

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s1 / 2025, Vol. 17, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/18FAVN125.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Овакимян, Л. А. Трансформация российских маркетплейсов в парадигме цифровой экономики: институциональный анализ и перспективы развития / Л. А. Овакимян // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s1. —

URL: <https://esj.today/PDF/18FAVN125.pdf>

**For citation:**

Ovakimyan L.A. Transformation of Russian marketplaces in the digital economy paradigm: institutional analysis and development prospects. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s1): 18FAVN125. Available at:

<https://esj.today/PDF/18FAVN125.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 336

**Овакимян Левон Арменович**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

E-mail: [leonovak0011@gmail.com](mailto:leonovak0011@gmail.com)

## **Трансформация российских маркетплейсов в парадигме цифровой экономики: институциональный анализ и перспективы развития**

**Аннотация.** Исследование посвящено комплексному анализу трансформации электронной коммерции в России через призму институционального развития маркетплейсов как ключевых драйверов цифровизации розничной торговли. В работе рассматривается эволюция электронной коммерции от первых онлайн-магазинов до современных универсальных торговых платформ, агрегирующих миллионы товарных предложений. Особое внимание уделяется анализу институциональных факторов развития маркетплейсов, включая технологические инновации, изменение потребительского поведения, совершенствование логистической инфраструктуры и платежных систем. На основе обширного статистического материала и международных сопоставлений выявлены ключевые тенденции и особенности российского рынка электронной коммерции, где маркетплейсы демонстрируют опережающие темпы роста по сравнению с традиционными онлайн-ритейлерами. Детально исследованы конкурентные преимущества бизнес-модели маркетплейсов, основанные на эффекте масштаба, низких транзакционных издержках и персонализации клиентского опыта на основе больших данных. Отдельное внимание уделено влиянию пандемии COVID-19 на ускорение цифровой трансформации торговли и изменение структуры рынка в пользу универсальных онлайн-платформ. В работе представлен углубленный анализ стратегий ведущих российских маркетплейсов по расширению ассортимента, развитию логистики, внедрению инновационных сервисов и выходу в новые товарные категории. Исследование выявляет ключевые проблемы и ограничения развития электронной коммерции в России, включая региональные диспропорции, недостаточное проникновение интернета, административные барьеры и дефицит квалифицированных кадров. На основе анализа международного опыта и российской специфики разработаны рекомендации по совершенствованию институциональной среды электронной коммерции, стимулированию конкуренции между маркетплейсами, защите прав потребителей и развитию цифровой инфраструктуры. Особый акцент сделан на необходимости формирования сбалансированной экосистемы электронной коммерции, обеспечивающей устойчивое развитие как крупных маркетплейсов, так и малого и среднего бизнеса. Результаты исследования имеют важное значение для понимания долгосрочных трендов цифровой

трансформации розничной торговли и выработки эффективной государственной политики в сфере электронной коммерции.

**Ключевые слова:** электронная коммерция; маркетплейсы; цифровая трансформация; онлайн-торговля; институциональная среда; цифровые платформы; потребительский рынок; логистическая инфраструктура; большие данные; экосистемы

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена стремительным развитием электронной коммерции и трансформацией традиционной розничной торговли под влиянием цифровых технологий. Маркетплейсы становятся ключевыми драйверами этих изменений, формируя новую институциональную среду потребительского рынка. По данным исследовательских агентств, объем российского рынка электронной коммерции в 2024 году превысил 7,2 трлн рублей, при этом доля маркетплейсов продолжит расти опережающими темпами.<sup>1</sup>

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретико-методологических основ анализа институциональной трансформации электронной коммерции через призму эволюции маркетплейсов, а также в разработке практических рекомендаций по совершенствованию регулирования онлайн-торговли.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования ее результатов при формировании государственной политики в сфере электронной коммерции, а также в практической деятельности участников рынка.

Целью данного исследования является развитие теоретико-методологических основ анализа институциональной трансформации электронной коммерции в России на примере развития маркетплейсов.

Объект исследования — система электронной коммерции в Российской Федерации.

Предмет исследования — организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе институциональной трансформации электронной коммерции под влиянием развития маркетплейсов.

## 1. Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет институциональный подход, предполагающий рассмотрение электронной коммерции как динамично развивающейся системы формальных и неформальных институтов. В работе применяется комплекс общенаучных и специальных методов: системный анализ, статистические методы, сравнительный анализ, экономико-математическое моделирование, контент-анализ.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Исследовать эволюцию теоретических подходов к анализу электронной коммерции и развитию маркетплейсов.
2. Проанализировать современное состояние российского рынка электронной коммерции и выявить ключевые тенденции его развития.

<sup>1</sup> НЛМК. Экологическое развитие Группы НЛМК. — Режим доступа. — <https://nlmk.com/ru/sustainability/environment/environmental-development/> (дата обращения: 30.01.2025).

Forbes.ru. Устойчивое развитие и экология в металлургии. — Режим доступа. — <https://www.forbes.ru/obshchestvo/432897-ustoychivoe-razvitie-i-ekologiya-v-metallurgii-obzor-deyatelnosti-rossiyskih> (дата обращения: 30.01.2025).

3. Разработать концептуальные основы анализа институциональной трансформации электронной коммерции.
4. Исследовать особенности бизнес-моделей и конкурентных стратегий ведущих маркетплейсов.
5. Обосновать приоритетные направления совершенствования регулирования электронной коммерции.

Теоретическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области электронной коммерции, цифровой экономики, институциональной теории, а также аналитические материалы ведущих консалтинговых компаний.

Особое внимание было уделено научным публикациям таких авторов, как А.А.у. Абдуманнов [1], Т.С. Макеева [2], А.А. Мелешенко, М.А. Мелешенко [3], Е.С. Алексанова, К.Д. Фролова [4], А.Ю. Самохвалов [5], А.Н. Кравченко [6], А.А. Победоносцева [7], Ч. Цзэюй [8], А.И. Сахбиева, К.З. Сафиуллина [9], Н.Е. Тропынина, П.О. Логинов [10], Е.Г. Буравцова [11], Р.Р. Салихова [12], С.Ю. Ревина, Д.А. Третьякова [13], И.В. Резник, О.Ю. Ермоловская, В.Ф. Ильина [14].

