Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 9 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/faktory-realizaczii-eksportnogo-potencziala-potrebitelskih-tovarov-stran-sng-na-mezhdunarodnyh-czifrovyh-torgovyh-ploshhadkah/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.5
УДК 339.564:004.738.5
DOI: 10.54861/27131211_2026_9_115



ФАКТОРЫ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ СТРАН СНГ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЦИФРОВЫХ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДКАХ

Духанин А.И., *аспирант, Российский экономический Университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия*
115054, Москва, Стремянный переулок, д. 36
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-2834-7786
E-mail: duhaleigo@mail.ru

Аннотация. Экспортный потенциал и состоявшийся экспорт – величины, между которыми лежит дистанция, и для потребительских товаров стран СНГ на международных цифровых площадках эта дистанция особенно велика: располагая конкурентоспособным продуктом и одной из самых зрелых в мире платформенных инфраструктур, регион конвертирует их во внешние продажи лишь в малой степени. Статья посвящена факторам, определяющим переход от потенциала к реализации. Автор разграничивает понятия экспортного потенциала и его реализации, предлагает классификацию факторов по четырем контурам – товарно-производственному, инфраструктурно-логистическому, институционально-регуляторному и компетентностно-организационному – и оценивает значимость и управляемость десяти ключевых факторов на основе серии экспертных интервью с практиками платформенного экспорта. Итогом становится карта приоритетов «значимость – управляемость», разводящая зоны ответственности фирмы и государства: критичные внешние факторы (трансграничные расчеты, экспортная логистика) требуют институциональных решений, тогда как факторы верхнего правого квадранта – дифференциация продукта, платформенные компетенции, локализация контента – находятся в руках самого экспортера и, как показано в работе, недоиспользуются чаще, чем принято считать. Сформулированы практические рекомендации для компаний и институтов поддержки экспорта.

Ключевые слова: экспортный потенциал, реализация потенциала, потребительские товары, СНГ, маркетплейс, цифровые торговые площадки, факторный анализ, трансграничная торговля, платформенные компетенции, экспортная политика.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Для цитирования: Духанин А.И. Факторы реализации экспортного потенциала потребительских товаров стран СНГ на международных цифровых торговых площадках // Прогрессивная экономика. 2026. № 9. С. 115–128. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_115.

Статья поступила в редакцию: 01.08.2026 г. Одобрена после рецензирования: 03.09.2026 г. Принята к публикации: 05.09.2026 г.

FACTORS INFLUENCING THE REALIZATION OF THE EXPORT POTENTIAL OF CONSUMER GOODS FROM CIS COUNTRIES ON INTERNATIONAL DIGITAL TRADING PLATFORMS

Dukhanin A.I., *Postgraduate Student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia*
109992, Moscow, Stremyanny lane, 36
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-2834-7786
e-mail: duhaleigo@mail.ru

Abstract. Export potential and actual exports are separated by a distance, and for consumer goods of the CIS countries on international digital marketplaces this distance is particularly large: possessing competitive products and one of the most mature platform infrastructures in the world, the region converts them into external sales only to a small extent. The article focuses on the factors that determine the transition from potential to realization. The author distinguishes between the concepts of export potential and its realization, proposes a classification of factors along four circuits – product-related, infrastructure-logistical, institutional-regulatory, and competence-organizational – and assesses the significance and controllability of ten key factors based on a series of expert interviews with platform export practitioners. The result is a significance-controllability priority map that separates the areas of responsibility of the firm and the state: critical external factors (cross-border settlements, export logistics) require institutional solutions, while the factors of the upper right quadrant – product differentiation, platform competencies, content localization – are in the hands of the exporter itself and, as shown in the paper, are underused more often than is commonly believed. Practical implications for companies and export support institutions are formulated.

Keywords: export potential, potential realization, consumer goods, CIS, marketplace, digital trading platforms, factor analysis, cross-border trade, platform competencies, export policy.

