

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 238-249.
Scientific Journal "Manager". 2026;(2/116):238-249.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 658.8
JEL: L81, D43
EDN: FIGZKH

БАК 5.2.3 Региональная и отраслевая
экономика

ТРАНСФОРМАЦИЯ ТОРГОВО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РОССИЙСКОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ: ПРОБЛЕМЫ ДОМИНИРОВАНИЯ МАРКЕТПЛЕЙСОВ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК РЫНКА

Надежда Владиславовна Федько

Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия,
fedkonv@rgups.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9153-1170>

Аннотация. Проблема. Доминирование дуополии маркетплейсов ООО «ВАЙЛДБЕРРИЗ» (Wildberries) и ООО «ИНТЕРНЕТ РЕШЕНИЯ» (Ozon) на российском рынке электронной коммерции инициировало трансформацию торгово-логистической инфраструктуры, сопряжённую с экстернализацией издержек и перераспределением рисков. Исследование направлено на выявление системных дисбалансов, возникающих вследствие вертикальной интеграции операторов в контур товаропроводящих цепей, и оценки кумулятивного воздействия данной стратегии на экономических контрагентов и смежные сегменты логистики. **Методология.** Методологическая основа исследования базируется на совокупности качественных и количественных методов. Проведён анализ вторичных данных отраслевой статистики и финансовой отчётности маркетплейсов; выполнены кейс-стади хозяйственной деятельности Ozon и Wildberries; реализован сравнительный анализ моделей фулфилмента; применены методы экономического моделирования для оценки рентабельности объектов логистической инфраструктуры и факторного анализа издержек. **Результаты исследования.** Установлено, что ключевым инструментом стратегии доминирования выступает франчайзинговая сеть пунктов выдачи заказов, обеспечивающая трансформацию капиталоемких фиксированных активов в управляемые переменные расходы. Выявлено, что данная модель порождает структурную инфляцию издержек, охватывающую сегменты складской недвижимости, магистральных перевозок и трудовых ресурсов. Идентифицированы специфические дисфункции обратной логистики как скрытого канала трансляции издержек на продавцов. Зафиксировано прогрессирующее снижение эффективности пунктов выдачи заказов при одновременном насыщении региональных рынков и изменении потребительских паттернов. **Практическое применение.** Обоснована классификация адаптационных стратегий участников рынка, включающая консолидацию активов посредством сделок слияний и поглощений, развитие коллаборационных моделей мультибрендовых пунктов выдачи заказов, технологическую модернизацию складских и сортировочных комплексов. Актуализирована для контрагентов задача диверсификации каналов сбыта и поиска независимых логистических альтернатив в условиях исчерпания экстенсивной модели роста и прогнозируемого повышения тарифного давления со стороны инфраструктурных операторов.

Ключевые слова: электронная коммерция, маркетплейс, вертикальная интеграция, логистическая инфраструктура, пункт выдачи заказов, фулфилмент, обратная логистика, экстернализация издержек, цепь поставок

Для цитирования: Федько Н. В. Трансформация торгово-логистической инфраструктуры российской электронной коммерции: проблемы доминирования маркетплейсов в цепях поставок рынка // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 238-249. EDN: FIGZKH.



© Федько Н.А., 2026

Original article

**TRANSFORMATION OF TRADE AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE
IN RUSSIAN ECOMMERCE: PROBLEMS OF MARKETPLACE DOMINANCE
IN MARKET SUPPLY CHAINS****Nadezhda V. Fedko**Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia,
fedkonv@rgups.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9153-1170>

Abstract. Problem. The dominance of the marketplace duopoly of OOO "WILDBERRIES" (Wildberries) and OOO "INTERNET RESHENIYA" (Ozon) in the Russian eCommerce market has initiated a transformation of trade and logistics infrastructure, associated with the externalization of costs and redistribution of risks. The research aims to identify systemic imbalances arising from the vertical integration of operators into the commodity distribution chains and to assess the cumulative impact of this strategy on economic counterparties and related logistics segments. **Methodology.** The methodological basis of the research is based on a combination of qualitative and quantitative methods. An analysis of secondary data from industry statistics and financial statements of marketplaces was conducted; case studies of the economic activities of Ozon and Wildberries were performed; a comparative analysis of fulfillment models was implemented; and economic modeling methods were applied to assess the profitability of logistics infrastructure facilities and factor analysis of costs. **Research Results.** It was established that the key instrument of the dominance strategy is the franchise network of pickup points, which ensures the transformation of capital-intensive fixed assets into manageable variable expenses. It was revealed that this model generates structural cost inflation, encompassing segments of warehouse real estate, trunk transportation, and labor resources. Specific dysfunctions of reverse logistics were identified as a hidden channel for cost transmission to sellers. A progressive decline in the efficiency of pickup points was recorded, coupled with the simultaneous saturation of regional markets and changes in consumer patterns. **Practical Application.** A classification of market participant adaptation strategies has been justified, including asset consolidation through mergers and acquisitions, development of collaborative models for multi-brand pickup points, and technological modernization of warehouse and sorting complexes. The task of diversifying sales channels and seeking independent logistics alternatives has been updated for counterparties in the context of the exhaustion of the extensive growth model and the predicted increase in tariff pressure from infrastructure operators.

Keywords: eCommerce, marketplace, vertical integration, logistics infrastructure, Pick-up point, fulfillment, reverse logistics, cost externalization, externalization of costs, supply chain

For citation: Fedko, N. V. (2026). Transformation of trade and logistics infrastructure in Russian eCommerce: problems of marketplace dominance in market supply chains. *Scientific Journal "Manager"*, 2(116), 238–249. (In Russian). EDN: FIGZKH.

Введение

Современный этап развития электронной коммерции (eCommerce) характеризуется фундаментальной трансформацией рыночной структуры, где маркетплейсы не просто доминируют, но и активно переформируют логистический ландшафт. Данная стратегия обусловлена стремлением к контролю над клиентским опытом и оптимизацией совокупных логистических издержек, что ведёт к формированию закрытых экосистем.

Наблюдаемая вертикальная интеграция маркетплейсов в логистику представляет собой закономерный этап эволюции eCommerce, направленный на консолидацию контроля над всей товарно-сбытовой системой распределения.

