

Тренды и отраслевая экспертиза рынка маркетплейсов в России

Балакшин Илья Сергеевич

Аспирант, руководитель продукта цифровой платформы «Поле.рф», SPIN-код РИНЦ: [1290-3719](https://orcid.org/0000-0002-4355-4850),
ORCID: [0000-0002-4355-4850](https://orcid.org/0000-0002-4355-4850), isbalakshin@mail.ru

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Москва, РФ.

Аннотация

В статье исследуется рынок маркетплейсов в России, его значимость в экономике, росте цифровой торговли, а также ключевые тренды и вызовы рынка. Цель исследования — анализ современных тенденций, механизмов конкурентоспособности на рынке и прогноз развития отрасли в условиях цифровой трансформации. Актуальность обусловлена растущей долей маркетплейсов в ВВП страны (3,8% в 2023 году), их влиянием на трансформацию экономики и потребительских привычек, а также разработкой законодательства о платформенной экономике. Методология включает анализ открытых данных, отчетов аналитических агентств (Росстат, Data Insight), экспертных интервью, собственных исследований и наблюдений. Проведено 11 глубинных интервью с экспертами отрасли, что позволило выявить новые инсайты о поведении потребителей, развитии нишевых и универсальных маркетплейсов, в частности B2B, а также роли технологий, включая искусственный интеллект и Big Data, в персонализации и ценообразовании. Результаты работы показывают, что российские маркетплейсы продолжают укреплять свои позиции на внутреннем и международном рынках (АТР, СНГ, государства Персидского залива). Основные драйверы роста будут включать развитие логистической и платежной инфраструктуры, интеграцию финансовых сервисов, например BNPL, поддержку малого и среднего бизнеса, а также внедрение аналитических и рекламных инструментов. Конкуренция продолжится за единичные доли процента среди крупных участников рынка, где ключевыми факторами станут региональная и международная экспансия, а также инновации, банкинг и логистика. Процент рынка и сегмента маркетплейсов в ВВП будет продолжать расти и к концу 2025 года будет составлять 13–14% ВВП России. В заключение подчеркивается стратегическая роль цифровой торговли в экономике России, ее вклад в развитие экспортного потенциала и цифровизации экономики. Для дальнейших исследований рекомендуется углубленный анализ влияния государственного регулирования и глобальных экономических трендов на российские платформы.

Ключевые слова

Цифровая торговля, e-commerce, маркетплейсы, российские платформы электронной торговли, электронные торговые площадки, качественное исследование.

Для цитирования

Балакшин И.С. Тренды и отраслевая экспертиза рынка маркетплейсов в России // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 20–32. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-20-32

Marketplace Trends and Industry Expertise in Russia

Iliia S. Balakshin

Postgraduate student, product leader of the digital platform «Pole.rf», ORCID: [0000-0002-4355-4850](https://orcid.org/0000-0002-4355-4850), isbalakshin@mail.ru

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article examines the marketplace market in Russia, highlighting its significance in the economy, the growth of digital commerce, as well as key market trends and challenges. The study aims to analyze current trends, competitiveness mechanisms, and forecast the industry's development amid digital transformation. Its relevance is defined by the increasing share of marketplaces in the country's GDP (3.8% in 2023), their impact on economic and consumer behavior transformation, and the ongoing development of legislation on the "platform economy". The methodology includes analyzing open data, reports from analytical agencies (Rosstat, Data Insight), expert interviews, proprietary research, and observations. Eleven in-depth interviews with industry experts provided new insights into consumer behavior, the development of niche and universal marketplaces, particularly B2B, and the role of technologies, including artificial intelligence and Big Data, in personalization and pricing. The results indicate that Russian marketplaces will continue to strengthen their positions in both domestic and international markets (APAC, CIS, GCC). Key growth drivers will include the development of logistics and payment infrastructure, the integration of financial services like BNPL, support for small and medium-sized enterprises, and the adoption of analytical and advertising tools. Competition will focus on fractional market shares among major players, with regional and international expansion, innovation, banking, and logistics emerging as decisive factors. The share of marketplaces in GDP is expected to grow further, reaching 12–14 trillion rubles and 5.5–6% of Russia's GDP by the end of 2025. In conclusion, the article emphasizes the strategic role of digital commerce in Russia's economy, its contribution to export potential, and the digitization of the economy. Further research is recommended to explore the impact of government regulation and global economic trends on Russian platforms.

Keywords

E-commerce, marketplaces, Russian electronic trading platforms, digital marketplaces, qualitative research.

For citation

Balakshin I.S. (2025) Marketplace Trends and Industry Expertise in Russia. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 20–32. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-20-32

Дата поступления/Received: 11.12.2024

Введение

Рынок маркетплейсов в России быстро растет и претерпевает значительные изменения, становясь неотъемлемой частью цифровой экономики. По данным Data Insight, объем продаж через маркетплейсы в России превышает 8 трлн рублей в 2023 году, что делает их ключевым элементом розничной торговли¹. Развитие крупных платформ, которые активно инвестируют в логистику и цифровую инфраструктуру, способствует росту их доступности, особенно в отдаленных регионах. Это развитие формирует целую экосистему, поддерживающую малый и средний бизнес (МСП), привлекающую инвестиции и способствующую созданию новых рабочих мест.

Цель предлагаемого исследования — выявить и проанализировать ключевые тенденции на рынке российских маркетплейсов и дать прогноз развития отрасли в условиях цифровой трансформации и больших вызовов. Актуальность исследования подчеркивается быстрым изменением потребительских предпочтений и ростом спроса на онлайн-торговлю, а также активным регулированием рынка государством.

Динамика развития и тренды рынка маркетплейсов в России

Топ-10 участников рынка универсальных маркетплейсов на данный момент (по убыванию объема продаж) выглядит так: Wildberries, Ozon, «Яндекс Маркет», «Мегамаркет», «Сималэнд», «ОнлайнТрейд», «Магнит Маркет», AliExpress, Shopping Live, RBT². Кроме того, 11-ю строчку вне этого списка занимает «Авито» как так называемый классифайд со смешанной бизнес-моделью. Эти 11 универсальных маркетплейсов пытаются поделить между собой российский рынок без учета нишевых, таких как Lamoda, «Спортмастер», «ЛеманаПро Маркет» и др.; также не учтены B2B-площадки, но это отдельный сегмент рынка и косвенно конкурентный для B2C. Более 80% делят между собой Wildberries и Ozon как пионеры отечественной гонки торговых площадок³. Если говорить о динамике рынка, Data Insight показывает, что число заказов на маркетплейсах в целом по рынку растет, однако процент роста замедляется, как это видно на Рисунке 1.



Рисунок 1. Количество заказов на рынке электронной коммерции в России, 2011–2023, млн шт.⁴

¹ Маркетинговое исследование «Интернет-торговля в России 2024» // Data Insight [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2023 (дата обращения: 24.11.2024).

