

Научная статья
УДК 332.1
DOI: 10.17586/2713-1874-2026-3-48-59

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ РОЗНИЦЫ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЭКОСИСТЕМ МАРКЕТПЛЕЙСОВ: ВЫЗОВЫ И МОДЕЛИ АДАПТАЦИИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Яна Рудольфовна Гареева^{1✉}, Эльвира Фанировна Мухамадиева²

^{1,2}Уфимский государственный нефтяной технический университет, г. Уфа, Россия

¹yana-gareeva@yandex.ru✉, ORCID: 0009-0000-2729-1811

²teffi83@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-6826-0018

Язык статьи – русский

Аннотация: В статье дана оценка последствий экспансии маркетплейсов на региональные розничные рынки Российской Федерации. Целью работы является анализ ключевых эффектов, порождаемых развитием цифровых платформ на уровне отдельных субъектов Федерации, и систематизация адаптационных стратегий малого бизнеса. В качестве материалов исследования использованы официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики по показателям оборота розничной торговли и малого предпринимательства, аналитические отчёты Ассоциации компаний интернет-торговли, Ассоциации представителей электронной торговли, а также открытые бизнес-кейсы и публичные отчёты маркетплейсов. Применены методы контент-анализа, расчётно-аналитический метод и типологизация. Рассмотрена трансформация каналов товародвижения – переход от классической четырёхуровневой схемы к трёхуровневой платформенной модели. Выявлены разнонаправленные эффекты: рост доступности товаров и сдерживание цен сочетаются с сокращением локальной розницы, усилением зависимости территорий от федеральных агрегаторов и перераспределением добавленной стоимости. Предложена типология регионов по степени вовлечённости в платформенные экосистемы (регионы-локомотивы, адаптанты, регионы с низкой степенью вовлечённости, сырьевые территории), а также разработана типология моделей адаптации малого бизнеса. Сделаны выводы о необходимости дифференцированной региональной политики и адресной поддержки локального предпринимательства. Перспективным направлением дальнейших исследований определено установление допустимых уровней концентрации маркетплейсов в социально значимых товарных категориях и оценка механизмов регионального торгового суверенитета.

Ключевые слова: адаптационные стратегии, малый бизнес, маркетплейсы, пункт выдачи, региональная экономика, розничная торговля, цифровая трансформация торговли, цифровые платформы

Ссылка для цитирования: Гареева Я. Р., Мухамадиева Э. Ф. Трансформация региональной розницы под влиянием экосистем маркетплейсов: вызовы и модели адаптации малого бизнеса // Экономика. Право. Инновации. – 2026. – Т. 14. – № 3. – С. 48–59. – DOI: 10.17586/2713-1874-2026-3-48-59.

TRANSFORMATION OF REGIONAL RETAIL UNDER THE INFLUENCE OF MARKETPLACE ECOSYSTEMS: CHALLENGES AND MODELS OF SMALL BUSINESS ADAPTATION

Yana R. Gareeva^{1✉}, Elvira F. Mukhamadieva²

^{1,2}Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russia

¹yana-gareeva@yandex.ru✉, ORCID: 0009-0000-2729-1811

²teffi83@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-6826-0018

Article in Russian

Abstract: This article assesses the impact of marketplace expansion on regional retail markets in the Russian Federation. The aim of the study is to analyze the key effects generated by the development of digital platforms at the level of individual constituent entities of the Russian Federation and to systematize the adaptation strategies of small businesses. The research materials include official statistics from the Federal State Statistics Service on retail trade and small business turnover indicators, analytical reports from the Association of Internet Trade Companies and the Association of E-Commerce Representatives, as well as open business cases and public reports from marketplaces. Content analysis, a computational and analytical method, and typology are applied. The transformation of distribution channels – the transition from the classic four-tier system to a three-tier platform mode l – is examined. Multidirectional effects are identified: increased product availability and price containment are combined with a reduction in local retail, increased regional dependence

on federal aggregators, and the redistribution of added value. A typology of regions based on their level of involvement in platform ecosystems (driver regions, adaptors, regions with a low degree of involvement, and resource-rich regions) is proposed, and a typology of small business adaptation models is developed. Conclusions are drawn regarding the need for differentiated regional policies and targeted support for local entrepreneurship. Establishing acceptable levels of marketplace concentration in socially significant product categories and assessing regional trade sovereignty mechanisms are identified as promising areas for further research.

Keywords: adaptation strategies, small businesses, marketplaces, pickup points, regional economies, retail, digital transformation of trade, digital platforms

For citation: Gareeva Ya. R., Mukhamadieva E. F. Transformation of Regional Retail Under the Influence of Marketplace Ecosystems: Challenges and Models of Small Business Adaptation. *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2026. Vol. 14. No. 3. pp. 48–59. (In Russ.). DOI: 10.17586/2713-1874-2026-3-48-59.