Строительство собственных логистических экосистем, включающих партнёрские сети пунктов выдачи заказов (ПВЗ), работающие по модели франчайзи, и службы доставки, трансформирует маркетплейсы из цифровых посредников в полноценных инфраструктурных операторов.



© Fedko, N.V., 2026

Таким образом, ключевой исследовательской проблемой выступает противоречие между стратегической эффективностью вертикальной интеграции для маркетплейсов и её негативными структурными последствиями для логистической отрасли и контрагентов.

Цель и задачи исследования

Целью исследования выступает анализ экономических последствий и структурных преобразований, вызванных стратегией вертикальной интеграции ведущих маркетплейсов в контуре торгово-логистической инфраструктуры российского рынка eCommerce.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

идентификация и количественный анализ ключевых тенденций концентрации рынка eCommerce и экспансии маркетплейсов в логистику с целью определения масштабов и форм их контроля над товаропроводящими цепями;

системный анализ моделей вертикальной интеграции (фулфилмент-хабы, франчайзинговые сети ПВЗ, собственные службы доставки) с целью выявления их операционной эффективности и механизмов экстернализации издержек и рисков;

оценка кумулятивного воздействия интеграционных процессов на рост операционных издержек в ключевых сегментах логистической цепочки;

исследование каналов трансляции логистических издержек и рисков на продавцов через сравнительный анализ дисфункций обратной логистики в рамках различных моделей фулфилмента (FBM, FBS, DBS);

определение и классификация адаптационных стратегий участников рынка как ответа на структурное давление и исчерпание экстенсивной модели роста.

Методы исследования

Методологическую основу составили анализ вторичных данных (отраслевая статистика, финансовая отчётность), кейс-стади (Ozon, Wildberries), сравнительный анализ бизнес-моделей фулфилмента (FBM, FBS, DBS) и экономическое моделирование, дополненные визуализацией данных.

Использование искусственного интеллекта. Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

К 2024 году объём рынка розничной интернет-торговли в России достиг 11,2 трлн руб., а доля электронной коммерции в общем розничном обороте составила 15,2 %. Ключевыми драйверами роста при этом выступили маркетплейсы, доля которых в заказах увеличилась с 53 % в 2020 году до 80 % в 2024 году, при этом на дуополию Wildberries и Ozon пришлось 77 % всех заказов¹. Такая степень концентрации рыночной власти детерминирует императивную стратегию вертикальной интеграции в логистику. Её ключевыми целями выступают минимизация операционных рисков и прямой контроль над параметрами клиентского опыта – скоростью, стоимостью и надёжностью доставки, что подтверждается данными опросов: для 30,9 % респондентов приоритетом является скорость доставки, для 24,8 % – её стоимость².

Реализация данной стратегии проявляется, в частности, в последовательном наращивании мощностей фулфилмент-центров, выполняющих полный цикл обработки онлайн-заказов – от приёма и складирования товаров до коммиссионирования, упаковки и передачи в службу доставки [1, с. 212]. Репрезентативным примером является запуск третьей очереди логистического комплекса Ozon в промышленном парке «Зеленодольск», площадь которого была увеличена с 74 тыс. кв. м до 122 тыс. кв. м. В результате данного расширения складская ёмкость хаба достигла показателя в 17 млн товарных единиц единовременного хранения, а его пропускная способность возросла на 80 %, обеспечивая потенциальный объём отгрузок до 620 тыс. товаров в сутки³. Подобное масштабирование не только решает операционные

¹ Вирин Ф. Интернет-торговля в России 2025 // Официальный портал Агентства маркетинговых исследований Data Insight. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025.

² Вирин Ф. Логистика интернет-торговли России в 2023. Мнения и ожидания // Официальный портал Агентства маркетинговых исследований Data Insight. URL: https://datainsight.ru/DI_ecom_logistics_opinions_expectations_2023.

³ Пиккель О. Ozon развивает логистику в Татарстане // Официальный портал Медиахолдинга PROfashion. URL: <https://profashion.ru/business/retail/ozon-razvivaet-logistiku-v-tatarstane/>.

задачи растущего товарооборота, но и выполняет функцию регионального хаб-узла, консолидирующего и перераспределяющего потоки в рамках региона [2, с. 198].

Параллельно с расширением существующих объектов отмечается реализация новых проектов. Анонсированное в 2024 году строительство нового фулфилмент-центра площадью 85 тыс. кв. м в индустриальном парке «Тура 2.0», запланированное к вводу в эксплуатацию в конце 2026 года⁴, осуществляется по схеме строительства под конкретного арендатора (build-to-suit), что минимизирует капитальные затраты маркетплейса и гарантирует полное соответствие объекта его технологическим процессам. Формировать высокоспециализированную торгово-логистическую инфраструктуру, отвечающую специфике eCommerce, позволяет реализация данного подхода. Сюда традиционно относят системы управления запасами в реальном времени, автоматической сортировки и роботизированного комплектования заказов.

Развитие сети сортировочных центров, выступающих базовым элементом консолидации и диспетчеризации потоков на этапе «последней мили», также охватывается указанной стратегией. Целостную, управляемую и масштабируемую логистическую экосистему формирует подобная многоуровневая архитектура, объединяющая крупные хабы (фулфилмент-центры), региональные дистрибуционные центры (сортировочные узлы) и плотную сеть ПВЗ, служащих точками прямого контакта с потребителем [3, с. 280].

Элементами единой концепции, направленной на выстраивание управляемой логистической системы, выступают расширение фулфилмент-мощностей и проектирование новых хабов. Снизить текущие операционные риски, установить контроль над временными циклами и монетизировать конкурентное преимущество в надёжности, стоимости и скорости доставки призвана описанная инфраструктурная модель.

Отметки в 85 % уже достигла доля доставки отправок через ПВЗ. Ускоренной экспансией маркетплейсов, делающих этот формат основным, объясняется столь масштабный рост популярности самовывоза.