² Рейтинг ТОП-100 крупнейших российских интернет-магазинов // Data Insight [Электронный ресурс]. URL: <https://top100.datainsight.ru/> (дата обращения: 24.11.2024).

³ ФАС: Wildberries и Ozon занимают 80% рынка маркетплейсов // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2024/01/24/1016539-fas-wildberries-ozon-80-rinka> (дата обращения: 24.11.2024).

⁴ Разработано DataInsight С.1 и дополнено автором на основе данных DataInsight за 2011 год.

Электронная коммерция, где большая часть оборота — это маркетплейсы, уже составляет порядка трети рынка ритейла в 2023 году (Рисунок 2). К слову, некоторые аналитики отмечают, что Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК) в электронную коммерцию включает не только онлайн-ритейл, но и электронные платежные услуги, онлайн-услуги путешествий. Позиция РАЭК кажется оправданной, поскольку перечисленные услуги являются частью целого, в том числе это касается и маркетплейсов. Осознание тренда и факторов роста сектора становится важным для управления бизнесами и регулирования рынка и играет значительную роль в экономическом развитии и трансформации розничной торговли в России и в том числе СНГ.

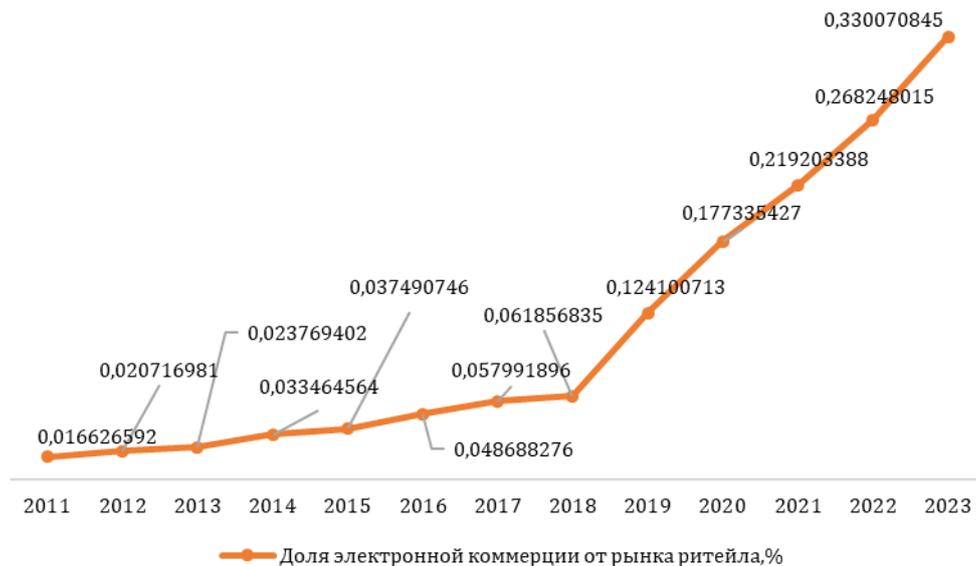


Рисунок 2. Доля электронной коммерции от рынка ритейла, %, 2011–2023 гг.⁵

Рынок в целом очень бурно растет, несмотря на спад общей динамики, что коррелирует с выводами других исследований [Шарко, Иванова 2022]. Представленная динамика схожа в разрезе по крупным универсальным площадкам [Балакшин 2024]. Это вместе с проведенными авторскими глубинными интервью позволяет выделить ключевые тренды, формирующие стратегию и развитие российских маркетплейсов. Тенденции раскрывают специфику текущего этапа развития маркетплейсов, а также указывают на возможные направления их дальнейшей эволюции в условиях растущей конкуренции, изменяющихся потребностей потребителей и сложившейся общемировой конъюнктуры. Такой подход позволяет глубже понять специфику российского рынка, его вызовы и перспективы, а также дополнить те или иные открытые исследования рынка.

Ряд исследователей, рассматривая данную тематику, подчеркивали следующие тренды: развитие чат-коммерции, лайф-шоппинга, shoppertainment, интерактивных историй, экологичного потребления, собственных брендов, быстрой доставки, сквозного взаимодействия, управления в реальном времени и популяризацию моделей BNPL (buy now pay later — «покупай сейчас, заплати потом»), направленных на персонализацию, вовлеченность и устойчивое развитие [Ковалева, Канке 2023]; отмечались также экологизация через снижение углеродного следа и использование устойчивых технологий, поддержка локальных экономик с акцентом на развитие малого и среднего бизнеса, внедрение генеративного искусственного интеллекта для персонализации и улучшения взаимодействия с пользователями, применение технологий виртуальной и дополненной реальности для создания иммерсивных и инновационных потребительских опытов [Castro-Schez et al. 2024]; кроме того, к трендам относят экосистемное развитие маркетплейсов и финансово-цифровых

⁵ Составлено автором на основе данных Росстата, РАЭК.

сервисов [Самиев и др. 2020], развитие омниканальности у офлайн-игроков и подстраивание под переход в онлайн с целью улучшения клиентского опыта [Wang 2023]. Развитие нишевых маркетплейсов привлекает как покупателей, так и продавцов, желающих целенаправленно работать в специфических категориях или нишах, если мы говорим про B2B. Несмотря на интерес к нишевым площадкам, большинство продавцов крупных B2C-площадок, таких как Wildberries и Ozon, все еще продолжают ориентироваться на мультикатегорийные (универсальные) маркетплейсы. Основная причина в том, что крупные игроки предлагают обширную клиентскую базу, стабильные логистические цепочки и более выгодные условия, в то время как нишевые маркетплейсы зачастую не могут конкурировать в плане логистических и маркетинговых затрат.

По данным Data Insight, рынок нишевых маркетплейсов вырос на 27% и достиг 591 млрд рублей в 2023 году, 53% рынка нишевых маркетплейсов пришлось на агрегаторы доставки продуктов, 22% — на продажи Lamoda, автозапчасти заняли 8% рынка, крупные категорийные маркетплейсы («Детский мир», «М.Видео», «ЛеманаПРО» (бывший «Леруа Мерлен») и пр.) — 8%, другие категории (включая фарму) — 9%. При сохранении текущих трендов развития рынка объем продаж нишевых маркетплейсов превысит 1 триллион рублей в 2026 году⁶. Однако, как показывает практика, рост этот будет ограниченным, так как рядовые продавцы, наоборот, идут в крупные площадки как раз по причине базы и объемов. Нишевые же живут за счет крупного бизнеса или состоявшихся продавцов на основных маркетплейсах, цель которых диверсифицировать свой категорийный портфель — ключевые SKU как продавались на основных универсальных площадках, так там и остаются.

