

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор

федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»



  
(Марголин А.М.)

«26» сентября 2020 года

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»**

Диссертация «Управление покупательским спросом на российских маркетплейсах» выполнена на Кафедре экономики и финансов общественного сектора Факультета государственного управления экономикой Института государственной службы и управления.

В период подготовки диссертации соискатель Балакшин Илья Сергеевич работал в ООО «Поле» ведущим менеджером по продукту.

В 2020 году Балакшин Илья Сергеевич окончил Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» по направлению подготовки бакалавриата 38.03.02 Менеджмент, диплом бакалавра № 107704 0245061, регистрационный номер 2.10.5-13/008, выдан 7 июля 2020 года.

В 2022 году Балакшин Илья Сергеевич окончил Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» программу магистратуры Маркетинг: цифровые технологии и маркетинговые коммуникации направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент, диплом магистра № 107704 0256253, регистрационный номер 2.10.2-13.1/565, выдан 29 июня 2022 года.

В 2022 году Балакшин Илья Сергеевич поступил в аспирантуру Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по группе научных специальностей 5.2. Экономика, научной специальности 5.2.6 Менеджмент, свидетельство об окончании аспирантуры СОА 0000050, регистрационный номер УАИД-2025-0030, выдан 10 декабря 2025 года.

Справка о сдаче кандидатских экзаменов выдана Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» № 10927-000-001-25 от «02» июля 2025 года.

Научный руководитель Шевченко Светлана Семёновна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов общественного сектора института государственной службы и управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

#### **Актуальность темы исследования**

Цифровая трансформация торговых отношений в России за последние годы приобрела системный характер. Маркетплейсы, как один из ключевых инструментов цифровой торговли, становятся не просто каналом сбыта, но и стратегической инфраструктурой экономики. Уже к концу 2022 года каждый третий товар приобретался в онлайн-формате, при этом значительная доля этих покупок приходилась на маркетплейсы. Они аккумулировали крупнейших продавцов, малый и средний бизнес, а также миллионы покупателей, формируя новую архитектуру рыночных взаимодействий.

С 2023 года наблюдается рост нишевых и B2B-маркетплейсов, расширяющих спектр предложений и усиливающих конкуренцию не только между площадками, но и между моделями потребления. Эти процессы происходят на фоне глобальных изменений. Пандемия COVID-19 (2019–2020 гг.) стала катализатором перехода потребителей в онлайн, усилив значение маркетплейсов как логистических и коммуникационных цепочек,

обеспечивавших непрерывность поставок товаров первой необходимости. Мировая конъюнктура, сложившаяся после 2022 года, потребовала от торговых платформ адаптации к новой макросреде, изменению логистических цепочек и перезапуску международного взаимодействия, в том числе на рынках СНГ, Азии и Ближнего Востока.

В этих условиях маркетплейсы выступают не только как торговые площадки, но и как провайдеры финансовых, рекламных, логистических и аналитических сервисов. Развитие инструментов персонализации, внедрение ИИ, использование больших данных, а также мультиформатное поведение потребителей (омниканальность) формируют принципиально новый уровень управления спросом. Особенно ярко проявляется это в условиях растущей конкуренции между универсальными и нишевыми платформами.

Однако при стремительном развитии маркетплейсов отсутствуют научно-обоснованные механизмы управления покупательским спросом. На практике площадки сталкиваются с низкой предсказуемостью поведения покупателей, ограниченной эффективностью персонализации, разрывом между экономическими и поведенческими факторами спроса, а также с трудностями в оценке влияния сервисных и технологических показателей на конверсию. Отсутствие системного подхода к моделированию спроса ограничивает возможности для стратегического развития и оптимизации коммерческих показателей площадок. Именно поэтому разработка инструментов эффективного управления покупательским спросом становится необходимым ответом на указанные вызовы.

