

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47): С. 105–119
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47): 105–119

Научная статья
УДК: 339.37:004.738.5(470)
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.12

Маркетплейсы в электронной коммерции России: экономические эффекты и риски

Альбина Джавдатовна Хайруллина^{1,2}, Андрей Александрович Проснев^{1,3}

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ развития электронной коммерции и рынка маркетплейсов в России в 2019–2025 гг. Цель исследования заключается в выявлении ключевых тенденций, структурных изменений и факторов, влияющих на экономическую эффективность деятельности селлеров. Методологическую основу составляют системный и платформенный подходы, а также сравнительный, структурный и экономический анализ. Эмпирическая база включает отраслевые отчеты Data Insight, АКИТ и данные маркетплейсов. В ходе исследования установлено, что рост рынка электронной коммерции происходит преимущественно за счет увеличения количества селлеров и сопровождается усилением концентрации вокруг крупнейших платформ. Показано, что увеличение GMV маркетплейсов сопровождается ростом издержек селлеров и снижением их маржинальности, что свидетельствует о формировании асимметричной модели распределения экономической выгоды. Выявлен механизм ценового перераспределения через скидочные инструменты маркетплейсов. Обоснована необходимость внедрения аналитических IT-сервисов как инструмента повышения эффективности деятельности селлеров. Полученные результаты имеют теоретическую и практическую значимость в контексте цифровой трансформации бизнеса.

Ключевые слова: электронная коммерция, маркетплейсы, цифровая экономика, платформенная экономика, валовая стоимость товара, юнит-экономика, селлеры, большие данные, искусственный интеллект, маржинальность

Для цитирования: Хайруллина А. Д. Маркетплейсы в электронной коммерции России: экономические эффекты и риски / А. Д. Хайруллина, А. А. Проснев. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.12 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:105–119.

JEL: L81, D22, K23, L26

Original article

Marketplaces in Russian e-commerce: economic effects and risks

Albina D. Khairullina^{4,5}, Andrew A. Prosnev^{4,6}

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the development of e-commerce and the marketplace sector in Russia during 2019–2025. The purpose of the study is to identify key trends, structural changes, and factors affecting the economic efficiency of sellers operating on digital platforms. The research is based on a systematic and platform-based approach, as well as comparative, structural, and economic analysis. The empirical base includes industry reports published by Data Insight, AKIT, and analytical data from major marketplaces. The findings demonstrate that the growth of the e-commerce market is primarily driven by an increase in the number of sellers and is accompanied by increasing market concentration around the largest platforms. The analysis reveals that the growth of marketplace GMV is associated with rising seller costs and declining profit margins, indicating the formation of an asymmetrical model of economic value distribution within the platform ecosystem. The study also identifies a mechanism of value redistribution through marketplace discount instruments and highlights the growing importance of analytical IT services as a tool for improving seller efficiency and sustainability. The results of the study have both theoretical and practical significance in the context of digital business transformation and the development of platform economy models.

1 Казанский (Приволжский) федеральный университет (Казань, Россия).

2 halbi@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5501-6347>

3 prosnev@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0001-6581-537X>

4 Kazan (Volga Region) Federal University (Kazan, Russia).

5 halbi@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5501-6347>

6 prosnev@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0001-6581-537X>

Key words: e-commerce, marketplaces, digital economy, platform economy, gross merchandise value (GMV), unit economics, sellers, big data, artificial intelligence, margins

For citation: Khairullina A. D. Marketplaces in Russian e-commerce: economic effects and risks. By A. D. Khairullina, A. A. Prosnev. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.12. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:105–119 (in Russ.).

JEL: L81, D22, K23, L26

Введение

За последние годы электронная коммерция в России перестала быть второстепенным каналом продаж и стала одним из заметных элементов потребительского рынка. При этом меняется не только масштаб онлайн-торговли, но и ее внутренняя организация. Центральное место в этой системе заняли маркетплейсы: они обеспечивают продавцам доступ к покупателям, берут на себя значительную часть логистики, управляют витриной, продвижением и правилами взаимодействия внутри платформы. Поэтому маркетплейс сегодня — это не просто посредник между продавцом и покупателем, а инфраструктура, внутри которой формируются условия торговли.

Большая часть исследований электронной коммерции описывает этот рынок через агрегированные показатели: объем продаж, число заказов, проникновение онлайн-каналов, изменение потребительского поведения. Такой подход важен, поскольку позволяет оценить общий масштаб происходящих изменений. Однако он не всегда показывает, как рост рынка отражается на продавцах, которые работают внутри платформенной модели. Между тем именно на этом уровне становятся заметны изменения в структуре затрат: комиссии, логистика, продвижение, участие в скидках и конкуренция за место в выдаче напрямую влияют на итоговую маржинальность.

Здесь возникает основной исследовательский вопрос. Рост маркетплейсов расширяет для селлеров потенциальный рынок сбыта, но одновременно делает их зависимыми от правил платформы. Продавец получает доступ к аудитории и готовой инфраструктуре, однако за этот доступ платит комиссиями, логистическими расходами, рекламными затратами и необходимостью участвовать в ценовых механизмах площадки. Поэтому увеличение оборота само по себе не гарантирует роста прибыли. В отдельных случаях продавец может продавать больше, но зараба-

тывать с каждой единицы меньше. Именно это расхождение между ростом рынка и экономикой продавца требует отдельного анализа.

В данном исследовании электронная коммерция рассматривается через связь между макроуровневыми показателями рынка и микроэкономическими результатами селлеров. Основная цель исследования — оценить, каким образом рост рынка электронной коммерции соотносится с изменением маржинальности продавцов, работающих через маркетплейсы. Для этого анализируется динамика российского рынка онлайн-торговли, структура платформенных издержек, влияние комиссий и логистики на unit-экономику, а также механизмы ценового давления, возникающие внутри модели маркетплейса.

Отдельного рассмотрения требует эффект «маржинального сжатия». Он возникает, когда расходы продавца растут быстрее, чем его возможности повысить конечную цену товара. На практике продавцу приходится учитывать действия конкурентов, условия участия в акциях и требования площадки к цене. Кроме того, объем продаж зависит от позиции карточки в поисковой выдаче и затрат на её продвижение. Поэтому сохранение оборота ещё не означает сохранения прежней доходности: часть маржи продавца переходит в комиссии, логистические платежи и другие доходы платформы. Такой ракурс дополняет привычную оценку маркетплейсов как инструмента, повышающего эффективность торговли. Площадка действительно упрощает выход в онлайн и предоставляет готовую инфраструктуру, однако основные инструменты управления этой инфраструктурой остаются у её владельца. Маркетплейс распределяет трафик, располагает данными о спросе, устанавливает логистические условия и определяет доступные способы продвижения. В связи с этим важно оценивать не только темпы роста электронной коммерции,

1 © А. Д. Хайруллина, А. А. Проснев, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 105–119.

