

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории  
и национальной экономики

**Развитие электронной торговли на примере маркетплейса Озон**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 4 курса 413 группы  
Направления 38.03.01 «Экономика»  
профиля «Экономика предприятий и организаций»  
экономического факультета  
Хатамова Касыма

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Г.А. Черемесинов  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Е.В. Огурцова  
инициалы, фамилия

Саратов 2026

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Электронная торговля является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики России. В условиях цифровой трансформации маркетплейсы становятся ключевым звеном между продавцом и покупателем, формируя новые модели потребления. Особый интерес представляет деятельность Ozon — компании, прошедшей путь от книжного интернет-магазина до одной из ведущих цифровых экосистем страны. Анализ её стратегии и выявление факторов конкурентоспособности важны для понимания тенденций развития всего российского e-commerce.

Цель исследования заключается в комплексном анализе состояния электронной торговли в России, выявлении особенностей функционирования маркетплейсов, детальном изучении деятельности Ozon и разработке предложений по дальнейшему развитию и повышению его конкурентоспособности.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы электронной торговли и классификацию её моделей.
2. Проанализировать динамику, структуру российского рынка электронной коммерции и место Ozon на нём.
3. Исследовать влияние финтех-направления на эффективность маркетплейса Ozon.
4. Определить стратегические направления роста Ozon и разработать рекомендации по оптимизации его бизнес-процессов.

Объект исследования: электронная торговля в России, в частности рынок маркетплейсов.

Предмет исследования: деятельность маркетплейса Ozon, его бизнес-модель, цифровые технологии и перспективы развития.

Материалы исследования. Эмпирическую базу составили официальные финансовые и операционные отчёты Ozon за 2023–2025 гг., данные Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), аналитические обзоры BusinesStat и «Компьютерры», публикации в отраслевых СМИ (Retail.ru, TAdviser), а также научные труды по цифровой экономике.

Методы исследования: сравнительный анализ, статистический анализ, SWOT-анализ, бенчмаркинг, методы финансового анализа.

Структура ВКР. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников. В первой главе рассмотрены теоретические основы электронной торговли. Во второй главе проведён анализ рынка e-commerce в России и деятельности Ozon. Третья глава посвящена перспективам развития и рекомендациям по повышению конкурентоспособности компании.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

### **Теоретические основы электронной торговли и функционирования маркетплейсов**

В первой главе работы установлено, что электронная торговля в России прошла путь от единичных интернет-магазинов до системообразующего элемента розничной торговли. Отправной точкой стало открытие интернет-магазина «Озон» в 1998 году, однако в тот период рынок оставался крайне узким из-за низкого уровня проникновения интернета, ограниченной платёжеспособности населения и скептического отношения к онлайн-платежам. На рубеже 2000-х и 2010-х годов ситуация начала меняться: рост доступности интернета до 40% к 2010 году создал технологическую базу, появление первых платёжных систем снизило транзакционные риски, а формирование логистической инфраструктуры позволило выстраивать сети доставки, охватывающие крупные города. Важным этапом стало законодательное закрепление базовых понятий цифровой экономики — принятие в 2011 году Федерального закона «Об электронной подписи» придало правовую определённость электронным сделкам, уравнив цифровую документацию с бумажными аналогами [1].

2010-е годы ознаменовались переходом к массовому использованию онлайн-платформ. Появление крупных маркетплейсов — Wildberries, Ozon — изменило структуру рынка, сделав онлайн-покупки доступными для широких слоёв населения. Распространение смартфонов и мобильных приложений ускорило этот процесс, а развитие безналичных расчётов повысило удобство транзакций. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), к 2019 году доля e-commerce в общем обороте розничной торговли достигла 4,7%, что свидетельствовало о формировании зрелого рынка. Пандемия COVID-19 выступила катализатором ускоренной цифровизации: в условиях ограничений потребители массово перешли на онлайн-покупки, и к 2022 году доля электронной торговли превысила 10% розничного оборота. Современный этап

(с 2023 года) характеризуется смещением акцентов на импортозамещение цифровых решений, внедрением отечественных платёжных инструментов (Система быстрых платежей) и расширением сотрудничества маркетплейсов с производителями из стран ЕАЭС [2].