JEL classification: F14, L81, F13.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

For citation: Dukhanin A.I. (2026). Faktory realizatsii ehksportnogo potentsiala potrebitel'skikh tovarov stran SNG na mezhdunarodnykh tsifrovykh torgovykh ploshchadkakh [Factors influencing the realization of the export potential of consumer goods from CIS countries on international digital trading platforms]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 9, 115–128. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_115. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 01/08/2026. Approved after review: 03/09/2026. Accepted for publication: 05/09/2026.

Введение

Понятие экспортного потенциала широко используется в экономической литературе, однако его содержание нередко остается неопределенным. Между тем за термином стоит измеримая величина – и измеримый разрыв между потенциалом и его реализацией. Страны СНГ располагают конкурентоспособными по цене и качеству потребительскими товарами (косметика, продукты питания, одежда, товары для дома и товары для животных), зрелой платформенной инфраструктурой и продавцами, освоившими ее на внутреннем и региональном контурах, а также быстрорастущими внешними рынками в непосредственной географической близости. При этом фактический экспорт через международные цифровые площадки существенно ниже уровня, которого можно было бы ожидать при таком сочетании исходных условий.

Указанный разрыв составляет предмет настоящей статьи. Исследовательский вопрос сознательно сужен: рассматривается не величина экспортного потенциала региона и методы его измерения (самостоятельная методическая задача), а факторы, определяющие превращение потенциала в фактические продажи, и распределение возможностей управления этими факторами между фирмой и государством. Различение потенциала и его реализации имеет прямое практическое значение: меры, наращивающие потенциал (поддержка производства, повышение качества), не дают результата, если ограничение находится в зоне реализации – в расчетах, логистике или компетенциях, и наоборот.

Цель работы – выявить и ранжировать факторы реализации экспортного потенциала потребительских товаров стран СНГ на международных цифровых торговых площадках. Для достижения цели решаются следующие задачи: разграничиваются понятия экспортного потенциала и его реализации; предлагается классификация факторов; характеризуется текущее состояние платформенного экспорта региона; оценивается значимость и управляемость факторов на основе экспертных интервью; формулируются практические следствия для компаний и институтов поддержки экспорта.

Обзор литературы

Проблематика детерминант экспортной результативности имеет длительную традицию изучения. Метаанализ маркетинговых детерминант экспортной результативности выполнен Л. Леонидоу, К. Катсикеасом и С.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Самии [1]; систематический обзор исследований детерминант экспортной результативности представлен К. Соузой, Ф. Мартинесом-Лопесом и Ф. Коэльо [2]; в данной литературе традиционно различаются детерминанты экспортной склонности (propensity) и экспортной результативности (performance). Методология количественной оценки экспортного потенциала для развивающихся стран разработана Международным торговым центром [3].

Литература о платформенной экономике – работы Дж. Паркера, М. ван Альстина и С. Чаудари [4], М. Кусумано, Э. Гавер и Д. Йоффи [5] – и доклады международных организаций [6; 7] фиксируют изменение состава факторов интернационализации в платформенном канале: часть классических детерминант (размер фирмы, опыт международной деятельности, наличие зарубежной сбытовой сети) утрачивает прежнее значение, поскольку соответствующие функции принимает на себя площадка, тогда как возрастает роль факторов, слабо отраженных в классической литературе, – качества товарного контента, управления рекламными ставками, скорости реакции на отзывы, соответствия алгоритмическим требованиям ранжирования.

Состояние российского и регионального рынков электронной торговли отражено в материалах отраслевых ассоциаций и аналитических агентств [8; 9] и докладах Евразийской экономической комиссии [10]. Направления перестройки российского экспорта рассмотрены А.Н. Спартаком [11], возможности электронной торговли для внешнеэкономического комплекса – В.П. Оболенским [12], тенденции развития и регулирования международной электронной торговли – Н.С. Ревенко и Л.С. Ревенко [13], а также в предыдущих работах автора [16], интеграционная проблематика ЕАЭС – А.Ю. Кнобелем [14]. Методологическим ориентиром при ранжировании факторов служат подходы к структурированной оценке приоритетов, восходящие к методу анализа иерархий Т. Саати [15].