Экономика партнёрских ПВЗ характеризуется фундаментальной асимметрией в распределении контрольных функций, а также низкой рентабельностью в рамках бизнес-модели партнёрского пункта. Владельцы точек получают вознаграждение в виде процента от товарооборота, однако полностью лишены инструментов влияния как на размер устанавливаемой комиссии, так и на объёмы проходящих через точку товарных потоков. Следовательно, рентабельность ПВЗ является внешне задаваемым параметром, в значительной степени зависящим от политики маркетплейса [4, с. 138]. Как иллюстрируется на примере условного московского ПВЗ, при среднемесечной выручке в 210 тыс. руб., операционная маржа после вычета арендных платежей (100 тыс. руб.), налоговых обязательств (12 тыс. руб.) и операционных издержек (35 тыс. руб.) не превышает 60 тыс. руб.⁴. Столь низкий уровень доходности системно ограничивает возможности легального трудоустройства персонала, создавая предпосылки для массового использования труда самозанятых.

Критически низкая маржинальность бизнеса ПВЗ является прямым следствием их зависимой позиции в товарной цепочке. Владельцы точек несут все операционные риски, включая арендные обязательства и кадровые проблемы, тогда как маркетплейсы сохраняют полный контроль над тарифами и товаропотоками. Более того, постоянная угроза открытия новых ПВЗ в непосредственной близости создаёт дополнительное конкурентное давление, ещё больше снижая и без того нестабильные экономические показатели.

Таким образом, франчайзинговая модель ПВЗ представляет собой высокоэффективный механизм трансформации фиксированных логистических издержек в переменные расходы. Электронные торговые площадки получают возможность экстернализовать (выводить за свои пределы) капиталоемкие активы и операционные риски, перекладывая их на микропредпринимателей, одновременно сохраняя стратегический контроль над ключевыми параметрами торгово-логистической сети. Однако устойчивость данной модели находится под вопросом в условиях усиления регуляторного давления на неформальную занятость, что может потребовать пересмотра принципов распределения добавленной стоимости в логистической цепочке площадок.

⁴ Долженков А. ПВЗ под прицелом, маркетплейсам приготовиться // Деловой журнал «Монокл». URL: <https://monocle.ru/monocle/2025/17/pvz-pod-pritselom-marketpleysam-prigotovitsya/>.

Трансформация рынка eCommerce сопровождается комплексным удорожанием всей логистической цепочки, выходящим далеко за рамки сегмента «последней мили». Наблюдается повсеместный рост издержек, создающий накопительный эффект давления на операционную рентабельность участников товаропроводящей цепи. Важным фактором становится обострение дефицита складских площадей, достигшего околонулевых значений вакантности. Данная ситуация закономерно трансформирует рынок в модель доминирования арендодателей, что напрямую отражается на динамике ставок. До 51 % совокупного спроса на складские площади формирует сегодня онлайн-торговля. На электронные торговые площадки при этом приходится порядка 60 % от общего объёма заключаемых сделок с коммерческой недвижимостью данного типа².

Устойчивый структурный кризис отмечается в сфере трудовых ресурсов. Нехватка профессиональных водителей большегрузного транспорта достигает 20-25 % [5, с. 8]. Демографическими и социальными факторами обусловлена данная ситуация: старением кадров, тяжёлыми условиями продолжительных рейсов и снижением привлекательности специальности для молодёжи. Уступая промышленности, строительству и розничной торговле, логистическая отрасль занимает четвёртую позицию в перечне сфер с наибольшей кадровой потребностью. На 113 % увеличилось количество вакансий в закупках, логистике и на складах. Сокращением численности населения 20-24 лет практически вдвое за десятилетие, а также миграционными ограничениями доступа к традиционным источникам массового найма, усугубляется текущее положение².

Опережающую динамику роста демонстрируют заработные платы в логистике. Средний доход московских водителей большегрузов достигает 170 тысяч рублей в месяц (с пиковыми значениями до 280 тысяч), показывая годовой темп увеличения на 13 %. Сопоставимую тенденцию выявляют смежные специальности: оплата труда водителей погрузчиков повысилась на 18 %, грузчиков – на 14 %, кладовщиков – на 13 % [5, с. 9].

Привлекательность профессии водителя-дальнобойщика для поколения моложе 35 лет стремительно падает, несмотря на весомое увеличение денежного вознаграждения [5, с. 9]. Сложные условия работы, длительные отсутствия дома и смещение профессиональных предпочтений в пользу иных специальностей выступают основными сдерживающими факторами. Системный характер приобретает кадровый дефицит в логистике, оказывая через механизм повышения зарплат прямое воздействие на операционные расходы.

Неравномерный характер носит наблюдаемое увеличение издержек. Структурный дисбаланс формируется между сегментами магистральных перевозок и курьерской доставки «последней мили». Обусловлено это фундаментальной разницей в структуре операционных расходов и возможностях оптимизации налоговой базы.

Относительно устойчивая бизнес-модель, базирующаяся на привлечении самозанятых, сохраняется в сегменте курьерской доставки (аналогично формату ПВЗ). Экономическая целесообразность подхода объясняется двойственным характером эксплуатации машин: транспорт применяется для коммерческих и личных задач, позволяя разделять расходы на содержание⁵. Гибкую структуру издержек, жёстко привязанную к объёмам товаропотока, формирует отсутствие обязательств по фиксированному фонду оплаты труда и социальным гарантиям.

Системные ограничения для использования подобных оптимизационных схем фиксируются в сегменте магистральных перевозок. Искключительно для предпринимательской деятельности приобретается крупнотоннажный коммерческий транспорт, что делает невозможным распределение затрат. Непосильную нагрузку для средних и малых операторов формируют лизинговые платежи со ставками до 30 % годовых⁵. Финансовое давление дополнительно усугубляется невозможностью возмещения НДС, создавая структурные предпосылки для массового ухода игроков с рынка.

Определённую устойчивость сохраняет экономика «последней мили» благодаря гибким формам занятости, тогда как серьёзные вызовы обрушиваются на магистральное звено логистической цепи [6, с. 73]. Структурные деформации отрасли, проявляющиеся в росте себестоимости перевозок и дефиците коммерческого транспорта, порождаются выявленным

⁵ Бахарев И. Логистика в эпоху «серых схем» и после // Журнал об электронной коммерции «Е-реpper». URL: <https://e-pepper.ru/news/logistika-v-epokhu-serykh-skhem-i-posle.html>.

дисбалансом. Дополнительные риски для стабильности цепочек поставок в среднесрочном периоде создают усиление регуляторного давления на «серые» схемы грузоперевозок.