2 © A. D. Khairullina, A. A. Prosnev, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 105–119

но и распределение создаваемого дохода между платформой и продавцами.

Практическая ценность работы состоит в возможности использовать полученные результаты при расчёте фактической доходности продаж на маркетплейсах. Селлеру недостаточно отслеживать выручку: в расчёт необходимо включать комиссию, логистику, скидки и расходы на рекламу. Выводы исследования также могут быть учтены при обсуждении регулирования платформенной торговли, поскольку устойчивость продавцов зависит от условий доступа к спросу, которые устанавливают крупнейшие площадки.

Обзор литературы

В экономической литературе электронная коммерция и платформенная экономика рассматриваются сразу в нескольких исследовательских традициях. Для настоящего исследования важны три из них: теория многосторонних рынков, подходы к цифровой экономике как новой институциональной среде и прикладные исследования, описывающие развитие онлайн-торговли и маркетплейсов.

Теоретическая рамка анализа платформ во многом опирается на работы Джеффри Паркера, Маршалла Ван Олстайна и Сангита Пола Чоудари [Parker 2016]. Эти авторы рассматривают цифровые платформы как многосторонние рынки, где платформа координирует взаимодействие разных групп пользователей и извлекает ценность из самой структуры этого взаимодействия. Центральным элементом такого подхода являются сетевые эффекты: рост числа участников на одной стороне платформы повышает ее полезность для другой стороны. Именно поэтому успешные платформы часто быстро наращивают масштаб, а рынок со временем тяготеет к концентрации вокруг нескольких крупных игроков.

Другая линия исследований связывает платформенную экономику с цифровой трансформацией и возрастающей ролью данных. Эрик Бриньолфссон и Эндрю Макафи [Brynjolfsson 2014] показывают, что Big Data, искусственный интеллект и связанные с ними цифровые технологии меняют не только отдельные бизнес-процессы, но и саму структуру конкуренции. В такой среде возрастает значение нематериальных активов, алгоритмического управления и способности компаний работать с большими массивами информации. Преимущество получают те

участники, которые могут не просто собирать данные, а использовать их для настройки цен, ассортимента, продвижения и управленческих решений. Экономические свойства цифровых рынков, включая снижение издержек поиска, воспроизводства, транспортировки, отслеживания и верификации, систематизированы в работе А. Голдфарб, К. Такер [Goldfarb 2019]. Роль больших массивов данных в изменении эмпирических методов и принятия экономических решений раскрыта Л. Эйнавом и Дж. Левиным [Einav 2014].

В прикладных исследованиях рост электронной коммерции обычно связывают с развитием логистики, изменением покупательских привычек и распространением цифровых каналов продаж. В материалах OECD [OECD Digital Economy...] и UNCTAD [Digital Economy Report 2024] электронная торговля рассматривается как растущий сегмент мировой торговли, а маркетплейсы — как инфраструктурные посредники между продавцами и покупателями. При этом увеличение объёма онлайн-продаж отражает лишь одну сторону процесса. Меняется и частота покупок: потребители оформляют больше заказов, а участие продавцов в торговле всё сильнее зависит от цифровых платформ.

В результате преимущество получают компании, которые располагают данными и умеют применять их в операционных решениях. Остальные участники рынка оказываются в менее устойчивом положении. Сходный переход от обычной электронной торговли к цифровым экосистемам, объединяющим несколько каналов работы с покупателем, описан в исследовании McKinsey [Becoming indispensable... 2022].

Российские авторы рассматривают эти процессы преимущественно с институциональной и платформенной точек зрения. А. А. Аузан [Аузан 2019] связывает цифровую экономику с изменением институтов и выделяет данные как самостоятельный экономический ресурс. В концепции А. В. Шевчука [Шевчук 2023] цифровая платформа представляет собой особую форму организации рынка, в которой технологическая инфраструктура сочетается с алгоритмическим управлением. Такое понимание позволяет анализировать маркетплейс не только как канал продаж, но и как участника, способного влиять на конкуренцию и распределение рыночной власти.

Прикладные исследования российского рын-

ка электронной коммерции, включая работы Е. Павлюченко, Н. Рубцовой, Е. Оглоблиной [Актуальные тенденции и перспективы... 2025; Рубцова 2025; Оглоблина 2023], фиксируют рост онлайн-торговли, увеличение числа заказов и усиление роли маркетплейсов. Отраслевые отчеты Data Insight¹ и АКИТ² дают количественные оценки рыночной динамики и поведения потребителей. Однако такие материалы чаще описывают общие тенденции рынка и в меньшей степени раскрывают, как эти процессы влияют на экономическую эффективность его участников.

Отдельный блок исследований связан с правовым регулированием маркетплейсов. В работах Я. И. Асафовой и А. Г. Дейнеко развитие платформенной экономики рассматривается через формирование новой нормативной среды [Асафова 2024; Дейнеко 2025]. В центре внимания находятся асимметрия между платформами и пользователями, доступ к данным и распределение ответственности между участниками цифровой торговли.

Несмотря на широкий круг работ, в существующей литературе сохраняются заметные ограничения. Во-первых, макроэкономический анализ электронной коммерции и микроэкономический анализ деятельности селлеров часто существуют отдельно друг от друга. Во-вторых, недостаточно подробно изучена связь между ростом маркетплейсов, изменением структуры затрат продавцов и динамикой их маржинальности. В-третьих, роль аналитических инструментов и data-driven подхода в управлении деятельностью селлеров пока раскрыта неполно.

Таким образом, в современной литературе пока недостаточно представлен подход, который одновременно учитывал бы макродинамику рынка электронной коммерции, платформенную структуру конкуренции и микроэкономические результаты селлеров. Именно этот разрыв определяет исследовательский фокус настоящей работы.

Методологические основы исследования

Методологическая основа исследования базируется на сочетании подходов анализа платформенной экономики и эмпирического ис-

следования отраслевых данных, что позволяет рассматривать электронную коммерцию как систему многостороннего взаимодействия между продавцами, потребителями и цифровыми платформами. В рамках данной логики маркетплейсы интерпретируются не только как каналы сбыта, но и как институциональные посредники, определяющие условия распределения экономической эффективности между участниками рынка.

В отличие от исследований, ориентированных на построение строгих эконометрических моделей, настоящая работа направлена на выявление устойчивых эмпирических зависимостей и структурных закономерностей, формирующихся в процессе развития платформенной модели электронной коммерции. Такой подход обусловлен ограниченной доступностью микроуровневых данных и необходимостью использования агрегированной отраслевой статистики.

В качестве аналитического инструмента применяется подход unit-экономики, позволяющий интерпретировать взаимосвязь между параметрами платформенной инфраструктуры и экономической эффективностью селлеров. Данная модель имеет приблизительный характер и используется как средство для оценки изменений маржинальности в соответствии с изменениями основных составляющих затрат.