В то же время, несмотря на рост сектора, в России сохраняется нормативно-правовая неопределённость в отношении маркетплейсов, что затрудняет эффективное управление покупательским спросом. Из-за существующих правовых пробелов участникам рынка нередко приходится действовать в условиях размытых обязанностей и рисков, связанных с ответственностью за качество, ценообразование и использование данных покупателей. Для решения этих проблем уже ведётся разработка ГОСТа, регулирующего принципы функционирования цифровых торговых платформ, а также обсуждается принятый законопроект о платформенной экономике, направленный на определение правового статуса маркетплейсов и урегулирование отношений между всеми участниками платформенного рынка. Эти процессы подчеркивают необходимость научной систематизации знаний и формирования теоретико-методических основ управления покупательским спросом в условиях цифровой экономики.

Управление покупательским спросом становится ключевым фактором обеспечения устойчивости и эффективности модели маркетплейсов. Удержание баланса интересов участников платформ и оперативное реагирование на изменения внешней среды требуют применения системного подхода, который на данный момент не сформирован ни в теории, ни на практике. Это предопределяет необходимость теоретического осмысления и

разработки практических инструментов управления спросом как одного из центральных элементов функционирования маркетплейсов.

Особое значение исследование приобретает в контексте Указа Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации», в котором подчёркивается важность исследований на стыке экономики, психологии и социологии в условиях трансформации рынка и размывания отраслевых границ. Кроме того, работа соответствует направлениям Инициатив «Десятилетия науки и технологий» в части взаимодействия науки и бизнеса, и приоритетов научно-технологического развития.

Таким образом, в современных условиях возрастающей экономической нестабильности и цифровизации поведения потребителей, актуальной научной и практической задачей становится разработка инструментов эффективного управления покупательским спросом на маркетплейсах. Их решение позволит глубже понять механизмы современного рынка, повысить точность прогнозирования потребительской активности и сформировать стратегические решения для бизнеса и государства.

### **Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну**

1. Обосновано авторское определение маркетплейса, отличающееся от существующих трактовок, сводящих его к онлайн-платформе или цифровой витрине, тем, что рассматривает маркетплейс как бизнес-модель платформенного типа, содержание которой определяется совокупностью предоставляемых сервисов, конфигурацией взаимодействия стейкхолдеров и формируемой ценностью для участников рынка (п.1 «Наука об управлении и ее развитие.» Паспорта специальности 5.2.6).

2. Обоснована авторская классификация маркетплейсов, включающая 25 параметров, сформированная на основе систематизации существующих подходов к классификации цифровых торговых площадок и устранения их фрагментарности. Это позволяет комплексно описывать маркетплейсы как многоуровневые платформенные системы и использовать классификацию для их анализа и стратегического позиционирования (п.14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации.», п. 26 «Управление организацией в контексте цифровой трансформации.» Паспорта специальности 5.2.6).

3. Выявлены особенности формирования покупательского спроса на маркетплейсах, выражающиеся в высокой эластичности по разным параметрам, персонализации, зависимости от сетевых эффектов и алгоритмического ранжирования, сезонной и поведенческой волатильности, ориентации на снижение транзакционных издержек (экономия времени), подверженности информационной асимметрии, а также в усилении импульсивного поведения, платформенной лояльности, трансграничности и

чувствительности к эксклюзивным предложениям (п.1 «Наука об управлении и ее развитие.» Паспорта специальности 5.2.6).

4. Обоснована роль институциональной среды регулирования платформенной экономики как фактора управления покупательским спросом на маркетплейсах. Установлено, что фрагментарность нормативно-правовой базы электронной торговли в Российской Федерации формирует правовую неопределенность, повышает транзакционные издержки участников и снижает уровень доверия пользователей, что оказывает сдерживающее влияние на спрос. Формирование специализированного регулирования платформенной экономики, в том числе принятие Федерального закона от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», способствует снижению институциональных барьеров, росту доверия и повышению активности пользователей платформ, тем самым выступая косвенным инструментом управления спросом (п.8 «Государственное управление социально-экономическими процессами.» Паспорта специальности 5.2.6).

5. Разработана классификация трендов развития маркетплейсов по критерию области проявления изменений, включающая структурно-регуляторные, бизнес-модельные, территориальные и технологические группы трендов, каждая из которых раскрыта через совокупность характерных направлений развития (концентрация и экосистемность рынка, развитие B2B- и нишевых моделей, региональная и международная экспансия, внедрение ИИ и персонализации и др.). Отличительной особенностью классификации является учет взаимосвязанных институциональных, рыночных и технологических изменений, позволяющих системно описать трансформацию электронной торговли в России и обосновать факторы, влияющие на покупательский спрос на маркетплейсах (п.14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации.», п.20 «Современные модели и методы взаимодействия с клиентами и потребителями.» Паспорта специальности 5.2.6).

