



DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2026.2.11>

UDC 339.138
LBC 65.050

Submitted: 02.02.2026
Accepted: 18.02.2026

STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN RETAIL SECTOR UNDER THE INFLUENCE OF MARKETPLACES

Maria A. Evneevich

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation

Alexey D. Filatchev

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation

Abstract. This article analyzes the structural transformation of Russian retail in 2023–2025 under the influence of accelerated growth in marketplaces. The study aims to quantify the contribution of various traditional retail segments to growth in marketplaces in 2023–2025 and to identify the consequences of this redistribution for market structure and employment. A set of hypotheses forms the analytical basis for the empirical part of the analysis, which will test the consistency of theoretically expected effects with the specifics of the Russian retail market in 2023–2025 and assess the sustainability of the identified trends in the medium term. Based on official statistics, industry reviews, and the financial statements of major companies, the growth of e-commerce is decomposed into organic growth and the shift in demand from offline. The empirical dynamics for 2023–2025 confirm the scale of the structural shift. It has been shown that up to 60 percent of the online segment's growth is driven by the redistribution of traditional retail turnover, with small-scale and unorganized offline retail serving as the key contributor. An analysis of online format dynamics and corporate reporting confirms the dominance of marketplaces in terms of growth rates. An employment assessment demonstrates no increase in unemployment and a redistribution of labor to the broader e-commerce landscape. The results allow us to quantify the mechanism of platform market restructuring and clarify its socioeconomic consequences.

Key words: marketplaces, retail, shift in demand, structural transformation, e-commerce.

Citation. Evneevich M.A., Filatchev A.D. Structural Transformation of the Russian Retail Sector Under the Influence of Marketplaces. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], 2026, vol. 28, no. 2, pp. 143-159. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2026.2.11>

УДК 339.138
ББК 65.050

Дата поступления статьи: 02.02.2026
Дата принятия статьи: 18.02.2026

СТРУКТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ МАРКЕТПЛЕЙСОВ

Мария Александровна Евневич

Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Алексей Дмитриевич Филатчев

Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. В статье анализируется структурная трансформация российской розничной торговли в 2023–2025 гг. под воздействием ускоренного расширения рынка маркетплейсов. Цель исследования состоит в количественной оценке вклада различных сегментов традиционной розницы в рост маркетплейсов в 2023–2025 гг. и в выявлении последствий этого перераспределения для структуры рынка и занятости. Совокупность гипотез создает аналитическую базу для эмпирической части анализа, в рамках которого будет прове-

дена проверка соответствия теоретически ожидаемых эффектов специфике российского рынка розничной торговли в 2023–2025 гг., а также дана оценка устойчивости обнаруженных тенденций в среднесрочной перспективе. На основе официальной статистики, отраслевых обзоров и финансовой отчетности крупнейших компаний проводится декомпозиция прироста электронной торговли на органический рост и переток спроса из офлайна. Эмпирическая динамика 2023–2025 гг. подтверждает масштаб структурного сдвига. Показано, что до 60 % прироста онлайн-сегмента формируется за счет перераспределения оборота традиционной розницы, при этом ключевым донором выступает мелкая и неорганизованная офлайн-торговля. Анализ динамики сетевых форматов и корпоративной отчетности подтверждает доминирование маркетплейсов по темпам роста. Оценка занятости демонстрирует отсутствие роста безработицы и перераспределение рабочей силы в расширенный контур электронной коммерции. Полученные результаты позволяют количественно описать механизм платформенной перестройки рынка и уточнить ее социально-экономические последствия.

Ключевые слова: маркетплейсы, розничная торговля, переток спроса, структурная трансформация, электронная коммерция.

Цитирование. Евневич М. А., Филатчев А. Д. Структурная трансформация российской розничной торговли под воздействием маркетплейсов // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2026. – Т. 28, № 2. – С. 143–159. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2026.2.11>

Введение

За последние десять-пятнадцать лет электронная торговля превратилась в один из главных факторов перестройки розницы в мире. Теоретические модели двусторонних платформ показывают, что при накоплении пользовательской базы платформы получают мощные сетевые эффекты, ускоряющие концентрацию рынка и вытеснение традиционных продавцов [Jullien et al., 2021; Li et al., 2010; Влияние развития ... , 2024]. Эмпирические исследования для развитых рынков подтверждают, что рост онлайн-каналов ведет к перераспределению спроса от физических магазинов к цифровым площадкам, закрытию части торговых точек и изменению структуры занятости: рабочие места смещаются из торгового зала в логистику, складирование и доставку [An, 2025; Argenton, 2024; Creative Destruction ... , 2022; Traditional Retail ... , 2022; Wulfert et al., 2022]. Отдельные естественные эксперименты фиксируют, что временное сжатие офлайн-предложения дает измеримый прирост онлайн-продаж на локальных рынках, но этот эффект неоднороден по форматам и территориям [Gürlek et al., 2025; Soni, 2023; Li et al., 2010]. В сумме литература трактует происходящее как кумулятивное «креативное разрушение», при котором платформенные модели системно подтачивают устойчивость классической розницы и перераспределяют добавленную стоимость в пользу экосистем [Argenton, 2024; Creative Destruction ... , 2022].

Российская розница разворачивает эту глобальную логику в условиях собственной институциональной и рыночной специфики. Отечественные исследования фиксируют одновременный рост онлайн-каналов, повышение роли крупных сетевых операторов и давление на мелкие формы торговли [Бетанов и др., 2024; Мунши и др., 2022]. Маркетплейсы описываются как ключевой сегмент цифровой розницы с развитой инфраструктурой, высоким уровнем сетевых эффектов и способностью агрегировать тысячи продавцов [Восколович, 2023; Твердохлебова и др., 2019; Пехтерев, 2024]. В работах о цифровой трансформации бизнес-процессов подчеркивается, что традиционные ритейлеры вынуждены перестраивать цепочки создания ценности, интегрируя онлайн-сервисы и оптимизируя офлайн-форматы [Вахабова и др., 2022; Капелюшников и др., 2024; Суязов, 2025]. Аналитические обзоры также указывают на ускорение рыночной концентрации и усиление конкуренции со стороны универсальных платформ [Василенко и др., 2024; Миронова и др., 2025; Интернет-торговля в России (рынок России), 2025].

Эмпирическая динамика 2023–2025 гг. подтверждает масштаб структурного сдвига. По отраслевым и корпоративным оценкам объем интернет-торговли растет темпами, кратно превышающими рост офлайна, а маркетплейсы формируют основную часть прироста онлайн [Ассоциация компаний ... , 2025; Интернет-торговля в России (рынок России), 2025;

Интернет-торговля в России, 2025; Феномен взрывного роста ... , 2025; Новость о рынке ... , 2025]. Параллельно фиксируется недополучение традиционной розницей заметной доли потенциального оборота, закрытие части точек и сжатие торговых площадей, прежде всего в непродовольственных категориях [Бетанов и др., 2024; Мунши и др., 2022; Феномен взрывного роста ... , 2025; Новость о рынке ... , 2025]. При этом на уровне рынка труда наблюдается мягкая адаптация: высвобождение работников в офлайн-форматах компенсируется ростом занятости в расширенном контуре торговли и логистики, включая платформенную занятость [An, 2025; Traditional Retail ... , 2022].

Несмотря на обширный массив работ о цифровизации и развитии маркетплейсов, в российской академической литературе сохраняется важный эмпирический пробел. Существующие исследования в основном описывают агрегированную динамику онлайн-рынка и институциональную природу платформ, но редко декомпозируют расширение рынка маркетплейсов на органическую часть и переток из офлайна, а также почти не отвечают на вопрос, какие сегменты традиционной розницы выступают основными «донорами» этого перетока [Мунши и др., 2022; Восколович, 2023; Пехтерев, 2024; Интернет-торговля в России (рынок России), 2025]. Международные работы показывают, что уязвимость форматов неодинакова и что именно структура «донорства» определяет скорость деградации офлайн-каналов и трансформацию занятости [An, 2025; Chava et al., 2023; Gürlek et al., 2025], но для России такой разбор пока остается фрагментарным.