Маржинальность селлера в рамках исследования представлена в упрощенном виде (формула 1).

$$\text{Margin} \approx 1 - (c + l), \quad (1)$$

где

c — комиссия маркетплейса,

l — логистические издержки.

В исследовании используется упрощенная спецификация затрат селлера. Она не охватывает всю структуру расходов: за ее пределами остаются маркетинг, возвраты, складское хранение и налоговые платежи. Такое ограничение связано не с тем, что эти статьи несут незначительную нагрузку, а с доступностью сопоставимых данных. В открытых и агрегированных источниках устойчивее всего прослеживаются те элементы, которые напрямую связаны с платформенной инфраструктурой, прежде всего комиссии и логистика. Поэтому

1 См. Маркетинговые исследования. Текст : электронный // Data Insight : сайт консалтинговой компании. URL: <https://datainsight.ru/research?type=all&industry=9> (дата обращения: 20.05.2026).

2 См. Сводные аналитические данные. Текст : электронный // АКИТ : сайт ассоциации компаний интернет торговли. URL: <https://akit.ru/analytics/analyt-data> (дата обращения: 20.05.2026).

модель не следует трактовать как расчет полной прибыльности продавца. Ее задача уже: показать, как меняется нагрузка на селлера по тем параметрам, которые можно сопоставить между платформами и периодами.

Эмпирическая база включает агрегированные данные отраслевых отчетов Data Insight и АКИТ, а также открытую информацию о тарифах крупнейших маркетплейсов — Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет — за 2023–2025 гг. Помимо этого, в работе учитываются показатели, описывающие общую динамику рынка: объем электронной коммерции, количество заказов, средний чек, структура рынка и активность селлеров. Эти данные позволяют связать изменения на уровне рынка с тем, как меняются условия работы продавцов внутри платформенной модели.

Сравнение проводится в двух разрезах: во времени и между платформами. Такой подход нужен для того, чтобы отделить общие рыночные сдвиги от различий в тарифной и операционной логике отдельных маркетплейсов. Методика исследования включает несколько последовательных шагов:

- анализ динамики и структуры российского рынка электронной коммерции на макроуровне;
- оценку изменения платформенной нагрузки, прежде всего комиссий и логистических расходов;
- расчет условной маржинальности селлеров на основе прокси-модели;
- сопоставление динамики издержек с изменением расчетной маржинальности;
- анализ ценовых механизмов маркетплейсов и их влияния на экономику продавцов;
- рассмотрение поведения селлеров как косвенного индикатора изменения условий ведения бизнеса.

Логика исследования строится на сравнительно-аналитическом подходе. Он позволяет не доказывать прямую причинность, а проследить устойчивые совпадения в динамике показателей: как меняется рынок, как изменяются комиссии и логистика, и что в этот же период происходит с расчетной маржинальностью продавцов. Такой формат анализа особенно важен при работе с агрегированными данными, где невозможно восстановить индивидуальную экономику каждого селлера.

Для сопоставления макро- и микроуровня используется показатель расхождения, или гар. В работе этот показатель считается как разница между темпом роста рынка электронной коммерции и изменением расчетной маржинальности продавцов за тот же период. Например, если рынок за год прибавляет около 20 %, а средняя маржинальность селлеров растет лишь на 5 % или снижается, это фиксируется как расхождение между динамикой рынка и экономикой участников. Такой показатель позволяет увидеть ситуацию, когда внешне рынок выглядит растущим, но отдельные продавцы не получают сопоставимого эффекта. Это может происходить, например, из-за увеличения комиссий, роста затрат на логистику или усиления конкуренции внутри площадки.

При этом результаты расчета имеют ряд ограничений. В частности, используются агрегированные данные, которые сглаживают различия между категориями товаров и моделями работы. Очевидно, что продавец в сегменте электроники и, например, в одежде сталкивается с разной структурой издержек и разной динамикой спроса, но в расчетах это не разделяется.

Отдельная проблема — закрытость внутренних механизмов маркетплейсов. Алгоритмы ранжирования, распределение трафика и условия попадания в выдачу напрямую влияют на продажи, однако эти параметры недоступны и не могут быть включены в модель. В результате часть факторов, определяющих итоговую маржинальность, остается вне анализа. Поэтому полученные значения корректнее интерпретировать как индикатор общей тенденции. Они показывают направление изменений, но не позволяют точно оценить положение конкретного продавца без учета его специфики.

В итоге методика полезна именно на уровне сопоставления: она помогает увидеть, в какие периоды рост рынка перестает конвертироваться в рост эффективности для селлеров и где возникает системное расхождение между масштабом и отдачей. Она не заменяет анализ на микроуровне, но дает основу для более точной постановки этой проблемы и дальнейшей проверки на детализированных данных.

Результаты

Проведенный анализ показывает, что развитие электронной коммерции в России в 2016–2025 гг. носило не просто поступательный, а структурно

трансформирующий характер (рисунок 1). За рассматриваемый период рынок вырос с 920 млрд руб. до 11 518 млрд руб., то есть более чем в 12 раз, при этом ключевое изменение состояло не только в расширении масштабов онлайн-продаж, но и в радикальном изменении их внутренней структуры: если в 2016–2019 гг. трансграничный сегмент сохранял заметную роль, то к 2024–2025 гг. рынок практически полностью приобрел локальный платформенный характер. По данным агрегированной динамики, доля локального сегмента увеличилась с 67 % в 2016 г. до 96 % в 2025 г., тогда как доля трансграничной торговли сократилась с 33 % до 4 %. Это означает, что рост российского е-commerce в последние годы формируется преимущественно не за счет внешнего онлайн-импорта, а за счет внутренних продаж через маркетплейсы и российские цифровые каналы распределения.



Рис. 1. Рынок интернет-торговли в России

Источник: АКИТ. Сводные аналитические данные. URL: <https://akit.ru/analytics/analyt-data> (дата обращения: 20.05.2026).

Представленные данные позволяют выделить по меньшей мере три этапа развития рынка. Первый этап, 2016–2019 гг., характеризовался расширением онлайн-торговли при еще значимой роли трансграничного сегмента. Второй этап, 2020–2022 гг., связан с резким ускорением роста и одновременным смещением центра тяжести в сторону локального рынка. Третий этап, 2023–2025 гг., демонстрирует уже не столько становление, сколько закрепление платформенной модели: рынок растет быстрыми темпами, но его структурное ядро формируют российские маркетплейсы. Иными словами, количественный рост сопровождается институциональной концентрацией.