6. Разработана модель управления покупательским спросом на российских маркетплейсах, позволяющая выявлять ключевые детерминанты покупательского поведения и использовать их для обоснованного управления спросом и повышения эффективности стратегических решений на маркетплейсах. Модель отражает совокупность факторов, влияющих на формирование спроса, и состоит из 10 групп показателей: демографических, экономических (ценовые, неценовые сервиса, неценовые логистики), культурно-социальных, индивидуально-поведенческих (доверия, отношения/репутации, осознанности), технологических и факторов неопределённости. Модель построена с использованием методов факторного анализа и структурного моделирования уравнений, качественных интервью с отраслевыми экспертами и количественной верификации на выборке из 543 респондентов (п.14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его

осуществления. Бизнес-модели организации.», п. 26 «Управление организацией в контексте цифровой трансформации.» Паспорта специальности 5.2.6).

7. Выявлено, что на универсальных и нишевых маркетплейсах покупательский спрос формируется под влиянием неценовых и поведенческих факторов, причем факторы спроса существенно зависят от типа маркетплейса, а это, в свою очередь, обосновывает необходимость разработки дифференцированных стратегий управления спросом с учётом характера торговой модели, целевой аудитории и специфики потребительского поведения (п.14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации.», п.20 «Современные модели и методы взаимодействия с клиентами и потребителями.» Паспорта специальности 5.2.6).

**Значение результатов исследования для теории и практики состоит в том, что** в работе разработана и эмпирически подтверждена модель управления покупательским спросом на российских маркетплейсах, учитывающая широкий спектр факторов – от экономических и поведенческих до технологических и культурно-социальных. Теоретически результаты способствуют развитию поведенческой экономики в контексте цифровой торговли, расширяя научные представления о влиянии различных типов бизнес-моделей маркетплейсов на потребительское поведение с учетом национальной специфики. Практическая ценность заключается в использовании полученной модели как инструмента стратегического управления для участников платформ, а также как основа для дальнейших научных исследований в области поведенческой экономики и менеджмента в условиях системных вызовов для общества, государства и науки.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в создании научно-обоснованного и адаптированного к рыночным условиям инструмента, представляющего собой модель факторов, влияющих на формирование покупательского спроса на российских мультикатегорийных и нишевых маркетплейсах под призмой поведенческой экономики. Эта модель служит универсальным инструментом для оценки значимости ключевых факторов и принятия обоснованных управленческих решений, направленных на эффективное управление покупательским спросом. Её гибкость позволяет адаптироваться к различным рыночным условиям и удовлетворять потребности как бизнеса, так и исследователей рассматриваемой области знаний ввиду того, что учитывает не только экономические особенности спроса, но и поведенческие, культурно-социальные. Полученные результаты количественного исследования могут быть использованы для разработки стратегий взаимодействия с потребителями на маркетплейсах или в онлайн-каналах взаимодействия, оптимизации бюджетов, а также повышения эффективности бизнеса путем выявления наиболее важных факторов на текущем рынке.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** состоит в выявлении и описании факторов, влияющих на покупательский спрос на российских маркетплейсах, с их последующей группировкой по следующим группам: демографические, культурно-социальные, технологические (связанные непосредственно с инфраструктурой информационных технологий маркетплейсов), экономические (ценовые и неценовые (сервиса, логистики), поведенческие и неопределённости. Исследование вносит вклад в систематизацию теоретических знаний и предшествующих эмпирических исследований, предоставляя основу для будущих. Разработанная и эмпирически проверенная модель может быть использована для более глубокого анализа характеристик рассматриваемых в работе бизнес-моделей, понимания целевой аудитории российских маркетплейсов, учёта экономических, поведенческих и культурно-социальных особенностей спроса на площадках. Гибкость модели позволяет адаптировать её для изучения не только для других бизнес-моделей маркетплейсов, но также и для моделей на рынке онлайн-торговли в целом, что открывает возможности её практического применения под конкретные запросы.