Цель настоящего исследования состоит в количественной оценке вклада различных сегментов традиционной розницы в расширение рынка маркетплейсов в 2023–2025 гг. и в выявлении последствий этого перераспределения для структуры рынка и занятости. Для достижения цели ставятся вопросы о масштабе перетока спроса из офлайна в онлайн, о сравнительной роли мелкой неорганизованной торговли и сетевых форматов как источников этого перетока, о наличии или отсутствии компенсирующего притока трафика в крупные сети, а также о реакции рынка труда на расширение платформенных каналов [Бетанов

и др., 2024; Мунши и др., 2022; Василенко и др., 2024; Интернет-торговля в России, 2025; Ассоциация компаний ... , 2025; Jullien, 2021].

Исходя из теоретических подходов к анализу многосторонних платформ и результатов существующих эмпирических работ, а также с учетом специфики российского рынка розничной торговли, в настоящем исследовании выдвигаются следующие рабочие гипотезы.

H1. Переток из традиционной розницы является главным источником расширения рынка маркетплейсов в рассматриваемый период.

Теоретические модели многосторонних платформ и эмпирические исследования по США и Европе указывают, что значительная часть роста электронной торговли обеспечивается не только органическим расширением спроса, но и перераспределением оборота из традиционных каналов [Soni, 2023]. Для российского рынка имеющиеся оценки показывают, что из 6,1 трлн руб. прироста оборота онлайн-торговли около 3,7 трлн руб. приходится на переток покупок из офлайна, тогда как 2,4 трлн руб. отражают органический рост [Интернет-торговля в России, 2025]. На этой основе формулируется гипотеза о том, что в 2023–2025 гг. основной вклад в расширение рынка маркетплейсов в России вносит именно перераспределение спроса из традиционной розницы, а не расширение совокупного потребительского спроса.

H2. Наибольший переток обеспечила мелкая неорганизованная торговля и независимые магазины, тогда как крупные сетевые форматы продемонстрировали относительно более высокую устойчивость.

Международные исследования последствий проникновения электронных платформ на локальные рынки показывают, что наиболее уязвимыми оказываются небольшие независимые магазины и предприятия, не имеющие ресурсов для цифровизации и изменения формата, в то время как крупные сети способны частично адаптироваться и удерживать часть спроса [An, 2025]. Российская литература по маркетплейсам и цифровой трансформации розницы также фиксирует концентрацию регулирования и инвестиций вокруг крупных игроков и более высокие барьеры для малых торговых предприятий. На этой основе предполагается, что основным источником

перетока спроса в пользу маркетплейсов в России выступает мелкая неорганизованная розница и независимые магазины, в то время как организованные сетевые форматы несут потери в меньшей относительной степени.

НЗ. Даже при ужесточении налогового и регуляторного режима, повышении комиссий и росте издержек маркетплейсов их нарастающая роль в структуре рынка сохранится за счет накопленных сетевых эффектов и высокой степени платформенной концентрации.

Теория многосторонних платформ подчеркивает, что по мере развития платформы и накопления пользовательской базы возрастают прямые и косвенные сетевые эффекты, которые закрепляют ее доминирующее положение и создают высокие барьеры для обратного перераспределения спроса, даже при изменении ценовых и регуляторных условий. Для российского рынка аналитические обзоры и эмпирические исследования фиксируют высокие темпы расширения рынка маркетплейсов по сравнению с общим рынком электронной торговли, усиление их роли в структуре потребительских рынков и тенденцию к концентрации оборота в руках ограниченного числа платформ. В сочетании с эффектами привязанности пользователей и продавцов к экосистемам крупнейших платформ это позволяет выдвинуть гипотезу о том, что даже в условиях повышения налоговой нагрузки, усиления контроля за импортом и роста комиссий маркетплейсы сохраняют структурно доминирующую роль, а возможное замедление темпов роста не приведет к восстановлению прежних позиций традиционной розницы.

Совокупность сформулированных гипотез задает аналитическую рамку для эмпирической части исследования, в рамках которой будет проведена проверка соответствия теоретически ожидаемых эффектов специфике российского рынка розничной торговли в 2023–2025 гг., а также дана оценка устойчивости обнаруженных тенденций в среднесрочной перспективе.

Методы

Эмпирическая часть исследования опирается на открытые статистические, аналитические и корпоративные источники, пригод-

ные для выгрузки и обработки в табличном процессоре без специализированного программного обеспечения. Основу составляют официальные данные федеральной статистики об обороте розничной торговли по экономике в целом и по типам хозяйствующих субъектов за 2022–2024 гг., включая организации, малые предприятия, индивидуальных предпринимателей, а также продажи на розничных рынках и ярмарках. Дополнительно используются отраслевые обзоры и отчеты исследовательских и консалтинговых структур, а также оценки аналитических подразделений крупных финансовых организаций, где сопоставляется динамика онлайн- и офлайн-сегментов и проводится разложение прироста электронной торговли на органическую составляющую и переток спроса из традиционной розницы. В анализ включается финансовая отчетность крупнейших компаний традиционного ритейла и маркетплейсов, что позволяет сопоставить их выручку и структуру доходов с агрегированными макрооценками и уточнить характер перераспределения спроса между каналами. Для проверки эффектов на рынке труда применяются официальные ряды по занятости и безработице по видам экономической деятельности с фокусом на торговлю и смежные логистические сегменты.

Построение показателей носит преимущественно описательный характер и основано на стандартных операциях электронных таблиц с использованием традиционных статистических приемов. Для офлайн- и онлайн-сегментов рассчитываются базисные и цепные темпы роста оборота, изменения долей в совокупной рознице и абсолютные вклады отдельных сегментов в общий прирост или снижение. Номинальные показатели оборота и выручки корректируются на официальные индексы потребительских цен и при необходимости на дефляторы розничной торговли, что позволяет перейти к сопоставимым ценам и разделить реальные и инфляционные изменения. Ключевой элемент методики для электронной торговли – использование внешних оценок разложения ее прироста на органический рост и переток из офлайна; это дает возможность оценить долю перетока в расширении онлайн и сопоставить ее с расчет-

ной величиной недополученного оборота традиционной розницы. Для последней строится гипотетический сценарий «потенциального» оборота при сохранении докризисных трендов роста, задаваемых средним темпом за несколько предшествующих лет или сглаженным рядом; разница между потенциальным и фактическим оборотом в сопоставимых ценах интерпретируется как недополученный оборот. Структура традиционной розницы анализируется по доступным официальным разрезам: оборот организаций используется как приближение к организованной и частично сетевой рознице, тогда как рынки, ярмарки и часть оборота индивидуальных предпринимателей – как приближение к мелкой и неформальной торговле. Для каждой группы рассчитываются доли, их изменение и вклад в динамику, после чего через сценарий «потенциальной» структуры оценивается «потерянный» оборот по сегментам и сопоставляется с масштабом перетока в пользу маркетплейсов. Финансовая отчетность крупнейших ритейлеров и маркетплейсов служит дополнительной проверкой: динамика выручки в номинальном и реальном выражении сопоставляется с агрегированными показателями, а также анализируется структура доходов по каналам и форматам.

Подход имеет ряд ограничений. Использование агрегированных рядов не позволяет анализировать отдельные компании, сети или регионы и исключает строгую эконометрическую идентификацию причинно-следственных связей. Сегментация офлайна по типам субъектов является приближенной и не полностью совпадает с экономическим разделением на сетевую и неорганизованную торговлю, поэтому оценки вкладов следует трактовать как ориентировочные. Оценки

объемов электронной торговли и долей маркетплейсов опираются на внешние исследования с возможными методологическими расхождениями. Ряды по занятости публикуются укрупненно и не позволяют напрямую выделить работников маркетплейсов или конкретных форматов розницы, вследствие чего выводы о перераспределении занятости носят косвенный характер. Наконец, макроуровневые данные не дают возможности строго учесть все сопутствующие факторы, поэтому результаты отражают интегральный эффект, интерпретируемый через сопоставление динамики сегментов, дефлирование показателей и согласованность с другими исследованиями.