Кумулятивный эффект формируется совокупным влиянием обозначенных факторов: ростом расходов на оплату труда, тарифов на перевозки и ставок аренды. Из одновременного увеличения затрат по направлениям трудовых ресурсов, складской инфраструктуры и магистральных рейсов складывается системная инфляция издержек. Существенные барьеры для поддержания рентабельности маркетплейсов и продавцов создаются кумулятивным удорожанием логистики, принуждая пересматривать бизнес-модели и ценовые стратегии.

К системному перераспределению операционных издержек и рисков в сторону продавцов приводит трансформация логистических моделей электронных площадок, где основным трансляционным каналом становится обратная логистика. Анализ возвратной логистики в рамках различных моделей фулфилмента демонстрирует нарастание скрытых затрат, которые существенно влияют на рентабельность продавцов.

1. В модели «логистика от маркетплейса» (Fulfillment by Marketplace – FBM) отмечаются систематические случаи приёмки товаров с повреждённой фурнитурой, производственными дефектами и даже случаи потребительского экстремизма с подменой брендовых товаров репликами [7, с. 17]. Существенным аспектом представляется отсутствие единой системы инспекции возвратов в ПВЗ, что приводит к попаданию в активный сток товаров с нарушенными потребительскими свойствами. Более того, невозможность влияния на процессы восстановления товарного вида и упаковки формирует дополнительные операционные потери.

2. Модель «логистика от продавца» (Fulfillment by Seller – FBS) характеризуется прогрессирующей тарификацией обработки возвратов. Стоимость обработки возвратов в данной модели может превышать аналогичные показатели логистики от маркетплейса, создавая дополнительное финансовое давление [7, с. 17]. Проблему также представляют временные лимиты хранения возвратов на складах маркетплейсов, при нарушении которых товары либо переходят на платное хранение, либо подлежат утилизации. Данные ограничения создают риски заморозки оборотных средств и безвозвратной потери товарных остатков.

3. Для модели «доставка от продавца» (Delivery by Seller – DBS) характерны риски нарушения сроков доставки возвратов и повреждения товаров при транспортировке, несмотря на кастомизацию логистических процессов [7, с. 17]. Отмечаются случаи несанкционированного принятия решений маркетплейсами относительно клиентских возвратов, что ограничивает прогнозируемость операционных процессов.

Каждая из анализируемых моделей демонстрирует специфические дисфункции обработки возвратов, которые трансформируются в дополнительные издержки для продавцов. Накладные расходы на обработку, транспортировку и восстановление возвратов становятся значимой статьёй затрат, снижающей рентабельность бизнеса [8, с. 5].

Ещё одним фактором, вызывающим рост логистических издержек, является фундаментальный сдвиг в территориальном распределении спроса на рынке операторов eCommerce, характеризующийся прогрессирующим насыщением столичных агломераций и интенсивной экспансией в регионы [9, с. 109]. Согласно данным регионального распределения онлайн-заказов, наблюдается существенное снижение доли Москвы – с более чем четверти в 2019 году до менее одной пятой в 2024 году, при сопоставимой негативной динамике в Московской области. Совокупная доля трёх столичных регионов сократилась до 32 %, тогда как в предыдущие периоды данный показатель составлял более 40 %¹ (рисунок 1).

Параллельно фиксируется абсолютный прирост доли интернет-заказов в 63 регионах, с максимальными показателями в Татарстане, Ростовской области, Челябинской области, Нижегородской области и Краснодарском крае. Однако региональная экспансия сопряжена с существенным увеличением логистических издержек. Организация «последней мили» в регионах характеризуется необходимостью реализации кольцевых маршрутов с низкой плотностью заказов на квадратный километр [10, с. 2879]. В таких регионах, как Мурманская область, Еврейская автономная область и Новгородская область, доля ПВЗ превышает 85 %, что демонстрирует глубокую интеграцию данной модели в региональную торгово-логистическую инфраструктуру².

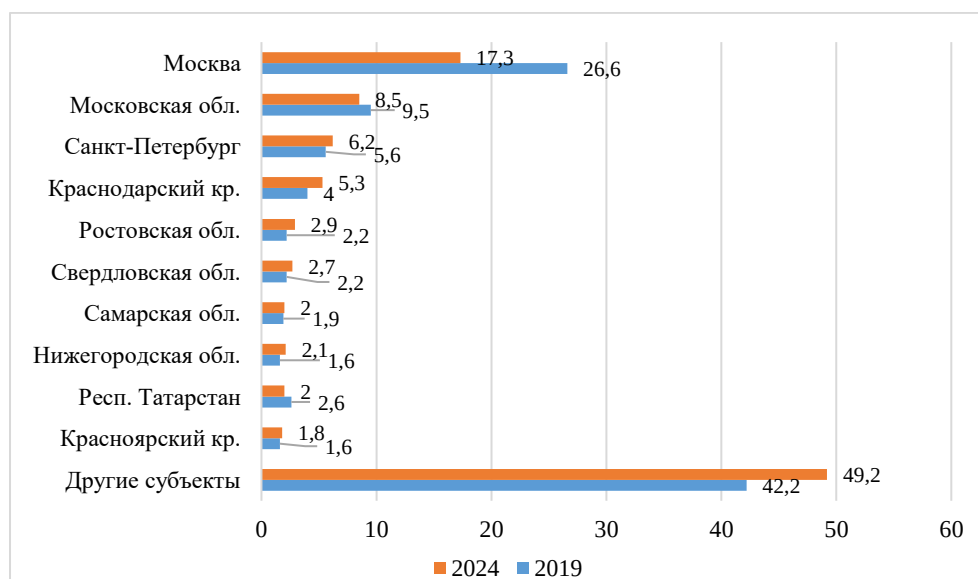


Рисунок 1 – Динамика изменения распределения регионального рынка eCommerce в денежном выражении в 2019 и 2024 гг., %

Figure 1 – Regional eCommerce market share dynamics in monetary terms, 2019 and 2024, %

Критической становится асимметрия между растущими логистическими затратами и ограниченной покупательной способностью региональных рынков. Доминирующие позиции в структуре способов доставки сохраняет самовывоз, охватывая до 82 % всех заказов, согласно исследовательским данным⁶. Инфраструктурный дефицит в периферийных субъектах подтверждается тем, что 41 % не использующих самовывоз респондентов ссылаются на отсутствие ПВЗ вблизи мест проживания⁷.

