

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.278

Особенности бизнес-процессов в контексте цифровой экономики: специфика и разнообразие

© 2026 Листопад Екатерина Евгеньевна

Доцент Кафедры аудита и корпоративной отчетности, кандидат экономических наук.
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: eelistopad@fa.ru

© 2026 Травинкин Илья Сергеевич

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: 246678@edu.fa.ru

Ключевые слова: маркетплейс, операционная модель, бизнес-процессы, управление мерчантом, управление ассортиментом, управление заказами, фулфилмент, исполнение заказов, складская инфраструктура, основные средства, IT-инфраструктура, цифровая трансформация, бухгалтерский учет, электронная коммерция.

В настоящей статье рассматриваются структура и специфика бизнес-процессов оператора маркетплейса, выделяются типы операционных моделей в зависимости от распределения функций между платформой и продавцом, а также анализируется влияние выбранной модели на состав поддерживающих активов. В рамках исследования особое значение придается сравнительному анализу учета объектов основных средств в зависимости от выбранной схемы выполнения заказов – с использованием складской инфраструктуры маркетплейса либо с хранением товаров на складах продавцов. При этом процессы цифровизации рассматриваются в качестве определяющего фактора, формирующего требования к обеспечению достоверности учетных данных об основных средствах, отражаемых в финансовой отчетности организаций, осуществляющих деятельность в сфере электронной коммерции.

Современная цифровая экономика характеризуется стремительным развитием платформенных бизнес-моделей, среди которых ключевое место занимают маркетплейсы. Данные цифровые экосистемы выступают посредниками между продавцами и покупателями, обеспечивая не только коммуникационную среду, но и полный спектр операционных услуг – от управления ассортиментом до логистического исполнения заказов. Сложность и многоконтурность бизнес-процессов маркетплейсов предьявляют особые тре-

бования к их инфраструктурному обеспечению, а следовательно, и к организации учета основных средств, задействованных в операционной деятельности.

Инфраструктура маркетплейса усиливает разнообразие процессов оператора и делает их многоконтурными. В маркетплейсах осуществляются бизнес-процессы – совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы в выходы (табл. 1).

Таблица 1. Структура бизнес-процессов оператора маркетплейса.

Блок бизнес-процессов	Содержание контура	Элементы процесса
Управление мерчантом (работа с продавцами)	Подключение продавцов, регламентация взаимодействия, расчеты и контроль качества продавцов	Онбординг (регистрация, личный кабинет); договорная база; подключение ЭДО; требования и стандарты; взаиморасчеты и отчетность; мониторинг качества и ограничительные меры
Управление ассортиментом (товарная информация)	Формирование и поддержание корректности товарных данных как основы поиска и выбора на платформе	Каталог и листинг; карточки товара; требования к данным и форматам; подтверждающие документы; модерация товаров и контента; обновление и контроль качества данных
Управление заказами (транзакции и исполнение)	Управление жизненным циклом заказа от оформления до завершения, включая логистику и возвраты	Оформление и оплата; статусы и контроль исполнения; передача в логистику/фулфилмент; возвраты и претензии; закрытие заказа и фиксация результата

Специфика бизнес-процессов маркетплейса связана с существованием разных операционных моделей, которые отличаются распределением функций между платформой и продавцом. Выделяются типы маркетплейса по условиям работы с поставщиками (например, агрегатор товаров и интернет-магазин с онлайн-витриной, технической/маркетинговой поддержкой и платежным функционалом), по месту выполнения заказа (коммуникации полностью переходят в интернет при физической доставке), а также по стороне проявления основной активности (активность покупателя, продавца или обеих сторон). Эти различия отражаются на профиле бизнес-процессов и на составе активов, необходимых для выполнения операций. Чем больше функций берет на себя оператор (особенно в исполнении и фулфилменте), тем выше капиталоемкость инфраструктуры и тем шире спектр требуемых основных средств.

Работа маркетплейса требует одновременно привлекать обе стороны и управлять противоречиями, вызванными прозрачностью и конкуренцией. Поэтому возрастает значение управленческих решений, которые согласуют интересы участников, закрепляют правила взаимодействия и поддерживают взаимовыгодное сотрудничество. С позиции управления ключевое

значение имеет поддержание такого уровня полезности платформы, при котором каждый участник оценивает свое участие как экономически оправданное. Пользовательское восприятие должно фиксировать положительную разницу между получаемыми выгодами и понесенными транзакционными издержками. Привлечение обеих сторон достигается через уникальные предложения, ориентированные на потребности клиентов и интегрированные в стратегию продвижения. Это важно для учета и контроля основных средств, так как создание такой ценности зависит от надежности IT-систем, логистической инфраструктуры и сервисных процессов.