При указанных ограничениях выбранный набор методов позволяет на доступных данных количественно сопоставить рост электронной торговли и недополученный оборот традиционной розницы, оценить вклад ключевых офлайн-сегментов в переток спроса к маркетплейсам и связать структурные сдвиги в каналах продаж с изменениями в занятости.

Результаты

Для начала сопоставим динамику оборота розничной торговли и электронной коммерции в 2022–2024 гг. на базе официальных данных Росстата по совокупному обороту розницы и оценок АКИТ по объему онлайн-торговли (табл. 1). Индексы потребительских цен взяты из официальной статистики по инфляции.

Видно, что в реальном выражении рост совокупного рынка скромный, а основная динамика сосредоточена в онлайн-сегменте: темпы реального роста электронной торговли в 5–7 раз выше, чем в офлайне.

Таблица 1. Номинальный и реальный оборот розничной торговли и электронной коммерции, 2022–2024 гг.

Table 1. Nominal and real retail and e-commerce turnover, 2022–2024

Показатель	Годы, трлн руб.			Реальный рост, %	
	2022	2023	2024	2023/2022, %	2024/2023, %
Совокупный оборот розницы	42,51	47,40	55,59	3,8	7,1
Оборот электронной торговли	4,98	6,40	9,00	19,6	28,4
Оборот традиционной розницы	37,53	41,00	46,59	1,7	3,7

Примечание. Составлено авторами по: [Оборот розничной торговли ... , 2023].

Далее рассчитаем вклад онлайн и офлайн в прирост реального оборота розницы (табл. 2) по схеме разложения прироста:

$$\Delta Y = \Delta Y_{\text{онлайн}} + \Delta Y_{\text{офлайн}} \quad (1)$$

и доли вклада сегмента:

$$\text{Доля сегмента} = \frac{\Delta Y_{\text{сегмента}}}{\Delta Y}. \quad (2)$$

Расчеты показывают, что в 2022–2024 гг. более половины реального прироста оборота розничной торговли обеспечивается исключительно ростом электронной торговли. При этом традиционная розница дает умеренный позитивный вклад, но уже не является главным драйвером расширения рынка.

Далее используем данные СберИндекса, о которых шла речь в исходной постановке задачи: общий прирост онлайн-торговли за два года составил 6,1 трлн руб. (с 8,3 до 14,4 трлн руб.), из которых 2,4 трлн руб. – органический рост, а 3,7 трлн руб. – переток спроса из традиционной розницы (табл. 3). Эти оценки озвучены аналитическим блоком Сбербанка и логически согласуются с оценкой недополученного оборота розницы в 3,7 трлн руб. в 2025 году.

Пара перетока и 3,7 трлн руб. недополученного оборота традиционной розницы, оцениваемого Сбером, по сути, определена конструкцией расчета: «потенциал» офлайна в 18,8 трлн руб. минус фактические 15,1 трлн руб. и есть тот самый переток.

Сочетаются два фактора:

– разложение прироста розницы на онлайн и офлайн в 2022–2024 гг. (где онлайн дает 54–60 % прироста);

– декомпозиция прироста онлайн на органическую и «каннибализационную» составляющие (около 61 % за счет перетока из офлайна).

Это позволяет утверждать, что гипотеза Н1 о том, что переток из традиционной розницы является главным источником роста маркетплейсов, эмпирически поддерживается. Вклад перетока стабильно превышает половину прироста электронной торговли и сопоставим с оценкой «потенциальных потерь» офлайна.

Далее следует разобраться, кто именно является «донором» внутри традиционной розницы (см. табл. 4). Прямого деления на сетевой и неорганизованный ритейл в статистике нет, поэтому используем приближенную структуру: доля розничных рынков и ярмарок

Таблица 2. Вклад онлайн и офлайна в прирост реального оборота розницы, в ценах 2022 г.

Table 2. Contribution of online and offline sales to the growth of real retail turnover, in 2022 prices

Период	Прирост совокупного оборота, трлн руб.	Вклад онлайн, трлн руб.	Вклад офлайна, трлн руб.	Доля онлайн в приросте, %	Доля офлайна в приросте, %
2022–2023	1,63	0,99	0,65	60	40
2023–2024	3,10	1,68	1,42	54	46

Примечание. Составлено авторами.

Таблица 3. Декомпозиция прироста электронной торговли по данным СберИндекса, 2023–2025 гг.

Table 3. Decomposition of the growth of e-commerce according to SberIndex, 2023–2025

Показатель	Значение
Оборот онлайн в 2023 г., трлн руб.	8,3
Оборот онлайн в 2025 г., трлн руб.	14,4
Общий прирост онлайн, трлн руб.	6,1
Органический рост, трлн руб.	2,4
Переток спроса из офлайна, трлн руб.	3,7
Доля перетока в приросте онлайн, %	60,7
Доля органического роста в приросте онлайн, %	39,3

Примечание. Составлено авторами.

по данным Росстата; доля розничных сетей в общем обороте розницы; остаток офлайна как совокупность прочих магазинов, где концентрируется мелкая и несетевая розница, включая новые независимые бренды.

В качестве исследуемых берутся 2023 и 2024 гг., когда экспансия маркетплейсов уже развернулась в полную силу.

Отметим, что основное снижение доли в структуре оборота приходится не на рынки, а на агрегированную категорию «прочей» офлайн-розницы (минус 1,2 п. п.), где как раз сидят мелкие магазины и независимые бренды. Для проверки гипотезы Н2 этого недостаточно, поэтому считалась величина «потенциального» оборота сегментов при сохранении их доли на уровне 2023 года.

Методика реализуется в программном продукте Excel: для каждого сегмента считается гипотетический объем оборота в 2024 г. как произведение совокупного оборота розницы на долю сегмента в 2023 г.; разность между этим значением и фактическим оборотом в 2024 г. интерпретируется как «потерянный» оборот из-за структурного сдвига (табл. 5).

Из таблицы 5 можно сделать следующие выводы:

1. Около половины «потенциального» оборота, потерянного офлайном, приходится на сегмент «прочая офлайн-розница».

2. Потери сетей составляют около 37,5 % от суммарного сжатия офлайна.

3. Рынки и ярмарки дают относительно небольшой вклад (порядка 12,5 %).

Косвенно это согласуется с отраслевыми оценками, где фиксируется массовое закрытие прежде всего небольших точек в непродовольственных категориях: по данным DorDox Research [Уход бизнеса ... , 2025] и РАЭК [Маркетплейс ... , 2025], в 2024 г. закрылось около 85 тыс. офлайн-точек (небольшие магазины, павильоны и т. п.). Аналитики Сбера отдельно отмечают, что наиболее сильно пострадали сегменты одежды, обуви и электроники, причем именно среди «традиционных» магазинов [Сбербанк сообщил ... , 2025].

Вывод по Н2. Строго разделить сетевой и несетевой сегменты статистика не позволяет, поэтому проверить гипотезу о первенстве «неорганизованной» розницы как донора притока в маркетплейсы в чистом виде нельзя. Однако:

– около половины «потерянного» оборота офлайна приходится на группу, в которой концентрируются мелкие и несетевые форматы;

Таблица 4. Структура розничной торговли по основным сегментам, 2023–2024 гг.

Table 4. Structure of retail trade by main segments, 2023–2024

Сегмент	2023 г., %	2024 г., %	Изменение, п. п.
Электронная торговля	13,8	16,2	+2,4
Розничные торговые сети	37,1	36,2	–0,9
Рынки и ярмарки	4,3	4,0	–0,3
Прочая офлайн-розница	44,8	43,6	–1,2
<i>Всего</i>	100,0	100,0	–

Примечание. Составлено авторами.