Обратная зависимость выявляется между уровнем развития логистической инфраструктуры и ожиданиями потребителей от удобства доставки [11, с. 125]. Наибольшая неудовлетворённость расположением ПВЗ фиксируется в столичных регионах: отсутствие комфортных точек констатируют 5 % московских покупателей. Высокой остаётся и чувствительность к тарифам – отказаться от заказа из-за дорогой логистики готовы 57,3 % опрошенных⁷.

Операционные сложности существенно усугубляются изменением потребительского поведения. Несколько ПВЗ для заказов с разных платформ регулярно используют 43 % покупателей, а 26 % готовы отменить покупку, если выдача в предпочтительной точке невозможна⁷. Формирование лояльности к конкретным адресам выдачи, а не к самим маркетплейсам, демонстрируют данные паттерны. Расширять географическое присутствие без оглядки на экономическую эффективность вынуждены в таких условиях операторы сетей [12, с. 238]. Гонку за территориальное доминирование наглядно иллюстрирует количественный анализ динамики развития инфраструктуры ПВЗ (рисунок 2).

Экспоненциальный рост демонстрирует совокупное количество ПВЗ: показатель увеличился с 32 100 точек в 2020 году до 100 500 в 2024 году. Дифференцированным развитием отличаются сети ключевых онлайн-операторов. Относительно равномерное наращивание присутствия с ускорением в 2023-2024 годах показывал Ozon, тогда как Wildberries придерживался более сдержанной динамики. Изменение баланса сил, зафиксированное в 2023 году, требует отдельного упоминания: показатели Ozon по числу ПВЗ впервые обошли Wildberries.

Тезис о стратегической значимости широкого территориального покрытия как основы конкурентного преимущества подтверждается современной динамикой развития логистической сети ПВЗ Wildberries и Ozon. Вопросы экономической эффективности неизбежно возникают на фоне столь стремительной экспансии. Пропорционального увеличения операционных

⁶ Рынок интернет-торговли в России // Официальный сайт Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ). URL: <https://akit.ru/analytics/analyt-data>.

⁷ Вирин Ф. Самовывоз из ПВЗ и постаматов 2022 // Официальный портал Агентства маркетинговых исследований Data Insight. URL: https://datainsight.ru/PP%26postamates_2022.

расходов требует поддержание темпов роста, в то время как нагрузка на отдельную точку в условиях рыночного насыщения потенциально снижается [13, с. 2].

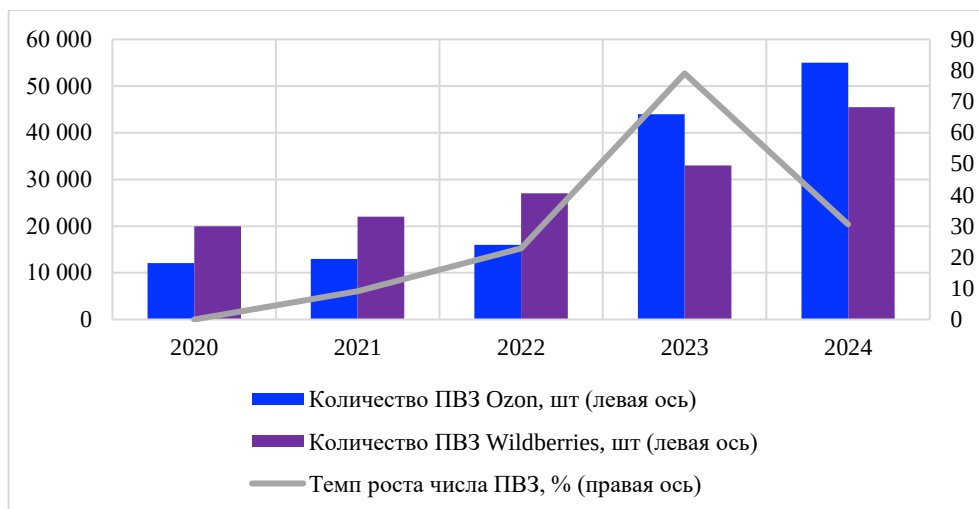


Рисунок 2 – Динамика количества ПВЗ маркетплейсов Wildberries и Ozon в России в 2020-2024 гг.⁸

Figure 2 – Number of Pick-up Points of Wildberries and Ozon marketplaces in Russia, 2020-2024

Выраженная нелинейность прослеживается в динамике эффективности эксплуатации ПВЗ, что наглядно отражает рисунок 3 (составлен на основе¹).

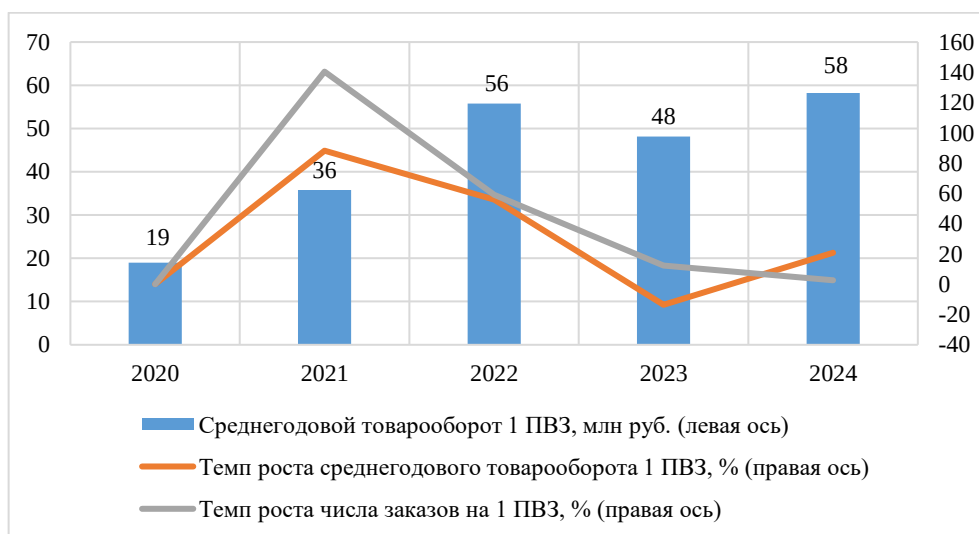


Рисунок 3 – Динамика показателей среднегодового товарооборота на одну точку ПВЗ маркетплейса в России в 2020-2024 гг.