Информационно-эмпирическую базу исследования составили данные Росстата, ЦБ РФ, отраслевых ассоциаций (АКИТ, РАЭК), исследовательских агентств (Data Insight, Infoline), годовые отчеты компаний, материалы деловых СМИ.

## 2. Результаты и обсуждения

Электронная торговля зародилась в США в 1960-е годы, когда некоторые компании начали экспериментировать с совершением сделок с помощью специальных прототипов компьютеров. Однако настоящим прорывом, сделавшим возможным e-commerce в современном виде, стало изобретение и распространение интернета. В 1994 году 21-летний предприниматель из Нью-Гэмпшира Джефф Бэзос основал в своём гараже компанию Amazon, которая первоначально торговала через интернет только книгами. Вскоре на новый рынок электронной коммерции стали выходить и другие компании. В 1995 году программист Пьер Омидьяр запустил онлайн-аукцион AuctionWeb, который позже стал известен как eBay.

Благодаря удобству, широкому ассортименту и более низким ценам в сравнении с офлайн-магазинами интернет-торговля стала быстро набирать популярность у американских потребителей. Важную роль в развитии отрасли сыграло появление в 1998 году платёжной системы PayPal, которая позволила быстро и безопасно оплачивать покупки в интернете. К 2000 году объём онлайн-продаж в США достиг \$27,5 млрд (U.S. Census Bureau, 2019).<sup>2</sup> Активному росту e-commerce способствовало распространение персональных компьютеров, повышение скорости и надёжности интернета, а также развитие инфраструктуры доставки.<sup>1</sup>

Кризис доткомов 2000 года несколько притормозил развитие отрасли и привёл к банкротствам ряда интернет-компаний. Однако лидеры рынка, такие как Amazon и eBay, смогли преодолеть трудности за счёт широкого ассортимента, клиентоориентированности и экспансии за рубеж. В 2002 году Amazon впервые получил чистую годовую прибыль, а его выручка превысила \$3,9 млрд (Amazon, 2003).<sup>3</sup> В 2000-е годы электронная коммерция из

<sup>2</sup> U.S. Census Bureau, 2019. — Режим доступа. — <http://www.census.gov/programs-surveys/acs/news/updates/2019.html> (дата обращения: 30.01.2025).

<sup>3</sup> MFD.RU. Интернет-компания Amazon.com получила в IV квартале 2002 года чистую прибыль в 2.6 млн долл. — Режим доступа. — <https://mfd.ru/news/view/?id=64593> (дата обращения: 30.01.2025).

нишевого превратилась в массовый рынок в США. С 2003 по 2008 год среднегодовые темпы роста e-commerce в 2,7 раза превышали динамику традиционной розницы.<sup>4</sup>

Мировой финансовый кризис 2008–2009 годов дал новый толчок развитию онлайн-торговли. Снижение доходов заставило потребителей искать более выгодные предложения в интернете, а ритейлеры начали открывать онлайн-каналы продаж для привлечения клиентов. Важным драйвером рынка стало распространение смартфонов, удешевление мобильного интернета и рост проникновения интернета в развивающихся странах. В результате онлайн-торговля стала глобальным феноменом, выйдя далеко за пределы США.

С начала 2010-х годов лидерство в области e-commerce перешло к Китаю благодаря взрывному росту платформ Alibaba, JD.com и Pinduoduo. Китайский рынок онлайн-торговли рос на 30–40 % в год, значительно опережая США и Европу. Ключевыми факторами успеха китайских маркетплейсов стали огромная база постоянно растущего среднего класса, государственная поддержка цифровой экономики, развитая экосистема онлайн-платежей и высокоэффективная логистическая инфраструктура. По итогам 2019 года на Китай пришлось 54 % мировых онлайн-продаж, в то время как доля США составила лишь 17 %.<sup>5</sup>

2010-е годы стали периодом выхода крупнейших онлайн-платформ, таких как Amazon, eBay, Alibaba, JD.com и Shopify, на международную арену. Нарастивая присутствие в ключевых регионах мира, лидеры рынка способствовали проникновению интернет-торговли в страны Европы, Азии, Латинской Америки. Традиционные ритейлеры, такие как Walmart, Tesco, Carrefour, IKEA, также были вынуждены активно развивать онлайн-продажи.

Важнейшей вехой в истории российского рынка электронной коммерции стал запуск в 1998 году онлайн-магазина Ozon, который первоначально специализировался на торговле книгами и видео. Вслед за ним на рынок вышли другие пионеры e-commerce — Volero.ru, 24x7.ru, Book.ru. В начале 2000-х годов к развитию онлайн-торговли подключились розничные сети — «М.Видео», «Эльдорадо», ge.Store.

В 2007 году на российский рынок вышел «Яндекс.Маркет» — первый полноценный универсальный агрегатор онлайн-предложений. Платформа «Яндекса» стала предтечей современных российских маркетплейсов, приучив пользователей сравнивать цены и выбирать товары на одном сайте. В 2010-е годы быстрый рост аудитории интернета, числа онлайн-покупателей и платежей привёл к взрывному росту e-commerce в России. По оценкам Data Insight, с 2010 по 2019 год объём рынка интернет-торговли вырос почти в 12 раз, с 240 млрд до 2,03 трлн рублей, а число заказов увеличилось в 22 раза — до 425 млн штук.<sup>6</sup>

На волне бурного роста в 2010-е годы на российский рынок e-commerce вышла новая волна маркетплейсов. В 2011 году интернет-холдинг KupiVip основал онлайн-магазин Mamsy.ru, специализирующийся на товарах для детей и родителей. В 2012 году супруги Владислав и Татьяна Бакальчук запустили маркетплейс одежды и обуви Wildberries. В 2013 году к онлайн-торговле подключился «Юлмарт», который впоследствии был куплен Сбербанком.