**Степень достоверности положений и результатов проведённых исследований** обеспечиваются использованием репрезентативной эмпирической базы, сочетанием апробированных теоретических подходов и современных методов анализа данных. Теоретические положения базируются на результатах критического анализа актуальных научных работ в области поведенческой экономики, цифровой торговли и платформенного менеджмента. Методологический аппарат включает в себя как качественные (глубинные интервью, экспертная оценка), так и количественные методы (эксплораторный и конфирматорный факторный анализ, моделирование структурных уравнений), прошедшие верификацию на основе статистических критериев надёжности и согласованности. Аналитическая достоверность подтверждается сопоставлением полученных результатов с эмпирическими данными и их воспроизводимостью при повторных расчётах. Практическая достоверность результатов подтверждена положительной апробацией предложенной модели и рекомендаций на базе одного из крупных российских маркетплейсов, а также в процессе научной экспертизы и публичных обсуждений в рамках профильных конференций и публикаций. Таким образом, логическая непротиворечивость, соответствие модели реальным рыночным условиям, а также подтверждение результатов практикой и экспертной оценкой обеспечивают научную обоснованность и достоверность выводов и рекомендаций, представленных в исследовании.

**Апробация результатов диссертации** проведена в ходе практического применения полученных результатов работы в крупном российском маркетплейсе. Она также проходила в процессе научной экспертизы и публичных обсуждений в рамках профильных конференций и конгрессов:

1. Конференц-сессия ИГСУ РАНХиГС «Государственное управление и

развитие России: цивилизационные вызовы и национальные интересы», 15-20 мая 2023, Москва, РФ, РАНХиГС, в качестве докладчика;

2. ИТ-конференция Industrial++, 21-22 октября 2024, Москва, РФ, Онтико, в качестве докладчика;

3. IV Конгресс молодых ученых, 27-29 ноября 2024, Сириус, РФ, Фонд Росконгресс, в качестве участника;

4. Конференц-сессия ИГСУ РАНХиГС «Государственное управление и развитие России», 21-22 мая 2025, Москва, РФ, РАНХиГС, в качестве научного руководителя-наставника для студентов в проекте «Научный код»;

5. Петербургский международный экономический форум, 18-21 июня 2025, Санкт-Петербург, РФ, Фонд Росконгресс, в качестве участника.

По теме диссертации опубликовано 7 работ общим объемом 9,34 п.л., включая:

#### **Материалы диссертации, опубликованные автором, включают:**

Б. Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук.

1. Балакшин И.С. Бизнес-модели маркетплейсов: классификация, типология и особенности // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Том 14. – № 6. – С. 2855-2874. – URL: <https://1economic.ru/lib/120816>. DOI: 10.18334/epp.14.6.120816. – 2,33 п.л.;

2. Балакшин И.С. Развитие определения термина "маркетплейс" как ключевого элемента современной электронной коммерции // Российский экономический вестник. – 2024. – Том 7. – № 3. – С. 185-192. – URL: [https://dgpu-journals.ru/wp-content/uploads/2024/04/reb-t\\_7-3-2024.pdf](https://dgpu-journals.ru/wp-content/uploads/2024/04/reb-t_7-3-2024.pdf). DOI: 10.58224/2658-5286-2024-7-3-185-192. – 0,92 п.л.;

3. Балакшин И.С. Факторы, влияющие на намерение совершить покупку на российских B2C-маркетплейсах // Успехи современной экономики. – 2023. – № 6. – С. 28-35. – URL: <https://mes-journal.ru/wp-content/uploads/2023/12/mes-6-2023.pdf>. eISSN: 2500-3747. – 0,89 п.л.;

Г. Статьи в изданиях, рекомендованных Ученым советом Академии (для диссертации на соискание ученой степени кандидата наук).

