

Копьёв Валерий Сергеевич

магистр

Московский государственный институт международных отношений Министерства
иностраннных дел Российской Федерации
г.Москва, Россия

**Оценка устойчивости международного развития Alibaba Group в сфере
трансграничной электронной торговли**

Аннотация. В статье рассматривается устойчивость международного развития Alibaba Group в сфере трансграничной электронной торговли. Автор рассматривает Alibaba не как традиционного торгового посредника, а как многоуровневую экосистему, объединяющую B2B- и B2C-платформы, цифровые платёжные инструменты, облачные сервисы, логистическую сеть и аналитические технологии, что позволяет обслуживать широкий круг участников — от производителей до конечных потребителей. Анализируются платформенная модель компании, логистическая инфраструктура, зарубежные склады, цифровые платежи, культурная адаптация и регуляторные ограничения. Особое внимание уделяется логистике как наиболее уязвимому звену трансграничной торговли и её влиянию на доверие потребителей. Сделан вывод, что устойчивость Alibaba Group определяется не только масштабом экосистемы, но и способностью обеспечивать надежность доставки, доверие потребителей и адаптацию к требованиям внешних рынков.

Ключевые слова: Alibaba Group, трансграничная электронная торговля, международное развитие, цифровая платформа, логистическая инфраструктура, устойчивость развития.

Kopyev Valery Sergeevich

master

Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the
Russian Federation
Moscow, Russia

**Assessment of the sustainability of Alibaba Group's international development in
cross-border e-commerce**

Abstract. The article examines the sustainability of Alibaba Group's international development in the field of cross-border e-commerce. The author considers Alibaba not as a traditional reseller, but as a multi-level ecosystem combining B2B and B2C platforms, digital payment tools, cloud services, a logistics network and analytical technologies, which allows serving a wide range of participants - from manufacturers to end consumers. The company's platform model, logistics infrastructure, foreign warehouses, digital payments, cultural adaptation, and regulatory constraints are analyzed. Special attention is paid to logistics as the most vulnerable link in cross-border trade and its impact on consumer confidence. It is concluded that Alibaba Group's sustainability is determined not only by the scale of the ecosystem, but also by its ability to ensure reliable delivery, consumer trust, and adaptation to the requirements of foreign markets.

Keywords: Alibaba Group, cross-border e-commerce, international development, digital platform, logistics infrastructure, development sustainability

Трансграничная электронная торговля стала для крупных цифровых платформ не дополнительным каналом продаж, а формой международного бизнеса, в которой

соединяются маркетплейс, логистика, платежи, данные, поддержка и регуляторная адаптация. В этих условиях устойчивость международного развития Alibaba Group нельзя сводить к росту оборота или числу зарубежных покупателей. Ее следует рассматривать как способность сохранять и расширять международное присутствие при изменении спроса, валютных условий, логистических маршрутов, таможенных правил, требований к данным и конкурентной среды. Для Китая трансграничная электронная коммерция выступает одной из форм модернизации внешней торговли, а ее развитие определяется сочетанием государственной поддержки, технологического прогресса, роста потребительских рынков и сталкивается с торговыми ограничениями, логистической неэффективностью и жесткой конкуренцией [1, с. 1060].

Alibaba Group занимает особое место в данной системе, поскольку ее международное развитие строится не только на функции торгового посредника. Компания объединяет B2B- и B2C-платформы, цифровые платежные инструменты, облачные сервисы, логистическую сеть и аналитические технологии. Это позволяет обслуживать производителей, малый и средний бизнес, дистрибьюторов, конечных потребителей и логистических партнеров. В отличие от классической экспортной модели, где ключевое значение имеет продвижение конкретного товара, модель Alibaba основана на создании инфраструктуры для регулярного воспроизводства сделок. Китайские электронные коммерческие платформы, включая Alibaba, JD.com и Pinduoduo, рассматриваются как участники трансформации международной торговли, инвестиций и глобальных цепочек создания стоимости [2, с. 272].

Первым фактором устойчивости международного развития Alibaba Group является масштабируемость платформенной модели. Трансграничная электронная торговля снижает барьеры выхода на внешние рынки: продавец получает цифровую витрину, аудиторию, платежный интерфейс, рейтинг и частично организованную логистику. Для Alibaba это создает сетевой эффект: рост числа продавцов расширяет ассортимент, ассортимент привлекает покупателей, а покупательская активность повышает ценность платформы для новых участников. Однако тот же механизм несет риск перегрузки платформы низкокачественными товарами, недобросовестными продавцами и конфликтами по поводу интеллектуальной собственности. Поэтому устойчивость определяется не только скоростью подключения новых продавцов, но и качеством отбора, контроля и разрешения споров.

Вторым фактором является включенность компании в более широкий контур китайской цифровой торговли. Цифровая торговля меняет международное разделение труда, поскольку страны, обладающие преимуществами в этой сфере, получают возможность укреплять конкурентные позиции в мировой экономике. Российско-китайская цифровая торговля пока не исчерпала потенциал, но уже становится отдельным направлением торгово-экономического сотрудничества; широкий подход к цифровой торговле включает и трансграничную электронную торговлю товарами, если заказ, сопровождение или поставка связаны с интернет-технологиями [3, с. 113–114]. Для Alibaba это означает зависимость от зрелости всей цифровой среды: проникновения интернета, качества платежных сервисов, готовности потребителей к онлайн-покупкам, способности партнеров использовать данные и автоматизированные инструменты управления продажами.