<sup>4</sup> U.S. Census Bureau, 2021. — Режим доступа. — <http://www.census.gov/data/what-is-data-census-gov/latest-releases/2021.html> (дата обращения: 30.01.2025).

<sup>5</sup> eMarketer. The Global Media Intelligence Report 2020. — Режим доступа. — <https://www.emarketer.com/content/global-media-intelligence-2020> (дата обращения: 30.01.2025).

<sup>6</sup> Data Insight. Интернет-торговля в России 2020. — Режим доступа. — [https://datainsight.ru/DI\\_eCommerce2020](https://datainsight.ru/DI_eCommerce2020) (дата обращения: 30.01.2025).

В 2014 году Alibaba Group запустила в России локализованную версию платформы AliExpress, которая к 2016 году стала крупнейшим маркетплейсом на российском рынке трансграничной торговли. В 2017 году «Яндекс» и Сбербанк создали совместное предприятие «Яндекс.Маркет», трансформировав агрегатор в полноценный маркетплейс с собственной логистикой и сервисами для продавцов. В 2018 году после 20 лет работы в книжном сегменте маркетплейс Ozon провёл ребрендинг и начал активно развивать категории электроники, одежды, товаров для дома, красоты и здоровья. В 2019 году свои маркетплейсы запустили крупнейшие российские компании — «М.Видео-Эльдорадо» (Goods.ru), «Мегафон» (Megafon.ru), Mail.ru Group (Pandao), X5 Retail Group («Перекресток-Впрок») и др.

Пандемия COVID-19 в 2020 году дала мощнейший импульс развитию российского рынка электронной коммерции. Локдаун и самоизоляция привели к взрывному росту спроса на доставку продуктов питания, готовой еды, лекарств и товаров первой необходимости. По оценкам Data Insight, во 2 квартале 2020 года, в разгар карантина, российский рынок e-commerce вырос на 71 % в денежном и на 103 % в натуральном выражении по сравнению с аналогичным периодом 2019 года.<sup>6</sup> Маркетплейсы и онлайн-ритейлеры оперативно адаптировались к резко выросшей нагрузке — расширили ассортимент, увеличили логистические мощности и набор курьеров, внедрили бесконтактную доставку и онлайн-оплату.

В результате взрывного роста во время пандемии в 2020 году объем российского рынка e-commerce достиг 2,7 трлн рублей, увеличившись на 58 % по сравнению с 2019 годом.<sup>7</sup> Уровень проникновения интернет-торговли вырос с 6 % до более чем 9 % от оборота розницы. Абсолютным лидером рынка стал Wildberries, оборот которого в 2020 году вырос на 74 % и превысил 437 млрд рублей. Оборот Ozon взлетел на 144 % и достиг 197 млрд рублей. На третье место вышел AliExpress Россия с оборотом более 229 млрд рублей.<sup>8</sup>

Эксперты полагают, что пандемия COVID-19 привела к долгосрочному изменению потребительских привычек россиян в пользу онлайн-покупок. По прогнозам Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), к концу 2025 года объем рынка e-commerce может достичь 7,2 трлн рублей, а его доля в розничном обороте превысит 19 %.<sup>9</sup> Ключевыми факторами развития рынка называют дальнейший рост числа онлайн-покупателей, повышение частоты и размера покупок, расширение ассортимента, внедрение инноваций и экспансию маркетплейсов в регионы.

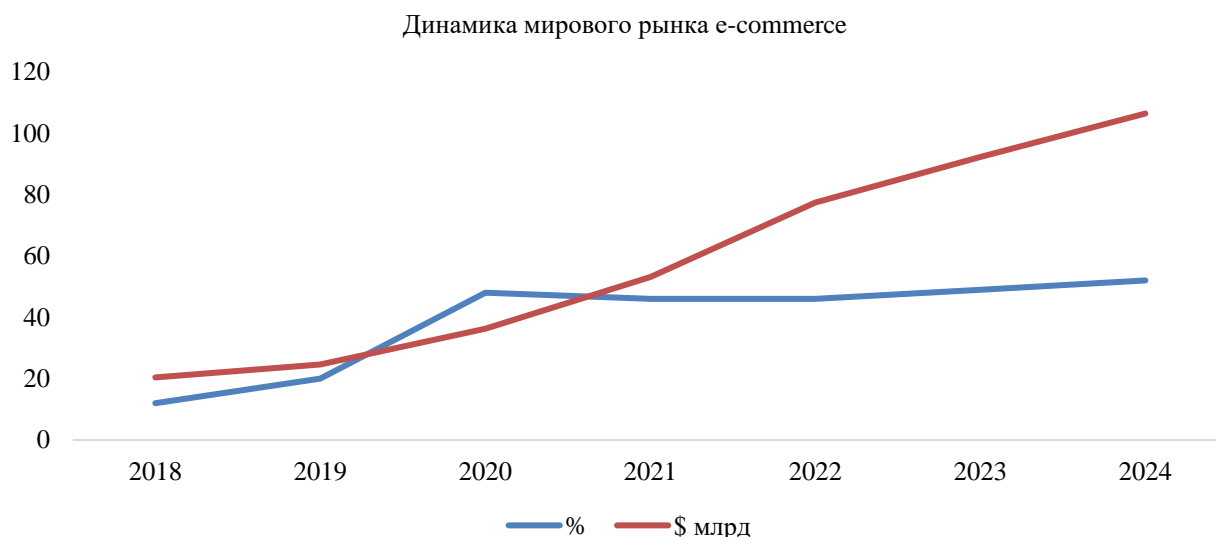
Таким образом, за последние 25 лет рынок электронной коммерции прошел огромный путь от первых экспериментов энтузиастов до многомиллиардной высокотехнологичной индустрии, во многом определяющей развитие ритейла. Пионерами и лидерами e-commerce стали США и Китай, однако онлайн-торговля сегодня активно развивается по всему миру, проникая даже на самые удаленные рынки. Россия в силу объективных причин несколько отставала от лидеров, но в последние годы также демонстрирует взрывной рост e-commerce. Пандемия COVID-19 ускорила цифровую трансформацию торговли и дала новый импульс развитию маркетплейсов. В долгосрочной перспективе именно маркетплейсы и онлайн-экосистемы, выстраивающие персонализированные отношения с клиентами на основе анализа данных, будут определять развитие рынка e-commerce в мире и в России.