Анализ научных источников показал, что факторы экспортной результативности в традиционных каналах и общее состояние платформенной торговли изучены достаточно подробно, однако систематическая оценка факторов реализации экспортного потенциала именно в платформенном канале применительно к странам СНГ, учитывающая одновременно значимость и управляемость факторов, в литературе отсутствует; восполнение этого пробела составляет задачу настоящей работы.

Материалы и методы

Эмпирическое ядро работы составляет серия структурированных интервью с практиками платформенного экспорта – владельцами и руководителями компаний-продавцов и специалистами по выходу на зарубежные площадки, – проведенных автором в 2025–2026 гг. По итогам интервью десять наиболее часто называвшихся факторов были оценены экспертами по двум пятибалльным шкалам: значимость для успеха

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

экспортного проекта и управляемость на уровне отдельной фирмы. Обработка включала усреднение оценок по экспертам и позиционирование факторов на плоскости «значимость – управляемость» по логике, восходящей к методам структурированной оценки приоритетов [15].

Дополнительно использованы материалы отраслевых ассоциаций и аналитических агентств [8; 9], доклады международных организаций [6; 7] и Евразийской экономической комиссии [10], а также положения литературы о детерминантах экспортной результативности [1; 2] при формировании исходного перечня факторов. Следует оговорить ограничение метода: выборка экспертов не претендует на статистическую репрезентативность, и полученные оценки следует интерпретировать как структурированное экспертное суждение, а не результат массового обследования; для задачи ранжирования приоритетов такой уровень строгости представляется достаточным.

Результаты и обсуждение

Под экспортным потенциалом товара в работе понимается максимальный объем его продаж на внешнем рынке, достижимый при данных характеристиках продукта, состоянии спроса и конкуренции, – величина, существующая до и независимо от действий конкретного экспортера. Реализация потенциала – процесс и степень его превращения в фактические продажи; отношение фактического экспорта к потенциальному дает коэффициент реализации, который для платформенного канала может оцениваться на уровне отдельной категории и площадки, что недоступно традиционной статистике. Платформенная торговля изменила состав и соотношение факторов реализации: барьеры входа снизились, однако сформировался собственный слой требований площадок, и реализация потенциала определяется теперь на пересечении традиционных и новых факторов [1; 2; 4].

Внутренний рынок электронной торговли региона характеризуется высокой степенью зрелости: по данным отраслевых ассоциаций и аналитических агентств, интернет-торговля в России в последние годы растет двузначными темпами, а основную часть онлайн-продаж формируют маркетплейсы [8; 9]. Логистическая инфраструктура Wildberries и Ozon охватывает Казахстан, Беларусь, Армению, Кыргызстан и Узбекистан, что фактически сформировало единый платформенный контур взаимной торговли; рост взаимной торговли потребительскими товарами в ЕАЭС фиксируется и официальной статистикой [10]. В Казахстане и Узбекистане сложились сильные национальные платформы (Kaspi.kz, Uzum), глубоко интегрированные в локальные платежи и логистику.

На этом фоне дальний платформенный экспорт – продажи товаров производителей СНГ через площадки дальнего зарубежья (китайские экосистемы, Amazon, Trendyol, платформы Ближнего Востока и Юго-

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Восточной Азии) – остается фрагментарным и представлен преимущественно единичными кейсами; доля внешних продаж в обороте типичного продавца региона незначительна. Дополнительной проблемой является неполнота статистического учета: трансграничные платформенные продажи не выделяются в таможенной и платежной статистике отдельной позицией, что затрудняет количественную оценку экспорта и само по себе выступает барьером для доказательной экспортной политики [6; 7]. Таким образом, регион демонстрирует высокую платформенную зрелость на внутреннем и ближнем контурах при слабой конверсии этой зрелости в экспорт на дальние рынки, что подтверждает наличие исследуемого разрыва между потенциалом и его реализацией. Инвентаризация факторов, упоминаемых в литературе [1; 2] и названных экспертами, дает перечень из нескольких десятков позиций. Предлагаемая группировка сводит их в четыре контура по природе фактора и преимущественному субъекту управления (таблица 1).