Figure 3 – Average annual turnover per Pick-up Point for marketplaces in Russia, 2020-2024

Перелом тенденции фиксируется в 2023 году, сразу после этапа интенсивного роста 2021-2022 годов. Резкое замедление роста товарооборота до 12 % при сокращении среднегодового сбыта на 14 % становится критическим индикатором. Анализ данных за 2024 год приобретает особую значимость: минимальный прирост числа заказов на 3 % сопутствует частичному восстановлению показателя сбыта на 21 %⁸. Трансформацию бизнес-модели и переход от экстенсивной экспансии к оптимизации действующих объектов подтверждает подобная диспропорция [14, с. 41]. Жёсткое противоречие между поддержанием рентабельности

⁸ Вирин Ф. Маркетплейсы 2024: тренды, стратегии, точки роста // Официальный портал Агентства маркетинговых исследований Data Insight. URL: https://datainsight.ru/DI_FedorVirin_SellersnMarketplaces_2024.

логистических операций и необходимостью обеспечения национального покрытия формируется в результате этих процессов [15, с. 80]. Формирующаяся дилемма находит количественное выражение в прогрессирующем снижении эффективности сетей ПВЗ, что требует пересмотра подходов к управлению логистической инфраструктурой в условиях зрелого рынка.

В ответ на растущее давление операционных издержек рынок eCommerce переходит к активному поиску путей оптимизации, выражающихся в трёх ключевых направлениях: консолидации игроков, развитии коллаборационных моделей и технологической трансформации [16, с. 99].

Стратегическим ответом становится консолидация рынка, примером которой служит приобретение компанией «Яндекс» одного из старейших независимых логистических операторов – службы доставки Vohberry. Подобные сделки являются инструментом экстренного наращивания инфраструктурного потенциала, в первую очередь в сегменте «последней мили», в условиях значительного отставания от рыночных лидеров [17, с. 49].

Как отмечается в аналитических обзорах, «Яндекс» занимает лишь четвёртое место на российском рынке интернет-торговли с долей около 6 % и оборотом 0,75 трлн руб. по итогам 2024 года, тогда как доли Wildberries и Ozon составляют 33 % и 23 % соответственно⁹. Критическим разрывом является диспропорция в развитии логистической сети: на конец 2024 года у «Яндекс.Маркет» насчитывалось приблизительно 13 тыс. ПВЗ против 45,5 тыс. у Wildberries и 55 тыс. у Ozon⁹. Таким образом, поглощение Vohberry (4,3 тыс. ПВЗ) представляет собой тактику экстенсивного роста, позволяющую в сжатые сроки увеличить охват до 18 тыс. ПВЗ¹⁰.

С экономической точки зрения, подобные сделки становятся возможными на фоне растущего давления на независимых логистических операторов [18, с. 403]. Финансовые показатели Vohberry демонстрируют регрессивную динамику: если в 2022 году компания показала прибыль в 798,5 млн руб., то в 2023 году прибыль сократилась до 260,5 млн руб., а по итогам 2024 года был зафиксирован чистый убыток в 197,8 млн руб. при выручке в 2,3 млрд руб. Данная ситуация является следствием фундаментального тренда на вытеснение сторонних служб доставки «вертикально интегрированными» маркетплейсами, доля которых в российском eCommerce, по прогнозам, к 2030 году может достигнуть 80 %¹⁰.

Следовательно, приобретение Vohberry является не просто пополнением портфеля активов, а стратегическим манёвром, направленным на укрепление контроля [19, с. 22]. Синергетический эффект за счёт консолидации потоков, оптимизации маршрутов и унификации технологических платформ обеспечивает интеграция отлаженных процессов доставки 640 городов в экосистему «Яндекс.Доставки»¹¹. Существенными вызовами сопровождаются интеграционные шаги, несмотря на формальное увеличение числа ПВЗ. Миграция данных, реорганизация операционных моделей и приведение стандартов обслуживания к единообразию выступают главными барьерами.

Закономерным этапом консолидации рынка выступает тренд на поглощение независимых логистических операторов маркетплейсами, находящимися в положении «догоняющих». Ключевым рычагом для укрепления позиций в капиталоемкой и высококонцентрированной отрасли электронной коммерции становятся инструменты M&A. Происходит это в ситуации, когда органический рост не даёт возможности оперативно сократить разрыв в охвате рынка.

Кооперационные модели, ориентированные на оптимизацию использования имеющейся инфраструктуры, также получают развитие. Создание мультибрендовых ПВЗ, обеспечивающих одновременную работу одной точки с несколькими маркетплейсами, формируется в качестве устойчивого тренда. Подобные коллаборации, например, совместная выдача заказов Ozon и Wildberries в одной точке, позволяют повысить рентабельность ПВЗ для владельцев и сократить издержки на расширение сети для маркетплейсов. Более того, 43 % покупателей регулярно используют несколько пунктов для заказов с разных площадок, что подтверждает востребованность данной модели⁷.

⁹ Романова Т. Бизнес за миллион: спрос на открытие ПВЗ в России в 2024 году вырос в 20 раз // Официальный портал Финансово-экономических издания Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/531171-biznes-za-million-spros-na-otkrytie-pvz-v-rossii-v-2024-godu-vyros-v-20-raz>.

¹⁰ Долженков А. На рынке сервисов доставки стало тесно // Деловой журнал «Монокл». URL: <https://monocle.ru/monocle/2025/17/na-rynke-servisov-dostavki-stalo-tesno/>.

¹¹ Труфанов И. Сегодня нет времени на эксперименты, нужно выходить на операционную прибыль как можно раньше // Официальный портал Журнала CRE.ru: Точность. Прозрачность. Объективность. URL: <https://cre.ru/interview/89165>.

Технологическая переориентация становится третьим ключевым направлением оптимизации. На выставке «TransRussia 2023» отмечался повышенный интерес к цифровизации логистических процессов, импортозамещению программного обеспечения и развитию новых логистических коридоров в восточном направлении. Смещение экономической активности с Запада на Восток сопровождается перестройкой транспортных потоков, при этом объём грузов, перевозимых в восточном направлении, уже превысил объём на западных направлениях [20, с. 8].

