога):				
Эффект пересчета в валюту представления	133	-67	-3	-
Прочий совокупный доход, за вычетом налога	133	-67	-3	-
Общий совокупный доход за год	-42 532	-58 254	-56 782	-22 264
Убыток на акцию (руб.)				
Базовый и разводненный убыток на акцию	-204,3	-278,7	-276,1	-135,1

Продолжение приложения А

Таблица А.4 - Оценка финансового состояния Ozon Holdings PLC

Коэффициенты финансовой деятельности	Формула	Нормативное значение коэффициента	2023	2022	2021	2020
Показатели ликвидности						
Коэффициент абсолютной ликвидности	(Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения)/ Текущие обязательства	не менее 0,2, то есть нахождение коэффициента в пределах от 0,2 до 0,5	0,496699	0,464244	0,871716	1,72231
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы/ Краткосрочные обязательства	не ниже 1	0,809945	0,794888	1,344129	2,072844
Коэффициент быстрой ликвидности	(Краткосрочная дебиторская задолженность + Краткосрочные финансовые вложения + Денежные средства)/ Текущие обязательства	не менее 1	0,521321	0,505173	1,079912	1,797678
Показатели оборачиваемости активов						
Оборачиваемос ть активов	Выручка/ Среднегодовая стоимость активов	Зависит от отраслевых особенностей	1,12	1,05	0,90	-
Оборачиваемос ть собственного капитала	Выручка/ Среднегодовая стоимость капитала	Данный показатель относится к группе коэффициентов деловой активности и для него не существует нормативного значения	-10,20	39,70	3,24	-

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.4

Коэффициенты финансовой деятельности	Формула	Нормативное значение коэффициента	2023	2022	2021	2020
Оборачиваемость оборотных активов	Выручка/ Среднегодовая стоимость оборотных активов	Нормативное значение коэффициента не установлено.	1,97	1,72	1,22	-
Оборачиваемость материально-производственных запасов	Себестоимость продаж/ Среднегодовой остаток запасов	Для показателей оборачиваемости запасов нормативов не существует.	10,13	8,02	9,06	-
	Выручка/ Среднегодовой остаток запасов		11,31	9,09	8,55	-
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Выручка/ Средний остаток дебиторской задолженности	Определенного нормативного значения у коэффициента нет	61,21	17,72	12,73	-
Рыночные показатели						
Прибыль на 1 акцию	Прибыль или убыток/ средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении за период	Нормативного значения у коэффициента нет	-204,3	-278,7	-276,1	-135,1
Дивидендный доход	Годовой дивиденд на акцию/ цена акции х 100%	Нормативного значения у коэффициента нет	-	-	-	-

Приложение Б

Анализ экономической фиктивности Wildberries

Таблица Б.1 - Основные показатели экономической эффективности ООО «Вайлдберриз»

	Значение, млн. руб					Изменения							
	2019	2020	2021	2022	2023	2020		2021		2022		2023	
						млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%
Выручка	116946	169774	224941	317213	538732	52828	145,17	55167	132,49	92272	141,02	221519	169,83
Себестоимость продаж	72145	103363	101202	127661	179551	31218	143,27	-2161	97,91	26459	126,14	51890	140,65
Валовая прибыль/(убыток)	44801	66411	123738	189552	359180	21610	148,23	57327	186,32	65813	153,19	169629	189,49
Операционные расходы	35109	56716	91764	158953	316612	21607	161,54	35048	161,80	67189	173,22	157659	199,19
Коммерческие расходы	34929	56479	91443	158699	316179	21550	161,70	34964	161,91	67257	173,55	157479	199,23
Управленческие расходы	180	237	321	254	433	57	131,74	85	135,70	-68	78,88	180	170,94
Операционная прибыль / (убыток)	9692	9695	31974	30599	42569	3	100,03	22279	329,80	-1375	95,70	11970	139,12
Неоперационные (расходы) / доходы	-3125	-7121	-14773	-6935	-17736	-3996	227,89	-7652	207,45	7838	46,94	-10802	255,76
Проценты к получению	15	30	51	88	189	15	194,58	21	169,40	37	172,82	101	215,25
Проценты к уплате	743	1133	2467	7023	12168	390	152,50	1334	217,77	4555	284,63	5145	173,27
Прочие доходы	2046	1901	3706	7023	15659	-146	92,87	1805	194,99	3317	189,50	8637	222,99