Таблица 1

Классификация факторов реализации экспортного потенциала потребительских товаров в платформенном канале

Table 1

Classification of factors in realizing the export potential of consumer goods in the platform channel

Контур	Состав факторов	Преимущественный субъект управления
Товарно-производственный	дифференциация и бренд, качество, себестоимость, соответствие требованиям целевого рынка, упаковка под дистанционную продажу	компания
Инфраструктурно-логистический	стоимость и доступность экспортной логистики, фулфилмент на целевом рынке, трансграничные расчеты и вывод выручки	государство, платформы
Институционально-регуляторный	таможенный режим, сертификация, регуляторная среда ЕАЭС и целевых рынков, меры государственной поддержки	государство
Компетентностно-организационный	платформенные компетенции команды, локализация контента, аналитика и управление ставками, организационная модель экспортного направления	компания

Источник: составлено автором
Source: compiled by the author

К таблице необходимы два замечания. Во-первых, субъект управления указан преимущественный, а не исключительный: сертификацией, например, занимается фирма, однако стоимость и сложность процедуры задаются регулятором. Во-вторых, контуры несимметричны по управляемости: первый и четвертый практически полностью находятся в зоне контроля экспортера,

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

тогда как второй и третий для отдельной фирмы близки к экзогенным. Как будет показано ниже, именно на этой асимметрии строится карта приоритетов.

Основным дефицитом в данном контуре является не качество и не цена, а дифференциация. Товар без различимых отличительных характеристик вынужден в платформенном канале конкурировать ценой с азиатскими производственными кластерами, и такая конкуренция для производителей СНГ, как правило, проигрышна: канал с полной ценовой прозрачностью не оставляет недифференцированному товару устойчивой ниши. Экспертные интервью выявляют характерную деталь: производители систематически недооценивают дифференциацию «второго порядка» – не уникальность рецептуры, а упаковку, выдерживающую трансграничную пересылку, объем и формат, подогнанные под тарифную сетку фулфилмента, комплектацию под подарочный спрос. Эти решения недороги, полностью подконтрольны фирме и заметно влияют на юнит-экономику, однако, по признанию самих практиков, принимаются чаще после первых потерь, а не до них.

В инфраструктурно-логистическом контуре сосредоточены факторы, которые эксперты единодушно ставят на верхние позиции по значимости и на нижние – по управляемости. Трансграничные расчеты – получение выручки с зарубежных площадок – остаются для российских продавцов нестабильной по конфигурации операцией: платежные агенты, промежуточные юрисдикции, комиссии, достигающие, по оценкам опрошенных, от двух до восьми процентов оборота. Для продавцов из Казахстана, Узбекистана и Армении данный фактор действует существенно мягче, что создает им ощутимое конкурентное окно. Экспортная логистика – второй по частоте упоминания фактор: консолидированных недорогих маршрутов до складов дальних площадок мало, и себестоимость доставки нередко нивелирует ценовое преимущество еще до начала продаж.

Разброс экспертных мнений по институционально-регуляторному контуру оказался самым широким – от оценки государственной поддержки как незначимой до признания субсидии на сертификацию условием самого выхода на внешний рынок. Противоречие объяснимо: действующие инструменты (компенсация логистики и сертификации, национальные павильоны на зарубежных площадках) работают точечно и неравномерно по странам и категориям. Общим содержанием интервью стала не критика мер как таковых, а претензия к их предсказуемости: горизонт планирования экспортного проекта составляет два-три года, тогда как горизонт действия мер поддержки – бюджетный год. Регуляторная среда ЕАЭС (бондовые склады, пороги, институт оператора электронной торговли) оценивается сдержанно-позитивно, но как фактор перспективы, а не текущего момента [10; 14].