В работе дано развёрнутое определение маркетплейса как цифровой платформы, обеспечивающей взаимодействие множества продавцов и покупателей в единой виртуальной среде. В отличие от классических интернет-магазинов, маркетплейс не владеет товарными запасами — он предоставляет инфраструктуру для размещения предложений, обработки заказов и проведения платежей, получая доход в виде комиссии с каждой транзакции. Выделены ключевые сущностные характеристики маркетплейса: мультисторонность взаимодействия (одновременное присутствие множества продавцов и покупателей), агрегация предложений (объединение товаров и услуг разных поставщиков в едином интерфейсе), посредническая роль (платформа лишь облегчает заключение сделки) и монетизация через комиссии [4; 5].

Функционирование маркетплейса базируется на комплексе взаимосвязанных процессов. Инфраструктурная функция включает обеспечение технической базы для размещения товаров, поиска, оформления заказов и оплаты — от каталога с фильтрами до интеграции с платёжными шлюзами. Коммуникационная функция создаёт каналы взаимодействия через отзывы, рейтинги, чаты с продавцами и уведомления о статусе заказа. Логистическая функция координирует доставку через подключение сторонних служб, управление пунктами выдачи и трекинг заказов. Маркетинговая функция отвечает за привлечение и удержание аудитории через рекламные кампании, программы лояльности и персонализированные рекомендации. Регуляторная функция поддерживает доверие за счёт верификации продавцов, систем разрешения споров и гарантий возврата. Наконец, аналитическая

функция обеспечивает сбор и обработку данных для оптимизации ассортимента, прогнозирования спроса и таргетирования рекламы [5].

На основе синтеза существующих подходов в работе разработана многокритериальная классификация маркетплейсов. По типу продукции выделены товарные (AliExpress, Amazon), сервисные (Booking.com, Uber), гибридные (Avito), инвестиционные (Kickstarter) и информационные площадки (YouTube). По специализации различают горизонтальные маркетплейсы с большим ассортиментом товаров разных продавцов одной тематики и вертикальные, специализирующиеся на товарах одного типа (ЦИАН, Aviasales). По географии выделяются локальные (Lamoda) и глобальные платформы (Amazon, Alibaba). По бизнес-модели — каптивные (маркетплейс размещает и собственные товары, как Amazon) и площадки (только сторонние продавцы, как Aliexpress). По способу монетизации — комиссия со сделки (eBay, Uber), плата за лиды (Youdo), плата за размещение (Headhunter, Avito), рекламная модель (YouTube) и премиум-подписка (Avito, Юла) [3].

Выявлены ключевые конкурентные преимущества маркетплейсов. Это экономия на масштабе: платформа обслуживает тысячи продавцов и миллионы покупателей, распределяя издержки на инфраструктуру между участниками, что снижает стоимость входа для малого бизнеса и делает цены привлекательными для потребителей. Широкий ассортимент, формируемый за счёт агрегации предложений множества поставщиков, создаёт эффект «одного окна», где покупатель находит всё необходимое без перехода на другие сайты. Доверие к бренду платформы выступает гарантом качества, снижая риски мошенничества, а система рейтингов и отзывов дополнительно усиливает прозрачность сделок. Оптимизация логистики через централизованное управление доставкой сокращает сроки и стоимость перевозок. Доступ к данным о поведении пользователей позволяет предлагать персонализированные рекомендации и повышать конверсию. Для продавцов платформа даёт

возможность получить готовую аудиторию без необходимости инвестировать в продвижение и IT-инфраструктуру [5; 8].

Вместе с тем идентифицированы основные риски для продавцов, работающих через маркетплейсы: высокая зависимость от условий площадки (строгие требования к описанию продуктов, сертификации, участию в акциях); высокий уровень конкуренции, особенно на крупных площадках с огромным количеством аналогичных товаров; репутационный риск совместного бренда, когда негативные отзывы об одном продавце сказываются на рейтинге всех остальных; ограниченная возможность укрепления собственного бренда, так как фокус внимания пользователей сосредоточен именно на платформе; стандартизация ассортимента, делающая неэффективным размещение уникальных или премиум-продуктов; а также проблемы с возвратом непроданных товаров и необходимость соблюдения нормативных требований (лицензирование, сертификация) [6; 7]. Эти факторы существенно влияют на стратегию выхода на маркетплейсы и требуют тщательного планирования.