Эта тенденция подтверждается и более детальными данными по рынку B2C е-commerce (таблица 1). По оценке Data Insight, в 2024 г. объем онлайн-B2C-рынка в России составил 11,2 трлн руб., число заказов достигло 6,8 млрд, а средний чек снизился до 1 650 руб. Одновременно рост объема рынка составил 39 %, а рост числа заказов — 45 %. Таким образом, увеличение оборота происходит быстрее за счет расширения транзакционной частоты, чем за счет роста стоимости единичной покупки. Снижение среднего чека при одновременном ускорении числа заказов указывает на переход к модели высокочастотного потребления, характерной для зрелых экосистем маркетплейсов, где платформа стимулирует повторные, более мелкие и регулярные покупки. Data Insight также фиксирует, что в 2024 г. доля е-Commerce достигла 24 % рынка ритейла и 48 % недовольственного ритейла, что дополнительно подтверждает рост значимости цифрового канала в общей системе торговли.

Наблюдается положительное расхождение (gap) между динамикой рынка и маржинальностью, что указывает на несоответствие между ростом оборота и изменением экономической эффективности бизнеса.

Рост рынка сопровождается увеличением рас-

ходов, непосредственно связанных с работой на платформе. На трёх крупнейших маркетплейсах сумма комиссии и логистических платежей по-

Таблица. Ключевые показатели российского B2C e-commerce в 2024 г.

Показатель	Значение
Объем рынка, трлн руб.	11,2
Рост объема рынка, %	+39
Количество заказов, млрд	6,8
Рост количества заказов, %	+45
Средний чек, руб.	1 650
Динамика среднего чека, %	–4
Доля e-commerce в ритейле, %	24
Доля e-commerce в непродовольственном ритейле, %	48

Источник: составлено авторами по данным Data Insight. URL: <https://datainsight.ru/research?type=all&industry=9> (дата обращения: 20.05.2026).

На Wildberries её доля поднялась с 19,6 % в I кв. 2023 г. до 31,5 % в IV кв. 2025 г. На Ozon показатель вырос с 22,0 % до 32,9 %, на Яндекс Маркете — с 11,7 % до 18,3 %. Рост наблюдался во всех контрольных точках, поэтому его



Рис. 2. Динамика комиссий, логистики и совокупной нагрузки на продавцов, % от итоговой цены

Источник: [Мерцалова 2026]

На основе этих значений можно оценить последствия для экономики продавца. В приближённой модели, описанной в методологическом разделе, условная маржинальность определяется как разница между выручкой и наблюдаемой платформенной нагрузкой. Расчёт показывает её снижение на каждой площадке: с 80,4 % до 68,5 % на Wildberries, с 78,0 % до 67,1 % на Ozon и с 88,3 % до 81,7 % на Яндекс Маркете. В эти значения не включены реклама, возвраты, штрафы и ряд других расходов, поэтому речь не идёт о полной прибыльности бизнеса. Тем не менее направление изменений очевидно: всё большая часть цены товара покрывает обязательные платежи платформе. Наиболее заметное сжатие в приведённом расчёте наблюдается у продавцов Ozon.

Однако рост комиссий и логистики сам по себе еще не объясняет, почему рынок продолжает расти при ухудшении экономики продавца. Для этого принципиально важен анализ ценового механизма. По данным исследования АПЭТ «Индекс цен маркетплейсов РФ 2023–2025»¹, итоговый индекс цен для покупателя в IV кв. 2025 г. составил 99,3 при базе Q1 2023 = 100, то есть цены для конечного потребителя за три года фактически не выросли, несмотря на общую инфляцию на уровне 22,2 %. При этом базовые цены продавцов вы-

росли до индекса 132,0, а разрыв между базовой и итоговой ценой расширился с 45 % до 56 %. Это означает, что продавцы действительно повышают цены, стремясь компенсировать рост издержек, но маркетплейсы удерживают конечную цену за счет расширения скидочного механизма. Дополнительно в том же отчете зафиксирован синхронный рост комиссий всех трех площадок на 58–63 %, а по Wildberries — рост логистики на 89 % (с 45 до 85 руб. за единицу).

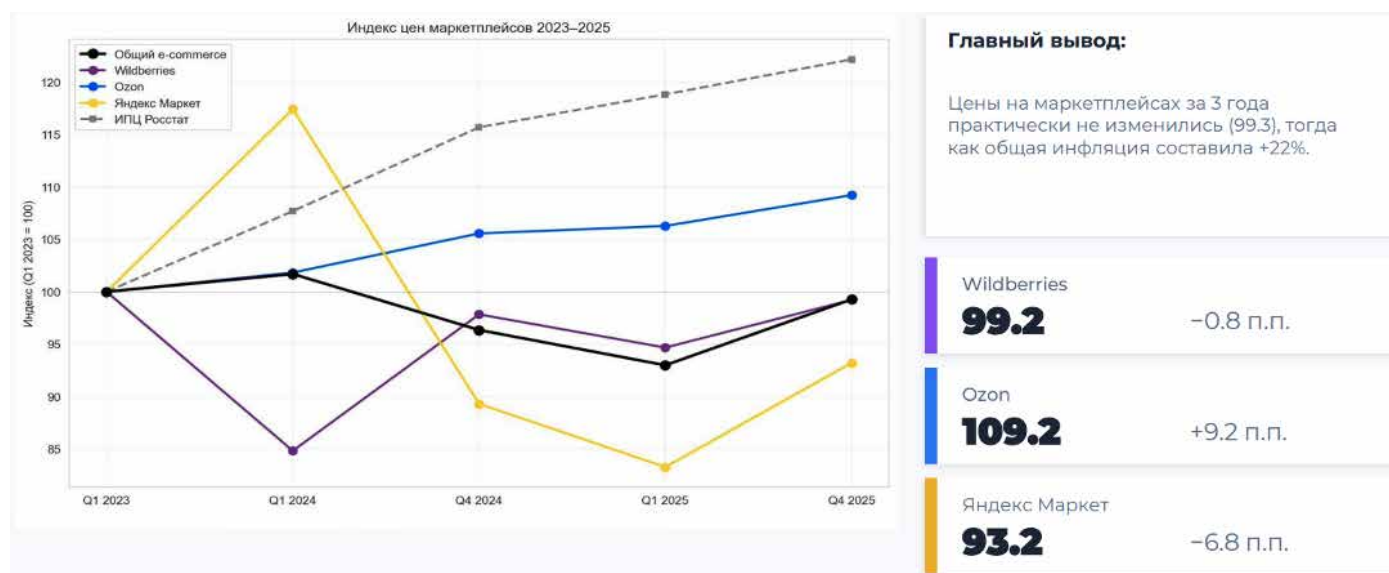


Рис. 3. Ключевые результаты индекса цен маркетплейсов РФ, 2023–2025 гг.

Источник: АПЭТ. Индекс цен маркетплейсов РФ. URL: <https://ae-com.com/indeks-cen> (дата обращения: 20.05.2026).