<sup>7</sup> Data Insight. Интернет-торговля в России 2021. — Режим доступа. — [https://datainsight.ru/eCommerce\\_2021](https://datainsight.ru/eCommerce_2021) (дата обращения: 30.01.2025)

<sup>8</sup> Infoline. В рейтинг INFOLine Retail Russia. — Режим доступа. — <https://infoline.spb.ru/news/?news=220052> (дата обращения: 30.01.2025)

<sup>9</sup> Рамблер. «Яндекс»: возвращение E-commerce. — Режим доступа: [https://finance.rambler.ru/realty/44754710/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/realty/44754710/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (дата обращения: 30.01.2025).

Мировой рынок электронной коммерции переживает беспрецедентный бум, став одним из главных бенефициаров ускорения цифровой трансформации на фоне пандемии COVID-19. По оценке eMarketer, в 2020 году глобальные продажи e-commerce выросли на 25,7 % и достигли \$4,2 трлн.<sup>10</sup> Таким образом, на онлайн-торговлю пришлось более 18 % мирового розничного товарооборота. Аналитики eMarketer прогнозируют, что к концу 2025 года мировой рынок e-commerce достигнет \$106,4 трлн, а его доля в мировой рознице превысит 21,8 % исходя из текущих тенденций (рис. 1).



**Рисунок 1.** Динамика мирового рынка e-commerce и его доли в розничной торговле в 2018–2024 гг. (прогноз), \$млрд, % (составлено автором на основе источника<sup>5</sup>)

На географическую структуру мирового рынка e-commerce оказывают влияние как общая численность населения и уровень проникновения интернета, так и степень развития онлайн-торговли в конкретных странах и регионах. Безусловным лидером мировой e-commerce является Китай, на который приходится 52,1 % глобальных онлайн-продаж. По итогам 2020 года объем китайского рынка e-commerce достиг \$2,3 трлн, увеличившись на 27 % по сравнению с предыдущим годом.<sup>5</sup>

Помимо огромной численности населения и растущего среднего класса, лидерство Китая в сфере онлайн-торговли обусловлено активным развитием инновационных технологий и благоприятной регуляторной средой. Китайский рынок e-commerce крайне консолидирован — на топ-3 игроков (Alibaba Group, JD.com и Pinduoduo) приходится более 80 % онлайн-продаж. Уникальной чертой китайской интернет-торговли является доминирование мобильной коммерции — более 80 % покупок совершается с помощью смартфонов.

Развитие сверхбыстрой доставки и онлайн-платежей стало ключевым фактором проникновения e-commerce в повседневную жизнь китайцев. Заказы с маркетплейсов Taobao и Tmall, входящих в Alibaba, доставляются день-в-день или на следующий день на большей части территории страны. Сервис Meituan, специализирующийся на доставке готовой еды и продуктов, обеспечивает заказы в течение 30 минут. Развитие мобильных платежных сервисов WeChat Pay и Alipay, интегрированных в «супер-приложения» WeChat и Alipay, позволяет китайским потребителям оплачивать онлайн практически любые покупки и услуги.

<sup>10</sup> Forbes. Долговременный эффект. Какие уроки пандемии усвоил рынок e-commerce. — Режим доступа. — [https://forbes.kz/articles/dolgovremennyiy\\_effekt](https://forbes.kz/articles/dolgovremennyiy_effekt) (дата обращения: 30.01.2025).

Вторым по величине рынком e-commerce в мире являются США с объемом продаж \$795 млрд в 2020 году и долей 14,5 % от глобальной онлайн-торговли. Американский рынок e-commerce является самым зрелым в мире с точки зрения конкуренции и развития инфраструктуры. Крупнейшими игроками являются Amazon (47 % рынка), Walmart (5,8 %), eBay (4,7 %), Apple (4 %) и Target (2,6 %). В отличие от Китая, рынок e-commerce в США значительно меньше консолидирован, однако Amazon активно наращивает свою долю за счет развития торговли под собственными брендами и предоставления маркетплейс-услуг сторонним продавцам.<sup>5</sup>

Европейский рынок e-commerce составляет около 10 % мирового рынка, однако имеет значительный потенциал роста. По данным Ecommerce Europe, в 2020 году европейские онлайн-продажи (включая Великобританию) выросли на 12,7 % и достигли 718 млрд евро.<sup>11</sup> Рост был обусловлен как увеличением числа онлайн-покупателей (до 81 % интернет-пользователей), так и ростом среднего чека покупки. При этом между европейскими странами сохраняются существенные различия в уровне развития e-commerce. Лидерами онлайн-торговли в Европе являются Великобритания (23 % рынка), Германия (16,5 %), Франция (13,4 %) и Испания (6,4 %).

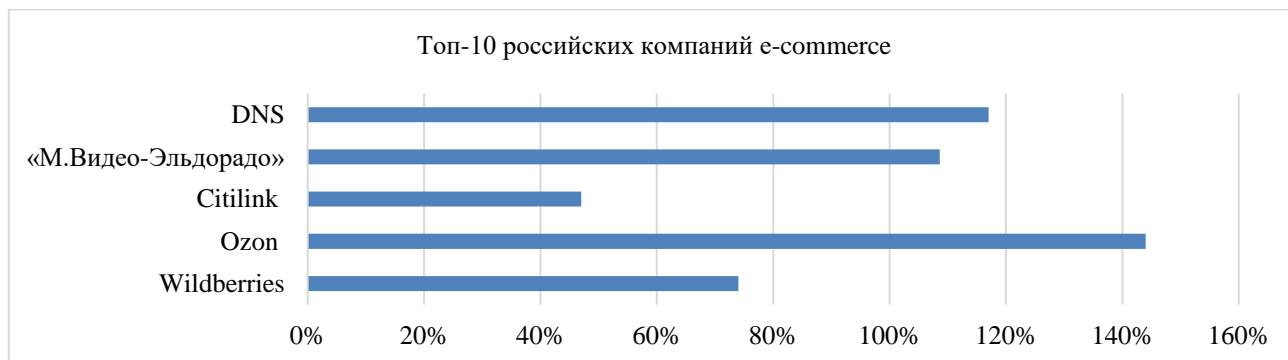
Российский рынок e-commerce с объемом 2,7 трлн рублей (\$37 млрд) в 2020 году остается крупнейшим в Восточной Европе, превосходя следующую за ним Польшу более чем в 4 раза. При этом российский рынок значительно уступает в размерах крупнейшим странам Западной Европы из-за более низкого проникновения интернета и онлайн-торговли, а также невысокой покупательной способности населения. Потенциал российского рынка e-commerce очень велик за счет большой численности населения и стремительного развития инфраструктуры. По прогнозам Data Insight, при сохранении текущих темпов роста объем российской интернет-торговли к концу 2025 года может достичь 7,2 трлн рублей.<sup>7</sup>