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

	Значение, млн. руб					Изменения							
	2019	2020	2021	2022	2023	2020		2021		2022		2023	
						млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%
Прочие расходы	4444	7919	16063	7023	21417	3475	178,20	8144	202,84	-9040	43,72	14394	304,97
Прибыль/ (убыток) до налогообложения	6568	2574	17201	23664	24832	-3994	39,19	14627	668,31	6463	137,57	1168	104,94
Расход по налогу на прибыль	1410	386	3138	2209	5147	-1024	27,40	2752	812,14	-929	70,38	2938	233,04
Текущий налог на прибыль	1279	466	3143	2024	4265	-813	36,44	2676	674,24	-1118	64,42	2241	210,69
Отложенный налог на прибыль	-131	80	4	-184	-882	211	-60,87	-75	5,59	-189	- 4142,82	-698	478,30
Прочее	-743	27	-1	1	-771	769	-3,60	-28	-4,09	2	-78,57	-772	-89844,64
Прибыль / (убыток) за год	4415	2214	14062	21456	18914	-2201	50,15	11848	635,11	7394	152,58	-2542	88,15

Продолжение приложения Б

Таблица Б.2 - КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ 2020-2023 гг. (млн рублей) [48]-[49]

	2020 г.	2021 г.	2022	2023
Активы				
Внеоборотные активы				
Основные средства	10229	26358	35359	73209
Нематериальные активы	14	14	1319	8952
Отложенные налоговые активы	64	1053	1001	1222
Прочие нефинансовые активы	0	0	0	61
Прочие финансовые активы	1500	1500	2787	12337
Итого внеоборотные активы	11808	28926	40467	95781
Оборотные активы				
Запасы	45987	63917	87872	93001
НДС к возмещению	220	42	339	562
Дебиторская задолженность	16168	22114	64226	118813
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1049	1125	1659	2660
Денежные средства и их эквиваленты	89	3005	7713	23793
Прочие оборотные активы	50	864	144	351
Итого оборотные активы	63562	91067	161953	239180
Итого активы	75370	119993	202420	334961
Капитал и обязательства Капита				
Капитал				
Уставный капитал	10	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	9570	24081	34099	52912
Итого капитал	9580	24091	34109	52922
Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	0	0	0	16670
Отложенные налоговые обязательства	171	1296	1428	2531
Прочие долгосрочные обязательства	0	4774	2921	3811
Итого долгосрочные обязательства	171	6070	4349	23012
Краткосрочные обязательства				

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.2

	2020 г.	2021 г.	2022	2023
Краткосрочная кредиторская задолженность	32462	48481	71257	91132
Оценочные обязательства	1148	1232	239	3400
Заемные средства	32009	40118	92466	164496
Итого краткосрочные обязательства	65619	89832	163962	259028
Итого обязательства	65790	95902	168311	282040
Итого капитал и обязательства	75370	119993	202420	334961

Продолжение приложения Б

Таблица Б.3 - Консолидированный отчет о движении денежных средств по состоянию 2020-2023 гг. (млн рублей) [48]-[49]

Наименование показателя	За 2020 г.	За 2021 г.	За 2022 г.	За 2023 г.
Валовая прибыль (убыток)	66 411	123 738	189 552	359 180
Выручка	169 774	224 941	317 213	538 732
Себестоимость продаж	103 363	101 202	127 661	179 551
Прибыль (убыток) от продаж	9 695	31 974	30 599	42 569
Коммерческие расходы	56 479	91 443	158 699	316 179
Управленческие расходы	237	321	254	433
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 574	17 201	12 320	24 832
Проценты к получению	30	51	88	189
Проценты к уплате	1 133	2 467	7 023	12 168
Прочие доходы	1 901	3 706	6 633	15 659
Прочие расходы	7 919	16 063	17 977	21 417
Чистая прибыль (убыток)	2 114	14 062	10 113	18 914
Налог на прибыль	-487	-3 138	-2 209	-5 147
Текущий налог на прибыль	466	3 143	2 024	4 265
Отложенный налог на прибыль	80	4	-184	-882
Прочее	27	-1	0,858	-771
Совокупный финансовый результат периода	2 114	14 062	10 113	18 914

Приложение В

Анализ экономической фиктивности ООО «Яндекс»