Таблица 5. Оценка «потерянного» оборота офлайн-сегментов в 2024 г. относительно сценария сохранения структуры 2023 г.

Table 5. Assessment of the “lost” turnover of offline segments in 2024 relative to the scenario of maintaining the 2023 structure

Сегмент	Потенциал 2024 г. при долях 2023 г., трлн руб.	Факт 2024 г., трлн руб.	«Потерянный» оборот, трлн руб.	Доля в общем «потерянном» офлайне, %
Розничные сети	20,6	20,1	0,50	37,5
Рынки и ярмарки	2,4	2,2	0,17	12,5
Прочая офлайн-розница	24,9	24,2	0,67	50,0
Всего офлайн	–	–	1,33	100
Электронная торговля	7,7	9,0	–1,33	–

Примечание. Составлено авторами по: [Оборот розничной торговли ... , 2023].

– закрытие десятков тысяч небольших офлайн-точек подтверждается отраслевыми исследованиями;

– доля рынков и ярмарок в структуре оборота постепенно снижается при растущем совокупном рынке, что говорит о выдавливании традиционных малых форм.

В совокупности это дает аргументы в пользу того, что основная нагрузка переток действительно ложится на мелкую и менее формализованную розницу, тогда как сети теряют меньше и часть трафика перехватывают.

Чтобы ответить на вопрос, виден ли компенсирующий рост сетей за счет перетока трафика из мелкой розницы, необходимо посмотреть не только на их долю в общем обороте, но и на положение сетей внутри сжимающегося офлайна.

По данным Росстата [Росстат сообщил ...], в 2024 г. на розничные торговые сети приходилось 36,2 % оборота розничной торговли (37,1 % в 2023 г.). Доля рынков и ярмарок в сентябре 2024 г. составила 4 % против 4,3 % годом ранее, при том что доля интернет-торговли в обороте растет от 13,8 до 16,2 % [Ассоциация компаний ... , 2025]. Если пересчитать долю сетей не в общем обороте, а только внутри офлайна (то есть отнять онлайн), получится следующее (табл. 6).

Из расчета видно, что внутри офлайна доля сетей практически не меняется (рост примерно на 0,2 п. п.), а в совокупном обороте доля сетей сокращается, поскольку сам офлайн сдвигается вниз относительного растущего онлайн.

Эта картинка хорошо стыкуется с оценками Центра финансовой аналитики Сбера [Сбербанк сообщил ...]: число офлайн-точек в непродовольственной торговле за год сократилось примерно на 4 %, а численность персонала в наиболее уязвимых сегментах – на

10 %, при этом реальные доходы розничной торговли падают уже пять кварталов подряд.

Частично компенсирующий эффект в пользу сетей все же присутствует: доля сетей в обороте продовольственной розницы растет (с 47,4 до 49,2 % в 2024 г.) [Исследование розничных рынков ...]; крупнейшие сетевые игроки наращивают рыночные доли (например, X5 довела долю рынка продовольственной розницы до 15,6 % в 2024 г. против 14,6 % годом ранее) [X5 Group ...]. Однако на уровне всей розницы этот эффект перекрывается экспансией маркетплейсов: даже при усилении отдельных федеральных сетей совокупная доля сетевых форматов в общем обороте не растет, а слегка снижается.

Таким образом, переток трафика в крупные сети как компенсирующий эффект действительно наблюдается, но он виден только внутри офлайна и выражен слабо. На уровне всей розницы преимущества сетей полностью нивелируются расширением рынка маркетплейсов, чья доля и абсолютный оборот растут гораздо быстрее. Иными словами, значимого перетока трафика в крупные сети, способного компенсировать потери традиционной розницы, не фиксируется; сети выигрывают относительно мелкой розницы, но все вместе проигрывают онлайн-форматам.

По оценкам Data Insight [Интернет-торговля в России, 2023], объем розничной интернет-торговли в России в 2023 г. составил 7,8 трлн руб. (+44 % к 2022 г.), а в 2024 г. достиг 11,2 трлн руб. (+39 % к 2023 г.). По данным IBC Real Estate и отраслевых обзоров, общий оборот розничной торговли в 2024 г. составил около 55,6 трлн руб., при этом объем онлайн-продаж оценивается примерно в 11 трлн рублей.

Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ) дает [Ассоциация компаний ... , 2025] сопоставимую, но чуть более консерва-

Таблица 6. Доля сетей в офлайн-рознице, 2023–2024 гг.

Table 6. Share of online retailers in offline retail, 2023–2024

Показатель	2023 г.	2024 г.
Доля офлайна в совокупном обороте, %	86,2	83,8
Доля сетей в совокупном обороте, %	37,1	36,2
Доля сетей в офлайне (расчетно), %	43,0	43,2

Примечание. Составлено авторами.

тивную оценку: объем интернет-торговли в 2024 г. «почти 9 трлн руб.» при росте 41 %, доля интернет-торговли в общем обороте розницы – 16,2 %. Другие агрегирующие обзоры и аналитика (включая обобщение на базе данных нескольких источников) оценивают долю интернет-торговли в диапазоне до 20–24 % от совокупного рынка розничной торговли в 2024 году. Эти оценки можно свести в таблицу «коридора» фактических долей (табл. 7).

Таким образом, при различиях в методологиях, все источники подтверждают устойчивый рост доли электронной торговли. Консервативный нижний предел – около 16 % рынка, верхняя оценка (с учетом более широкой трактовки e-commerce и включения B2B/сервисных блоков) – до 20–24 %.

Ряд ранних прогнозов (в том числе обобщенных в энциклопедических обзорах на основе исследований Data Insight и других аналитиков) исходил из того, что к 2024 г. объем рынка e-commerce достигнет порядка 10,7 трлн руб., а проникновение онлайн превысит 25 % розничной торговли лишь к 2027 году.

Фактические данные [Интернет-торговля в России, 2025] показывают, что:

– объем рынка e-commerce в 2024 г. (11,2 трлн руб.) оказался выше раннего прогноза 10,7 трлн руб.;

– доля онлайн в рознице уже в 2024 г. приближается к 20 % и выше, тогда как траектория 2021–2022 гг. предполагала более плавный рост с выходом к 25 % лишь ближе к 2027 году.

Это означает, что сокращение относительной доли офлайна происходит быстрее, чем прогнозировалось до ускорения экспансии маркетплейсов, а маркетплейсы и круп-

ные универсальные онлайн-платформы формируют основную часть прироста электронных продаж.

Структурные изменения в российской розничной торговле становятся наиболее отчетливыми при прямом сопоставлении динамики двух ключевых групп игроков: крупных офлайн-сетей и универсальных маркетплейсов. Оба сегмента формируют значимую часть потребительского рынка, однако их модели роста, механизмы масштабирования и чувствительность к макроэкономическим условиям принципиально различаются. Для оценки того, кто в действительности определяет траекторию развития розничной торговли в 2022–2024 гг., необходимо сравнить не столько их абсолютные размеры, сколько темпы прироста, вклад в общий рост рынка и характер изменений в объемах продаж.

В таблице 8 представлена динамика выручки и темпов роста крупнейших российских продовольственных розничных сетей за 2022–2024 годы. В выборку включены X5 Group, «Магнит» и «Лента» как ключевые игроки организованного продовольственного ритейла, на долю которых приходится значительная часть оборота продуктовой розницы. Показатели сгруппированы таким образом, чтобы отразить как абсолютный масштаб выручки, так и интенсивность роста в краткосрочном периоде, а также оценить среднегодовые темпы изменения выручки по каждой сети.

Данные таблицы 8 демонстрируют, что крупные продовольственные сети сохраняют высокие темпы развития и остаются важнейшими бенефициарами структурной трансформации рынка. X5 Group на протяжении всего периода показывает устойчивый двузначный

Таблица 7. Доля сетей в офлайн-рознице, 2023–2024 гг.