Среди нишевых площадок стоит отдельно отметить увеличение числа платформ для взаимодействия между бизнесами и упрощения оптовых закупок. Развитие B2B-маркетплейсов — один из значимых трендов. Увеличение числа B2B-платформ создает новые возможности для взаимодействия в корпоративном секторе, а также позволяет компаниям более эффективно адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям [Saprikis, Vlachoroulou 2012]. Российская компания B2B Motion подтвердила своим исследованием отчет Gartner, указав, что развитие отраслевых маркетплейсов является одним из главных трендов в B2B-торговле⁷. В качестве примеров на российском рынке можно назвать площадку «Платферрум» для отрасли металлургии, маркетплейс нефтепродуктов и сырья Open Oil Market, аграрный сервис «Поле.рф»; «Рывок» является первым в стране B2B-маркетплейсом строительной техники и промышленного оборудования.

По данным маркетплейса «Контур.Витрина», в 2024 году в России число B2B-покупателей составило 6,77 млн — в основном это ООО и ИП. Из них через маркетплейсы покупают чуть более 1,4 млн компаний⁸. Как подтверждает качественное исследование, развитие B2B-площадок сейчас находится только в начале своего пути, хотя некоторые эксперты полагают, что это уже произошло в 2019–2021 гг. вместе с B2C.

Не менее интересен факт, что на крупных универсальных B2C-площадках стали запускать новые категории, ранее не свойственные площадкам. В первую очередь это продажи автомобилей. Первым начал Ozon, подхватил инициативу «Мегамаркет». Wildberries также планирует этим заняться, параллельно развивая новое для себя направление сферы услуг, потеснив рынок «Авито», «Профи.ру» и схожих площадок⁹. Некоторые китайские площадки отправляют автомобили по частям

⁶ Маркетинговое исследование «Рынок нишевых маркетплейсов в России 2023» // Data Insight [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/DI_niche_marketplaces_2023 (дата обращения: 24.11.2024).

⁷ 10 главных трендов в B2B eCommerce в 2023 году: от маркетплейсов до онлайн-подписок на поставку товаров // B2B Motion [Электронный ресурс]. URL: <https://b2bmotion.ru/b2b-trends-2023> (дата обращения: 24.11.2024).

⁸ Девушка фабричная: кто ковал славу имперского бизнес-гиганта в Петербурге // Деловой Петербург [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dp.ru/a/2024/11/14/devushka-fabrichnaja-kto-koval> (дата обращения: 24.11.2024).

⁹ На Wildberries грядут крупные изменения: что ждет покупателей? // MenToday [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mentoday.ru/life/news/05-09-2024/na-wildberries-gryadut-krupnye-izmeneniya-cto-jdet-pokupatelei/> (дата обращения: 24.11.2024).

с возможностью их сборки на месте, буквально как Lego. Кажется, что потенциал таких товаров на площадке колоссальный. Ведь таким образом можно продавать и быстровозводимые здания, например бани, где у потребителя будет поэтапный чертеж по сборке. Однако пока о результатах площадки молчат, но эксперты единогласно говорят о том, что это новый тренд и новое окно для тех, кто давно хотел выйти на рынок маркетплейсов и занять новую нишу не «красного океана».

Очень важным фактором на рынке остается *государственное регулирование*. Это своего рода потенциальный «черный лебедь» для отрасли по причине того, что до сих пор не сформирован единый ГОСТ¹⁰ или закон по маркетплейсам. Есть несколько отдельных правовых актов различных ведомств, например 5-й антимонопольный пакет ФАС, который ввел понятия сетевого эффекта и агрегатора.

На конец 2024 года разрабатывается законопроект о платформенной экономике, который призван как раз описать взаимоотношения, которые возникают между платформами и продавцами и потребителями и исполнителями, в том числе дать само определение маркетплейса¹¹. Одним из примеров регулирования можно назвать поправку в доработанную версию этого закона: маркетплейсам запретят снижать цену без согласия продавца. Минэкономразвития предлагает исключить правило «молчаливого согласия» продавца на изменение цен на маркетплейсе. Все инициированные торговой площадкой корректировки нужно будет обсуждать с продавцами, которые должны выразить свое согласие. Цель, по мнению ведомств, — обеспечить безопасную и предсказуемую цифровую среду, усилить доверие к платформам и повысить доступность товаров и услуг, а также поспособствовать развитию предпринимательства и конкуренции в отрасли¹². Однако доверие к платформам уже сформировано, иначе они не занимали пятую часть всего ритейла и не росли такими гигантскими темпами. Скорее цель состоит в том, чтобы описать и начать регулировать те процессы, которые были все это время пущены на самотек, когда любой маркетплейс сам придумывал для себя законы на своей площадке, что также подтверждает одно из последних количественных исследований [Муратова, Шарко 2024]. Подтверждением могут также служить данные «Коммерсанта», что только за пять месяцев 2024 года Wildberries изменил договоры с продавцами 12 раз, OZON — 13 раз за аналогичный период¹³.

Тем не менее государству очень важно найти правильный подход и не навредить, чтобы не прекратить развитие торговых площадок и при этом решить существующие проблемы. Поэтому, вероятнее всего, государство всерьез возьмется за регулирование уже в 2025 году, но будет медленно «закручивать гайки», проверяя реакцию рынка ввиду того, что отрасль цифровой торговли является стратегически важной для экономики страны с вкладом в ВВП около 11,5% по состоянию на 2024 год, по прогнозу РАЭК (Рисунок 3).

Можно сказать, что с развитием электронной коммерции и, в частности, маркетплейсов как основной и неотделимой части этого рынка ВВП страны будет расти. Доля рынка и сегмента маркетплейсов в ВВП будет также продолжать расти и, возможно, уже к 2030 году составит минимум 1/5 часть ВВП. По разным оценкам, маркетплейсы вносят существенный вклад в ВВП, но оценить реальный вклад невозможно, так как бизнесы, которые часто работают с маркетплейсами, — это МСП, которые генерируют новые рабочие места, хоть и неофициальные, и оценить реальный вклад этого рынка крайне сложно ввиду различных связей с другими секторами экономики.

¹⁰ Для российских маркетплейсов готовится ГОСТ // iXBT [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ixbt.com/news/2024/01/03/dlja-rossijskih-marketplejsov-gotovitsja-gost.html> (дата обращения: 24.11.2024).

¹¹ По правилам, но без обязательств. Минэкономики представило свою версию законопроекта о цифровых платформах // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7183497> (дата обращения: 24.11.2024).

¹² Маркетплейсам запретят снижать цену без согласия продавца // Mail.Ru Финансы [Электронный ресурс]. URL: <https://finance.mail.ru/2024-10-22/marketpleysam-zapretyat-snizhat-cenu-bez-soglasiya-prodavca-63311697/> (дата обращения: 24.11.2024).

¹³ Там же.

Стоит также отметить *развитие платформенной занятости* в контексте услуг маркетплейсов, что предполагает как минимум трехсторонние отношения, в которые включены исполнитель (партнер, подрядчик, работник), клиент и платформа. Данную сферу ждет регулирование в рамках разрабатываемого законопроекта [Синявская и др. 2022]. Эта сфера развивается так же бурно, как и сами маркетплейсы, так как часто бизнесу нужны «руки» для создания ценности своих продуктов, но при этом он не хочет вовлекать работников в официальное трудоустройство.