Сквозным мотивом интервью является недооцененность компетентностно-организационного контура. Компании, успешно продающие на внутренних площадках, склонны рассматривать выход на внешние рынки

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

как техническую задачу («тот же кабинет, другой язык») и обнаруживают глубину заблуждения на практике: другой поисковый язык покупателя, другие праздничные пики, другая чувствительность к скорости ответа, другие рекламные аукционы. Локализация контента силами носителей языка, а не машинного перевода, окупается, по оценкам опрошенных, в первые месяцы продаж, но остается редкой практикой. Организационно успешные кейсы объединяет выделение экспортного направления в отдельную роль с собственной экономикой, а не совмещение его с функциями менеджера внутренних площадок.

По итогам интервью десять наиболее часто называвшихся факторов были оценены экспертами по шкалам значимости и управляемости. Усредненные оценки значимости приведены на рисунке 1.



Рис. 1. Значимость факторов реализации экспортного потенциала, усредненные экспертные оценки

Источник: составлено автором по материалам интервью, 2025–2026 гг.

Fig. 1. Significance of export potential realization factors, average expert scores

Source: compiled by the author based on interview data, 2025–2026

Верхние позиции перечня предсказуемы – расчеты и логистика; при ограничении анализа значимостью вывод свелся бы к констатации определяющей роли внешних условий. Картина меняется при добавлении второго измерения: на рисунке 2 факторы размещены на плоскости

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

«значимость – управляемость», разделенной на четыре квадранта с различной содержательной нагрузкой.