Введение. Трансформация розничной торговли в Российской Федерации находится в процессе структурных изменений. Главным драйвером является стремительное развитие цифровых платформ. Согласно оценке Ассоциации компаний интернет-торговли (далее – АКИТ), по итогам 2025 года рынок интернет-торговли Российской Федерации превысил 11,5 трлн рублей, что на 28% больше, чем годом ранее [1]. При этом доля онлайн-канала в общем обороте розницы составила 18,8%, а подавляющее большинство покупок (96,2%) в интернете совершено на площадках крупных российских маркетплейсов, таких как Ozon, Wildberries и «Яндекс.Маркет». Приведенные цифры не только фиксируют масштаб экспансии цифровых платформ, но и свидетельствуют о кардинальной смене модели потребительского поведения. Это ставит перед региональными розничными рынками и локальным бизнесом новые вызовы, требующие детального научного анализа для выработки адаптационных стратегий.

По оценкам исследователей, цифровая трансформация создает не только новые возможности для экономического роста, но и порождает риски усиления межрегиональной дифференциации. Эти угрозы наиболее отчетливо проявляются в сфере розничной торговли, где доминирование нескольких платформ меняет привычную конфигурацию рынка. Рынок консолидируется в руках нескольких операторов, последствия чего сильнее заметны на региональном уровне, чем внутри самой отрасли.

Последствия распространения маркетплейсов для региональной экономики нельзя оценивать однозначно. Платформы повышают доступность товаров для жителей, особенно в отдаленных и труднодоступных местах. Они усиливают ценовую конкуренцию

и создают рабочие места в логистике, в пунктах выдачи заказов. Вместе с тем выявлены негативные эффекты: доминирование платформ ведёт к тому, что локальная розница сокращается, добавленная стоимость перераспределяется в пользу федеральных структур, а регионы теряют контроль над товарными потоками. Малый и средний бизнес сталкивается с наибольшими ограничениями: у него отсутствуют возможности для ведения переговоров о тарифах и комиссиях, а также нет ресурсов для формирования собственных цифровых каналов сбыта.

Несмотря на значительное число исследований, посвящённых цифровизации экономики, остаётся недостаточно изученным вопрос о том, каким образом распространение маркетплейсов влияет на состояние локальной розницы в различных регионах. Кроме того, отсутствует единый подход к оценке эффективности адаптационных стратегий малого бизнеса в условиях платформенной экономики.

Цель исследования – оценить ключевые экономические последствия экспансии маркетплейсов для розничных рынков регионов РФ и проанализировать основные стратегии адаптации малого бизнеса.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи.

1. Оценить масштабы и динамику проникновения интернет-торговли в субъектах Российской Федерации на основе официальных статистических данных
2. На основе анализа показателей выделить типологию регионов по степени трансформации розничной торговли под влиянием маркетплейсов.
3. Систематизировать модели поведения малого бизнеса в условиях платформенной конкуренции.

Научная новизна работы связана с предложением системы показателей, позволяющей оценивать степень вовлечённости регионов в платформенные экосистемы. На основе проведённого анализа выделены четыре типа регионов, различающиеся по характеру взаимодействия с маркетплейсами. Кроме того, систематизированы модели адаптации малого бизнеса и предложены меры региональной политики с учётом выявленных различий между типами территорий.

Обзор литературы. В работах Т.В. Миролюбовой и М.В. Радионовой установлено, что цифровая трансформация, измеряемая через показатели развития информационно-коммуникационных технологий, оказывает значительное влияние на социально-экономическое развитие регионов [2].

А.И. Ростовцев, Д.Д. Мельмонт и А.Д. Мухаметова, исследуя пространственные аспекты цифровизации, приходят к согласованному выводу о том, что неравномерность цифрового развития создаёт риски усиления межрегиональной дифференциации [3–5]. При единодушном признании исследователями влияния цифровизации на региональное развитие вопросы прямого воздействия института маркетплейсов на локальную розницу и малый бизнес остаются на периферии научных интересов, что и определяет акцент настоящей работы.

В этой связи интерес представляют выводы И.Ю. Харламовой, которая, анализируя практику малых и средних предприятий на маркетплейсах, приходит к заключению, что торговая площадка является для них не панацеей, а лишь дополнительным каналом сбыта, а гибридная модель продаж позволяет снизить зависимость от платформы [6].

Т.Р. Торпищев в рамках иерархического подхода к рискам современных российских маркетплейсов доказывает, что ключевым звеном в их структуре выступают риски негативных сетевых эффектов, которые напрямую связаны с хозяйственными, кадровыми, инфраструктурными и репутационными угрозами [7].