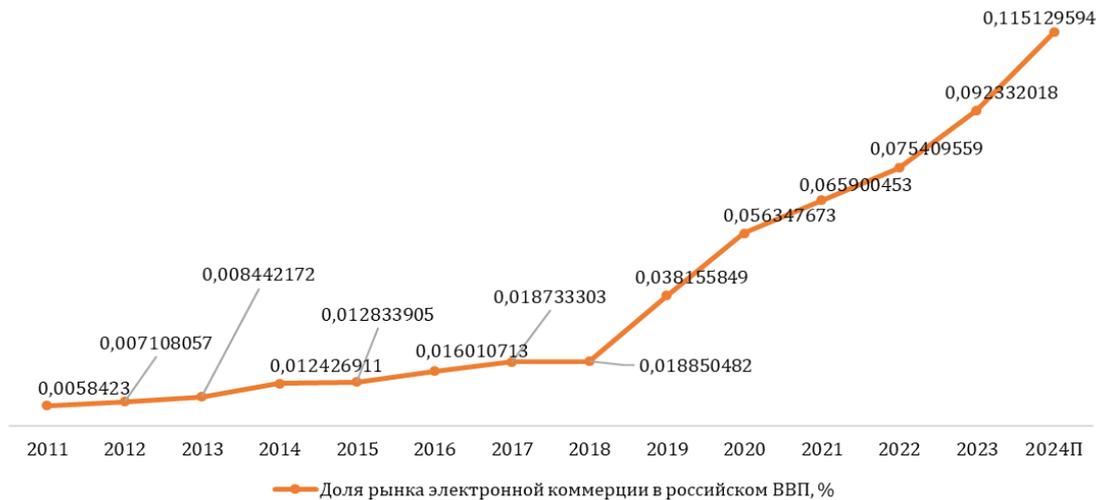


Рисунок 3. Динамика вклада рынка электронной коммерции в российский ВВП, 2012–2024 гг., %¹⁴

Как отметили эксперты, на рынке сейчас существует *тенденция к унификации* и усилению крупнейших маркетплейсов, что привело к тому, что многие продавцы концентрируют свой бизнес на одной или двух площадках, чаще Wildberries или Ozon. Это дополняет то исследование, которое провел «Т-Банк», где утверждалось, что наиболее успешные продавцы размещаются сразу на нескольких площадках¹⁵. Для среднего и крупного бизнеса, особенно компаний с годовым оборотом от 100 до 300 млн рублей, характерно стратегическое вложение ресурсов в одну основную площадку с параллельным тестированием продукции на дополнительных платформах. Крупнейшие компании с оборотом от 1 млрд рублей могут позволить себе содержать команды для работы с разными маркетплейсами, но основные инвестиции остаются сосредоточенными на одной-двух ключевых площадках. То есть проводится условный ABC/XYZ-анализ по ассортиментной матрице, и чаще всего «ходовой» товар из категории А идет на основную площадку и там стабильно остается как «дойная корова» и «суперзвезда», на новые площадки выводят новые продукты или те, что не имеют успеха на основной площадке. Цель такой стратегии — тестирование новых гипотез и прощупывание нового рынка, так как поведенческие особенности могут отличаться, например, при покупках на универсальных маркетплейсах и нишевых.

Исследования, такие как отчеты «Т-Банка», подтверждают, что для многих мелких и средних продавцов *выход на несколько маркетплейсов выгоден*, так как это позволяет диверсифицировать источники дохода и снизить риски¹⁶. Чем больше площадок охватывает продавец, тем выше его выручка и устойчивость к изменению рыночных условий. Продавцы выбирают те площадки, где аудитория наиболее заинтересована в их товаре, используя, например, Wildberries для

¹⁴ Составлено автором на основе данных Росстата, РАЭК. Для 2024 года дан прогноз.

¹⁵ Исследование Tinkoff eCommerce: продавцы на маркетплейсах в России в 2023 году // Okoloretail [Электронный ресурс]. URL: https://okoloretail.com/wp-content/uploads/2023/07/tinkoff_ecommerce_sellers_on_marketplaces_russia_2023_25_pgs-1.pdf (дата обращения: 24.11.2024).

¹⁶ Там же. С. 16.

массового ассортимента (и его чаще выбирают первым для выхода на рынок), а Lamoda — для узкоспециализированных предложений. В данном случае это подтверждает, что в зависимости от объемов компании есть разные тенденции в работе с торговыми площадками.

Очень важным фактором в данном случае является цена и ценообразование. Ценообразование на маркетплейсах прошло значительную трансформацию за последние годы. В первые годы своего существования платформы предлагали конкурентные цены, которые зачастую были ниже, чем в офлайн-магазинах, что стало мощным драйвером их популярности. Однако с ростом конкуренции среди продавцов внутри самих маркетплейсов возникло явление ценовых войн, когда снижение цен стало инструментом для захвата аудитории. Сейчас фактор цены по-прежнему играет ключевую роль [Балакшин 2023], однако покупатели стали обращать внимание и на другие факторы, что, в свою очередь, влияет на покупательский спрос. В других авторских статьях [Балакшин 2023; Балакшин 2024] представлена первая исследовательская и дополненная модель факторов, влияющих на покупательский спрос, где как раз отражены актуальные важные факторы за 2022 год, подтвержденные экспертным сообществом и активными пользователями (Рисунок 4, 5).