### **Анализ рынка электронной торговли в России и роли Ozon**

Во второй главе показано, что российский рынок электронной коммерции демонстрирует устойчивый рост, трансформируясь под влиянием технологических инноваций, изменения потребительских предпочтений и макроэкономических факторов. В 2024 году его объём превысил 10,7 трлн рублей, показав рост на 36% относительно 2023 года, а доля e-commerce в рознице достигла 24%. За период с 2020 по 2024 год оборот рынка увеличился почти в 3 раза — с 3,2 до 8,6 трлн рублей. В первом полугодии 2025 года оборот онлайн-продаж составил 5,3 трлн рублей, продемонстрировав рост на 36% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года, при этом 97% сделок были заключены на российских маркетплейсах [9; 10].

Рынок сегментируется по категориям товаров. Одежда и обувь лидируют по объёму заказов (около 71% всех онлайн-заказов в 2024 году). Продукты питания в 2024 году впервые возглавили рейтинг по динамике, составив 16,9%

от всех покупок. Электроника и бытовая техника демонстрируют стабильный спрос, особенно в сегменте смарт-устройств, а товары для дома и мебель обеспечивают 14,8% от общего объёма продаж [10]. Ключевую роль на рынке играют маркетплейсы, на которые приходится около 81% всех заказов. Распределение долей в 2024 году выглядит следующим образом: Wildberries — 47%, Ozon — 34,4%, Яндекс.Маркет — 8,1%, Мегамаркет — 6,9% [26]. При этом динамика доли Ozon (с 2% в 2017 году до 26% к 2025 году по отдельным оценкам) свидетельствует об опережающем росте компании [16].

В работе подробно рассмотрена история развития Ozon, которая репрезентативно отражает основные тренды и трансформации рынка электронной коммерции в России. Компания была основана в 1998 году в период зарождения коммерческого интернета в России. Первоначально Ozon позиционировался как интернет-магазин книг, что позволяло оперировать с широким ассортиментом при отсутствии необходимости содержания физических торговых площадей. Существенным импульсом для развития стал 1999 год, когда компания привлекла венчурные инвестиции от фонда Baring Vostok Capital Partners. Это позволило не только стабилизировать операционную деятельность, но и приступить к реализации стратегии диверсификации: сначала были добавлены видеокассеты, аудио-компакт-диски и компьютерные игры, а затем — бытовая электроника, товары для дома, детские товары и многие другие категории [12].

Одним из наиболее значимых вызовов стала системная неразвитость национальной логистической инфраструктуры, не приспособленной для нужд e-commerce. Низкая надёжность и высокая стоимость услуг сторонних курьерских служб создавали серьёзные риски для клиентского опыта. В качестве стратегического ответа компания приняла решение о создании собственной службы доставки O-Courier. Данный шаг, требовавший значительных капитальных вложений, в долгосрочной перспективе оказался ключевым конкурентным преимуществом, позволившим Ozon гарантировать

сроки и качество выполнения заказов. Параллельно с развитием курьерской сети компания формировала обширную партнёрскую сеть пунктов выдачи заказов (ПВЗ), что способствовало снижению финальной стоимости доставки для потребителя и повышению доступности сервиса в регионах [12].

Современный этап эволюции Ozon (с середины 2010-х годов) характеризуется трансформацией из крупного интернет-магазина в многопрофильную цифровую экосистему. Были запущены такие сервисы, как Ozon Travel (бронирование авиабилетов и отелей), Ozon Fintech (дебетовые карты, кредитование покупателей и продавцов), а также услуги доставки готовой еды. Центральным элементом этой трансформации стал переход к модели маркетплейса, при которой сама платформа выступает инфраструктурным оператором, а основным поставщиком товаров выступают тысячи сторонних продавцов. Это позволило многократно нарастить ассортимент, достигший миллионов товарных позиций [12; 22].