На основании выявленных системных дисбалансов и кумулятивного роста издержек представляется необходимым систематизировать ответные реакции субъектов электронной торговли. В рамках исследования предлагается классификация адаптационных стратегий, дифференцированная по критериям капиталоемкости, степени операционной автономности и масштаба рыночного охвата (таблица 1). В качестве основополагающих критериев выделения типов стратегий определены: готовность субъекта к инвестициям в основные фонды; уровень зависимости от инфраструктуры доминирующих электронных торговых площадок; вектор технологического развития.

Таблица 1 – Классификация адаптационных стратегий участников рынка электронной торговли в условиях инфраструктурной трансформации
 Table 1 – Classification of adaptation strategies for eCommerce market participants in the context of infrastructural transformation

Тип стратегии	Характеристика	Критерии выделения	Экономический эффект
Инфраструктурная консолидация	Горизонтальная и вертикальная интеграция активов через сделки по слиянию и поглощению независимых операторов	Высокая концентрация капитала, стремление к расширению собственной сети распределительных центров	Эффект масштаба, установление прямого контроля над качеством логистического сопровождения
Кооперационная интеграция	Формирование многобрендовых ПВЗ и использование совместных транспортных мощностей	Оптимизация использования существующих площадей, распределение бремени фиксированных затрат	Рост рентабельности отдельных точек выдачи, снижение удельных издержек на «последнюю милю»
Технологическая суверенизация	Внедрение отечественных программных комплексов управления складом и потоками, автоматизация сортировочных процессов	Переход на независимые цифровые платформы, исключение рисков использования импортного обеспечения	Повышение пропускной способности инфраструктуры, минимизация влияния дефицита трудовых ресурсов
Диверсификационная автономность	Развитие собственных каналов прямого распределения и поиск альтернативных логистических посредников	Стремление к снижению зависимости от тарифной политики крупных торговых агрегаторов	Снижение рисков экстернализации издержек, обеспечение стабильной маржинальности в рамках долгосрочного планирования

Рассмотренная классификация позволяет констатировать, что выбор конкретной стратегии определяется объёмом доступных финансовых ресурсов и долгосрочными целями устойчивости субъекта. При этом для крупных игроков приоритетной остаётся консолидация, в то время как представители малого и среднего предпринимательства вынуждены ориентироваться на кооперационные модели и поиск автономных путей распределения товаров.

Следует отметить, что ни одна из представленных стратегий не является универсальной в условиях исчерпания экстенсивной модели роста. Наиболее устойчивыми окажутся те участники рынка, которые смогут обеспечить синергию между технологической модернизацией и диверсификацией каналов сбыта, тем самым нивелируя давление со стороны инфраструктурных монополистов.

Выводы

Завершение фазы экстенсивного роста, обусловленного вертикальной интеграцией маркетплейсов, переживает сегодня российский eCommerce. Экстернализация издержек через франчайзинговые сети ПВЗ с элементами неформальной занятости выступила основным инструментом реализации подобного курса. Системные дисбалансы сформировались из-за спровоцированного структурного роста затрат на всех этапах логистической цепи – от складов до магистральных рейсов и кадрового обеспечения. Систематическое перераспределение издержек и рисков на продавцов осуществляется через дисфункции обратной логистики (что свойственно моделям FBM и DBS) и прогрессирующую тарификацию сервисов (в модели FBS). Переходом к фазе консолидации (M&A), горизонтальной кооперации мультибрендовых ПВЗ и технологической модернизации отвечает на данные вызовы рынок. Дальнейшее повышение комиссий и тарифов для продавцов станет неизбежным следствием исчерпания возможностей кросс-субсидирования логистики. Диверсификация каналов сбыта и поиск независимых логистических решений превращаются в стратегическую задачу для поставщиков.

Список источников / References

1. Суязов В. Н. Маркетплейсы как инструмент роста и источник рисков для предприятий малого бизнеса: влияние сотрудничества на экономические показатели // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 70. С. 209–222. [Suyazov, V. N. (2025). Marketplaces as a growth tool and a source of risks for small businesses: the impact of cooperation on economic performance. *Bulletin of Tomsk State University. Economy*, 70, 209–222. (In Russian)] <https://doi.org/10.17223/19988648/70/13>.
2. Овезбердиева А. Г., Шеммедова А. Г. Цифровые платформы и маркетплейсы: экономические модели и успех // Матрица научного познания. 2023. № 9-2. С. 198–200. [Ovezberdieva, A. G., & Shemmedova, A. G. (2023). Digital platforms and marketplaces: economic models and success. *Matrix of Scientific Knowledge*, 9-2, 198–200. (In Russian)] EDN: KURPBO.
3. Антонюк А. В. Собственные веб-каналы и маркетплейсы: сравнительный анализ масштаба и структуры веб-продаж // Russian Economic Bulletin. 2025. Т. 8, № 4. С. 278–284. [Antonyuk, A. V. (2025). Own web channels and marketplaces: comparative analysis of the scale and structure of web sales. *Russian Economic Bulletin*, 8(4), 278–284. (In Russian)] EDN: OBWBUC.
4. Солодченкова О. А., Дедов Е. Г., Михальченкова С. Н. Мультикатегорийные маркетплейсы в России: оценка современных тенденций развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 1. С. 135–140. [Solodchenkova, O. A., Dedov, E. G., & Mikhanchenkova, S. N. (2023). Multicategory marketplaces in Russia: assessment of current development trends. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 1, 135–140. (In Russian)] <https://doi.org/10.17513/vaael.2681>. EDN: QOAWPZ.
5. Кислова Ю. Логистической отрасли не хватает персонала // Логистика. 2024. № 9(214). С. 7–9. [Kislova, Yu. (2024). The logistics industry lacks personnel. *Logistics*, 9(214), 7–9. (In Russian)] EDN: KMMZJA.
6. Антонова Н. С. Онлайн-канал продаж: простые шаги по выходу на маркетплейсы // Логистика сегодня. 2023. № 1. С. 70–78. [Antonova, N. S. (2023). Online sales channel: simple steps to enter marketplaces. *Logistics Today*, 1, 70–78. (In Russian)] <https://doi.org/10.36627/2500-1302-2023-1-1-70-78>.
7. Анциферова Е. Возвратная логистика продавцов маркетплейсов: проблемы и решения // Логистика. 2022. № 11-12(192). С. 16–18. [Antsiferova, E. (2022). Return logistics of marketplace sellers: problems and solutions. *Logistics*, 11-12(192), 16–18. (In Russian)] EDN: UXRUXN.
8. Скворцов А. А. Маркетплейсы – вид цифровых платформ? // Законодательство. 2024. № 9. С. 5–7. [Skvortsov, A. A. (2024). Marketplaces – a type of digital platforms? *Legislation*, 9, 5–7. (In Russian)] https://doi.org/10.58741/16818695_2024_9_5.
9. Федько Н. В. Трансформация цифровых каналов товароснабжения потребительского рынка: роль и значение маркетплейсов // Экономические и гуманитарные науки. 2025. № 12(407). С. 103–114. [Fedko, N. V. (2025). Transformation of digital consumer market supply channels: the role and importance of marketplaces. *Economic and Humanitarian Sciences*, 12(407), 103–114. (In Russian)] <https://doi.org/10.33979/2073-7424-2025-407-12-103-114>. EDN: CWEGLS.
10. Бувевич А. П. Маркетплейсы как ключевое звено современных каналов сбыта // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 6. С. 2875–2884. [Buevich, A. P. (2024). Marketplaces as a key link of modern sales channels. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 14(6), 2875–2884. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/epp.14.6.121249>. EDN: MHUNYN.
11. Ефременко И. Н., Фёдоров А. В., Графова Т. О. Рыночная динамика и финансовая устойчивость развития eCommerce как компонента мировой торговли // Экономика и предпринимательство. 2025.