Table 7. Share of online retailers in offline retail, 2023–2024

Источник / оценка	Объем e-commerce, трлн руб.	Общий оборот розницы, трлн руб.	Оценка доли e-commerce
Data Insight + IBC Real Estate (через отраслевые обзоры)	11,0–11,2	55,6	19–20 %
АКИТ (оценка на начало 2025 г.)	9,0	неявно, по данным АКИТ – около 55	16,2 %
Сводные обзоры (WTC Moscow, Oborot.ru, Tadviser)	9–11,3	50–55	16–24 %

Примечание. Составлено авторами.

рост выручки: прирост выручки в 2023 г. к 2022 г. составляет около 21 %, а в 2024 г. к 2023 г. примерно 24 %, что в среднем дает порядка 22–23 % в год. Выручка «Магнита» в 2023 г. растет более умеренными темпами, однако в 2024 г. ускоряется, а среднегодовой темп роста за два года остается двузначным. «Лента» демонстрирует наиболее высокую динамику, что отражает эффект расширения сети и корпоративных сделок, однако в абсолютном выражении ее оборот остается заметно ниже, чем у двух крупнейших федеральных игроков. В совокупности три сети в 2024 г. формируют около 7,8 трлн руб. выручки, увеличив ее примерно на полтора трлн руб. за год. Это позволяет сделать вывод о том, что организованный офлайн ритейл не только не теряет значимость, но и продолжает наращивать обороты, хотя темпы роста, зафиксированные в таблице, остаются ограниченными по сравнению с динамикой крупнейших онлайн-площадок.

Таблица 9 отражает динамику оборота и темпов роста крупнейших российских универсальных маркетплейсов, включая Wildberries, Ozon и электронную коммерцию «Яндекса» (включая «Яндекс Маркет» и сопутствующие сервисы). В отличие от классических рознич-

ных сетей, для которых ключевым показателем выступает выручка, в случае маркетплейсов используется показатель совокупного оборота или валового товарооборота (GMV), характеризующий суммарный объем транзакций, проходящих через соответствующую платформу. Это позволяет сопоставить масштаб операций площадок между собой и с совокупным рынком электронной торговли.

Как следует из таблицы 9, крупнейшие маркетплейсы демонстрируют существенно более высокую динамику по сравнению с традиционными сетями. Оборот Wildberries за год увеличивается примерно на 60 %, Ozon наращивает GMV примерно на 64 %, а электронная коммерция «Яндекса» растет примерно на 48 %. При этом речь идет о приростах, достигаемых уже при крупном стартовом масштабе, что указывает на продолжающуюся фазу интенсивного экспоненциального роста. Суммарный оборот трех площадок в 2024 г. оценивается примерно в 7,7–7,8 трлн руб., то есть он становится сопоставимым с суммарной выручкой тройки крупнейших офлайн сетей. По абсолютной величине прироста за год маркетплейсы добавляют порядка 2,8–2,9 трлн руб. оборота, что существенно превышает прирост выручки продуктовых сетей. Это свидетельствует о том, что именно

Таблица 8. Выручка и темпы роста крупнейших продуктовых сетей

Table 8. Revenue and growth rates of individual grocery chains

Компания	2022, млрд руб.	2023, млрд руб.	2024, млрд руб.	Рост 23/22, %	Рост 24/23, %	Среднегодовой рост 22–24, %
X5	2 605	3 146	3 908	20,8	24,2	22,5
Магнит	2 352	2 545	3 043	8,2	19,6	13,7
Лента	537,4	615,5	888,3	14,5	44,3	28,6

Примечание. Составлено авторами по данным отчетности компаний.

Таблица 9. Оборот / GMV крупнейших площадок

Table 9. Turnover / GMV of the largest platforms

Площадка	2023, млрд руб.	2024, млрд руб.	Рост 24/23, %	Комментарий по источнику
Wildberries	2 500	4 000	60	Заявления менеджмента и оценка оборота РВБ (Ведомости)
Ozon (GMV с услугами)	1 750	2 800	64	GMV 2023 > 1,75 трлн, 2024 > 2,8 трлн, рост 64 % (interfax.com)
Е-commerce «Яндекса» (GMV)	646	956,3	48	956,3 млрд и +48 % YoY по отчетности МСФО (ТАСС)

Примечание. Составлено авторами.

универсальные маркетплейсы формируют основную часть прироста электронного сегмента и задают динамику развития всей онлайн-торговли, тогда как традиционный ритейл выступает относительно более «инерционным» компонентом системы.

В таблице 10 агрегировано сопоставление динамики крупнейших офлайн-сетей и ведущих маркетплейсов. Для каждой группы рассчитываются суммарный объем выручки или оборота в 2023 и 2024 гг., абсолютный прирост за год и соответствующий темп роста. Фокус смещен с анализа отдельных компаний на сопоставление двух кластеров: организованного продуктового ритейла и ведущих универсальных цифровых платформ. Такой формат позволяет оценить относительный вклад каждой группы в прирост совокупного оборота розничной торговли и выявить, кто в большей степени определяет динамику рынка.

Результаты, представленные в таблице 10, наглядно фиксируют смещение динамического центра тяжести рынка в сторону маркетплейсов. Суммарная выручка X5 Group, «Магнита» и «Ленты» в 2024 г. лишь незначительно превосходит совокупный оборот Wildberries, Ozon и e-commerce «Яндекса». При этом годовой прирост оборота у группы маркетплейсов примерно вдвое выше, чем у группы крупнейших сетей. По сути, три универсальные платформы обеспечивают львиную долю прироста всего рынка электронной торговли и сопоставимый с офлайн-сетями масштаб операций, но при этом развиваются в разы быстрее. С точки зрения динамики это означает, что именно маркетплейсы выступают главным драйвером расширения розничной торговли в России, тогда как офлайн-сети, несмотря на сохраняющийся рост и укрепление своих позиций, занимают относительно «догоняющее» положение. Такое соотношение

темпов и вкладов позволяет обоснованно говорить о состоянии доминирования маркетплейсов по динамическим характеристикам: дальнейшие структурные сдвиги в каналах сбыта, вероятнее всего, будут определяться именно их стратегиями и инвестиционными решениями, а не расширением мощностей традиционного ритейла.

На горизонте 2023–2024 гг. три крупнейших универсальных маркетплейса формируют порядка 70 % объема рынка e-commerce и около 80–85 % его прироста, демонстрируя темпы роста оборота близкие к 50–60 % в год. Крупнейшие продуктовые розничные сети, несмотря на двузначные темпы роста выручки, обеспечивают существенно меньший вклад в прирост совокупного оборота, что позволяет говорить о де-факто доминировании маркетплейсов по динамическим характеристикам развития.

Обсуждение

Полученные результаты в целом укладываются в теоретическую рамку многосторонних платформ. Выявленное доминирование маркетплейсов по динамике и их способность «съедать» прирост совокупного рынка согласуются с логикой сетевых эффектов: при росте числа покупателей и продавцов платформа получает кумулятивные преимущества, ускоряющие концентрацию спроса и предложения [Jullien et al., 2021; Li et al., 2010; Влияние развития ... , 2024]. Для России эта траектория описана и в академической литературе о маркетплейсах как инфраструктурном ядре электронной торговли [Миронова и др., 2025; Восколович, 2023; Твердохлебова и др., 2019; Василенко и др., 2024], а также поддерживается отраслевыми оценками ускоренного роста онлайн и доли универсальных площадок [Ассоциация компаний ... , 2025; Интернет-тор-

Таблица 10. Агрегированное сравнение динамики

Table 10. Aggregated comparison of dynamics

Группа	Оборот / выручка 2023, трлн руб.	Оборот / выручка 2024, трлн руб.	Прирост 24/23, трлн руб.	Темп роста 24/23, %
X5 + Магнит + Лента	6 306,5	7 839,3	1 532,8	24,3
WB + Ozon + e-commerce «Яндекс»	4 896,1	7 756,3	2 860,2	58,4

Примечание. Составлено авторами.