Типы бизнес-моделей маркетплейсов

По операционной композиции выделяются разные типы бизнес-моделей маркетплейсов, которые по-разному задают состав процессов и поддерживающих их активов (табл. 2). Описываются модели стимулирования коммуникации (контент, каталоги, информация о поставщике и продукте, объявления, реклама и другие информационные услуги), модели автоматизации транзакций и исполнения заказов (каталоги и фильтрация, оформление документации, онлайн-оформление и оплата), а также модели координации цепочки создания ценности.

Таблица 2. Сравнительная характеристика типов бизнес-моделей маркетплейсов по операционной композиции, составу процессов и поддерживающим активам.

Тип модели	Цель	Состав процессов	Поддерживающие активы
1. Стимулирование коммуникации	Создание информационной среды для взаимодействия продавцов и покупателей	<ul style="list-style-type: none"> – Контент (информационное наполнение) – Каталоги (систематизация предложений) – Информация о поставщике и продукте – Объявления и реклама – Информационные услуги 	<ul style="list-style-type: none"> – IT-платформа – Базы данных – Алгоритмы ранжирования – Рекламные инструменты
2. Автоматизация транзакций и исполнения заказов	Упрощение и ускорение процессов оформления и оплаты заказов	<ul style="list-style-type: none"> – Каталоги и фильтрация – Оформление документации – Онлайн-оформление и оплата 	<ul style="list-style-type: none"> – Платежные шлюзы – Электронный документооборот – Корзина и checkout-система
3. Координация цепочки создания ценности	Создание экосистемы полного цикла взаимодействия участников	<ul style="list-style-type: none"> – Отбор продавцов и покупателей – Динамическое ценообразование – Сравнение – Персональные предложения и рекомендации – Логистика и фулфилмент – Поддержка качества – Страхование сделок – Аналитика продаж и прогнозирование спроса и предложения 	<ul style="list-style-type: none"> – AI-алгоритмы рекомендаций – Складские комплексы – Служба поддержки – Аналитические платформы – Системы страхования и гарантий

На практике распространены смешанные конфигурации, когда крупный игрок совмещает несколько моделей. Это означает, что процессная архитектура оператора изначально мультифункциональна и требует одновременного развития цифровых и физических контуров исполнения.

В цифровой экономике системообразующим становится IT-контур. Он обеспечивает управляемость процессов, их наблюдаемость и контроль через цифровые правила и инфраструктуру. Это видно в регламентированной цепочке подключения продавца и запуска продаж. В нее входят регистрация и активация аккаунта (личный кабинет, регистрационные данные, система налогообложения, платежные реквизиты, электронная почта), оформление оферты как договора между продавцом и маркетплейсом, подключение электронного документооборота (выбор системы и тарифа, получение логина

и пароля), загрузка товаров и сертификатов, заполнение карточек и загрузка медиаконтента, модерация товаров, выбор схемы работы и старт продаж. Такая детализация показывает, что цифровое ядро охватывает не только разработку ПО, но и проектирование сквозных процедур и контрольных точек: договорную базу (оферта), доступы, ЭДО, качество данных карточек, правила модерации.

Учет и контроль основных средств маркетплейса

Для учета и контроля основных средств это означает, что значительная часть ключевых активов маркетплейса сосредоточена в IT-инфраструктуре, обеспечивающей работу личных кабинетов, ЭДО, модерации и стабильность транзакционных функций. К таким объектам относятся серверное и сетевое оборудование, системы хранения данных, средства обеспечения бесперебойности и безопасности (в зависимости

от архитектуры). Особенностью является ускоренное моральное устаревание части технологических компонентов и значимость модернизаций, что повышает требования к разграничению капитальных вложений и расходов периода, а также к корректному выбору сроков полезного использования.