№ 7(180). С. 124-129. [Efremenko, I. N., Fedorov, A. V., & Grafova, T. O. (2025). Market dynamics and financial stability of eCommerce development as a component of global trade. *Economics and entrepreneurship*, 7(180), 124–129. (In Russian)] <https://doi.org/10.34925/EIP.2025.180.7.017>.

12. Резников С. Н., Ефременко И. Н., Михайлюк М. В. «Новая» география экспортно-импортных потоков России в условиях санкционной перестройки логистики международных поставок // Финансовый менеджмент. 2024. № 4. С. 233-241. [Reznikov, S. N., Efremenko, I. N., & Mikhailyuk, M. V. (2024). The "new" geography of Russia's export-import flows in the context of the sanctions restructuring of international supply logistics. *Financial Management*, 4, 233–241. (In Russian)] EDN: GQEKIE.

13. Харламова И. Ю. Маркетплейсы как инструмент развития малого и среднего бизнеса // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 4(142). Порядковый номер 127. [Kharlamova, I. Yu. (2024). Marketplaces as a tool for the development of small and medium-sized businesses. *International Scientific Research Journal*, 4(142), Article 127. (In Russian)] EDN: RUSJKA.

14. Варнухов А. Ю. Маркетплейсы: модель взаимодействия и её влияние на уровень продаж // Дискуссия. 2024. № 9(130). С. 38-46. [Varnukhov, A. Yu. (2024). Marketplaces: a model of interaction and its impact on sales. *Discussion*, 9(130), 38–46. (In Russian)] <https://doi.org/10.46320/2077-7639-2024-9-130-38-46>. EDN: OKGWRQ.

15. Абрамов Б. Л. Маркетплейсы как угроза для конкурентной среды посреднического бизнеса // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5, № 5. С. 79-83. [Abramov, B. L. (2022). Marketplaces as a threat to the competitive environment of intermediary business. *Russian Economic Bulletin*, 5(5), 79–83. (In Russian)] EDN: OGDLAN.

16. Восколович Н. А. Маркетплейсы как сегмент российского рынка электронной торговли // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. № 4(47). С. 92-101. [Voskolovich, N. A. (2023). Marketplaces as a segment of the Russian e-commerce market. *Bulletin of the Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management*, 4(47), 92–101. (In Russian)] <https://doi.org/10.21777/2587-554X-2023-4-92-101>.

17. Смирнова Е. А., Михайлюк М. В., Чжао Д. Управление многоканальными цепями поставок в электронной торговле: учебное пособие. Санкт-Петербург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», 2025. 173 с. [Smirnova, E. A., Mikhailyuk, M. V., & Zhao, D. (2025). *Management of multichannel supply chains in electronic commerce: a textbook*. Saint Petersburg: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", 173 p. (In Russian)] ISBN 978-5-7310-6729-4.

18. Фёдорова А. Е., Сурай Н. М. Маркетплейсы и их роль в развитии торговли // Инновации и инвестиции. 2025. № 2. С. 401-405. [Fedorova, A. E., & Surai, N. M. (2025). Marketplaces and their role in trade development. *Innovations and Investments*, 2, 401–405. (In Russian)] EDN: PWTMHR.

19. Колесниченко О. В., Панкратова Д. В. Реализация товаров через маркетплейсы: проблемы осуществления и защиты прав потребителей // Национальная безопасность / Nota Bene. 2024. № 3. С. 17-27. [Kolesnichenko, O. V., & Pankratova, D. V. (2024). Sale of goods through marketplaces: problems of implementation and protection of consumer rights. *National Security / Nota Bene*, 3, 17–27. (In Russian)] <https://doi.org/10.7256/2454-0668.2024.3.71092>. EDN: IJGIOM.

20. Казунина А. TransRussia 2023: что ждёт российскую логистику? // Логистика. 2023. № 4(197). С. 8-9. [Kazunina, A. (2023). TransRussia 2023: what awaits Russian logistics? *Logistics*, 4(197), 8–9. (In Russian)] EDN: NJRDDR.

Информация об авторе

Н. В. Фёдко – старший преподаватель кафедры «Экономика и финансы» РГУПС; Scopus Author ID: 57223113496; сфера научных интересов: мировая экономика, региональная экономика, устойчивое развитие, логистика, цепи поставок, каналы сбыта, электронная торговля.

Information about the author

N. V. Fedko – Senior Lecturer of the Department of Economics and Finance, RSTU; Scopus Author ID: 57223113496; research interests: international economics, regional economics, sustainable development, logistics, supply chains, distribution channels, eCommerce.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 08.02.2026; одобрена после рецензирования 22.04.2026; принята к публикации 09.06.2026.

The article was submitted 02/08/2026; approved after reviewing 04/22/2026; accepted for publication 06/09/2026.