Финансовый анализ Ozon за 2023–2025 годы показал устойчивый рост ключевых показателей. Оборот (GMV) с учётом услуг вырос на 45% — с 1,75 трлн рублей в 2023 году до 4,16 трлн рублей в 2025 году. Общая выручка увеличилась на 63% (с 424,3 млрд рублей до 998 млрд рублей), что более чем вдвое превысило уровень 2023 года. Валовая прибыль за три года выросла в 5,2 раза — с 44,3 млрд рублей (расчётно) до 230,1 млрд рублей, что говорит об улучшении эффективности закупок и логистики, а также о росте маржинальности. Скорректированная EBITDA продемонстрировала кратный рост: с 4,2 млрд рублей до 156,4 млрд рублей, то есть выросла в 3,9 раза. Чистый убыток компании сократился с 42,7 млрд рублей в 2023 году до 0,9 млрд рублей в 2025 году, что означает улучшение на 98,5% и свидетельствует о движении компании к точке безубыточности. Количество заказов выросло на 69% (с 807 млн до 2,48 млрд), активных покупателей — на 14% (с 46 млн до более 65 млн). При этом рост числа клиентов менее динамичен, чем рост

заказов, что указывает на увеличение частоты покупок на одного покупателя [14].

Особое внимание в работе уделено финтех-направлению Ozon, которое развивается в двух сегментах: B2C (для покупателей) и B2B (для предпринимателей). В сегменте B2C отправной точкой стал запуск «Ozon счёта» в 2021 году, который эволюционировал в «Ozon карту» — сначала виртуальную, а затем пластиковую, позволяющую расплачиваться в обычных магазинах, в том числе через Mir Pay. Ключевым преимуществом продукта является комбинированная система лояльности: держатели карты получают скидки до 30% на товары площадки и кэшбэк до 10% за покупки у сторонних продавцов. В сегменте B2B ключевое место занимает «Ozon кредит», позволяющий продавцам в несколько кликов через личный кабинет подать заявку и привлечь до 100 миллионов рублей. Также разработан инновационный продукт «Деньги до продаж» — выдача средств под залог товаров, уже поступивших на склад Ozon, но ещё не реализованных конечному покупателю. Финансирование становится доступным сразу после приёма продукции на хранение, а процентная ставка начинается от 1,9% [17].

Запуск собственного банка в 2021 году и развитие кредитных продуктов позволили компании создать замкнутый финансовый контур. Ключевые результаты финтеха за третий квартал 2025 года: количество активных клиентов увеличилось на 45% (до 39 млн), выручка сегмента выросла на 131% (до 53,9 млрд рублей), прибыль до налогообложения — на 138% (до 17,7 млрд рублей). Объём операций по Ozon Карте вне платформы превысил 60% от общего объёма операций. Активы, приносящие процентные доходы, составили 592,3 млрд рублей, увеличившись на 86% по сравнению с показателем на конец 2024 года. Привлечённые средства клиентов выросли на 192% в годовом выражении — до 438,1 млрд рублей [17; 18]. Наличие собственного банка в периоды макроэкономической нестабильности выступает конкурентным преимуществом, обеспечивая непрерывное финансирование продавцов и

повышая их лояльность. Как показано в работе, Ozon видит продавца «изнутри» — не просто цифры в декларации, а реальную динамику продаж, рейтинг, частоту заказов. Это снимает бюрократические барьеры и позволяет принимать кредитные решения в разы быстрее, чем во внешних банках [20; 21].

### **Перспективы развития Ozon и рекомендации по повышению конкурентоспособности**

В третьей главе определены три ключевых стратегических направления роста Ozon. Первое направление — расширение ассортимента, причём не столько в количественном выражении, сколько в качественном — глубина проникновения в повседневную жизнь. Компания активно заходит в категории, которые раньше считались «неудобными» для онлайн-торговли: стройматериалы, крупногабаритная мебель, товары повседневного спроса (продукты питания, бытовая химия, товары для животных). Проблема решается через улучшение логистики и программы рассрочки: покупатель может проверить товар в пункте выдачи перед получением и платить частями, что снижает психологические барьеры. Если Ozon сможет сделать так, чтобы человек заказывал молоко и хлеб к завтраку через приложение, частота покупок вырастет в разы [22; 23].