Физический контур маркетплейса проявляется в логистике исполнения и фулфилменте, которые в ряде моделей становятся частью процесса создания ценности. Это выражается в разных схемах выполнения заказов. При продаже со склада маркетплейса продавец отвозит товары

на склад, платформа размещает их на сайте, принимает оплату, упаковывает и доставляет заказы клиентам. При продаже со склада продавца товары хранятся у предприятия; доставка может выполняться службой маркетплейса или силами продавца, при этом сборка и упаковка осуществляются самостоятельно. Степень вовлеченности платформы в физическое исполнение заказа различается, поэтому различается и структура основных средств: от преимущественно IT-инфраструктуры (при меньшем участии в фулфилменте) до капиталоемкой логистической базы (при развитом складском исполнении) (табл. 3).

Таблица 3. Сравнительная характеристика моделей исполнения заказов маркетплейса.

Критерий	Исполнение со склада маркетплейса	Исполнение со склада продавца
Локация запасов	Склад маркетплейса	Склад продавца
Операции по упаковке	Выполняет маркетплейс	Как правило, выполняет продавец (по правилам платформы)
Организация доставки	Маркетплейс (собственная или партнерская логистика)	Маркетплейс или продавец (зависит от модели)
Структура ОС оператора	Высокая доля складской и сортировочной инфраструктуры и IT	Преимущественно IT-инфраструктура; физические активы смещены к продавцу
Капиталоемкость оператора	Выше	Ниже
Фокус контроля	Производительность фулфилмента, бесперебойность складских операций	Соблюдение набора требований к уровню сервиса продавцами, качество исполнения, уровень возвратов

В маркетплейсах с развитым фулфилментом складские и сортировочные операции становятся зоной высокой концентрации основных средств. Можно выделять группы ОС по их роли в обеспечении пропускной способности и точности исполнения: складские здания и сооружения, инженерные системы, стеллажные и мезонинные конструкции, погрузочно-разгрузочная техника, конвейерно-сортировочные решения. Отдельный слой формируют средства цифровизации склада и регистрации операций (включая мобильные устройства и средства идентификации), так как процессы требуют оперативной фиксации событий при приемке, размещении, сборке, отгрузке и возвратах.

Клиентский сервис выступает самостоятельным контуром обеспечения доверия и качества платформы, поскольку конкурентоспособность определяется не только ассортиментом и ценой, но и удобством, прозрачностью и гарантиями. Для покупателей важны база отзывов и рейтингов, удобство покупки и получения заказа за счет интеграций с платежными и логистическими сервисами, отлаженное оформление заказов и гарантии приобретения сертифицированных товаров. Эти элементы имеют процессный характер: отзывы и рейтинги поддерживают принятие решения, интеграции обеспечивают сквозной сервис, оформление заказа задает последовательность обязательств и статусов.

Для продавцов значимы поддержка и прозрачная отчетность: в оферте фиксируются отчетные документы, порядок взаиморасчетов, возвраты и ответственность сторон, условия доступа и деактивации личного кабинета. В результате сервисная система включает не только контакт-центр, но и цифровые механизмы качества данных и правила взаимодействия.

Цифровая трансформация бизнес-процессов маркетплейсов рассматривается как условие дальнейшего совершенствования их деятельности и создания дополнительных удобств для покупателей и продавцов при наличии кадрового сопровождения. Цифровизация охватывает всю процессную цепочку: вход продавца на платформу, документооборот, управление контентом, модерацию, выбор схемы исполнения, обработку заказов и сервисные коммуникации. Это усиливает роль технологических основных средств (сетевой и вычислительной инфраструктуры, средств автоматизации и контроля исполнения) и повышает требования к внутреннему контролю их сохранности, корректности использования и непрерывности работы.

Заключение

Проведенный анализ структуры бизнес-процессов маркетплейсов и их операционных моделей позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, инфраструктура маркетплейса носит многоконтурный характер и объединяет четыре ключевых блока бизнес-процессов: управление мерчантом (работа с продавцами), управление ассортиментом, управление заказами, а также клиентский сервис. Каждый из этих блоков формирует специфические требования к поддерживающим активам, среди которых выделяются ИТ-инфраструктура, складские комплексы, логистическое оборудование и средства цифровизации операций.

Во-вторых, в зависимости от распределения функций между платформой и продавцом выделяются три типа бизнес-моделей: модели стимулирования коммуникации, модели автоматизации транзакций и модели координации цепочки

создания ценности. Выбор конкретной модели определяет не только состав процессов, но и капиталоемкость операционной деятельности. Чем больше функций берет на себя оператор (особенно в части фулфилмента), тем выше доля основных средств в структуре активов и тем сложнее задачи учета.