Третьим элементом устойчивости выступает инфраструктурно-геоэкономический контекст. Международная экспансия Alibaba не может быть отделена от китайской политики продвижения цифровой инфраструктуры. Цифровой шелковый путь рассматривается как многоаспектный проект, сочетающий экономические, технологические и геополитические цели Китая, а его развитие включает цифровые платформы, искусственный интеллект, 5G, центры обработки данных и другие элементы технологической связанности [4, с. 57]. Для Alibaba такое окружение создает возможности продвижения сервисов в странах, где усиливается китайское технологическое присутствие. Одновременно возрастает политическая чувствительность: чем теснее платформа связана с китайской цифровой

инфраструктурой, тем выше вероятность регуляторного давления в странах, опасющихся зависимости от зарубежных технологий и передачи данных.

Четвертый фактор связан с экономическими выгодами для участников платформенной торговли. Международная устойчивость Alibaba зависит от того, воспринимают ли потребители, продавцы и государства участие в платформе как экономически рациональное. Для потребителей ценность выражается в широком ассортименте, более низких ценах и доступе к товарам, которые отсутствуют или дороже на внутреннем рынке. Для продавцов платформа снижает первоначальные затраты выхода на зарубежные рынки, поскольку берет на себя маркетинговые, платежные и частично логистические функции. Для государства развитие подобных платформ стимулирует экспресс-доставку, таможенное оформление, трансграничные платежи, ИТ-услуги и аналитику данных [5, с. 150–151]. Если выгоды распределяются неравномерно, устойчивость снижается: покупатели предъявляют претензии к качеству и срокам доставки, продавцы сталкиваются с ростом комиссий и конкуренции, государства — с проблемами налогообложения, сертификации и контроля импорта.

Наиболее уязвимым компонентом трансграничной электронной торговли остается логистика. Для Alibaba логистическая устойчивость означает способность обеспечить предсказуемость доставки при большом количестве мелких заказов, разных категориях товаров и неодинаковых требованиях стран назначения. Покупатель в электронной торговле ориентируется не только на цену, но и на срок, возможность отслеживания, возврат и качество последнего этапа доставки. Зарубежные склады решают часть этих проблем: они сокращают сроки логистики, повышают стабильность поставок, обеспечивают возможность возврата и лучше соответствуют потребностям локального обслуживания; по оценкам, около 40% трансграничных экспортных заказов Китая отправляются со складов, расположенных за рубежом [6, с. 47–48]. Следовательно, складская сеть и фулфилмент являются одним из главных условий сохранения международных позиций Alibaba.

При этом логистика не ограничивается складами и перевозкой. Она включает управление закупками, обработкой заказов, запасами, упаковкой, маркировкой, транспортировкой и обратными потоками. В трансграничной электронной коммерции скорость доставки становится частью потребительской ценности, а не только техническим параметром товародвижения. Исследования логистических процессов показывают, что развитие информационных технологий и онлайн-торговли повышает потребность в эффективном логистическом сопровождении, а оптимизация закупок, управления запасами, упаковки, обработки заказов, транспортировки и обратной логистики повышает эффективность бизнеса и удовлетворенность клиентов [7, с. 78, 84]. Поэтому устойчивость Alibaba зависит от согласованности цифрового интерфейса платформы с физическим исполнением заказа.

Для оценки устойчивости важно учитывать не только существующую инфраструктуру, но и способность ее перестраивать. Трансграничная торговля подвержена шокам: изменению маршрутов, санкционным ограничениям, тарифным решениям, валютным колебаниям, перегрузке портов и пограничных переходов. В российско-китайском направлении логистическую инфраструктуру предлагают рассматривать как систему, где физическая пропускная способность, цифровая прозрачность, финансовая предсказуемость и институциональная совместимость объединяются в адаптивную конфигурацию; мониторинг такой системы включает время доставки, стоимость логистики, надежность и прозрачность обмена данными [8, с. 31–32]. Для Alibaba это означает переход от простой доставки заказов к управлению устойчивой сетью маршрутов, складов, партнерских операторов и цифровых каналов обмена информацией.

Пятый фактор устойчивости связан с локализацией и культурной адаптацией. Международная платформа не может одинаково работать на всех рынках, даже если сохраняет единый бренд и общую технологическую основу. Потребители разных стран по-разному воспринимают интерфейс, способы оплаты, описание товаров, визуальные

материалы, сервисную коммуникацию, отзывы и процедуры возврата. Культурная адаптация в трансграничной электронной коммерции определяется как целенаправленная модификация бизнес-модели, коммуникации и цифрового интерфейса под нормы, ценности и поведенческие ожидания целевой среды; она выходит за пределы перевода и затрагивает архитектуру пользовательского взаимодействия, логистические схемы и сервисные протоколы [9, с. 439, 442]. Для Alibaba это особенно важно на рынках с высокой культурной дистанцией, где низкая цена сама по себе не компенсирует недоверие к продавцу или недостаточную понятность правил покупки.