Второе направление — выход в новые сегменты, напрямую не связанные с торговлей, но формирующие экосистему. Помимо банка, это Ozon Travel (авиабилеты и отели), Ozon Забота (медицина и страховки), подписка Ozon Premium (кино, музыка, скидки). Цель — увеличить так называемую долю кошелька клиента: если человек уже платит за подписку, у него лежат деньги на Ozon-карте и он через Ozon летит в отпуск, привязанность к платформе становится очень высокой, а уйти к конкуренту — сложно. Кроме того, Ozon активно работает с малым и средним бизнесом не просто как полка для товаров, а как партнёр по развитию: запускает образовательные проекты для селлеров, помогает с выходом на экспорт, даёт аналитику [22].

Третье направление — международная экспансия. Ozon действует здесь осторожно, делая ставку не на строительство складов в Европе или США, а на трансграничную торговлю. Уже работают пункты выдачи и налажена доставка в Беларуси, Казахстане, Киргизии, Армении. Российские продавцы получают возможность продавать свои товары покупателям в других странах, а Ozon помогает с логистикой и таможней. Это менее затратный способ нащупать спрос и понять, где стоит открывать полноценные представительства. В фокусе — рынки Китая, Турции, Израиля [23].

Разработаны также практические рекомендации по оптимизации бизнес-процессов Ozon по трём направлениям.

По логистике: предлагается переход к микро-хабам внутри спальных районов мегаполисов (не в промзонах за МКАДом, а в шаговой доступности от людей), что позволит сократить доставку с «завтра-послезавтра» до «сегодня вечером». Это особенно важно для товаров повседневного спроса. Второе — умная маршрутизация курьеров, когда заказы собираются в кластеры и маршруты строятся так, чтобы курьер за один выезд закрывал максимум адресов, а не мотался по всему городу. Третье — обеспечение прозрачности для продавцов на этапе приёмки товаров на складе: продавец должен видеть в личном кабинете не просто статус «на приемке», а примерное время до размещения на полке, что снизит нервозность и позволит планировать поставки [24].

По персонализации: рекомендуется уйти от линейной логики «купил — значит, нужно ещё», так как люди покупают товары под конкретную задачу (сделал ремонт — дрель больше не нужна). Алгоритмы должны различать категории импульсного спроса и долгосрочных нужд. Второе — использовать данные с Ozon Карты и Ozon Travel для кросс-сервисных рекомендаций: если человек покупает билеты в Турцию, предложить ему чемодан, крем от загара и книгу в дорогу. Третье — внедрение индивидуальных цен и персональных скидок, в том числе автопродления товаров регулярного спроса со скидкой

(корм для кота, бытовая химия), а также персонализированных подарков на день рождения под историю заказов [24].

По развитию финтех-услуг: во-первых, необходимо увеличить кэшбэк по Ozon Карте за покупки в обычных магазинах, чтобы карта стала выгоднее предложений Тинькоффа и Сбера — даже если это будет работать в минус в краткосрочной перспективе, на дистанции окупится за счёт того, что деньги клиента останутся внутри системы. Во-вторых, запустить удобную рассрочку без скрытых комиссий прямо внутри площадки, что стимулирует продажи дорогих товаров. В-третьих, сделать кредитование продавцов полностью автоматическим: лимит финансирования должен рассчитываться в режиме реального времени под текущие продажи, а деньги приходиться на счёт за час, а не за три дня. В-четвёртых, организовать образовательную поддержку для селлеров (простые и понятные ролики, консультации), так как многие небольшие предприниматели просто не понимают, как пользоваться кредитными продуктами, и боятся кабальных условий [25].

Реализация предложенных рекомендаций позволит Ozon не просто удерживать текущие позиции, но и укрепить лидерство за счёт повышения удобства для покупателей, снижения издержек и повышения лояльности продавцов, что в конечном счёте приведёт к росту оборота и выходу на устойчивую чистую прибыль.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Российский рынок электронной торговли завершил этап формирования и перешёл в фазу зрелого роста. Маркетплейсы стали архитекторами новой модели потребления, где стирается грань между онлайн и офлайн. К 2024 г. доля e-commerce в рознице достигла 24%, а лидеры (Wildberries и Ozon) консолидируют более 80% заказов.