В-третьих, сравнительный анализ моделей исполнения заказов – со склада маркетплейса и со склада продавца – демонстрирует принципиальные различия в структуре основных средств оператора. При развитом фулфилменте возникает необходимость в учете значительного массива материальных активов: складских зданий и сооружений, стеллажных систем, погрузочно-разгрузочной техники, конвейерно-сортировочных решений, а также средств цифровизации склада. В моделях с исполнением со склада продавца акцент смещается в сторону ИТ-инфраструктуры, что требует иных подходов к определению сроков полезного использования и разграничению капитальных вложений и текущих расходов.

В-четвертых, цифровая трансформация бизнес-процессов маркетплейсов усиливает роль технологических основных средств – серверного и сетевого оборудования, систем хранения данных, средств обеспечения непрерывности и безопасности. При этом ускоренное моральное устаревание технологических компонентов и высокая значимость их модернизации повышают требования к профессиональному суждению при установлении сроков полезного использования и разграничении капитальных и текущих затрат.

Таким образом, эффективная организация бухгалтерского учета основных средств в маркетплейсах невозможна без глубокого понимания специфики их бизнес-процессов и операционных моделей. Учетная политика таких организаций должна учитывать не только отраслевые особенности, но и конкретную конфигурацию процессов, а также степень вовлеченности оператора в физическое исполнение заказов. Дальнейшее развитие платформенных моделей

экономики потребует совершенствования методических подходов к оценке существенности информации об основных средствах и обоснова-

нию критериев их признания в условиях высокой динамики цифровых активов.

Библиографический список

1. *Гредаева Вар. В., Гредаева Вик. В.* Трансформация учетной и контрольной модели основных средств под влиянием логистической динамики маркетплейс-операторов // Вестник Академии знаний. – 2026. – 2 (73).
2. *Измайлов М. К.* Оптимизация использования основных средств в условиях цифровизации // Телескоп. – 2025. – № 4.
3. *Курочкина А. А., Намазов К. А.* Цифровая трансформация как основное направление эволюции бизнеса: обзор литературы // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 7.
4. *Листопад Е. Е.* Коммуникация работников как средство преодоления процесса неопределенности учетной среды при учете основных средств // Экономические науки. – 2021. – 4 (197). – С. 241–246.
5. *Листопад Е. Е.* Учет внеоборотных активов как инструмент повышения эффективности управления ими // Вестник Академии знаний. – 2025. – 2 (67). – С. 382–386.
6. *Листопад Е. Е., Гредаева Вар. В., Гредаева Вик. В.* Стратегическое планирование и его инструменты в IT-компаниях // Вестник Академии знаний. – 2024. – 2 (61). – С. 266–271.
7. *Abdullayev I., Zainullin L., Kozachek A.* Philosophical and pedagogical principles of Christian education in Pamfil Yurkevich's works // European Journal of Science and Theology. – 2025. – Vol. 21, no. 2. – P. 95–107. – EDN XGFOLD.
8. *Anggono A. D., Elveny M., Abdelbasset W. K.* Retraction Note: Creep Deformation of Zr55Co25Al15Ni5 Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // Transactions of the Indian Institute of Metals. – 2024. – Vol. 77, no. 7. – P. 175–9. – DOI: [10.1007/s12666-024-03314-y](https://doi.org/10.1007/s12666-024-03314-y). – EDN YMECTY.
9. *Petrov A., Poltarykhin A., Alekhina N.* The relationship between religious beliefs and coping with the stress of COVID-19 // HTS Theologiese Studies. – 2021. – Vol. 77, no. 1. – a6487. – DOI: [10.4102/hts.v77i1.6487](https://doi.org/10.4102/hts.v77i1.6487). – EDN YDXXSC.
10. *Zhilyakov D., Petrushina O., Meshcheryakov K.* Enhancing Food Security in Central Asia and the Caucasus: A SWOT Analysis of Agro-Industrial Potential // International Journal of Safety and Security Engineering. – 2025. – Vol. 15, no. 7. – P. 1461–1470. – DOI: [10.18280/ijssse.150713](https://doi.org/10.18280/ijssse.150713). – EDN NOGODG.