Таблица В.1 - Основные показатели экономической эффективности ООО «Яндекс» [51]

	Значение, млн. руб					Изменения							
	2019	2020	2021	2022	2023	2020		2021		2022		2023	
						млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%
Выручка	124733,62	136933,01	205415,69	301979,02	421987,32	12199,39	109,78	68482,68	150,01	96563,33	147,01	120008,30	139,74
Себестоимость	78669,15	90091,28	144475,52	236984,53	313711,92	11422,13	114,52	54384,24	160,37	92509,02	164,03	76727,38	132,38
Валовая прибыль/(убыток)	46064,48	46841,73	60940,17	64994,49	108275,40	777,25	101,69	14098,45	130,10	4054,31	106,65	43280,92	166,59
Операционные расходы	9465,87	9849,26	32510,80	43290,35	45041,16	383,40	104,05	22661,54	330,08	10779,55	133,16	1750,81	104,04
Коммерческие расходы	4762,43	5591,45	18905,87	25351,70	26493,59	829,02	117,41	13314,43	338,12	6445,83	134,09	1141,89	104,50
Управленческие расходы	4703,43	4257,81	13604,93	17938,65	18547,57	-445,62	90,53	9347,11	319,53	4333,72	131,85	608,92	103,39
Операционная прибыль / (убыток)	36598,61	36992,46	28429,37	21704,14	63234,24	393,85	101,08	-8563,09	76,85	-6725,23	76,34	41530,10	291,35
Неоперационные (расходы) / доходы	-3485,24	5321,56	-9522,29	33269,64	-119161,42	8806,80	-152,69	-14843,85	-178,94	42791,94	-349,39	-152431,06	-358,17
Проценты к получению	2269,01	2180,26	2930,78	3014,64	4228,09	-88,75	96,09	750,53	134,42	83,86	102,86	1213,45	140,25
Проценты к уплате	0,00	0,00	0,00	3422,40	8295,97	0,00	0	0,00	0	3422,40	0	4873,57	242,40
Прочие доходы	976,18	6592,61	664,59	41186,62	27370,13	5616,44	675,35	-5928,02	10,08	40522,03	6197,28	-13816,49	66,45
Прочие расходы	6730,42	3451,31	13117,67	7509,22	142463,67	-3279,11	51,28	9666,35	380,08	-5608,45	57,25	134954,44	1897,18
Прибыль/ (убыток) до налогообложения	33113,37	42314,02	18907,08	54973,78	-55927,17	9200,65	127,79	-23406,94	44,68	36066,70	290,76	-110900,96	-101,73
Расход по налогу на прибыль	7405,97	9032,37	6206,11	6331,15	2437,28	1626,40	121,96	-2826,26	68,71	125,04	102,01	-3893,87	38,50

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В1

	Значение, млн. руб					Изменения							
	2019	2020	2021	2022	2023	2020		2021		2022		2023	
						млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%
Текущий налог на прибыль	7540,86	9132,29	5293,56	3406,27	0,00	1591,43	121,10	-3838,73	57,97	-1887,29	64,35	-3406,27	0,00
Отложенный налог на прибыль	134,89	99,92	-912,55	-2924,87	-2437,28	-34,97	74,08	-1012,47	-913,25	-2012,32	320,52	487,60	83,33
Постоянные налоговые обязательства (активы)	783,29	0,00	0,00	0,00	0,00	-783,29	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	-223,05	0,00	0,00	0,00	0,00	223,05	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Изменение отложенных налоговых активов	357,94	0,00	0,00	0,00	0,00	-357,94	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Прочее	808,72	-119,93	-205,78	1670,76	-89,77	-928,65	-14,83	-85,86	171,59	1876,55	-811,90	-1760,53	-5,37
Прибыль / (убыток) за год	25867,72	33161,72	12495,19	50313,40	-58454,22	7294,00	128,20	-20666,53	37,68	37818,21	402,66	108767,61	-116,18

Продолжение приложения В

Таблица В.2 - КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ 2020-2023 гг. (млн рублей)