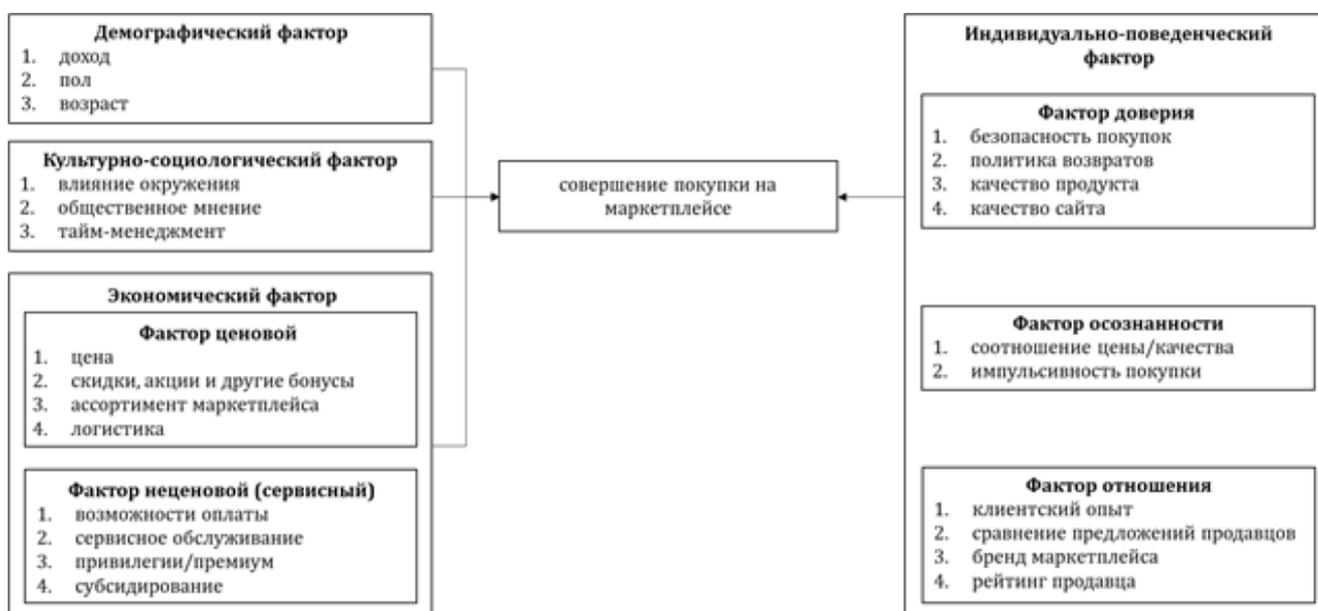


Рисунок 4. Модель факторов, влияющих на покупательский спрос на российском маркетплейсе¹⁷

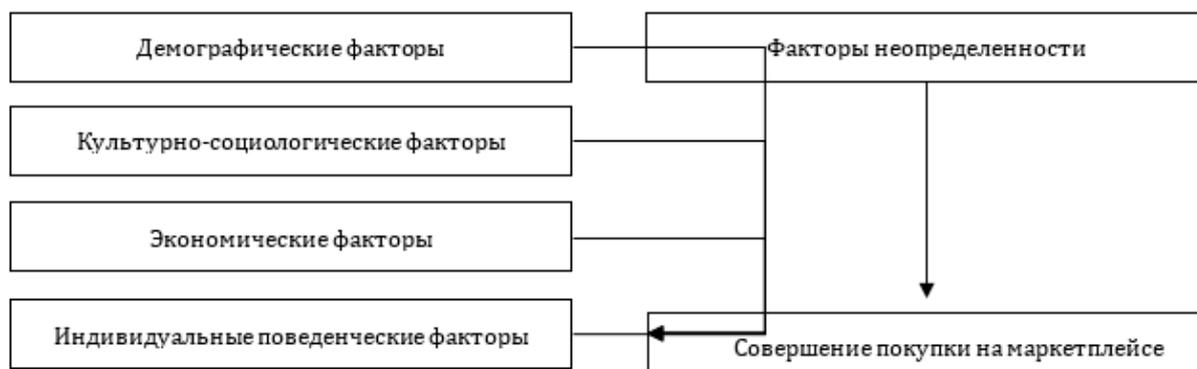


Рисунок 5. Укрупненная модель групп факторов, влияющих на покупательский спрос на российском маркетплейсе (с учетом неопределенности)¹⁸

¹⁷ Разработано автором.

¹⁸ Разработано автором.

Если обращаться к поколенческой теории, которая, по разным оценкам, может быть довольно спорной и сегментирует пользователей по возрасту, то на данный момент самыми активными онлайн-покупателями на В2С являются молодые люди в возрасте от 25 до 34 лет, а также жители крупных городов. Однако в связи с развитием региональной логистической инфраструктуры, подрастанием новых поколений покупателей подход к ценообразованию изменится еще больше. Поколение альфа (родившиеся в XXI веке) еще недостаточно взрослое, но вскоре потеснит всех по активности на В2С-маркетплейсах, а возрастные и территориальные рамки будут более размыты.

Говоря про развитие *региональных сетей*, стоит отметить: 1) Ozon, который развивает сеть ПВЗ в селах и малых городах, названных «Домашними пунктами», которые владельцы открывают у себя дома¹⁹; 2) Wildberries, который выдает партнерам субсидии при открытии ПВЗ в определенных регионах, а также развивает логистическую сеть, запустив с января по август 2023 год 320 тысяч квадратных метров новых складских площадей²⁰; 3) «Магнит», который является новичком на данном рынке, но уже зашел со всей своей текущей офлайн-инфраструктурой, являясь крупнейшим ритейлером России по количеству торговых площадей, а это более 30 тысяч магазинов, 10 тысяч квадратных метров торговых площадей, 47 распределительных центров, более 4350 населенных пунктов в семи федеральных округах страны²¹.

Внутренний рынок потребления достаточно объемный, и маркетплейсы будут продолжать бороться за регионального покупателя. Ozon и Wildberries продолжают экспансию через почтовые сервисы: на данный момент это партнерство с «Почтой России», которое также приносит свои бонусы в виде расширения сети ПВЗ²². Однако параллельно с этим происходит конкурентная битва в странах ближнего зарубежья между крупными российскими площадками и местными локальными, как в Казахстане с Kaspi или в Узбекистане с Uzum. Развитие региональных продаж и экспансия российских маркетплейсов в СНГ стали важными драйверами развития для крупных платформ, таких как Wildberries и Ozon, которые активно осваивают страны СНГ и даже рассматривают возможность выхода на рынок в Азиатско-Тихоокеанский регион²³, государства Персидского залива²⁴. В СНГ рынок маркетплейсов переживает взрывной рост, подобный тому, что наблюдался в России 5 лет назад, когда начался активный выход российских маркетплейсов в регионы. Теперь продавцы начинают рассматривать СНГ как перспективный рынок с низкими издержками на производство. Например, российские продавцы развивают текстильные производства или по упрощенным безвизовым программам приграничных городов, существующим в Кыргызстане, приезжают в Китай на 1-3-дневный шопинг или заключение договоров на поставку товаров в РФ. То есть одна из главных тенденций российских маркетплейсов на международном уровне — это *выход на новые рынки ближнего и дальнего зарубежья*, предоставление новых товаров для российского рынка с целью увеличения оборота, а для российских продавцов — выход на ближнее зарубежье. В этой связи крайне актуальными становится вопрос работы с импортозамещением и построением новых логистических цепочек в обход закрытых санкционных рынков.

¹⁹ Ozon стимулирует открытие пунктов выдачи // Ozon [Электронный ресурс]. URL: https://corp.ozon.ru/tpost/959r0e6v61-ozon-stimuliruet-otkrytie-punktov-vidach?__rr=1 (дата обращения: 24.11.2024).

²⁰ Wildberries будет выдавать партнерам субсидии при открытии ПВЗ в определенных регионах // VC.RU [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/marketplace/595710-wildberries-budet-vydat-partneram-subsidii-pri-otkrytii-pvz-v-opredelennyh-regionah-i-zonah> (дата обращения: 24.11.2024); Wildberries запустил 320 тыс. новых логистических площадей в преддверии высокого сезона // e-pepper.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://e-pepper.ru/news/wildberries-zapustil-320-tys-novykh-logisticheskikh-ploshchadey-v-preddverii-vysokogo-sezona.html> (дата обращения: 24.11.2024).

²¹ Презентация для инвесторов // Магнит [Электронный ресурс]. URL: https://www.magnit.com/upload/iblock/e95/unzn0mpo1pya6mff8fuewvp7wk7yi115/Magnit_1H%202024_rus.pdf (дата обращения: 24.11.2024).