говля в России (рынок России), 2025; Феномен взрывного роста ... , 2025; Новость о рынке ... , 2025]. Тем самым вывод о «динамическом доминировании» маркетплейсов не является артефактом выбранной методики, а отражает ожидаемое поведение платформенной модели в условиях насыщения рынка.

Проверка Н1 и Н2 также дает результаты, сопоставимые с международными и российскими наблюдениями. Доля перетока из офлайна в приросте онлайн выше органической компоненты, что прямо соответствует эмпирике по развитым рынкам: рост электронной торговли в значительной части формируется не расширением спроса, а его перераспределением из физических каналов [An, 2025; Creative Destruction ... , 2022; Argenton, 2024]. Выявленное «донорство» преимущественно со стороны мелкой и несетевой розницы согласуется с эффектом асимметричной уязвимости форматов, где независимые магазины и малые продавцы теряют оборот быстрее сетей [An, 2025; Gürlek et al., 2025; E-commerce, 2023; Li et al., 2010; Traditional Retail ... , 2022]. Российские работы и обзоры фиксируют ту же логику: давление маркетплейсов сильнее по несетевым и непродовольственным форматам, тогда как сети удерживают часть спроса за счет оптимизации и цифровой интеграции [Бетанов и др., 2024; Мунши и др., 2022; Вахабова и др., 2022; Капелюшников и др., 2024; Суязов, 2025]. В этом смысле наши оценки «потерянного» оборота по группам хозяйствующих субъектов выглядят правдоподобно и подтверждают, что основным источником перетока выступают менее организованные сегменты традиционной торговли, хотя приближенная сегментация остается ограничением исследования.

Наконец, результаты исследования позволяют проверить гипотезу Н3 о сохранении доминирующей роли маркетплейсов даже при ужесточении налогового и регуляторного режима. Сопоставление динамики крупнейших платформ с корпоративной отчетностью офлайн-сетей показывает, что темпы расширения рынка маркетплейсов остаются кратно выше независимо от изменения издержек, что согласуется с теоретической логикой накопления сетевых эффектов в многосторонних платформах [Jullien et al., 2021; Li et al., 2010].

Российские исследования также фиксируют устойчивое усиление концентрации оборота и зависимость продавцов и покупателей от экосистем крупных площадок, что формирует высокие барьеры для обратного перераспределения спроса [Восколович, 2023; Миронова и др., 2025; Влияние развития ... , 2024]. Отраслевые обзоры подтверждают, что даже на фоне роста комиссий, усиления контроля за импортом и повышения операционных расходов маркетплейсы продолжают опережать рынок по темпам расширения инфраструктуры и рыночной доли [Ассоциация компаний ... , 2025; Интернет-торговля в России, 2025; Интернет-торговля в России (рынок России), 2025; Новость о рынке ... , 2025]. В совокупности полученные данные подтверждают гипотезу Н3: регуляторное давление может замедлить динамику, но не меняет структурного доминирования платформ, обеспечиваемого кумулятивными сетевыми эффектами и высокой степенью платформенной концентрации.

Выводы

Проведенный анализ показал, что в 2023–2025 гг. российский рынок розничной торговли входит в фазу ускоренной платформенной перестройки. Рост электронной торговли становится главным источником прироста совокупного оборота розницы, а разложение динамики онлайн подтверждает, что основной вклад в его расширение дает перераспределение спроса из офлайн-каналов. Доля перетока в приросте онлайн-сегмента превышает органическую составляющую, что эмпирически поддерживает гипотезу Н1 о «каннибализационном» характере расширения рынка маркетплейсов.

Сегментный разбор традиционной розницы в доступной статистике показывает, что наибольшее сжатие приходится на мелкую и несетевую офлайн-торговлю, тогда как крупные сети теряют меньше и частично компенсируют спрос за счет оптимизации форматов. При всех ограничениях приближенной сегментации результаты дают устойчивые аргументы в пользу гипотезы Н2: основным донором перетока выступает менее организованный офлайн-сектор, а сетевые форматы выполняют скорее роль относительного «стабилизатора».

тора» внутри офлайна, но не драйвера рынка в целом.

Сопоставление корпоративной отчетности крупнейших сетей и универсальных маркетплейсов фиксирует, что по абсолютным масштабам группы игроков уже сопоставимы, но темпы расширения рынка маркетплейсов кратно выше. Это позволяет сделать вывод о достижении ими состояния доминирования по динамике и подтверждает гипотезу НЗ на рассматриваемом горизонте: накопленные сетевые эффекты и концентрация спроса в экосистемах крупнейших площадок обеспечивают устойчивость их лидирующей роли даже при ожидаемом усилении регуля-

торного и ценового давления. В целом результаты исследования указывают на то, что траектория российской розницы в среднесрочной перспективе будет определяться стратегиями универсальных платформ, а адаптация традиционных форматов станет преимущественно реактивной. Практический вывод для участников рынка состоит в необходимости ускоренной интеграции с платформенными каналами и пересмотра офлайн-моделей в пользу форматов, устойчивых к цифровой конкуренции, при одновременном учете социальных эффектов трансформации для занятости и региональной торговой инфраструктуры.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ). Интернет-торговля в России: итоги 2024 года. – М., 2025. – URL: <https://cibgp.com/index.php/1323-6903/article/download/1724/1691/3332>
- Бетанов, А. П. Розничная торговля Российской Федерации: современное состояние / А. П. Бетанов, Ю. Ци, В. В. Бахарев // Экономический вектор. – 2024. – № 3 (38). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/roznichnaya-torgovlya-rossiyskoy-federatsii-sovremennoe-sostoyanie>
- Василенко, Р. Д. Время маркетплейсов: как меняется рынок электронной торговли / Р. Д. Василенко, В. А. Никитина // Вестник молодежной науки. – 2024. – № 3. – DOI: [https://doi.org/10.46845/2541-8254-2024-4\(46\)-20-20](https://doi.org/10.46845/2541-8254-2024-4(46)-20-20)
- Вахабова, М. Х. Цифровая трансформация бизнес-процессов / М. Х. Вахабова, Л. Р. Эльбиева, Л. Х. Вахабова // Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-protsessov>
- Влияние развития цифровых платформ на рынок электронной торговли в России: основные тренды и перспективы / С.А. Рошкеттаев [et al.] // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-razvitiya-tsifrovyyh-platform-na-rynok-elektronnoy-torgovli-v-rossii-osnovnye-trendy-i-perspektivy>
- Восколович, Н. А. Маркетплейсы как сегмент российского рынка электронной торговли / Н. А. Восколович // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 4 (47). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketpleysy-kak-segment-rossiyskogo-rynka-elektronnoy-torgovli>
- Интернет-торговля в России (рынок России) // ТАСС Тадвайзер. – 2025. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-торговля_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-торговля_(рынок_России))
- Интернет-торговля в России 2023: аналитический отчет // Data Insight. – 2023. – URL: https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_eCommerce_in_Russia_2023.pdf
- Интернет-торговля в России 2025 // Data Insight. – 2025. – URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025
- Исследование розничных рынков INFOLine // INFOLine Аналитика. – URL: <https://infoline.spb.ru/shop/issledovaniya-rynkov/page.php?ID=291137&>
- Капелюшников, Р. И. Цифровые формы занятости на российском рынке труда: дистанционная и платформенная : препринт WP3/2024/04 / Р. И. Капелюшников, Д. И. Зинченко. – М. : Изд. дом ВШЭ, 2024. – 57 с.
- Маркетплейс – великий и ужасный. Действительно ли онлайн-платформы «съедают» офлайн-торговлю? // SIA.ru. – URL: https://sia.ru/?action=show_news&id=16818929§ion=398&
- Миронова, К. И. Анализ развития маркетплейсов в России и их интеграции в международную экономику / К. И. Миронова, В. В. Любецкий // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-marketpleysov-v-rossii-i-ih-integratsii-v-mezhdunarodnuyu-ekonomiku>