Структура российского рынка e-commerce по категориям товаров существенно отличается от мировой из-за особенностей потребительского поведения россиян. По данным Data Insight в 2021 году, Российский рынок электронной коммерции продемонстрировал впечатляющие результаты в 2021 году, достигнув колоссальной отметки в 4,1 триллиона рублей при 1,7 миллиарда выполненных заказов. Динамика роста поражает масштабами: количество онлайн-покупок удвоилось, показав беспрецедентный рост в 104 %, а финансовый оборот увеличился на 52 %. Значительно укрепилась позиция интернет-торговли в общей структуре ритейла — доля онлайн-продаж достигла 12 % от совокупного объема розничной торговли и 26 % в сегменте непродовольственных товаров, прибавив 3 и 5 процентных пунктов соответственно. Ключевую роль в расширении рынка сыграли крупные универсальные маркетплейсы, нарастившие свое присутствие с 49 % до 62 % всех интернет-заказов. Настоящий прорыв совершил сегмент eGrocery, продемонстрировав феноменальный рост: объем продаж в денежном выражении увеличился на 159 %, достигнув 329 миллиардов рублей, а количество заказов взлетело на 244 % — с 69 до 237 миллионов. Покупатели отдали явное предпочтение пунктам выдачи заказов и постаматам — через данные каналы было получено 82 % всех отправок, что на 16 процентных пунктов превышает показатель предыдущего года. Впечатляющую динамику продемонстрировал сегмент розничного онлайн-экспорта, достигнув объема в 1,5 миллиарда долларов. Количество международных отправок выросло на 86 %, а рублевый оборот прибавил 31 %. Существенно расширился рынок онлайн-услуг: за период с октября 2020 по октябрь 2021 года россияне оформили миллиард заказов на общую сумму 2,5 триллиона рублей. Средние затраты одного пользователя на различные виды услуг составили 36 тысяч рублей за год.<sup>7</sup> При этом категории продуктов питания и товаров

<sup>11</sup> Ecommerce Europe. 2021 European E-commerce Report. — Режим доступа. — <https://ecommerce-europe.eu/publication/2021-european-e-commerce-report-light-version/> (дата обращения: 30.01.2025).

повседневного спроса (FMCG) показали взрывной рост на фоне пандемии — в 4,5 и 3,7 раза соответственно.

В отличие от развитых стран, где основными игроками e-commerce являются онлайн-ритейлеры, в России рынок формируют универсальные маркетплейсы, предлагающие товары во всех основных категориях. По данным Infoline, крупнейшими игроками российского рынка интернет-торговли в 2020 году стали: Wildberries (оборот 437,2 млрд руб., +74 % г/г), Ozon (197,4 млрд руб., +144 %), Citilink (132,7 млрд руб., +47 %), «М.Видео-Эльдорадо» (300,4 млрд руб., +108,6 %), DNS (116,5 млрд руб., +117 %) (Infoline, 2021) (рис. 2).



**Рисунок 2.** Топ-10 российских компаний e-commerce по онлайн-продажам в 2019–2020 гг., млрд руб. (составлено автором на основе<sup>8</sup>)

Маркетплейсы агрессивно растут за счет регионов, предлагая жителям небольших городов ассортимент и цены, сопоставимые с Москвой и Санкт-Петербургом. По данным Infoline, в 2021 году Wildberries увеличил количество собственных и партнерских пунктов выдачи заказов в 2,6 раза — до 30 тыс. точек, а Ozon нарастил сеть пунктов выдачи до 11,5 тыс. (+90 %).<sup>8</sup> Помимо традиционных категорий маркетплейсы активно развивают сравнительно новые ниши — супермаркет, аптеку, экспресс-доставку продуктов и готовой еды.

Важным драйвером рынка e-commerce в пандемию стал сегмент онлайн-продаж продуктов питания. По данным Infoline, оборот российского рынка e-grocery вырос в 2020 году в 4,5 раза, достигнув 135 млрд рублей. Лидерами сегмента стали интернет-магазины традиционных розничных сетей — «Утконос», «Перекресток-Впрок», «Вкусвилл», «Азбука вкуса», а также сервисы экспресс-доставки продуктов и готовой еды «Самокат», «Яндекс.Лавка», Delivery Club, «СберМаркет» и др. В 2020 году на российский рынок онлайн-доставки вышли крупные маркетплейсы: Wildberries запустил доставку продуктов на дом, Ozon объявил о создании собственного даркстора (склада) для работы с такими заказами.

Мощным драйвером развития российского рынка интернет-торговли является значительный разрыв в уровне жизни между регионами и столицей. Маркетплейсы открывают жителям небольших городов доступ к столичному ассортименту и ценам, способствуя развитию потребительского спроса. Продолжается рост количества новых онлайн-покупателей — если в 2019 году товары в интернете покупали 47,2 млн россиян, то 2020 году их количество выросло до 58,7 млн человек (рост на 24 %).<sup>7</sup>

Еще одним драйвером рынка e-commerce является интеграция онлайн-торговли в экосистемы крупнейших банков и IT-компаний, таких как Сбер, «Яндекс», Mail.ru Group, Тинькофф, МТС и др. Формирование экосистем позволяет связать торговлю с онлайн-платежами, доставкой, медиа, развлечениями и финансовыми сервисами, обеспечивая пользователям бесшовный клиентский опыт. Использование обширных клиентских данных из разных источников дает возможность экосистемам персонализировать покупательский опыт, а также эффективнее бороться с мошенничеством.