С научной точки зрения это один из наиболее содержательных результатов исследования. Он показывает, что в платформенной модели формируется специфический режим перераспределения: платформа удерживает потребительский спрос за счет ценовой стабильности для покупателя, но эта стабильность достигается не через снижение собственных издержек, а через давление на экономику селлера. Следовательно, рыночный рост оказывается совместим с ухудшением микрофинансовых показателей продавцов. Именно в этом проявляется выявленное в статье противоречие между макроэкономическим ростом и микроэкономической эффективностью. Изменение условий функционирования рынка отражается и в поведении самих участников. По данным Data Insight, на начало декабря 2023 г. на Wildberries насчитывалось 293,7 тыс. активных

селлеров, на Ozon — 253,3 тыс.; совокупно на двух площадках продавали почти 450 тыс. бизнесов. За октябрь–ноябрь 2023 г. число продавцов выросло на 34 тыс. (+8 %), а прогноз на конец 2024 г. оценивал совокупную базу в 700 тыс. бизнесов. При этом 6% селлеров Wildberries и 11 % селлеров Ozon, активных в октябре, к началу декабря приостановили продажи. Таким образом, рынок показывает активное проникновение новых участников и значительное краткосрочное сокращение числа действующих компаний, что свидетельствует о высокой степени конкурентной нестабильности.

Дополнительные данные по регистрациям селлеров в России позволяют уточнить эту картину. После роста числа регистраций с 149,76 тыс. в 2022 г. до 195,18 тыс. в 2023 г. показатель снизился до 182,3 тыс. в 2024 г. и 149,79 тыс. в 2025 г. Струк-

¹ Индекс цен маркетплейсов РФ : исследование. Текст : изображения, электронные // АПЭТ : сайт ассоциации. URL: <https://ae-com.com/indeks-cen> (дата обращения: 20.05.2026).

тура селлеров по стажу также указывает на отсутствие устойчивого расширения входа: наиболее крупные группы составляют продавцы со стажем 1–2 года (39 %) и 3–5 лет (29 %), тогда как доля новых участников до одного года составляет 6 %, а доля продавцов со стажем более пяти лет — 5 %. Такая конфигурация означает, что рынок уже не находится в фазе свободного экстенсивного рас-

ширения. Напротив, он постепенно переходит к модели, в которой вход остается формально открытым, но экономическая устойчивость нового продавца становится все более проблемной. Снижение количества селлеров на российских маркетплейсах в 2025 г. также зафиксировано в отраслевой деловой прессе [Мигачева 2026].

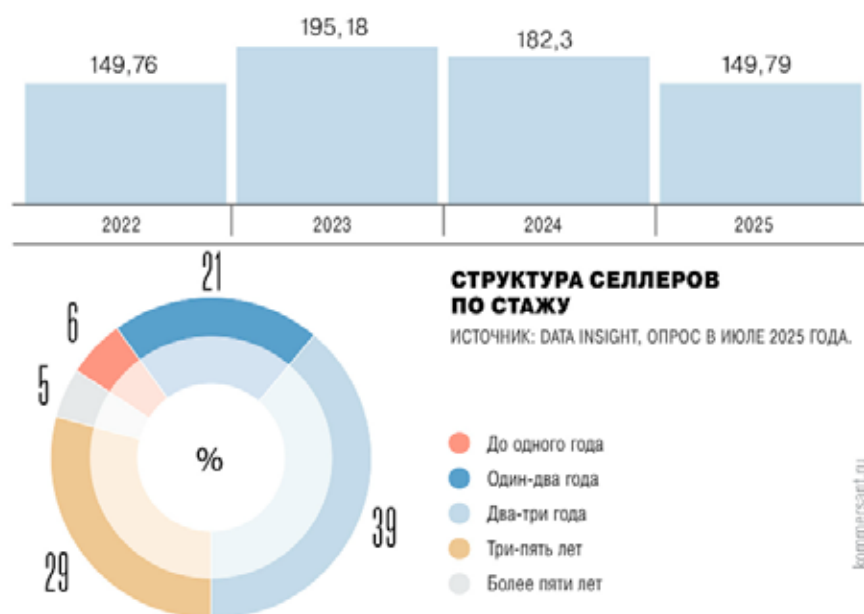


Рис. 4. Показатели динамики и структуры базы селлеров

Источник: [Мигачева 2026]

В совокупности полученные результаты позволяют сделать несколько последовательных выводов. Во-первых, российский рынок электронной коммерции действительно демонстрирует быстрый рост, однако этот рост все в большей степени обеспечивается внутренней платформенной инфраструктурой, а не расширением трансграничной торговли. Во-вторых, рост числа заказов и объема рынка не сопровождается эквивалентным улучшением положения продавцов, поскольку расходы увеличивается быстрее, чем их возможность переложить эти издержки на покупателя. В-третьих, механизм удержания конечных цен на стабильном уровне основан на расширении скидок маркетплейсов и, следовательно, на сжатии маржи селлеров. В-четвертых, это приводит к усложнению воспроизводства самой базы продавцов: рынок привлекает участников масштабом, но одновременно вытесняет их растущей нагрузкой, высокой конкуренцией и ограниченной рентабельностью.

Таким образом, эмпирические данные не ограничиваются тривиальным утверждением о расширении сферы электронной коммерции. Напротив, они показывают, что на зрелом этапе развития платформенная экономика формирует асимметричную модель распределения выгод: макропоказатели отрасли улучшаются, потребитель получает относительно стабильную цену, платформа усиливает контроль над трафиком, скидками и инфраструктурой, тогда как селлер несёт основную часть затрат. В этом и состоит центральный результат исследования.

Обсуждение

Полученные эмпирические результаты позволяют по-новому интерпретировать характер развития электронной коммерции в России, смещая фокус анализа с количественных показателей роста на механизмы распределения экономической эффективности внутри платформенной экосистемы. В отличие от традиционного представления о расширении рынка как факторе повышения

прибыльности его участников, проведенный анализ показывает, что в условиях платформенной модели рост оборота не только не гарантирует улучшения финансовых результатов селлеров, но в ряде случаев сопровождается их ухудшением.

С теоретической точки зрения выявленные закономерности соответствуют положениям концепции многосторонних рынков, в рамках которой платформа выступает в роли посредника, оптимизирующего взаимодействие между различными группами участников. В рассматриваемом случае равновесие между платформой и продавцами смещается в пользу платформы. Это проявляется прежде всего в том, что она получает больше возможностей влиять на распределение добавленной стоимости внутри сделки. Рост комиссий и логистических издержек, показанный в эмпирической части исследования, можно рассматривать как один из признаков усиления рыночной власти маркетплейсов. Платформы контролируют не отдельный элемент торговли, а сразу несколько ключевых условий: доступ к покупательскому спросу, параметры логистики, участие в акциях, инструменты продвижения и видимость товаров на площадке.