Экосистемная логика анализа цифровых платформ получила развитие в исследованиях В.Н. Суязова, прослеживающего трансформацию маркетплейсов из торговых посредников в многофункциональные экосис-

темы, наделённые инфраструктурными, финансовыми и сервисными ролями [8]. Структурные особенности отечественной платформенной экономики и механизмы ее эволюции рассматривают Е.С. Пташкина и А.А. Султанова, акцентируя внимание на том, что доступ к инфраструктуре и данным превращается в источник рыночной власти [9]. Такой ракурс дает основание трактовать маркетплейсы не просто как канал сбыта, а как институциональную среду, перестраивающую региональную розничную торговлю.

Таким образом, перечисленные авторы, в отличие от исследователей общих тенденций цифровизации, фокусируются именно на операционных и институциональных аспектах взаимодействия локального бизнеса с платформами, что органично дополняет теоретическую базу настоящей работы.

Материалы и методы. Маркетплейсы в современных условиях выступают не только каналом продаж, но и самостоятельным институтом организации товарного обмена. Это полноценная институциональная инновация, которая абсолютно по-новому выстраивает структуру распределения рыночной власти в товаропроводящих цепях. От классической четырехуровневой схемы, где товар поступает от производителя к дистрибьютеру, после в розничный магазин, где цепочку завершает покупатель, произошел переход к трехуровневой, где товар от производителя поступает на платформу, а в завершении доходит до покупателя. Такое сжатие схемы резко снижает транзакционные издержки. Одновременно эта модернизация порождает новую зависимость локальных поставщиков от алгоритмов ранжирования, условий хранения и доставки, размера комиссий на онлайн-платформе.

В региональном разрезе эта зависимость особенно заметна. Для ее количественной оценки в работе использованы данные Федеральной службы государственной статистики по субъектам Российской Федерации, а именно такие разделы, как «показатели оборота розничной торговли» и «малое и среднее предпринимательство в России» [10].

Также был проведен обзор аналитических отчетов маркетплейсов Ozon и Wildberries и использована база данных сервиса проверки контрагентов «Чекко» для

идентификации малых предприятий в сфере розничной торговли.

Дополнительно был применён метод контент-анализа публичных отчётов маркетплейсов и региональных бизнес-стратегий, что позволило систематизировать качественные характеристики адаптационного поведения малого бизнеса. На основе данных Ассоциации представителей электронной торговли рассчитана доля комиссионных доходов, перераспределяемых в пользу федеральных платформ [11].

Существенное значение имеет различие регионов по уровню логистической доступности. Выгоды от платформ распределяются неравномерно там, где лучше транспортная инфраструктура, выше плотность пунктов выдачи, короче сроки доставки. Не менее важным фактором выступает различие цифровых компетенций предпринимателей: они часто не умеют работать с платформенной аналитикой и пользоваться инструментами продвижения. Дополнительное влияние оказывает концентрация комиссионных доходов федеральными маркетплейсами, которые раньше оставались в регионах в виде торговой наценки местных сетей и оптовиков. В конечном итоге экономическая активность ещё больше концентрируется в столичных агломерациях, а пространственное неравенство усиливается.

Тем не менее, платформы открывают и новые возможности, и для регионального производителя выход на маркетплейс может стать способом масштабироваться без создания собственной сбытовой сети. Выборка кейсов для анализа адаптационных стратегий малого бизнеса формировалась методом целенаправленного отбора, данные собраны из публичных отчетов, сборников трудов конференций ведущих вузов России [9, 12–14]. Последующий контент-анализ этих материалов позволил выделить типовые модели адаптации и оценить их результативность в каждом типе регионов. Некоторые компании, начав с малого, сумели серьёзно нарастить объёмы и даже сформировать вокруг себя сообщества малых селлеров. При систематизации первичного массива качественных данных из открытых источников использовались элементы автоматизированной обработки текста на основе языковой модели 2025 года DeepSeek.

Конкретная задача заключалась в предварительной тематической кластеризации выявленных практик взаимодействия малого бизнеса с платформами. Это, в свою очередь, позволило структурировать большой объем разнородных описаний и выделить повторяющиеся смысловые блоки. Все полученные кластеры были вручную перепроверены авторами. Окончательная типология стратегий строилась уже на основе этого верифицированного массива.

Для анализа степени трансформации региональной розницы была сформирована система показателей, включающая четыре взаимосвязанные группы индикаторов.

Первая группа характеризует проникновение платформ: доля онлайн-продаж в общем обороте розницы, число пунктов выдачи на 10 тысяч жителей, доля маркетплейсов в структуре интернет-торговли региона. Вторая группа отражает участие местного бизнеса: какую долю среди всех селлеров платформы составляют зарегистрированные в регионе продавцы, как соотносятся локальные и федеральные бренды в ассортименте. Третья группа фиксирует изменения в офлайн-рознице: динамику числа малых предприятий, торговых площадей, оборота и занятости в секторе. В завершении, четвёртая группа – это адаптационные способности малого и среднего бизнеса: уровень цифровизации, доля предпринимателей, использующих маркетплейсы, их удовлетворённость условиями работы.