1. Балакшин, И. С. Анализ потребительского поведения на универсальных и нишевых маркетплейсах: особенности и ключевые факторы спроса на российском рынке / И. С. Балакшин // Вестник евразийской науки. – 2025. – Том 17. – № 2. – URL: <https://esj.today/PDF/19ECVN225.pdf>. DOI: 10.15862/19ECVN225. – 1,39 п.л.;

2. Балакшин И.С. Тренды и отраслевая экспертиза рынка маркетплейсов в России // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – № 109. С. 20-32. – URL: <https://spajournal.ru/index.php/spa/article/view/1831>. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-20-32. – 1,5 п.л.;

3. Балакшин И.С. Экономико-правовые аспекты развития российских торговых цифровых платформ (маркетплейсов) // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Том 5. – № 3. – С. 120-133. – URL: [https://s-lib.com/issues/eiu\\_2025\\_03\\_v5\\_a13/](https://s-lib.com/issues/eiu_2025_03_v5_a13/). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.03.05.013. – 1,62 п.л.;

Д. Иные работы автора.

1. Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов // Сборник статей Конференц-сессии ИГСУ РАНХиГС «Государственное управление и развитие России: цивилизационные вызовы и национальные интересы» (15-20 мая 2023 года). – 2024. – Том 1. – С.17-27. ISBN 978-5-907692-80-0. – 0,69 п.л.

### **Работа выполнена лично автором**

Личное участие автора в получении результатов, изложенных в диссертационном исследовании, заключается в самостоятельной разработке концепции и логики исследования, формулировании цели, задач и гипотез, обосновании структуры работы, а также в сборе, обработке, интерпретации и систематизации источников данных. Автором лично проведён критический анализ научных подходов к изучению спроса в электронной торговле, организовано и проведено качественное и количественное исследование потребительского поведения на российских маркетплейсах, а также построена авторская модель факторов, влияющих на покупательский спрос на исследуемых площадках. Все положения, выносимые на защиту, являются результатом личной исследовательской деятельности автора, включая теоретическое обоснование, аналитическую часть, расчёты и интерпретацию результатов.

### **Рекомендации по использованию результатов исследования**

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в практике российских маркетплейсов, цифровых платформ и компаний, работающих в сфере электронной торговли, для повышения эффективности стратегического управления спросом. Разработанная модель факторов может применяться при проектировании пользовательских интерфейсов, настройке алгоритмов рекомендаций, формировании программ лояльности и управлении маркетинговыми бюджетами. Выводы и предложенные инструменты релевантны как для универсальных, так и для нишевых маркетплейсов, включая B2C и B2B-сегменты.

Отдельные положения исследования могут быть использованы при разработке курсов в рамках дисциплин, связанных с электронной коммерцией, поведенческой экономикой, UX-аналитикой и стратегическим управлением в цифровой среде, таких как: «Менеджмент», «Маркетинг», «Цифровая экономика», «Управление продуктами», «Управление проектами», «Стратегическое планирование».

Диссертация «Управление покупательским спросом на российских маркетплейсах» соискателя Балакшина Ильи Сергеевича соответствует **паспорту научной специальности 5.2.6 Менеджмент:**

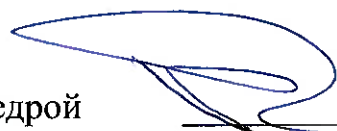
- п.1 «Наука об управлении и ее развитие. История управленческой мысли. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления»;
- п.8 «Государственное управление социально-экономическими процессами. Государственная политика, механизмы и методы ее разработки и реализации в различных исторических и страновых условиях»;
- п.14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес- модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы»;
- п.20 «Маркетинговые технологии в управлении компанией: теоретические и прикладные аспекты. Вклад маркетинга в создание нематериальных активов и управление ими. Современные модели и методы взаимодействия с клиентами и потребителями»;
- п.26 «Управление данными в организации. Применение методов искусственного интеллекта и «больших данных» в менеджменте».

Диссертация «Управление покупательским спросом на российских маркетплейсах» соискателя Балакшина Ильи Сергеевича *рекомендуется* к защите на соискание учёной степени *кандидата* экономических наук по научной специальности 5.2.6 Менеджмент.

Заключение принято на заседании экспертной группы факультета государственного управления экономикой.

Присутствовало на заседании 9 человек. Результаты голосования: «за» – 9 человек, «против» – 0 человек. Протокол № 8 от «21» мая 2025 года.

Заведующий кафедрой



Быстряков Александр Яковлевич,  
д.э.н., профессор

Директор ИГСУ РАНХиГС



Корчагин Руслан Николаевич,  
к.т.н., доцент