Отдельно следует выделить ценовую асимметрию. Она состоит в том, что изменение базовой цены продавца не всегда прямо переходит в конечную цену, которую видит покупатель. В бизнес-модели маркетплейсов цена на витрине складывается не только из решения селлера. На нее влияют скидки, распродажи, рекламные механики, логистические условия и правила участия в акционных кампаниях. Поэтому рост затрат продавца может оставаться почти незаметным для потребителя, но при этом сохраняться внутри экономики сделки.

Для продавца рост нагрузки редко сводится к одному тарифу. Допустим, товар стоимостью 1 000 руб. включён в акцию со скидкой 20 %. Из полученных 800 руб. площадка удерживает комиссию и иные платежи, поэтому фактическая выручка селлера оказывается ниже указанной суммы. Если карточка теряет позиции в выдаче, продавцу приходится дополнительно оплачивать внутреннюю рекламу. Каждый из этих расходов может выглядеть умеренным, но вместе они заметно изменяют экономику заказа.

К этому добавляются логистические расходы. Тарифы на хранение меняются, а за избыточные

или медленно оборачиваемые остатки может взиматься отдельная плата. Последствия проявляются не сразу: закупочная цена товара остаётся прежней, тогда как себестоимость выполненного заказа постепенно растёт. Именно поэтому снижение маржи не всегда заметно по данным об обороте.

Покупатель видит цену, скидку и срок доставки, но не структуру расходов продавца. Предложение на витрине может выглядеть выгоднее предыдущего, хотя разница сформирована не снижением издержек, а перераспределением части расходов на сторону селлера.

С точки зрения платформы такая модель является функционально обоснованной. Площадке важно удерживать поведенческие метрики: чтобы пользователь чаще заходил, больше проводил времени на платформе и оформлял заказы. Для этого цена на витрине должна оставаться конкурентной. А вот за счет чего она удерживается — комиссии, скидки, платное продвижение — для покупателя уже не имеет значения.

Если смотреть на это с позиции продавца, проблема как раз в том, что ухудшение происходит не одномоментно, а постепенно. Снижение маржинальности не связано с единичным событием, а формируется как совокупный эффект ряда относительно небольших изменений, проявляющийся на протяжении времени. Для продавца результат менее устойчив: рост продаж может не компенсировать снижение маржи, особенно если для сохранения видимости товара он вынужден участвовать в акциях, оплачивать продвижение и одновременно учитывать логистику, хранение и возможные возвраты.

Поэтому расширение рынка электронной коммерции не обязательно означает улучшение положения всех его участников. На макроуровне рынок может расти за счет количества заказов и вовлеченности покупателей. На уровне отдельного продавца этот рост может сопровождаться увеличением операционной нагрузки: нужно обрабатывать больше заказов, точнее планировать остатки, быстрее реагировать на изменения тарифов и постоянно контролировать рентабельность ассортимента. Если при этом средний чек снижается, а расходы на обслуживание заказа растут или остаются значимыми, экономический результат продавца становится более уязвимым. Динамика базы селлеров также укладывается в

эту логику. Сохранение притока новых продавцов показывает, что маркетплейсы остаются привлекательным каналом продаж. Однако замедление этого притока и высокая доля продавцов с коротким периодом присутствия на площадке говорят о том, что вход на рынок уже не является таким простым, как на раннем этапе развития платформ. Новому участнику недостаточно просто разместить товар: ему необходимо учитывать комиссии, логистику, продвижение, участие в скидочных кампаниях, работу с отзывами и конкуренцию за видимость в поисковой выдаче. Эти факторы повышают требования к управлению бизнесом и сокращают пространство для ошибок.

Условия конкуренции на маркетплейсе лишь частично определяются обычными рыночными факторами. Цена и качество товара имеют значение, однако видимость карточки зависит также от рейтинга, сроков доставки, участия в акциях, рекламных инструментов и алгоритма ранжирования. Правила применения этих инструментов устанавливает площадка. Поэтому продавец вынужден регулярно пересматривать свою тактику, хотя самостоятельно контролирует лишь часть параметров, от которых зависят продажи.

По этой причине оборот нельзя использовать как единственный показатель эффективности. Значительный объём продаж может сочетаться с низкой рентабельностью отдельных позиций. Для управленческого расчёта необходимо сопоставлять выручку с комиссией, логистикой, скидками, рекламой, хранением и возвратами. Иначе увеличение числа заказов будет ошибочно принято за рост прибыли.

Показателен следующий расчётный сценарий. Комиссия сохраняется на уровне около 15 %, но расходы на продвижение возрастают с 5–7 % до 10–12 % оборота. Одновременно меняются тарифы на хранение, а отказ от участия в акции приводит к снижению видимости товара. Формально базовая комиссия не изменилась, однако выручка, остающаяся у продавца с каждой единицы, становится меньше.

Финансовый результат в таком случае ухудшается постепенно. Сначала в отчётах появляется рост рекламных расходов, затем увеличиваются логистические платежи. Лишь после накопления нескольких изменений становится заметным снижение рентабельности конкретной товарной позиции. Рассмотрение каждой статьи отдельно

способно скрыть этот эффект.

Дополнительную сложность создаёт разная частота пересмотра условий. Тариф на хранение может сохраняться несколько месяцев, тогда как настройки продвижения и распределения трафика меняются чаще. В результате продавец ведёт расчёты при постоянно обновляющихся исходных данных.

При таких условиях расчет ожидаемой маржинальности носит вероятностный характер, поскольку часть затрат определяется не заранее фиксированными параметрами, а текущими настройками платформы. Это ограничивает возможности точного планирования и требует учета диапазона возможных значений, а не одной расчётной величины.

Используемые в работе агрегированные данные позволяют зафиксировать наличие подобных эффектов на уровне рынка в целом, однако не отражают различия между отдельными категориями товаров и моделями поведения продавцов. Кроме того, в открытых источниках недоступны внутренние данные маркетплейсов: алгоритмы ранжирования, параметры рекламных ставок и индивидуальные условия участия в акциях. Без этих данных невозможно точно измерить вклад каждого из таких факторов в маржинальность продавца.

По этой причине полученные выводы следует рассматривать как описание общей тенденции, а не как точную оценку положения каждого продавца.

В целом результаты показывают, что российская электронная коммерция развивается не только за счет расширения спроса и роста числа заказов. Одновременно формируется модель, в которой значительная часть экономических преимуществ концентрируется у платформ, поскольку именно они контролируют трафик, данные, правила продвижения и ключевые параметры взаимодействия с покупателем. Для продавцов это означает необходимость работать в более сложной и менее предсказуемой среде, где рост оборота сам по себе уже не гарантирует устойчивого финансового результата.

Заключение

Проведенное исследование показывает, что развитие электронной коммерции в России при доминирующей роли маркетплейсов связано не только с количественным ростом рынка. Более

важным результатом становится изменение того, как распределяется экономическая эффективность между платформами, продавцами и потребителями. Онлайн-продажи и число транзакций продолжают расти, однако этот рост не означает автоматического улучшения финансового положения селлеров. Напротив, увеличение оборота все чаще сопровождается давлением на их маржинальность.