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	1 576,2	1 619,3	3 062,0	3 950,4	6 154,9
Основные средства	23 403,1	22 357,4	68 743,3	50 402,5	62 777,7
Финансовые вложения	1 510,7	1 552,9	1 463,3	130 145,7	41 272,0
Отложенные налоговые активы	988,7	1 029,6	7 986,5	5 279,8	1 684,2
Прочие внеоборотные активы	13 114,7	17 637,6	21 008,7	19 435,0	88 648,5
Итого внеоборотных активов	40 593,4	44 196,8	102 263,9	209 213,4	200 537,4
Оборотные активы					
Запасы	682,5	1 768,4	7 631,6	659,5	488,3
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	403,9	264,6	1 340,6	782,3	1 278,4
Дебиторская задолженность	21 030,1	26 515,1	58 447,7	110 293,9	216 306,7
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	31 595,3	50 340,9	24 736,9	17 434,4	13 360,0
Денежные средства и денежные эквиваленты	18 244,6	26 743,8	31 662,3	14 219,8	6 356,1
Прочие оборотные активы	4 149,7	4 177,5	1 814,9	9 879,2	9 996,9
Итого оборотных активов	76 106,1	109 810,3	125 634,0	153 269,1	247 786,4
БАЛАНС (актив)	116 699,5	154 007,0	227 897,9	362 482,5	448 323,7
Капитал					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	16,6	16,6	16,6	16,6	16,6
Добавочный капитал (без переоценки)	46,6	46,5	46,5	46,5	46,5
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	99 430,8	133 085,1	132 915,9	183 229,3	124 775,1
ИТОГО капитал	99 494,0	133 148,2	132 979,0	183 292,4	124 838,2
Долгосрочные обязательства					
Долгосрочные заемные средства	0	0	0	29 884,9	47 819,9
Отложенные налоговые обязательства	605,1	531,8	666,8	1 070,7	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	0	0	0	16 588,6	17 161,0
ИТОГО долгосрочных обязательств	605,1	531,8	31 605,8	47 544,2	64 980,9
Краткосрочные обязательства					

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.2

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Краткосрочные заемные обязательства	0	0	0	20 000,0	82 272,9
Краткосрочная кредиторская задолженность	15 634,2	19 364,6	61 480,9	108 995,3	172 482,8
Оценочные обязательства	966,2	962,4	1 832,2	2 650,6	3 749,0
ИТОГО краткосрочных обязательств	16 600,4	20 327,0	63 313,1	131 645,9	258 504,6
БАЛАНС (пассив)	116 699,5	154 007,0	227 897,9	362 482,5	448 323,7

Продолжение приложения В

Таблица В.3 - Консолидированный отчет о движении денежных средств по состоянию 2020-2023 гг. (млн рублей)

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Валовая прибыль (убыток)	46 842	60 940	64 994	108 275
Выручка	136 933	205 416	301 979	421 987
Себестоимость продаж	90 091	144 476	236 985	313 712
Прибыль (убыток) от продаж	36 992	28 429	21 704	63 234
Коммерческие расходы	5 591	18 906	25 352	26 494
Управленческие расходы	4 258	13 605	17 939	18 548
Прибыль (убыток) до налогообложения	42 807	18 907	54 974	-55 927
Доходы от участия в других организациях	493	0	0	0
Проценты к получению	2 180	2 931	3 015	4 228
Проценты к уплате	0	0	3 422	8 296
Прочие доходы	6 593	665	41 187	27 370
Прочие расходы	3 451	13 118	7 509	142 464
Чистая прибыль (убыток)	33 654	12 495	50 313	-58 454
Налог на прибыль	-9 032	-6 206	-6 331	-2 437
Текущий налог на прибыль	9 132	5 294	3 406	0
Отложенный налог на прибыль	100	-913	-2 925	-2 437
Постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	0
Прочее	-120	-206	1 671	-90
Совокупный финансовый результат периода	33 654	12 495	50 313	-58 454

Приложение Г

Анализ экономической фиктивности ООО «Маркетплейс»

Таблица Г.1 - Основные показатели экономической эффективности ООО «Маркетплейс» [50]