Одним из ключевых трендов развития электронной коммерции в мире и в России является стремительный рост маркетплейсов — универсальных онлайн-платформ, которые позволяют большому количеству продавцов предлагать различные категории товаров и услуг миллионам потребителей. В отличие от классических интернет-магазинов и онлайн-ритейлеров, маркетплейсы не хранят и не продают товары, а выступают в роли посредника и агрегатора, предоставляя продавцам и покупателям технологическую платформу, маркетинг, клиентский сервис, логистику и процессинг платежей.

Благодаря широкому ассортименту, удобству подбора и сравнения товаров, привлекательным ценам, единой корзине и разнообразным способам оплаты и доставки маркетплейсы быстро завоевывают популярность у онлайн-покупателей. Согласно исследованию PWC, доля маркетплейсов в обороте мирового рынка электронной коммерции в 2020 году достигла 60 % (PWC, 2020).<sup>12</sup> В США на маркетплейсы Amazon и eBay приходится более половины рынка e-commerce.

Таблица 1

Крупнейшие маркетплейсы в мире по обороту в 2020 г.

Маркетплейс	Страна	Оборот, \$ млрд	Рост г/г, %
Таobao/Tmall (Alibaba Group)	Китай	1 090	29 %
Amazon Marketplace	США	475	60 %
JD.com	Китай	379	30 %
eBay	США	90	20 %
Pinduoduo	Китай	242	65 %
Rakuten	Япония	43	16 %
Walmart Marketplace	США	46	100 %
Wildberries	Россия	6,1	96 %
Ozon	Россия	2,5	144 %

Разработано автором на основе Statista, Infoline, АКИТ

Абсолютным лидером мирового и китайского рынка маркетплейсов является компания Alibaba Group с платформами Taobao и Tmall, оборот которых превысил \$1 трлн. На Taobao представлено более 1 млрд товарных предложений от 10 млн продавцов, а платформу ежедневно посещают 300 млн пользователей. Уникальная бизнес-модель и инфраструктура Alibaba, сочетающая мощную экосистему маркетплейсов, платежную систему Alipay, логистическую платформу Cainiao, облачные сервисы и медиаактивы, позволяет компании доминировать на рынке интернет-торговли Китая и успешно конкурировать на глобальном уровне (Alibaba Group, 2021).<sup>13</sup>

На втором месте в мире находится американская компания Amazon с оборотом маркетплейса \$475 млрд и ростом на 60 % в 2020 году. Благодаря агрессивной экспансии собственных торговых марок и услуг фулфилмента для независимых продавцов Amazon контролирует около половины рынка онлайн-торговли США. Важным конкурентным преимуществом Amazon является мощная технологическая экспертиза компании в сфере облачных сервисов, машинного обучения, голосовых интерфейсов и роботизированной логистики, которая позволяет постоянно совершенствовать клиентский опыт и снижать издержки.

<sup>12</sup> PWC. Global annual review 2020. — Режим доступа. — <https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2020/downloads/pwc-global-annual-review-2020.pdf> (дата обращения: 30.01.2025).

<sup>13</sup> Alibaba Group. Fiscal Year 2021 Annual Report. — Режим доступа. — <https://static.alibabagroup.com/reports/fy2021/ar/ebook/en/index.html> (дата обращения: 30.01.2025).

Бурный рост на волне пандемии продемонстрировали и другие мировые маркетплейсы: китайский Pinduoduo (рост на 65 %), японский Rakuten (рост на 16 %), американский Walmart Marketplace (рост на 100 %) и многие другие. Тенденция смещения потребительского спроса в сторону маркетплейсов носит глобальный характер и в перспективе будет только усиливаться.

В России маркетплейсы также стали главным бенефициаром ажиотажного спроса на онлайн-покупки, вызванного пандемией COVID-19. По данным Infoline, оборот крупнейших универсальных маркетплейсов в 2020 году вырос в 2,5 раза быстрее рынка и достиг рекордных 721 млрд рублей (Infoline, 2021).<sup>8</sup> Лидерами роста стали Wildberries (оборот 437,2 млрд рублей, рост на 96 %) и Ozon (оборот 197,4 млрд рублей, рост на 144 %). Значительно нарастили продажи мультикатегорийные маркетплейсы «Яндекс.Маркет», «AliExpress Россия», «СберМегаМаркет», Goods.ru, KazanExpress и др. (табл. 2).

**Таблица 2**

**Динамика оборота крупнейших маркетплейсов в России в 2019–2020 гг.**

Маркетплейс	Оборот 2019, Р млрд	Оборот 2020, Р млрд	Рост, %	Доля рынка, %
Wildberries	223,5	437,2	96 %	26 %
Ozon	80,7	197,0	144 %	12 %
Яндекс.Маркет*	70,0	170,0*	143 %*	10 %*
AliExpress Россия	60,0*	154,0*	157 %*	9 %*
СберМегаМаркет	5,5	31,8	478 %	2 %
Goods.ru (М.Видео-Эльдорадо)	7,9	19,2	143 %	1 %
KazanExpress	4,2	19,1	355 %	1 %
Прочие	110,0*	150,0*	36 %*	9 %*
Итого	490	1025	150 %	100 %
Маркетплейс	Оборот 2019, Р млрд	Оборот 2020, Р млрд	Рост, %	Доля рынка, %
Wildberries	223,5	437,2	96 %	26 %

*Разработано автором на основе Statista, Infoline, АКИТ*

Успех маркетплейсов объясняется рядом фундаментальных преимуществ их бизнес-модели перед традиционными онлайн-магазинами:

1. Значительно более широкий ассортимент товаров за счет неограниченного количества продавцов и отсутствия затрат на закупку и хранение товаров.
2. Привлекательные цены благодаря высокой конкуренции между продавцами и отсутствию затрат маркетплейса на закупку товара.
3. Удобство подбора, сравнения и заказа товаров разных категорий и продавцов через единую корзину и один личный кабинет.
4. Широкий выбор способов оплаты и получения заказа: онлайн-оплата, оплата при получении, доставка курьером, в пункты выдачи и постаматы.
5. Выгодные условия участия для продавцов: быстрый старт без затрат на создание сайта, низкие комиссии (5–15 % от продаж), доступ к многомиллионной аудитории.
6. Высокий уровень клиентского сервиса и безопасности: контроль за добросовестностью продавцов, удобные условия возврата, call-центры и чаты поддержки.