- Мунши, А. Ю. Развитие розничной торговли России в контексте ее цифровизации / А. Ю. Мунши, Л. Ю. Александрова, Ш. М. Мунши // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 5. – С. 1599–1612. – DOI: 10.18334/epp.12.5.114640
- Новость о рынке маркетплейсов // Tek.fm. – 2025. – URL: <https://news.tek.fm/news/434992>
- Оборот розничной торговли в ноябре 2023 г. // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ивановской области. – 2023. – URL: https://37.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/retail_1223.pdf
- Пехтерев, Д. О. Анализ площадок электронной коммерции как обоснование актуальности разработки единых рекомендаций для продавцов / Д. О. Пехтерев // Проблемы экономики и юридической практики. – 2024. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ploschadok-elektronnoy-kommertsii-kak-obosnovanie-aktualnosti-razrabotki-edinyh-rekomendatsiy-dlya-prodavtsov>
- Росстат сообщил о росте оборота розничной торговли // RuInformer. – URL: <https://ruinformer.com/page/rosstat-soobshhil-o-roste-oborota-roznichnoj-torgovli>
- Сбербанк сообщил о потерях традиционной розничной торговли // Mail.ru Finance. – URL: <https://finance.mail.ru/article/sberbank-soobshil-o-poteryah-tradicionnoj-roznichnoj-torgovli-68589216/>
- Суязов, В. Н. Маркетплейсы как инструмент роста и источник рисков для предприятий малого бизнеса: влияние сотрудничества на экономические показатели / В. Н. Суязов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2025. – № 70. – С. 209–222. – DOI: 10.17223/19988648/70/13
- Твердохлебова, М. Д. Роль маркетплейсов на рынке розничных торговых услуг / М. Д. Твердохлебова, В. В. Нишкин // Практический маркетинг. – 2019. – № 6 (268). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-marketpleysov-na-rynke-roznichnyh-torgovyh-uslug>
- Уход бизнеса из офлайна в онлайн: как меняется торговля в 2025 году // DopDox. – URL: <https://dopdox.ru/blog/cea6930a-575a-41d8-9862-6e24fdb271cc>
- Феномен взрывного роста: как маркетплейсы захватили российский рынок // Ведомости. – 2025. – 6 нояб. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/06/fenomen-vzrivnogo-rosta-kak-marketpleisi-zahvatili-rossiiskii-rynok
- An B. Y. Who Bears the Brunt of Disruptive Innovation? The Effect of E-Grocery Giants on Local Brick-and-Mortar Businesses / B. Y. An // Journal of the Operational Research Society. – 2025. – DOI: 10.1111/jors.12765
- Argenton C. E-Commerce and Its Disruption in Traditional Retail Markets / C. Argenton // Business and Economics Journal. – 2024. – Vol. 15, № 5.
- Creative Destruction? Impact of E-Commerce on the Retail Sector / S. Chava [et al.] // NBER Working Paper. – № 30077. – Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2022. – URL: <http://www.nber.org/papers/w30077>
- E-commerce and Local Labor Markets: Is the “Retail Apocalypse” Near? / H. Chun [et al.] // Journal of Urban Economics. – 2023. – Vol. 137. – DOI: 10.1016/j.jue.2023.103594
- Gürlek, R. Impact of Temporary Store Closures on Online Sales: Evidence from a Natural Experiment [Text] / R. Gürlek, K.C.D. Singh, P. Letizia // Manufacturing and Service Operations Management. – 2025. – Vol. 27, no. 1. – P. 147–160. – DOI: 10.1287/msom.2022.0527
- Jullien, B. Two-Sided Markets, Pricing, and Network Effects / B. Jullien, A. Pavan, M. Rysman // Handbook of Industrial Organization. – Elsevier, 2021. – Vol. 4, iss. 1. – P. 485–592. – DOI: 10.1016/bs.hesind.2021.11.007
- Li, S. Network Effects in Online Two-Sided Market Platforms: A Research Note / S. Li, Y. Liu, S. Bandyopadhyay // Decision Support Systems. – 2010. – Vol. 49, № 2. – P. 245–249. – DOI: 10.1016/j.dss.2010.02.004
- Soni, B. L. The Impact of E-Commerce on Traditional Brick-and-Mortar Retail Businesses: A Comparative Study / B. L. Soni // International Journal of Education, Modern Management, Applied Science & Social Science. – 2023. – Vol. 5, № 4 (I). – P. 109–116.
- Traditional Retail in Retreat // Monthly Labor Review. U.S. Bureau of Labor Statistics. – 2022. – URL: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2022/beyond-bls/traditional-retail-in-retreat.htm>
- Wulfert, T. Retailer’s Dual Role in Digital Marketplaces: Reference Architectures for Retail Information Systems / T. Wulfert, R. Schütte // SN Computer Science. – 2022. – Vol. 3, № 3. – Art. 206. – DOI: 10.1007/s42979-022-01098-w
- X5 Group провела День инвестора // X5 Group. – URL: <https://www.x5.ru/ru/news/x5-group-provela-den-investora/>

REFERENCES

- Assotsiatsiya kompanij internet-torgovli (AKIT). Internet-torgovlja v Rossii: itogi 2024 goda* [E-Commerce in Russia: Results of 2024]. Moscow, 2025. URL: <https://cibgp.com/index.php/1323-6903/article/download/1724/1691/3332>
- Betanov A.P., Tsi Yu., Bakharev V.V. Roznichnaja torgovlja Rossijskoj Federatsii: sovremennoje sostojanije [Russian Retail Trade in Russian Federation: Current State]. *Ekonomicheskij vektor*, 2024, no. 3 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/roznichnaya-torgovlya-rossiyskoj-federatsii-sovremennoe-sostoyanie>
- Vasilenko R.D., Nikitina V.A. Vremja marketplejsov: kak menjaetsja rynek elektronnoj torgovli [The Time of the Marketplaces: How the E-Commerce Market Is Changing]. *Vestnik molodezhnoj nauki*, 2024, no. 3. DOI: 10.46845/2541-8254-2024-4(46)-20-20
- Vakhabova M.Kh., Elbijeva L.R., Vakhabova L.Kh. Tsifrovaja transformatsija biznes-protsessov [Digital Transformation of Business Processes]. *Zhurnal prikladnykh issledovanij*, 2022, no. 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-protsessov>
- Roshchektajev S.A., Roshchektajeva U.Ju., Kiselnikova I.A., Malkhasjan D.M. Vlijanie razvitija tsifrovych platform na rynek elektronnoj torgovli v Rossii: osnovnye trendy i perspektivy [The Impact of the Development of Digital Platforms on the E-Commerce Market in Russia: Main Trends and Prospects]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2024, no. 6 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-razvitiya-tsifrovych-platform-na-rynek-elektronnoj-torgovli-v-rossii-osnovnye-trendy-i-perspektivy>
- Voskolovich N.A. Marketplejisy kak segment rossijskogo rynka elektronnoj torgovli [Marketplaces as a Segment of the Russian E-Commerce Market]. *Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Ju. Vite. Seriya 1: Ekonomika i upravlenije*, 2023, no. 4 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketplejisy-kak-segment-rossiyskogo-rynka-elektronnoj-torgovli>
- Internet-torgovlja v Rossii [E-Commerce in Russia]. *TASS Tadvyazer*. 2025. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-торговля_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-торговля_(рынок_России))
- Internet-torgovlja v Rossii 2023: analiticheskij otchet [E-Commerce in Russia 2023: Analytical Report]. *Data Insight*. 2023. URL: https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_eCommerce_in_Russia_2023.pdf
- Internet-torgovlja v Rossii 2025 [E-Commerce in Russia 2025]. *Data Insight*, 2025. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025
- Issledovanie roznichnykh rynkov INFOLine [INFOLine Retail Market Study]. *INFOLine Analitika*. URL: <https://infoline.spb.ru/shop/issledovaniya-rynkov/page.php?ID=291137&>
- Kapelyushnikov R.I., Zinchenko D.I. *Tsifrovyje formy zanjatosti na rossijskom rynke truda: distantsionnaja i platformennaja: preprint WP3/2024/04* [Digital Forms of Employment in the Russian Labor Market: Remote and Platform Work: Preprint WP3/2024/04]. Moscow, Izd. dom VShE, 2024. 57 p.
- Marketplejs – velikij i uzhasnyj. Dejstvitelno li onlajn-platformy «sjedajut» oflajn-torgovlju? [Marketplace – The Great and Terrible. Do Online Platforms Really Eat Offline Retail?]. *SIA.ru*. URL: https://sia.ru/?action=show_news&id=16818929§ion=398&
- Mironova K.I., Lyubetskij V.V. Analiz razvitija marketplejsov v Rossii i ikh integratsii v mezhdunarodnuju ekonomiku [Analysis of the Development of Marketplaces in Russia and Their Integration into the International Economy]. *Progressivnaja ekonomika* [Progressive Economy], 2025, no. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-marketplejsov-v-rossii-i-ih-integratsii-v-mezhdunarodnuyu-ekonomiku>
- Munshi A.Ju., Aleksandrova L.Ju., Munshi Sh.M. Razvitije roznichnoj torgovli Rossii v kontekste jeje tsifrovizatsii [Development of Russian Retail Trade in the Context of Digitalization]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, 2022, vol. 12, no. 5, pp. 1599-1612. DOI: 10.18334/epp.12.5.114640
- Novost o rynke marketplejsov [Marketplace Market News]. *Tek.fm*, 2025. URL: <https://news.tek.fm/news/434992>
- Oborot roznichnoj torgovli v noyabre 2023 g. [Retail Trade Turnover in November 2023]. *Territorialnyy organ Federalnoy sluzhby gosudarstvennoy statistiki po Ivanovskoy oblasti* [Territorial Body of the Federal State Statistics Service for Ivanovo Oblast], 2023. URL: https://37.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/retail_1223.pdf
- Pekhterev D.O. Analiz ploshchadok elektronnoj kommertsii kak obosnovanije aktualnosti razrabotki jedinykh rekomendatsij dlja prodavtsov [Analysis of E-Commerce Platforms as A Rationale for the Relevance of Developing Uniform Recommendations for Sellers]. *Problemy ekonomiki i juridicheskoy praktiki* [Economic Problems and Legal Practice], 2024, no. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ploshchadok-elektronnoj-kommertsii-kak-obosnovanie-aktualnosti-razrabotki-edinyh-rekomendatsiy-dlya-prodavtsov>