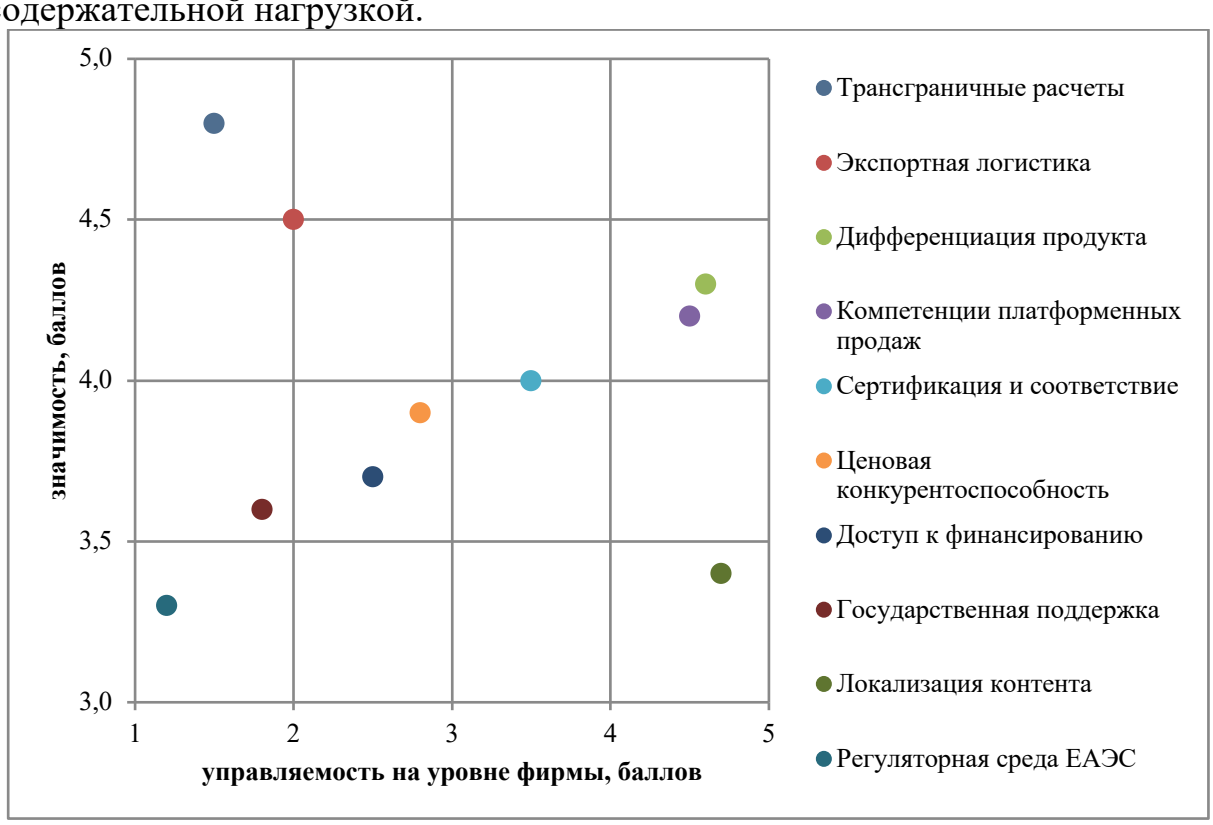


Рис. 2. Карта «значимость – управляемость» факторов реализации экспортного потенциала

Источник: составлено автором

Fig. 2. Significance–controllability map of export potential realization factors

Source: compiled by the author

Квадрант I (высокая значимость, низкая управляемость) образуют критичные внешние факторы: расчеты, логистика, отчасти государственная поддержка. Для фирмы это заданные условия, поддающиеся лишь обходу – выбором рынков, юрисдикций и схем; для государства – прямое техническое задание. Квадрант II (высокая значимость, высокая управляемость) представляет зону приоритета фирмы: дифференциация продукта, платформенные компетенции, сертификация. По данным интервью, именно здесь сосредоточен основной неиспользованный резерв: факторы значимы, полностью подконтрольны фирме и при этом хронически недоинвестированы. Квадранты III и IV охватывают фоновые условия и обязательный минимум: локализация контента, например, легко управляема и потому обязательна, хотя сама по себе успеха не обеспечивает. Сводная интерпретация карты представлена в таблице 2.

Для компаний-экспортеров основной вывод карты может быть сформулирован следующим образом: ограничения квадранта I не отменяют работы в квадранте II. Расчетные и логистические ограничения реальны,

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

однако опрошенные практики, состоявшиеся в экспорте, отличаются от несостоявшихся не доступом к особым платежным схемам, а последовательными инвестициями в управляемые факторы: продукт, переупакованный под канал; выделенную экспортную команду; контент, подготовленный носителями языка; дисциплину юнит-экономики с обязательным пессимистическим сценарием. Рациональная последовательность действий, вытекающая из карты: обеспечить выполнение условий квадранта IV как условия допуска, сконцентрировать ресурсы в квадранте II, хеджировать квадрант I выбором рынков с работающими расчетными коридорами – Центральная Азия, Закавказье, Ближний Восток, Китай.

Таблица 2

Интерпретация квадрантов карты «значимость – управляемость»

Table 2

Interpretation of the quadrants of the significance–controllability map

Квадрант	Факторы	Стратегический вывод
I. Критичные внешние	трансграничные расчеты; экспортная логистика; господдержка	для фирмы – обход и хеджирование; для государства – первоочередные объекты политики
II. Приоритет фирмы	дифференциация продукта; платформенные компетенции; сертификация	главный резерв роста; требует инвестиций фирмы, эффект наибольший
III. Фоновые внешние	регуляторная среда ЕАЭС; ценовая конкурентоспособность; доступ к финансированию	мониторинг и учет в планировании; самостоятельно не решают исхода
IV. Гигиенический минимум	локализация контента	обязательное условие входа; невыполнение обнуляет остальные усилия

Источник: составлено автором
Source: compiled by the author

Для институтов поддержки экспорта карта задает иерархию усилий. Первый приоритет – расчетная инфраструктура: никакая субсидия не компенсирует невозможности свободно получать выручку. Второй – экспортная посылочная логистика, где применим китайский образец субсидируемых консолидированных маршрутов. Третий – перевод мер поддержки на многолетний горизонт: предсказуемость, как показали интервью, ценится практиками выше размера субсидии. Четвертый, наименее затратный, – массовое обучение платформенным компетенциям: фактор квадранта II, где государственная образовательная программа способна дать эффект, несоразмерный вложениям [11].