Инновационный подход маркетплейсов к работе с данными о поведении покупателей и машинное обучение позволяют им персонализировать выдачу товаров, повышать конверсию, средний чек и частоту покупок. Маркетплейсы научились монетизировать большие данные о продажах и пользователях, предлагая продавцам платную рекламу, продвижение товаров, бизнес-аналитику и услуги fulfillment.

По мере роста и консолидации рынка конкуренция маркетплейсов переходит в новые ниши и сегменты: экспресс-доставку продуктов питания и готовой еды, лекарства и товары для здоровья, финансовые и бытовые услуги, трансграничную торговлю, b2b-продажи. Лидеры e-commerce, такие как Wildberries, Ozon, «Яндекс.Маркет», «СберМегаМаркет», развивают собственные логистические мощности и IT-платформы, открывают дарксторы и маркетплейсы услуг, запускают подписки и финтех-сервисы. Некоторые маркетплейсы экспериментируют с продажей алкоголя, рецептурных лекарств, ювелирных изделий, авто, а также развивают C2C-направление (продажи между частными лицами).

В перспективе участники рынка ожидают продолжения бурного роста и консолидации маркетплейсов как в России, так и в мире. По прогнозу Infoline, оборот российских маркетплейсов уже в конце 2025 года может превысить 1,5 трлн рублей, а их доля на рынке e-commerce вырастет до 60 %. Data Insight предсказывает, что к 2026 году на универсальные маркетплейсы будет приходиться до 90 % всех продаж в российском онлайн-ритейле за счет дальнейшего перетока покупателей и консолидации рынка.<sup>7</sup>

Ключевыми факторами конкурентоспособности маркетплейсов на горизонте 3–5 лет эксперты называют развитие собственной логистической инфраструктуры, региональную экспансию, конкуренцию экосистем и платформ, работу с большими данными и внедрение инновационных технологий.<sup>14</sup> При этом основными вызовами для маркетплейсов станут рост конкуренции, повышение маркетинговых затрат на привлечение аудитории, увеличение затрат на логистику, законодательные ограничения и необходимость масштабных инвестиций в IT и инфраструктуру для поддержания быстрого роста.

Таким образом, маркетплейсы, сочетающие широкий ассортимент, привлекательные цены, удобство покупок и высокий уровень клиентского сервиса, являются главным драйвером развития электронной коммерции в мире и в России. В отличие от развитых стран, российский рынок e-commerce фактически формируется гиперактивно растущими универсальными маркетплейсами, которые конкурируют между собой и с западными платформами не только в традиционных товарных категориях, но и в новых нишах. Конкурентные преимущества маркетплейсов позволяют им быстро консолидировать рынок, наращивать аудиторию и выручку за счет эффекта масштаба, одновременно развивая инфраструктуру, сервисы и экосистемы. В долгосрочной перспективе ключевым фактором успеха маркетплейсов станет способность предложить клиентам уникальный персонализированный опыт покупок на основе инновационных технологий и клиентских данных.

### Заключение

В ходе проведенного исследования получила подтверждение и дальнейшее развитие теоретико-методологические основы анализа институциональной трансформации электронной коммерции в России на примере развития маркетплейсов. Анализ эволюции теоретических подходов показал, что современный этап развития онлайн-торговли характеризуется переходом от традиционной модели электронных магазинов к экосистемной парадигме, где маркетплейсы выступают ключевыми интеграторами торговых, логистических и финансовых сервисов.

Исследование подтвердило качественное изменение роли маркетплейсов в структуре российской электронной коммерции — от простых агрегаторов предложений до полноценных цифровых экосистем, формирующих новые стандарты клиентского сервиса и технологические

<sup>14</sup> РАЭК. Дайджест РАЭК. Январь 2020. — Режим доступа. — <https://raec.ru/digest-2001/> (дата обращения: 30.01.2025).

тренды отрасли. Анализ современного состояния российского рынка электронной коммерции выявил устойчивый тренд роста доли маркетплейсов в общем обороте онлайн-торговли с 15 % в 2019 году до более чем 60 % в 2024 году.

Важным результатом работы стало определение ключевых институциональных факторов успеха маркетплейсов: эффект масштаба, развитая логистическая инфраструктура, инновационные технологии персонализации и аналитики больших данных, интеграция финансовых сервисов. Исследование особенностей бизнес-моделей и конкурентных стратегий ведущих маркетплейсов показало, что пандемия COVID-19 стала мощным катализатором цифровой трансформации торговли, спровоцировав взрывной рост онлайн-продаж и ускоренную консолидацию рынка. При этом российские маркетплейсы продемонстрировали высокую адаптивность, существенно нарастив логистические мощности и расширив ассортимент в новых категориях.

На основе анализа выявленных тенденций обоснованы приоритетные направления совершенствования регулирования электронной коммерции, включая разработку специального законодательства, внедрение риск-ориентированного подхода к регулированию маркетплейсов, создание единой системы идентификации продавцов, стимулирование развития региональной логистической инфраструктуры и разработку стандартов информационной безопасности. Исследование показало необходимость сбалансированного развития экосистемы электронной коммерции, учитывающего интересы как крупных платформ, так и малого и среднего бизнеса.