²² Ozon пропишется на Почте России. Получится ли удержать конкуренцию, удвоив ПВЗ? // iXBT.com [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ixbt.com/live/sw/ozon-propishetsya-na-pochte-rossii-poluchitsya-li-uderzhat-konkurenciyu-udvoiv-pvz.html> (дата обращения: 24.11.2024). Почта ягодка опять: почтовый оператор открыл совместные отделения с Wildberries // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7198551> (дата обращения: 24.11.2024).

²³ На «Яндекс Маркете» появились магазины из Азии и стран ЕАЭС // РИА Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20230724/ovary-1885972818.html> (дата обращения: 24.11.2024).

²⁴ Wildberries планирует выйти на рынки стран Персидского залива // РИА Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20240205/rynok-1925395968.html> (дата обращения: 24.11.2024).

Импортозамещение в целом стало значимым трендом в российской экономике, и маркетплейсы играют в этом процессе одну из ведущих ролей. Параллельный импорт рассматривается как долгая, но временная мера, рассчитанная на то, чтобы постепенно отечественный производитель увеличивал процент домашнего производства и сокращал иностранное. В условиях внешнеэкономических ограничений и сложностей с международной логистикой многие платформы начали активно сотрудничать с отечественными производителями, предоставляя им доступ к широкой аудитории. Программы поддержки национальных брендов, такие как «[Сделано в России](#)», помогают не только заменить импортную продукцию, но и популяризировать оригинальные товары среди покупателей. Wildberries договорился с правительством Татарстана о создании масштабного кластера «Якты юл» («Светлый путь»), в котором разместятся наиболее востребованные товары. По имеющимся данным, компания инвестирует в проект 19,5 млрд рублей: как сообщила глава компании Татьяна Ким, «...то, что мы сейчас готовим к старту, новый этап развития для производителей и для поднятия МСП и, в принципе, производства внутри страны, — как раз таки с легкой руки Рустама Нургалиевича — это создание промпарков, то есть выведение производства на более профессиональный уровень, может быть, даже в чем-то схожих с нашими китайскими коллегами»²⁵.

Одновременно с этим маркетплейсы адаптировали свои *логистические цепочки*. Если раньше большая часть товаров поступала через крупные международные хабы, такие как Китай и страны Европы, то сейчас многие платформы начали создавать локальные распределительные центры. Например, Wildberries и Ozon активно инвестируют в строительство складов и разработку локальных маршрутов доставки, что позволяет ускорить логистику и сократить затраты.

Говоря о затратах, важно отметить тренд на развитие маркетплейсами *собственного банкинга и различных вариантов оплаты*, в том числе частями. Новые финансовые сервисы BNPL изменяют процессы в e-commerce, а также повлияют на объемы их продаж. Сервисы BNPL позволяют разбить сумму платежа на равные части с платежами через определенные промежутки времени. Кредитный договор при выборе такого способа оплаты не заключается, проценты не начисляются. BNPL включает три стороны: покупатель оформляет заказ и оплачивает его частями согласно графику погашения, продавец предоставляет покупателю товар в полном объеме, а провайдер выплачивает продавцу всю стоимость заказа и берет с него комиссию за финансирование сделки. Продавцам выгоден сервис, потому что он увеличивает конверсию от продаж, способен вовлечь более молодую и активную аудиторию, увеличивает средний чек и вероятность повторной покупки. Крупнейший рынок BNPL-сервисов — это Китай с объемом \$100 млрд. По данным FinTech Radar, в 2023 году объем рынка BNPL в России вырос на 150%, достигнув \$0,25 млрд, ожидается, что в 2024 эта цифра увеличится до \$0,6 млрд²⁶. В России рынок активно развивается всего несколько лет и сейчас поделен между несколькими крупнейшими игроками, входящими в финансовые и ИТ-группы: «Долями» («Т-банк»), «Подели» («Альфа-банк»), «Плати частями» («Сбер») и «Сплит» («Яндекс»). Однако одной из ключевых проблем на рынке BNPL в России остается отсутствие регулирования этого сегмента, хотя есть вероятность, что его может затронуть разрабатываемый закон о платформенной экономике.

Из 6 крупных универсальных маркетплейсов свой банк есть у Ozon, Wildberries, «Яндекса», «Мегамаркета». «Магнит», ввиду того, что только вышел на рынок, будет двигаться в этом направлении, а у российского офиса AliExpress собственный отечественный банкинг отсутствует.

²⁵ Глава Wildberries подтвердила намерения маркетплейса построить в Татарстане мегакластер для производителей // Business-Gazeta [Электронный ресурс]. URL: <https://business-gazeta.ru/news/654367> (дата обращения: 24.11.2024).

²⁶ Подели и плати: как развивается российский рынок «платежей по частям» // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6791083> (дата обращения: 24.11.2024).

Стоит отметить, что для маркетплейсов это возможность строить свою полноценную экосистему, которая позволит сократить и без того гигантские затраты на эквайринг. Более того, на рынке прослеживается именно такая тенденция у всех отечественных площадок, как B2C, B2B, так и государственных («Госуслуги»). Например, Wildberries расширил инфраструктуру заправочных станций при своих распределительных центрах, что позволяет оптимизировать затраты на топливо и логистику. «Поле.рф» запустил свой МКК для кредитования МСБ. Экосистемный подход помогает маркетплейсам расширить влияние и усилить лояльность продавцов и клиентов, предлагая более полный спектр услуг — от финансовых решений до инфраструктурных проектов, поэтому тренд на развитие экосистем будет только усиливаться.

На фоне экономической нестабильности важной тенденцией стало развитие *услуг по кредитованию малого и среднего бизнеса* (МСБ) на маркетплейсах, в частности B2B. Эти финансовые решения помогают бизнесам справляться с увеличением издержек, а маркетплейсам — качественно улучшить клиентский сервис. В то время как Центральный банк РФ продолжает повышать ключевую ставку, влияющую на доступность таких продуктов для МСБ, особенно для малых компаний, B2B-маркетплейсы получают льготные условия от государства, обладают релевантной клиентской базой с реальной оценкой бизнеса и поэтому могут предлагать более выгодные предложения своим клиентам, чего не могут порой предоставить крупные известные банки. По этой причине усиливается партнерская роль крупных банков в деятельности таких маркетплейсов.