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Заключение

В процессе исследования автором были получены следующие основные результаты. Во-первых, разрыв между экспортным потенциалом потребительских товаров СНГ и его реализацией на международных цифровых площадках является закономерным явлением, объяснимым конкретным и конечным набором факторов, а не абстрактной «неготовностью» региона. Предложенная четырехконтурная классификация упорядочивает этот набор и разводит зоны ответственности фирмы, государства и платформ; характеристика текущего состояния показала высокую платформенную зрелость региона на внутреннем и ближнем контурах при слабой конверсии этой зрелости в экспорт на дальние рынки.

Во-вторых, двумерная оценка факторов – по значимости и по управляемости – информативнее одномерных рейтингов барьеров, которыми обычно ограничивается литература. Карта «значимость – управляемость» показала, что наиболее обсуждаемые факторы (расчеты, логистика) действительно критичны, но лежат вне контроля фирмы, тогда как основной неиспользованный резерв сосредоточен в полностью подконтрольном экспортеру квадранте: дифференциация продукта, платформенные компетенции, сертификационная дисциплина. Смещение управленческого и исследовательского внимания в этот квадрант представляется наименее затратным источником роста платформенного экспорта региона.

В-третьих, полученные оценки носят экспертный характер и очерчивают программу дальнейшей работы: количественную валидацию карты на данных о фактических результатах экспортеров, межстрановое сравнение внутри СНГ (гипотеза о расчетном «конкурентном окне» для нероссийских продавцов заслуживает отдельной проверки) и динамическое наблюдение, поскольку состав критичных факторов, судя по скорости изменений в отрасли, будет пересматриваться каждые несколько лет.

Литература

1. Leonidou L. C., Katsikeas C. S., Samiee S. Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis // Journal of Business Research. 2002. Vol. 55, № 1. P. 51–67.

2. Sousa C. M. P., Martínez-López F. J., Coelho F. The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature between 1998 and 2005 // International Journal of Management Reviews. 2008. Vol. 10, № 4. P. 343–374.

3. Decreux Y., Spies J. Export Potential Assessments: A Methodology to Identify Export Opportunities for Developing Countries. Geneva: International Trade Centre, 2016. 43 p.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

4. Паркер Дж., Ван Альстин М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 304 с.

5. Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York: Harper Business, 2019. 320 p.

6. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva: United Nations, 2024. 220 p.

7. WTO. World Trade Report 2023: Re-globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future. Geneva: World Trade Organization, 2023. 187 p.

8. Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ). Итоги развития интернет-торговли в России. URL: https://akit.ru.

9. Data Insight. Интернет-торговля в России 2025: годовой отчет. URL: https://datainsight.ru.

10. Евразийская экономическая комиссия. Доклад о состоянии взаимной торговли между государствами – членами Евразийского экономического союза. М.: ЕЭК, 2025. 96 с.

11. Спартак А. Н. Перестройка российского экспорта: от сырьевой модели к экспорту товаров с высокой добавленной стоимостью // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 5. С. 7–24.

12. Оболенский В. П. Электронная торговля в международном обмене: возможности для России // Российский внешнеэкономический вестник. 2022. № 3. С. 42–55.

13. Ревенко Н. С., Ревенко Л. С. Международная электронная торговля: тенденции развития и регулирования // Международная торговля и торговая политика. 2023. Т. 9, № 2. С. 22–39.