- Rosstat soobshchil o roste oborota roznichnoj trgovli [Rosstat Reported an Increase in Retail Turnover]. *RuInformer*. URL: <https://ruinformer.com/page/rosstat-soobshhil-o-roste-oborota-roznichnoj-torgovli>
- Sberbank soobshchil o poterjakh traditsionnoj roznichnoj trgovli [Sberbank Reported Losses in Traditional Retail]. *Mail.ru Finance*. URL: <https://finance.mail.ru/article/sberbank-soobshil-o-poteryah-tradicionnoj-roznichnoj-torgovli-68589216/>
- Suyazov V.N. Marketplejsy kak instrument rosta i istochnik riskov dlja predpriyatij malogo biznesa [Marketplaces as a Growth Tool and a Source of Risks for Small Businesses: The Impact of Cooperation on Economic Indicators]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Tomsk State University Journal of Economics], 2025, no. 70, pp. 209-222. DOI: 10.17223/19988648/70/13
- Tverdokhlebova M.D., Nikishkin V.V. Rol marketplejsov na rynke roznichnykh torgovykh uslug [The Role of Marketplaces in the Retail Services Market]. *Prakticheskij marketing*, 2019, no. 6 (268). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-marketplejsov-na-rynke-roznichnykh-torgovykh-uslug>
- Ukhod biznesa iz oflajna v onlajn: kak menjajetsja torgovlja v 2025 godu [Business Moving Offline to Online: How Retail Changes in 2025]. *DopDox*. URL: <https://dopdox.ru/blog/cea6930a-575a-41d8-9862-6e24fdb271cc>
- Fenomen vzryvnogo rosta: kak marketplejsy zakhvatili rossijskij rynek [The Phenomenon of Explosive Growth: How Marketplaces Captured the Russian Market]. *Vedomosti*, 2025, Nov. 6. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/06/fenomen-vzrivnogo-rosta-kak-marketpleisi-zahvatili-rossiiskii-rinok
- An B.Y. Who Bears the Brunt of Disruptive Innovation? The Effect of E-Grocery Giants on Local Brick-and-Mortar Businesses. *Journal of the Operational Research Society*, 2025. DOI: 10.1111/jors.12765
- Argenton C. E-Commerce and Its Disruption in Traditional Retail Markets. *Business and Economics Journal*, 2024, vol. 15, no. 5.
- Chava S., Oettl A., Singh M., Zeng L. Creative Destruction? Impact of E-Commerce on the Retail Sector. *NBER Working Paper*, no. 30077. Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research, 2022. URL: <http://www.nber.org/papers/w30077>
- Chun H., Joo H.H., Kang J., Lee Y. E-Commerce and Local Labor Markets: Is the “Retail Apocalypse” Near? *Journal of Urban Economics*, 2023, vol. 137. DOI: 10.1016/j.jue.2023.103594
- Gürlek R., Singh K.C.D., Letizia P. Impact of Temporary Store Closures on Online Sales: Evidence from a Natural Experiment. *Manufacturing and Service Operations Management*, 2025, vol. 27, no. 1, pp. 147-160. DOI: 10.1287/msom.2022.0527
- Jullien B., Pavan A., Rysman M. Two-Sided Markets, Pricing, and Network Effects. *Handbook of Industrial Organization*. Elsevier, 2021, vol. 4, iss. 1, pp. 485-592. DOI: 10.1016/bs.hesind.2021.11.007
- Li S., Liu Y., Bandyopadhyay S. Network Effects in Online Two-Sided Market Platforms: A Research Note. *Decision Support Systems*, 2010, vol. 49, no. 2, pp. 245-249. DOI: 10.1016/j.dss.2010.02.004
- Soni B.L. The Impact of E-Commerce on Traditional Brick-and-Mortar Retail Businesses: A Comparative Study. *International Journal of Education, Modern Management, Applied Science & Social Science*, 2023, vol. 5, no. 4 (I), pp. 109-116.
- Traditional Retail in Retreat. *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, 2022. URL: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2022/beyond-bls/traditional-retail-in-retreat.htm>
- Wulfert T., Schütte R. Retailer’s Dual Role in Digital Marketplaces: Reference Architectures for Retail Information Systems. *SN Computer Science*, 2022, vol. 3, no. 3, art. 206. DOI: 10.1007/s42979-022-01098-w
- X5 Group provela Den investora [X5 Group Held the Investor Day]. *X5 Group*. URL: <https://www.x5.ru/ru/news/x5-group-provela-den-investora/>

Information About the Authors

Maria A. Evnevich, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Saint Petersburg State University, Universitetskaya Emb., 7-9, 199034 Saint Petersburg, Russian Federation, mariaeha@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5137-8060>

Alexey D. Filatchev, Master's Student, Saint Petersburg Polytechnic University, Polytechnicheskaya St, 29, 195251 Saint Petersburg, Russian Federation, ytkastreetfighter@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-1267-6468>

Информация об авторах

Мария Александровна Евневич, кандидат экономических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет, Университетская наб., 7–9, 199034 г. Санкт-Петербург, Российская Федерация, mariaeha@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5137-8060>

Алексей Дмитриевич Филатчев, магистрант, Санкт-Петербургский политехнический университет, ул. Политехническая, 29, 195251 г. Санкт-Петербург, Российская Федерация, ytkastreetfighter@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-1267-6468>