Ozon за 25 лет эволюционировал из узкоспециализированного книжного магазина в мультикатегорийного игрока с собственной логистической инфраструктурой (более 5 млн кв. м складов, свыше 75 тыс. ПВЗ) и цифровой экосистемой. Финансовые результаты 2023–2025 гг. (рост выручки на 63%, сокращение чистого убытка на 98,5%, достижение положительной EBITDA) подтверждают эффективность выбранной стратегии.

Создание собственного банка стало стратегически верным решением. Финтех-направление не только генерирует существенную выручку (53,9 млрд руб. в 3 кв. 2025 г.), но и выполняет ключевую системную функцию: в периоды внешних шоков оно обеспечивает непрерывное финансирование продавцов, повышая устойчивость всей платформы. Продукты «Озон кредит» и «Деньги до продаж» снижают зависимость селлеров от внешних банков.

Для удержания лидирующих позиций и дальнейшего роста компании необходимо сфокусироваться на трёх направлениях: а) дальнейшее сжатие логистики через микро-хабы и умную маршрутизацию; б) глубокая персонализация на основе кросс-сервисных данных; в) превращение финтех-продуктов из «внутренней кассы» в полноценные инструменты повседневного использования (привлекательный кэшбэк, мгновенные кредиты, удобная рассрочка).

Таким образом, Ozon превращается не просто в маркетплейс, а в многофункциональную экосистему, охватывающую торговлю, финансы, путешествия и сервисы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Канев, В. С. Основы моделирования и управления операционными рисками в электронной коммерции и телекоммуникациях / В. С. Канев, Ю. В. Шевцова. — Москва : Горячая линия-Телеком, 2015. — 278 с. — ISBN 978-5-9912-0520-3.
2. Косарева, О. А. Современные тенденции развития розничной торговли и перспективные форматы розничных магазинов / О. А. Косарева // Бизнес. Образование. Право. — 2019. — № 1 (46). — С. 193–197.
3. Сэмюэл, Г. Интернет вещей: Будущее уже здесь / Г. Сэмюэл ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 188 с. — ISBN 978-5-9614-5853-4.
4. Маркетплейсы наступают [Электронный ресурс]. — URL: <https://news.rambler.ru> (дата обращения: 15.11.2025).
5. Маркетплейсы как перспективный формат для развития в онлайн-торговле [Электронный ресурс]. — URL: <https://mywebsupport.ru> (дата обращения: 15.11.2025).
6. Петров, А. А. Цифровая экономика : учебник для вузов / А. А. Петров. — Москва : Юрайт, 2024. — 356 с. — ISBN 978-5-534-16789-0.
7. Смит, Б. Электронная коммерция: стратегии и практика / Б. Смит ; пер. с англ. — Москва : Вильямс, 2022. — 416 с. — ISBN 978-5-8459-1850-1.
8. Соколова, А. Н. Электронная коммерция: мировой и российский опыт / А. Н. Соколова, Н. И. Геращенко. — Москва : Кнорус, 2019. — 231 с. — ISBN 978-5-406-07031-2.
9. Российский e-commerce в 2025: итоги первого полугодия : обзор рынка / компания Gateline. — Москва : Gateline, 2025. — 48 с.
10. Революция онлайн-продаж: взрывной рост e-commerce в России и прогнозы до 2030 года / Компьютерра. — Санкт-Петербург : Компьютерра, 2025. — 62 с.