14. Кнобель А. Ю. Евразийский экономический союз: перспективы развития и возможные препятствия // Вопросы экономики. 2015. № 3. С. 87–108.

15. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. New York: McGraw-Hill, 1980. 287 p.

16. Духанин А.И. Эволюция и современные тренды развития глобальных розничных маркетплейсов как ключевого инструмента экспорта товаров народного потребления // Прогрессивная экономика. 2026. № 8. С. 506–519. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_8_506.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

References

1. Leonidou L.C., Katsikeas C.S., Samiee S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. Journal of Business Research, 55(1), 51–67. (In Eng.)

2. Sousa, C.M.P., Martínez-López, F.J., Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. International Journal of Management Reviews, 10(4), 343–374. (In Eng.)

3. Decreux Y., Spies J. (2016). Export Potential Assessments: A Methodology to Identify Export Opportunities for Developing Countries. Geneva: International Trade Centre, 43 p. (In Eng.)

4. Parker Dzh., Van Alstin M., Chaudari S. (2017). Revolyutsiya platform. Kak setevye rynki menyayut ekonomiku – i kak zastavit' ikh rabotat' na vas [Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 304 p. (In Russ.)

5. Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie, D.B. (2019). The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York: Harper Business, 320 p. (In Eng.)

6. UNCTAD. (2024). Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva: United Nations, 220 p. (In Eng.)

7. WTO. (2023). World Trade Report 2023: Re-globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future. Geneva: World Trade Organization, 187 p. (In Eng.)

8. Assotsiatsiya kompanii internet-torgovli (AKIT). Itogi razvitiya internet-torgovli v Rossii [Results of e-commerce development in Russia]. Retrieved from: https://akit.ru. (In Russ.)

9. Data Insight. (2025). Internet-torgovlya v Rossii 2025: godovoi otchet [E-commerce in Russia 2025: annual report]. Retrieved from: https://datainsight.ru. (In Russ.)

10. Evraziiskaya ekonomicheskaya komissiya. (2025). Doklad o sostoyanii vzaimnoi torgovli mezhdu gosudarstvami – chlenami Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza [Report on the state of mutual trade between the member states of the Eurasian Economic Union]. Moscow: EEK, 96 p. (In Russ.)

11. Spartak A.N. (2023). Perestroika rossiiskogo eksporta: ot syr'evoi modeli k eksportu tovarov s vysokoi dobavlennoi stoimost'yu [Restructuring Russian exports: from a raw materials model to exports of high value-added goods]. Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Journal], 5, 7–24. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Obolenskii V.P. (2022). Elektronnaya torgovlya v mezhdunarodnom obmene: vozmozhnosti dlya Rossii [E-commerce in international exchange:

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

opportunities for Russia]. Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Journal], 3, 42–55. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Revenko N.S., Revenko L.S. (2023). Mezhdunarodnaya elektronnaya torgovlya: tendentsii razvitiya i regulirovaniya [International e-commerce: development and regulation trends]. Mezhdunarodnaya torgovlya i torgovaya politika [International Trade and Trade Policy], 9(2), 22–39. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Knobel' A.Yu. (2015). Evraziiskii ekonomicheskii soyuz: perspektivy razvitiya i vozmozhnye prepyatstviya [Eurasian Economic Union: development prospects and possible obstacles]. Voprosy ekonomiki [Voprosy Ekonomiki], 3, 87–108. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Saaty T.L. (1980). The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. New York: McGraw-Hill, 287 p. (In Eng.)

16. Dukhanin A.I. (2026). Evolyutsiya i sovremennye trendy razvitiya global'nykh roznichnykh marketpleisov kak klyuchevogo instrumenta eksporta tovarov narodnogo potrebleniya [Evolution and current trends in the development of global retail marketplaces as a key instrument for exporting consumer goods]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 8, 506–519. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_8_506. (In Russ., abstract in Eng.)

© Духанин А.И., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.