Выявлены ключевые вызовы развития отрасли: риски монополизации, проблемы защиты прав потребителей, необходимость масштабных инвестиций в инфраструктуру, дефицит квалифицированных кадров и вопросы кибербезопасности. Разработанные теоретико-методологические положения и практические рекомендации создают основу для дальнейшего изучения трансформационных процессов в цифровой экономике и могут быть использованы при формировании государственной политики в сфере электронной коммерции.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абдуманнобов, А.А.у. Влияние миграции на потребительский рынок электронной коммерции и государственное регулирования сферы электронной коммерции / А.А.у. Абдуманнобов // *Universum: экономика и юриспруденция*. — 2024. — № 12-1(122). — С. 4–7. — DOI 10.32743/UniLaw.2024.122.12.18742. — EDN HQAXZL.
2. Макеева, Т.С. Электронная коммерция: что это, принцип работы, виды электронной коммерции / Т.С. Макеева // *Актуальные вопросы современной экономики*. — 2023. — № 2. — С. 20–25. — EDN MHJQTN.
3. Мелешенко, А.А. Электронный бизнес и электронная коммерция / А.А. Мелешенко, М.А. Мелешенко // *Матрица научного познания*. — 2022. — № 6-2. — С. 128–133. — EDN QXTYFE.
4. Алексанова, Е.С. Правовое регулирование электронной рекламы и электронной коммерции в цифровом праве России: проблемы и перспективы / Е.С. Алексанова, К.Д. Фролова // *Философия социальных коммуникаций*. — 2024. — № 1(61). — С. 7–9. — EDN FRRBLH.
5. Самохвалов, А.Ю. Развитие систем электронной коммерции и электронного бизнеса в России в условиях неопределенности и риска / А.Ю. Самохвалов // *Экономика и предпринимательство*. — 2022. — № 10(147). — С. 700–704. — DOI 10.34925/EIP.2022.147.10.133. — EDN UTAEDV.

6. Кравченко, А.Н. Проблемы правового регулирования электронной коммерции. Электронная площадка Wildberries / А.Н. Кравченко // Студенческий форум. — 2024. — № 41-3(308). — С. 11–14. — EDN HXFYGH.
7. Победоносцева, А.А. Электронная торговля и электронная коммерция: подходы к классификации / А.А. Победоносцева // Студенческий вестник. — 2024. — № 40-3(326). — С. 45–46. — EDN APTUGX.
8. Цзэюй, Ч. Исследование рынка цифровой торговли электронными продуктами в рамках отрасли электронной коммерции / Ч. Цзэюй // Актуальные вопросы современной экономики. — 2024. — № 1. — С. 199–208. — EDN ERYOYK.
9. Сахбиева, А.И. Потребительское восприятие товара и стратегии эффективной ценовой политики на онлайн площадках электронной коммерции / А.И. Сахбиева, К.З. Сафиуллина // Экономика и предпринимательство. — 2022. — № 5(142). — С. 662–665. — DOI 10.34925/EIP.2022.142.5.125. — EDN JSPQXG.
10. Тропынина, Н.Е. Современные тенденции развития рынка электронной коммерции / Н.Е. Тропынина, П.О. Логинов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2022. — № 3(61). — С. 84–89. — DOI 10.47581/2022/IE.3.61.14. — EDN ELBHPD.
11. Буравцова, Е.Г. Электронная коммерция как элемент современного бизнеса / Е.Г. Буравцова // Студенческий. — 2022. — № 3-3(173). — С. 95–97. — EDN BRTJQI.
12. Салихова, Р.Р. Особенности развития модели B2C электронной коммерции / Р.Р. Салихова // Вестник экономики, права и социологии. — 2024. — № 1. — С. 330–333. — EDN MNRNMC.
13. Ревина, С.Ю. Электронная коммерция в России в условиях пандемических ограничений COVID-19 / С.Ю. Ревина, Д.А. Третьякова // Вопросы инновационной экономики. — 2021. — Т. 11, № 4. — С. 1319–1338. — DOI 10.18334/vines.11.4.113757. — EDN NSSBHE.
14. Резник, И.В. Главные экосистемы РФ: точки и факторы роста. На примере "Яндекс", "СБЕР", "VK" / И.В. Резник, О.Ю. Ермоловская, В.Ф. Ильина // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2022. — № 2. — С. 73–79. — EDN QOJHSF.

**Ovakimyan Levon Armenovich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: leonovak0011@gmail.com

## **Transformation of Russian marketplaces in the digital economy paradigm: institutional analysis and development prospects**

**Abstract.** The study is devoted to a comprehensive analysis of the transformation of e-commerce in Russia through the prism of the institutional development of marketplaces as key drivers of retail digitalization. The paper examines the evolution of e-commerce from the first online stores to modern universal trading platforms aggregating millions of product offers. Special attention is paid to the analysis of institutional factors in the development of marketplaces, including technological innovations, changes in consumer behavior, improvement of logistics infrastructure and payment systems. Based on extensive statistical data and international comparisons, key trends and features of the Russian e-commerce market have been identified, where marketplaces demonstrate faster growth rates compared to traditional online retailers. The competitive advantages of the marketplace business model based on the effect of scale, low transaction costs and personalization of customer experience based on big data are studied in detail. Special attention is paid to the impact of the COVID-19 pandemic on accelerating the digital transformation of trade and changing the market structure in favor of universal online platforms. The paper presents an in-depth analysis of the strategies of leading Russian marketplaces to expand their product range, develop logistics, introduce innovative services and enter new product categories. The study identifies key problems and limitations of e-commerce development in Russia, including regional disparities, insufficient Internet penetration, administrative barriers, and a shortage of qualified personnel. Based on the analysis of international experience and Russian specifics, recommendations have been developed to improve the institutional environment of e-commerce, promote competition between marketplaces, protect consumer rights and develop digital infrastructure. Special emphasis is placed on the need to form a balanced e-commerce ecosystem that ensures the sustainable development of both large marketplaces and small and medium-sized businesses. The results of the study are important for understanding long-term trends in the digital transformation of retail trade and developing effective government policy in the field of e-commerce.

**Keywords:** e-commerce; marketplaces; digital transformation; online commerce; institutional environment; digital platforms; consumer market; logistics infrastructure; big data; ecosystems