Все большее значение в работе маркетплейсов приобретают *аналитические сервисы*. Популярность аналитических инструментов, таких как MPSTATS, MarPla и MarketGuru, подтверждает, что продавцы нуждаются в детальном анализе своих продаж, выручки и поведения клиентов. Аналитические платформы позволяют продавцам оптимизировать ассортимент, адаптировать маркетинговые стратегии и принимать более точные бизнес-решения, что становится ключевым фактором для успешной конкуренции на площадках. Как подтверждают эксперты, особенно те, кто недавно запустил новые продукты в своих магазинах на маркетплейсах, для начала использовали аналитику, чтобы понять, какую нишу им нужно занимать. Спрос на аналитические сервисы — это уже то, без чего не обходится любой продавец на площадке. Дальше это спрос на «умную» аналитику и «умную» рекламу. В данном контексте площадки дают возможность продавцам сегментировать своих покупателей, работать с теми, кто им интересен, рассылать персонализированные предложения. Это в корне меняет правила игры, когда стоит вопрос о продвижении на маркетплейсе. Всем известный факт, что маркетплейсы становятся крупными игроками в сфере рекламы, предлагая рекламные возможности для брендов, но интересен он и тем, что, например, тот же Amazon продает больше рекламы, чем Google, хотя рекламный бизнес последнего в 5 раз больше, чем у маркетплейса²⁷. Маркетплейсы в России еще двигаются в этом направлении, и догнать, например, «Яндекс» или «ВК» в среднесрочной перспективе вполне возможно. Это связано с тем, что в структуре доходов у маркетплейсов реклама занимает около 15%, в частности у Ozon²⁸; маркетплейсы являются одними из крупных онлайн-рекламодателей в России: SimilarWeb показывает, что Ozon и Wildberries обогнали по объему аудитории «Википедию», Telegram и догоняют по показателям «ВК» и поиск «Яндекса»²⁹. Стоит также понимать, что чем больше участников на маркетплейсах, тем выше конкуренция, а значит, нужно больше инструментов для привлечения клиентов. Еще в 2021 году,

²⁷ Amazon Sells More Retail Ads Than Google // Marketplace Pulse [Электронный ресурс]. URL: <https://www.marketplacepulse.com/articles/amazon-sells-more-retail-ads-than-google> (дата обращения: 24.11.2024).

²⁸ Анализ первого квартала OZON за 2022 год // Adesk [Электронный ресурс]. URL: <https://adesk.ru/blog/ozon/> (дата обращения: 24.11.2024).

²⁹ Самые посещаемые сайты в России // SimilarWeb [Электронный ресурс]. URL: <https://www.similarweb.com/ru/top-websites/russian-federation/> (дата обращения: 24.11.2024); Новое медиа: как онлайн-ритейл в России стал продавать и товары, и аудиторию // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/500901-novoe-media-kak-onlajn-retejl-v-rossii-stal-prodavati-i-tovary-i-auditoriu> (дата обращения: 24.11.2024).

до начала специальной военной операции и введения санкций, внешняя реклама в структуре выручки составляла не более 20%, в то время как продаваемая реклама самим Ozon — 80% и выше. Сейчас же этот показатель, вероятно, выше.

В «Яндекс.Директе» предложили новую, «умную» стратегию — рост брендовых метрик. Она показывает объявления только тем пользователям, у которых с большей вероятностью изменится восприятие бренда после просмотра рекламы. Например, они повысят знание о компании и захотят совершить покупку. По статистике, бизнесы получают рост дохода на 46% от пользователей, которые видели медийную рекламу³⁰. Результаты тестов продемонстрировали, что новая стратегия способна повысить узнаваемость бренда на 55% и увеличить намерение совершить покупку в 5,6 раза по сравнению с традиционной стратегией «Максимум показов по минимальной цене». Этот инструмент является первым в своем роде на рынке и пока доступен исключительно рекламодателям «Яндекс.Директа»³¹.

Тренд на «умную» аналитику, рекламу и сервисы искусственного интеллекта будет только усиливаться, и ниши среди продавцов будут занимать те, кто более эффективно будет использовать цифры, а не «в лоб» тестировать гипотезы.

В целом вопрос конкуренции между продавцами в товарных категориях 2-го или 3-го уровня не стоит, все давно монополизировано крупным бизнесом. Если говорить про рынок маркетплейсов, то в условиях фактической *монополизации рынка Ozon и Wildberries* (по разным оценкам, 80–90% рынка³²) борьба за доли рынка сосредоточится на единичных процентах между остальными участниками в ближайшие 2–3 года. Конкуренция вынуждает компании не только совершенствовать цифровые инструменты и улучшать пользовательский опыт, но и развивать логистическую инфраструктуру, которая становится важнейшим конкурентным преимуществом. В данном контексте недавно вышедший на рынок «Магнит Маркет» — один из крупнейших логистических операторов России — имеет все шансы войти в тройку крупнейших площадок до 2030 года, потеснив остальных.

Заключение

Российский рынок маркетплейсов находится в стадии активной трансформации, формируя уникальные условия для бизнеса и потребителей. Монополизация крупнейшими игроками, такими как Ozon и Wildberries, определяет динамику конкуренции, которая в ближайшие 2–3 года будет сосредоточена на борьбе за небольшие доли рынка среди участников рынка. Концентрация продавцов на 1–2 платформах в сочетании с унификацией и усилением крупных маркетплейсов диктует необходимость диверсификации источников дохода и использования нескольких платформ. В связи с развитием электронных площадок, созданием новых стратегических инициатив, в том числе посвященных ИИ, который используют маркетплейсы, вклад этого рынка к 2030 году будет составлять минимум 1/5 часть ВВП.

С точки зрения отрасли стоит ожидать принятия закона о платформенной экономике и ГОСТа для маркетплейсов, регулирующего отношения «платформа — продавец — покупатель». Это произойдет если не в 2025 году, то в ближайшей перспективе. Однако на данный момент неясно, на защиту кого он будет направлен. Хотя важно еще раз отметить, что права всех сторон должны быть учтены, а не только покупателей.

Государство продолжит оцифровывать коммерческие процессы реального сектора экономики, в этом как раз и помогут развивающиеся нишевые B2B-площадки. Для государства выгода

³⁰ «Яндекс Директ» запустил стратегию «Рост брендовых метрик» // Sostav [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sostav.ru/publication/rost-brendovykh-metrik-70623.html> (дата обращения: 24.11.2024).

³¹ Там же.

³² ФАС признала Wildberries и Ozon доминирующими на рынке маркетплейсов // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6466589> (дата обращения: 24.11.2024).

ясна: сократить «серый» рынок, получить дополнительные налоги, монетизировать деятельность собственных сервисов и прочее. Однако для бизнеса это будет иметь скорее негативные последствия, так как работа с государственными сервисами или частными платформами в обязательном порядке для отражения в них своей деятельности приведет к росту операционных затрат и это ляжет исключительно на плечи бизнеса.

Благодаря росту рынка и развитию площадок, как универсальных, так и нишевых, повысится доступность товаров в отдаленных регионах, а для государства это возможность проинвестировать подобные инициативы и частично избавиться от единоличной поддержки отдаленных регионов. Для бизнеса это возможность открыть для себя новые ниши и локальные рынки, получить субсидии, что даст, естественно, положительный результат. Однако важно, чтобы в деятельность площадок не вмешивались на уровне внедрения в деятельность третьих сторон, так как имеются уже сейчас примеры того, как за счет маркетплейсов пытаются повысить эффективность и снизить убытки «Почты России», что, на наш взгляд, является крайне пагубной для отрасли практикой.