11. Анализ рынка электронной коммерции (eCommerce) в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг. : демоверсия отчёта / BusinesStat. — Москва : BusinesStat, 2025. — 60 с. — URL: <https://businesstat.ru> (дата обращения: 10.11.2025).
12. История Ozon: от книжного магазина до крупнейшей e-commerce платформы России [Электронный ресурс] // Postium : интернет-издание. — URL: <https://postium.ru/istoriya-ozon/> (дата обращения: 12.11.2025).
13. IPO Ozon: оценка и наше мнение [Электронный ресурс] // SharesPro : инвестиционный портал. — URL: <https://sharespro.ru> (дата обращения: 15.11.2025).
14. АТОН. «Озон»: ключевые результаты за четвертый квартал 2025 года [Электронный ресурс] // АТОН : инвестиционная компания. — URL: [https://www.aton.ru/ideas/ozon\\_klyuchevye\\_rezultaty\\_za\\_chetvertyy\\_kvartal\\_2025\\_goda/](https://www.aton.ru/ideas/ozon_klyuchevye_rezultaty_za_chetvertyy_kvartal_2025_goda/) (дата обращения: 15.11.2025).
15. Рейтинг маркетплейсов 2022: обзор и сравнительный анализ 8 популярных площадок [Электронный ресурс]. — URL: <https://kak2c.ru> (дата обращения: 12.11.2025).
16. Сводные аналитические данные [Электронный ресурс] / Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ). — URL: <https://akit.ru> (дата обращения: 15.11.2025).
17. Зачем маркетплейсу Ozon банк [Электронный ресурс] // Retail.ru : новости ритейла. — 19 марта 2025. — URL: <https://www.retail.ru/cases/zachem-marketpleysu-bank/> (дата обращения: 15.02.2026).
18. Ozon. Финансовые результаты за третий квартал 2025 года [Электронный ресурс] // Ozon : официальный сайт для инвесторов. — 2025. — URL: <https://ir.ozon.com/ru/sth/ozon-obyavlyayet-finansovye-rezultaty-za-tretyi-kvartal-2025-goda-cca86902> (дата обращения: 15.02.2026).
19. Ozon Банк : показатели деятельности за период с 2026-02-01 по 2025-09-01 [Электронный ресурс] // Банки.ру : информационный портал. —

2026. — 1 февраля. — URL: <https://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения: 02.03.2026).

20. Ozon запустил собственный сервис интернет-эквайринга [Электронный ресурс] // Bosfera.ru : деловой портал. — 14 апреля 2025. — URL: <https://bosfera.ru/press-release/ozon-zapustil-sobstvennyu-servis-internet-ekvayringa> (дата обращения: 22.02.2026).

21. Площадь складской инфраструктуры Ozon превысила 5 млн кв. м [Электронный ресурс] // Retail.ru : новости ритейла и розничной торговли. — 2 марта 2026. — URL: <https://www.retail.ru/news/ploshchad-skladskoy-infrastruktury-ozon-prevysila-5-mln-kv-m-2-marta-2026-275054/> (дата обращения: 03.03.2026).

22. Озон: от маркетплейса к экосистеме [Электронный ресурс] : аналитика от экспертов // Go Invest. — 11 ноября 2025. — URL: <https://goinvest.ru/blog/analytics/ozon-ot-marketplejsa-k-ekosisteme/> (дата обращения: 18.02.2026).

23. Площадь складской инфраструктуры Ozon превысила 5 млн кв. м [Электронный ресурс] // Retail.ru : новости ритейла и розничной торговли. — 2 марта 2026. — URL: <https://www.retail.ru/news/ploshchad-skladskoy-infrastruktury-ozon-prevysila-5-mln-kv-m-2-marta-2026-275054/> (дата обращения: 20.02.2026).

24. OZON: результаты компании, планы развития и тренды рынка маркетплейсов [Электронный ресурс] : вебинар с финансовым директором OZON Игорем Герасимовым и главой финтех-направления Ваэ Овасапяном // Сбербанк Инвестиции. — 10 ноября 2025. — URL: <https://sbercib.ru/webinar/ozon-rezultati-kompanii-plani-razvitiya-i-trendi-rinka-marketplesov> (дата обращения: 20.02.2026).

25. Озон-банк запустил платежный сервис Ozon Pay [Электронный ресурс] // TAdviser.ru : портал об ИТ-бизнесе. — Апрель 2025. — URL:

[https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Ozon\\_Pay](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Ozon_Pay) (дата обращения: 03.03.2026).

26. Цифровая торговля России: тренды и статистика 2024–2025 : аналитический обзор / Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ). — Москва : АКИТ, 2025. — 32 с. — URL: <https://akit.ru> (дата обращения: 13.05.2026).

Выпускная квалификационная работа защищена на заседании Государственной экзаменационной комиссии «\_\_\_» \_\_\_\_\_20\_\_г. с оценкой \_\_\_\_\_ . Протокол № \_\_\_\_\_ .

Секретарь ГЭК \_\_\_\_\_

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Объем заимствований выпускной квалификационной работы составляет \_\_\_\_\_

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

\_\_\_\_\_  
Подпись

\_\_\_\_\_  
дата