	Значение, млн. руб				Изменения					
	2019	2020	2021	2022	2020		2021		2022	
					млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%
Выручка	294,08	833,10	2281,56	4866,58	539,02	283,29	1448,46	273,86	2585,03	213,30
Валовая прибыль/(убыток)	294,08	833,10	2281,56	4866,58	539,02	283,29	1448,46	273,86	2585,03	213,30
Операционные расходы	3243,13	4628,54	12555,85	24678,29	1385,40	142,72	7927,32	271,27	12122,44	196,55
Операционная прибыль / (убыток)	-2949,05	-3795,44	-10274,30	-19811,71	-846,38	128,70	-6478,86	270,70	-9537,41	192,83
Неоперационные (расходы) / доходы	-28,16	-68,06	760,75	524,16	-39,90	241,70	828,81	-1117,78	-236,59	68,90
Проценты к получению	23,90	10,67	1056,01	1225,57	-13,23	44,63	1045,35	9899,82	169,56	116,06
Прочие доходы	11,29	59,26	65,09	245,99	47,98	525,15	5,82	109,82	180,91	377,95
Прочие расходы	63,34	137,99	360,35	947,40	74,65	217,84	222,36	261,14	587,05	262,91
Прибыль/ (убыток) до налогообложения	-2977,21	-3863,50	-9513,55	-19287,55	-886,28	129,77	-5650,05	246,24	-9774,00	202,74
Расход по налогу на прибыль	587,50	-903,42	-128,66	44,11	-1490,92	-153,77	774,76	14,24	172,77	-34,29
Отложенный налог на прибыль	587,50	-903,42	-128,66	44,11	-1490,92	-153,77	774,76	14,24	172,77	-34,29
Прочее					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль / (убыток) за год	-2389,72	-4766,91	-9642,21	-19243,44	-2377,20	199,48	-4875,29	202,27	-9601,23	199,58

Продолжение приложения Г

Таблица Г.2 - КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ 2020-2023 гг. (млн рублей)

	2019	2020	2021	2022
Актив	3029,7	2243,1	29303,9	11905,9
Внеоборотные активы	1891,9	1196,3	1386,7	1156,6
Нематериальные активы	778,3	943,0	1163,9	411,3
Основные средства	39,0	124,6	218,0	616,4
Отложенные налоговые активы	1030,4	128,7	4,8	128,9
Прочие внеоборотные активы	44,2	0,0	0,0	0,0
Оборотные активы	1137,7	1046,8	27917,3	10749,3
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	155,5	166,4	709,4	862,8
Дебиторская задолженность	814,2	260,0	3425,6	2573,8
Финансовые и другие оборотные активы	0,0	0,0	20000,0	4688,1
Денежные средства и денежные эквиваленты	168,1	620,4	3782,3	2620,2
Прочие оборотные активы	0,0	0,0	0,0	4,4
Пассив	3029,7	2243,1	29303,9	11905,9
Капитал и резервы	2561,5	1489,0	22833,6	3532,4
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1248,8	1248,8	4995,0	4995,0
Добавочный капитал (без переоценки)	5385,0	9085,0	36340,0	36340,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-4072,2	-8844,8	-18501,4	-37802,6
Долгосрочные обязательства	27,2	72,3	115,5	327,5
Отложенные налоговые обязательства	27,2	28,9	33,7	113,7
Прочие обязательства	0,0	43,4	81,9	213,9
Краткосрочные обязательства	440,9	681,9	6354,8	8046,0
Кредиторская задолженность	289,1	447,5	5526,1	7101,7
Оценочные обязательства	151,8	196,8	749,5	758,6
Прочие обязательства	0,0	37,6	79,2	185,6

Продолжение приложения Г

Таблица Г.3 - Консолидированный отчет о движении денежных средств по состоянию 2020-2023 гг. (млн рублей)

	2019	2020	2021	2022
Выручка	294,079	833,099	2281,56	4866,58
Валовая прибыль (убыток)	294,079	833,099	2281,56	4866,58
Управленческие расходы	3243,13	4628,536	12555,9	24678,3
Прибыль (убыток) от продаж	-2949,1	-3795,437	-10274	-19812
Проценты к получению	23,9	10,667	1056,01	1225,57
Прочие доходы	11,285	59,263	65,085	245,99
Прочие расходы	63,344	137,989	360,351	947,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	-2977,2	-3868,262	-9527,8	-19345
Налог на прибыль	587,497	-903,418	-128,66	44,113
Постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0	0	0
Отложенный налог на прибыль	587,497	-903,418	-128,66	44,113
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	-2389,7	-4771,68	-9656,5	-19301
Совокупный финансовый результат периода	-2389,7	-4771,68	-9656,5	-19301
Проценты к уплате	0	4,766	14,244	57,739
Прочее	0	0	-0,007	0