Ценообразование на маркетплейсах прошло значительную трансформацию, что открывает новые возможности для продавцов, особенно в нишевых сегментах. Важным направлением останется расширение категорий и усиление присутствия маркетплейсов в B2C-сегменте, где возрастные и территориальные ограничения постепенно стираются. Собственный банкинг маркетплейсов останется важным инструментом конкурентной борьбы наряду с импортозамещением, созданием новых логистических цепочек и развитием региональных сетей. Наибольший потенциал роста возможен в сферах услуг для малого и среднего бизнеса, создании B2B-маркетплейсов и кредитовании.

Не стоит также упускать из виду фактор «черных лебедей» — неожиданных событий, которые могут оказать значительное влияние на развитие отрасли в условиях общемировой турбулентности. Такие события способны скорректировать даже самые устойчивые прогнозы как в положительную сторону, так и в отрицательную.

Подытожив, стоит сказать, что российские маркетплейсы продолжают играть ключевую роль в экономике, способствуя интеграции новых технологий, поддержке малого и среднего бизнеса, укреплению региональных сетей торговли и экспортного потенциала государства.

Список литературы:

Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов // Государственное управление и развитие России: цивилизационные вызовы и национальные интересы: сборник статей Конференц-сессии ИГСУ РАНХиГС (15–20 мая 2023 г.) М.: ООО «Научный консультант», 2024. Т. 1. С. 17–27.

Балакшин И.С. Факторы, влияющие на намерение совершить покупку на российских B2C-маркетплейсах // *Modern Economy Success*. 2023. № 6. С. 28–35.

Ковалева И.А., Канке А.А. Современные тренды потребительского поведения или почему покупатели выбирают онлайн? // *Вестник евразийской науки*. 2023. Т. 15. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/43ECVN323.pdf>

Муратова В.В., Шарко Е.Р. Адаптация бизнес-модели B2C для маркетплейсов на рынке электронной коммерции: факторы, влияющие на выбор продавцов // *Вестник Московского университета. Серия Б. Экономика*. 2024. Т. 59. № 5. С. 172–199. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9)

Самиев П.А., Закирова В.Р., Швандар Д.В. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг // *Финансовый журнал*. 2020. Т. 12. № 5. С. 86–98. DOI: [10.31107/2075-1990-2020-5-86-98](https://doi.org/10.31107/2075-1990-2020-5-86-98)

Синявская О.В., Бирюкова С.С., Горват Е.С., Карева Д.Е., Стужук Д.А., Чертенков К.О. Платформенная занятость в России: масштабы, мотивы и барьеры участия. М.: НИУ ВШЭ, 2022. DOI: [10.17323/978-5-7598-2494-7](https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2494-7)

Шарко Е.Р., Иванова А.А. Влияние персонализированного маркетинга на формирование доверия у потребителей российского рынка e-grocery // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2022. № 6. С. 221–250.

Castro-Schez J., Grande R., Herrera V., Schez-Sobrino S., Vallejo D., Albusac J. E-Marketplace State of the Art and Trends: VR-ZOCO — An Architectural Proposal for the Future // Applied System Innovation. 2024. Vol. 7. Is. 5. DOI: [10.3390/asi7050076](https://doi.org/10.3390/asi7050076)

Saprikis V., Vlachopoulou M. Determinants of Suppliers' Level of Use of B2B E-Marketplaces // Industrial Management & Data Systems. 2012. Vol. 112. Is. 4. P. 619–643. DOI: [10.1108/02635571211225512](https://doi.org/10.1108/02635571211225512)

Wang T. Research on the Impact of E-commerce on Offline Retail Industry. *Frontiers in Business // Frontiers in Business, Economics and Management*. 2023. Vol. 10. Is. 1. P. 169–173. DOI: [10.54097/fbem.v10i1.10237](https://doi.org/10.54097/fbem.v10i1.10237)

References:

Balakshin I.S. (2023) Factors Affecting the Purchase Intention Rate on the Russian B2C Marketplaces. *Modern Economy Success*. No. 6. P. 28–35.

Balakshin I.S. (2024) Faktory neopredelennosti v upravlenii pokupatelskim sprosom na rossiyskikh marketpleysakh pod prizмой sovremennykh vyzovov [Uncertainty factors in the management of consumer demand in Russian marketplaces under the prism of modern challenges]. *Gosudarstvennoye upravleniye i razvitiye Rossii: tsivilizatsionnyye vyzovy i natsional'nyye interesy: sbornik statey Konferents-sessii IGSU RANKhiGS (May 15–20, 2023)*. Moscow: OOO "Nauchnyy konsul'tant". Vol. 1. P. 17–27.

Castro-Schez J., Grande R., Herrera V., Schez-Sobrino S., Vallejo D., Albusac J. (2024) E-Marketplace State of the Art and Trends: VR-ZOCO — An Architectural Proposal for the Future. *Applied System Innovation*. Vol. 7. Is. 5. DOI: [10.3390/asi7050076](https://doi.org/10.3390/asi7050076)

Kovaleva I.A., Kanke A.A. (2023) Modern Trends in Consumer Behavior or Why Do Buyers Choose Online? *Vestnik evraziyskoy nauki*. Vol. 15. No. 3. Available at: <https://esj.today/PDF/43ECVN323.pdf>

Muratova V.V., Sharko E.R. (2024) Adapting the D2C Business Model for Marketplaces in E-Commerce Market: Determinants of Sellers' Choice. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*. Vol. 59. No. 5. P. 172–199. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9)

Samiev P.A., Zakirova V.R., Shvandar D.V. (2020) Ecosystems and Marketplaces: Overview of the Financial Services Market. *Finansovyy zhurnal*. Vol. 12. No. 5. P. 86–98. DOI: [10.31107/2075-1990-2020-5-86-98](https://doi.org/10.31107/2075-1990-2020-5-86-98)

Saprikis V., Vlachopoulou M. (2012) Determinants of Suppliers' Level of Use of B2B E-Marketplaces. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 112. Is. 4. P. 619–643. DOI: [10.1108/02635571211225512](https://doi.org/10.1108/02635571211225512)

Sharko E.R., Ivanova A.A. (2022) Personalised Marketing Effect on Building Consumer Trust in E-grocery Russian Market. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*. No. 6. P. 221–250.

Sinyavskaya O.V., Biryukova S.S., Gorvat E.S., Kareva D.E., Stuzhuk D.A., Chertenkov K.O. (2022) *Platformennaya zanyatost' v Rossii: masshtaby, motivy i bariery uchastiya* [Platform employment in Russia: Scale, motivations, and barriers to participation]. Moscow: NIU VShE. DOI: [10.17323/978-5-7598-2494-7](https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2494-7)

Wang T. (2023) Research on the Impact of E-commerce on Offline Retail Industry. *Frontiers in Business, Economics and Management*. Vol. 10. Is. 1. P. 169–173. DOI: [10.54097/fbem.v10i1.10237](https://doi.org/10.54097/fbem.v10i1.10237)