Шестой фактор — институционально-правовая адаптация. Трансграничная электронная торговля сталкивается с неодинаковыми таможенными режимами, налоговыми правилами, требованиями к сертификации, персональным данным, защите потребителей и ответственности платформ. В странах ЕАЭС регулирование электронной трансграничной торговли обсуждается как актуальная задача, при этом выделяются преимущества цифрового формата: автоматизация процессов, расширение мирового торгового пространства, применение современных торговых инструментов, работа в режиме реального времени, интерактивность данных и большая гибкость по сравнению с традиционными видами торговли [10, с. 54–57]. Для Alibaba регуляторная устойчивость означает способность сохранять масштаб бизнеса без конфликта с национальными правилами рынков присутствия. При этом рост регулирования не является только барьером: понятные правила могут повысить доверие покупателей и снизить риски недобросовестной конкуренции.

Оценка устойчивости международного развития Alibaba Group должна строиться на сочетании рыночного, инфраструктурного, технологического, институционального и социально-потребительского критериев. Они отражают не только сохранение спроса и расширение ассортимента, но и надежность логистики, качество цифровых сервисов, соответствие национальным правилам, защиту данных и доверие покупателя к полному циклу сделки.

Сильная сторона Alibaba Group состоит в наличии экосистемной основы для трансграничной торговли: компания связывает продавцов и покупателей, управляет данными, развивает логистику, поддерживает платежные операции и использует масштабы китайского производства. Однако уязвимости также носят системный характер. Платформа зависит от международных транспортных каналов, доверия зарубежных потребителей, доступа к данным, отношения к китайским цифровым компаниям и способности адаптироваться к локальным правилам.

В среднесрочной перспективе устойчивость международного развития Alibaba Group будет определяться не столько увеличением числа продавцов, сколько качеством управления платформенной экосистемой. Простое расширение ассортимента уже не гарантирует преимущества, поскольку покупатель оценивает весь цикл сделки: поиск товара, доверие к карточке, безопасность оплаты, прозрачность доставки, возможность возврата и поддержку после покупки. Поэтому Alibaba необходимо развивать локальные логистические узлы, усиливать контроль продавцов, адаптировать интерфейсы и снижать зависимость от отдельных маршрутов и регуляторных режимов.

Итоговая оценка показывает, что международное развитие Alibaba Group в сфере трансграничной электронной торговли можно считать устойчивым при наличии трех условий. Компания должна сохранять технологическую и логистическую способность обслуживать растущий объем заказов без ухудшения качества исполнения, поддерживать доверие участников сделки через контроль продавцов, защиту данных и понятные платежные механизмы, а также сопровождать экспансию правовой и культурной адаптацией. Следовательно, устойчивость Alibaba Group формируется не за счет одного конкурентного преимущества, а за счет баланса между масштабом, инфраструктурой, доверием, локализацией и управлением внешними рисками.

Список источников

1. Горнштейн М. Ю., Ван Цзычэнь. Стратегический анализ трансграничной электронной коммерции Китая // Экономика и социум. 2024. № 6(121)-1. С. 1060–1068.
2. Тан Цзинцзин. Роль китайских компаний электронной торговли в международной экономике // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2025. № 3-2(102). С. 272–276.
3. Лю Сюнь. Российско-китайская цифровая торговля: состояние, потенциал, тенденции // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 9. С. 112–129.
4. Сидоренко Э. Л. Китайская инициатива Цифрового шелкового пути: направления и перспективы развития, преимущества и риски для России // Russian Journal of Economics and Law. 2025. Т. 19. № 1. С. 57–79.
5. Лю Сяоцин. Анализ экономических выгод китайско-российских платформ электронной коммерции // Вестник науки. 2025. № 12(93). Т. 4. Ч. 1. С. 148–154.
6. Ши Юйчжу. Создание и развитие зарубежных складов для трансграничной электронной коммерции в Китае // Инновации и инвестиции. 2023. № 3. С. 47–52.
7. Чжао Цюян, Парфенов А. В. Управление логистическими процессами в трансграничной электронной коммерции // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 3. С. 78–85.
8. Чжан Цзюй. Алгоритмизированное проектирование логистической инфраструктуры трансграничной торговли Россия — Китай: системно-процессный подход // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17. № 3. С. 22–35.
9. Чжан Ичжо. Стратегии культурной адаптации в трансграничной электронной коммерции и реакция потребителей // Economy and Business: Theory and Practice. 2025. № 12(130). С. 438–443.
10. Власов А. В., Паньшин А. И. Вопросы электронной коммерции и трансграничной торговли в России как участнике ЕАЭС // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 1. С. 54–59.
11. Самойлов В. Е. Электронные торговые площадки в блокчейн: перспективы использования в гражданском праве // Актуальные вопросы современной экономики, 2025. №7. С.727-733