Анализ рыночной динамики позволяет сделать вывод, что рост электронной коммерции носит преимущественно интенсивный характер. Рост рынка связан прежде всего не с увеличением среднего размера покупки, а с тем, что заказы совершаются чаще, при снижении среднего чека. Иными словами, электронная коммерция все больше развивается по модели частых и относительно небольших покупок. В такой системе маркетплейсы становятся не просто местом встречи продавца и покупателя. Они управляют значительной частью торгового процесса: показывают товар на витрине, распределяют позиции в поисковой выдаче, задают условия логистики, проводят акции и предоставляют рекламные инструменты. На этом фоне рынок постепенно входит в более зрелую стадию: конкуренция сохраняется, но основные объемы и инфраструктурный контроль сосредоточены у ограниченного числа крупных платформ.

На уровне экономики продавца главным изменением становится рост платформенной нагрузки. Под ней понимаются комиссии, логистические платежи и другие расходы, без которых работа через маркетплейс фактически невозможна. Проведенные расчеты показывают, что увеличение совокупных издержек на 7–11 процентных пунктов сопровождается близким по масштабу снижением условной маржинальности селлеров. Такая динамика отражает устойчивую отрицательную связь: чем выше нагрузка со стороны платформенной инфраструктуры, тем слабее финансовый результат продавца при прочих равных условиях. Иными словами, расширение платформенной инфраструктуры создает дополнительные возможности для роста рынка, но одновременно перераспределяет часть добавленной стоимости в пользу маркетплейсов.

Отдельное значение имеет выявленный механизм ценового давления. Он проявляется в рассогласовании между базовыми ценами про-

давцов и итоговыми ценами, которые видит покупатель. Даже при росте отпускных цен конечная цена может оставаться относительно стабильной благодаря скидкам, акциям и другим ценовым инструментам маркетплейсов. Для потребителя это поддерживает ощущение доступности, но для продавца означает сокращение пространства для компенсации растущих издержек. В результате возникает эффект маржинального сжатия: селлер не может в полной мере переложить увеличение затрат на покупателя и вынужден адаптироваться за счет собственной прибыли. Изменение условий работы подтверждается и поведением самих селлеров. Замедление темпов роста числа регистраций, а также структура продавцов по продолжительности присутствия на площадках указывают на то, что вход на рынок становится сложнее. Конкурентное давление усиливается, требования к управлению ассортиментом, ценами и затратами возрастают, а простого размещения товара на платформе уже недостаточно для устойчивого результата. Это позволяет говорить о переходе от этапа экстенсивного расширения к стадии насыщения, где главным ограничением становится не доступ к онлайн-каналу как таковому, а способность продавца сохранять экономическую эффективность в условиях платформенной зависимости.

Научный вклад исследования состоит в выявлении структурного разрыва между макроэкономической динамикой рынка электронной коммерции и микроэкономическими результатами его участников, а также в обосновании механизма маржинального сжатия в условиях платформенной экономики. В отличие от традиционного подхода, рассматривающего маркетплейсы преимущественно как фактор повышения эффективности, в работе показано, что их развитие сопровождается формированием асимметричной модели распределения экономических выгод.

Практическое применение результатов связано с более полным расчётом юнит-экономики продаж на маркетплейсе. Помимо базовой комиссии, которая в зависимости от категории может составлять 10–20 %, следует учитывать расходы на продвижение. В отдельных случаях они достигают 8–12 % оборота. Отдельной статьёй остаётся логистика: её величина зависит от условий хранения и оборачиваемости товара. Совместный расчёт этих расходов даёт более реалистичную

оценку устойчивости бизнес-модели селлера. должны рассматриваться как готовая модель для любого селлера. Дальнейшая проверка полученных результатов представляет интерес и для обсуждения регулирования платформенной торговли. Фактическая нагрузка на продавца определяется не только размером комиссии, закреплённым в тарифе. На неё влияют условия акций, стоимость продвижения и другие параметры, которые площадка может менять в процессе работы. Ограничение исследования связано с использованием агрегированных данных. Они не позволяют в полной мере учесть различия между товарными категориями и стратегиями продавцов. Например, расходы на хранение по-разному влияют на товары с высокой и низкой оборачиваемостью. Поэтому выявленные зависимости характеризуют рынок в целом и не

любых выводов требует данных по отдельным категориям товаров. На такой основе можно оценить, как изменение рекламной доли, логистического тарифа или оборачиваемости отражается на маржинальности конкретных групп продукции. Таким образом, развитие электронной коммерции меняет не только объём продаж, но и состав расходов продавца. Комиссия, реклама, логистика, хранение и скидочные механизмы действуют одновременно, хотя изменяются с разной периодичностью. Их совокупное влияние необходимо учитывать и в управленческих решениях селлеров, и при разработке мер регулирования платформенного рынка.

Список источников

- Актуальные тенденции и перспективы развития электронной коммерции в России / Е. А. Павлюченко, Ю. М. Грузина, А. А. Василевская, А. А. Марушкина // Вестник евразийской науки. 2025; 17(S5). EDN SXCZYX.
- Асафова, Я. И. Маркетплейсы в гражданском праве России // Аграрное и земельное право. 2024; 12: 222–224. DOI 10.47643/1815-1329_2024_12_222. EDN OKZWJK.
- Аузан, А. А. Цифровая экономика как экономика: институциональные тренды // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика = Moscow University Economics Bulletin. 2019; 6:12–19. EDN HVLXUW.
- Дейнеко, А. Г. Третий закон о маркетплейсах: опыт критического анализа // Труды по интеллектуальной собственности = Works on Intellectual Property. 2025; 54(3):8–21. DOI 10.17323/tis.2025.27959. EDN SQAMPP.
- Мерцалова, А. Прощание с процентами: комиссии маркетплейсов для селлеров за три года выросли более чем на 58 %. Текст : электронный // Коммерсантъ : сетевое издание. 19.02.2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8442687> (дата обращения: 20.05.2026).
- Мигачёва, А. Продавцы теряют товарный вид: в России впервые снизилось количество селлеров на маркетплейсах. Текст : электронный // Коммерсантъ : сетевое издание 26.02.2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8462743> (дата обращения: 20.05.2026).
- Оглоблина, Е. В. Проблемы и перспективы развития электронной торговли в России / Е. В. Оглоблина, Д. В. Фунтова // Мировая экономика и мировые финансы = World Economy and World Finance. 2023; 2(4):19–24. DOI 10.24412/2949-6454-2023-0260. EDN LWUECX.
- Рубцова, Н. В. Рынок электронной коммерции в России в контексте состояния и развития его ведущих сегментов // Baikal Research Journal. 2025; 16(1):207–217. DOI 10.17150/2411-6262.2025.16(1).207-217. EDN FPFFWM.
- Шевчук, А. В. Теоретизируя цифровые платформы: концептуальная схема для гиг-экономики // Экономическая социология = Journal of Economic Sociology. 2023; 24(5):11–53. DOI 10.17323/1726-3247-2023-5-11-53. EDN SKOPKB.
- Becoming indispensable: Moving past e-commerce to NeXT commerce / A. Arora, R. Longo, C. L. Plotkin, T. Sivaeva, K. W. Wang // McKinsey & Company : официальный сайт компании. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/becoming-indispensable-moving-past-e-commerce-to-next-commerce> (дата обращения: 20.05.2026).
- Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 306 p. ISBN: 0393239357, 9780393239355.
- Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva : United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf (дата обращения: 20.05.2026).
- Einav L., Levin J. Economics in the age of big data // Science. 2014; 346(6210):1243089. DOI: 10.1126/

science.1243089.

Goldfarb A., Tucker C. Digital Economics // *Journal of Economic Literature*. 2019; 57(1):3-43. DOI: 10.1257/jel.20171452.

OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/a1689dc5-en.

Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York : W. W. Norton & Company, 2016. 352 c. ISBN: 0393249123, 9780393249125.

References

- Aktual'nyye tendentsii i perspektivy razvitiya elektronnoy kommersii v Rossii [Current Trends and Development Prospects of E-commerce in Russia]. By E. A. Pavlyuchenko, Yu. M. Gruzina, A. A. Vasilevskaya, A. A. Marushkina. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. 2025; 17(S5). EDN SXCZYX (in Russ.).
- Asafova, Ya. I. Marketpleysy v grazhdanskom prave Rossii [Marketplaces in Russian Civil Law]. *Agrarnoye i zemel'noye pravo*. 2024; 12: 222–224. DOI 10.47643/1815-1329_2024_12_222. EDN OKZWJK (in Russ.).
- Auzan, A. A. Tsifrovaya ekonomika kak ekonomika: institutsional'nyye trendy [The Digital Economy as an Economy: Institutional Trends]. *Moscow University Economics Bulletin*. 2019; 6:12–19. EDN HVLXUW (in Russ.).
- Deineko, A. G. Tretiy zakon o marketpleysakh: opyt kriticheskogo analiza [The Third Law on Marketplaces: An Experience of Critical Analysis]. *Works on Intellectual Property*. 2025; 54(3):8–21. DOI 10.17323/tis.2025.27959. EDN SQAMPP (in Russ.).
- Mertsalova, A. Proshchaniye s protsentami: komissii marketpleysov dlya sellerov za tri goda vyrosli boleye chem na 58 %. [Bidding Farewell to Percentages: Marketplace Commissions for Sellers Have Risen by Over 58% in Three Years]. Online. *Kommersant* : Online Publication, February 19, 2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8442687> (accessed: May 20, 2026) (in Russ.).
- Migacheva, A. Prodavtsy teryayut tovarnyy vid: v Rossii v pervyye snizilos' kolichestvo sellerov na marketpleysakh [Sellers Losing Their Edge: Number of Marketplace Sellers in Russia Drops for the First Time]. Online. *Kommersant* : Online Publication, February 26, 2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8462743> (accessed: May 20, 2026) (in Russ.).
- Ogloblina, E. V. Problemy i perspektivy razvitiya elektronnoy trgovli v Rossii [Problems and prospects of e-commerce development in Russia]. By E. V. Ogloblina, D. V. Funtova. *World Economy and World Finance*. 2023; 2(4):19–24. DOI 10.24412/2949-6454-2023-0260. EDN LWUECX (in Russ.).
- Rubtsova, N. V. Rynok elektronnoy kommersii v Rossii v kontekste sostoyaniya i razvitiya yego vedushchikh segmentov [The e-commerce market in Russia in the context of the state and development of its leading segments]. *Baikal Research Journal*. 2025; 16(1):207–217. DOI 10.17150/2411-6262.2025.16(1).207-217. EDN FPFFWM (in Russ.).
- Shevchuk, A. V. Teoretiziruya tsifrovyye platformy: kontseptual'naya skhema dlya gig-ekonomiki [Theorizing digital platforms: a conceptual framework for the gig economy]. *Journal of Economic Sociology*. 2023; 24(5):11–53. DOI 10.17323/1726-3247-2023-5-11-53. EDN SKOPKB (in Russ.).
- Becoming indispensable: Moving past e-commerce to NeXT commerce. By A. Arora, R. Longo, C. L. Plotkin, T. Sivaeva, K. W. Wang. *McKinsey & Company*.: website. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/becoming-indispensable-moving-past-e-commerce-to-next-commerce> (accessed: 05/20/2026).
- Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 306 p. ISBN: 0393239357, 9780393239355.
- Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva : United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf (accessed: 05/20/2026).
- Einav L., Levin J. Economics in the age of big data. *Science*. 2014; 346(6210):1243089. DOI: 10.1126/science.1243089.
- Goldfarb A., Tucker C. Digital Economics. *Journal of Economic Literature*. 2019; 57(1):3-43. DOI: 10.1257/jel.20171452.
- OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/a1689dc5-en.
- Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York : W. W. Norton & Company, 2016. 352 c. ISBN:

0393249123, 9780393249125.

Информация об авторах:

Хайруллина Альбина Джавдатовна — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 2264-8665, AuthorID: 569411, ResearcherID: O-9621-2016, Scopus Author ID: 56150808800, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса Института управления, экономики и финансов КФУ, доцент программ MBA, EMBA, DBA Высшей школы бизнеса, доцент Высшей школы ГМУ, член Association of Change Management Professionals, Сертифицированный преподаватель Академии Менеджмента Адизеса (США);

Проснев Андрей Александрович — студент.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет», ул. Кремлевская, 18/1, Казань, 420008, Россия. ИНН: 1655018018.

Information about the authors:

Khairullina Albina D. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN code: 2264-8665, Author ID: 569411, Researcher ID: O-9621-2016, Scopus Author ID: 56150808800, Associate Professor of the Project Management and Business Valuation Department at the Institute of Management, Economics, and Finance of Kazan Federal University, Associate Professor of the MBA, EMBA, and DBA programs at the Graduate School of Business, Associate Professor of the Graduate School of State Medical University, Member of the Association of Change Management Professionals, Certified Lecturer of the Adizes Academy of Management (USA);

Prosnev Andrey A. — a student.

Authors' Affiliations: Kazan (Volga Region) Federal University, 18/1 Kremlevskaya st., Kazan, 420008, Russia.

Статья поступила в редакцию 17.06.2026; одобрена после рецензирования 05.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 06/17/2026; approved after reviewing 07/05/2026; accepted for publication 09/25/2026.