Результаты исследования. Официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) позволяют проследить динамику проникновения интернет-торговли на уровне федеральных округов (таблица 1).

Данные таблицы 1 подтверждают устойчивую межрегиональную дифференциацию: доля онлайн-продаж в высокоурбанизированных Центральном и Северо-Западном округах (более 20%) в разы превышает показатели Северо-Кавказского (3,4%) и Дальневосточного (6,7%) округов. Вместе с тем динамика 2023–2025 гг. демонстрирует повсеместный и ускоряющийся рост доли интернет-торговли во всех округах, что свидетельствует о необратимости процесса.

Таблица 1

**Доля интернет-торговли в общем обороте розничной торговли
по федеральным округам РФ, в %**

Источник: рассчитано авторами по данным Федеральной службы государственной статистики [10]

Федеральный округ	2023	2024	2025
Российская Федерация	11,3	15,2	17,1
Центральный ФО	10,7	15,5	21*
Северо-Западный ФО	12,3	17	22,5*
Южный ФО	6,3	8,2	11,5*
Северо-Кавказский ФО	1,9	2,5	3,4*
Приволжский ФО	6	8	10,9*
Уральский ФО	8,1	10,5	14,2*
Сибирский ФО	6,4	8,5	11,8*
Дальневосточный ФО	3,6	4,8	6,7*

**Примечание: данные за 2025 год являются оценочными на основе экстраполяции трендов 2023–2024 гг. и предварительных данных Росстата за I квартал 2025 года.*

Обобщая динамику доли интернет-продаж (таблица 1) и анализируя территориальное распределение пунктов выдачи заказов (таблица 2), можно предложить следующую типологию регионов по степени вовлечённости в платформенную экономику:

«Регионы-локомотивы» (Москва, Московская область, Санкт-Петербург). Характеризуются максимальной долей онлайн-продаж и наиболее плотной сетью ПВЗ. Местный бизнес активно интегрирован в платформенную торговлю.

«Регионы-адаптанты» (Республика Башкортостан, Республика Татарстан, Нижегородская область, Новосибирская область). Показатели проникновения платформ находятся на среднем или выше среднего уровне. При сохранении значительных объёмов офлайн-розницы фиксируется устойчивый рост числа локальных продавцов на маркетплейсах.

«Регионы с низкой степенью вовлечённости» (большинство регионов Северо-Кавказского, Южного и Дальневосточного федеральных округов, а также ряд областей Центральной России – Смоленская, Тверская, Костромская). Отличаются низкой долей онлайн-продаж и слабой представленностью местного бизнеса на платформах. Розничная сеть фрагментирована и неконкурентоспособна по ценам.

«Сырьевые регионы» (Ямало-Ненецкий и Ханты-Мансийский АО). Специфический

тип, где высокая покупательная способность населения генерирует значительный объём заказов на маркетплейсах, однако доля местных продавцов остаётся крайне низкой, что создаёт эффект перетока капитала в федеральные центры.

Платформы создают рабочие места и приносят налоги. Региональные партнёры сервисов доставки, в частности, благодаря машинному обучению и прогнозированию спроса, обеспечивают многократный рост выручки. Крупные маркетплейсы вкладываются в логистику: строят распределительные центры, открывают пункты выдачи, и это становится драйвером локальной занятости.

Динамика числа пунктов выдачи заказов (ПВЗ), представленная в таблице 2, наглядно демонстрирует развитие логистической инфраструктуры маркетплейсов в городах – ключевых точках роста для каждого из выделенных типов регионов.

Сопоставление приведённых в таблице 2 городов с их принадлежностью к типам регионов показывает: в городах «регионов-локомотивов» (Москва, Санкт-Петербург) прирост ПВЗ составил 29–32%, в то время как в «регионах-адаптантах» (Новосибирск, Уфа) рост был значительно выше – 38–41%. Анализ данных позволяет выделить устойчивую закономерность: в регионах с наибольшим ростом числа ПВЗ сокращение числа малых розничных предприятий за 2023–2024 гг.

составило от -5% до -8%, тогда как в регионах с минимальной динамикой ПВЗ сокращение не превысило -1%. Данное сопоставление

подтверждает гипотезу о вытеснении локальной розницы при экспансии платформенной инфраструктуры.

Таблица 2

Динамика числа пунктов выдачи заказов в крупнейших городах РФ (2024–2025 гг.)

Источник: составлено авторами по данным сервиса 2ГИС и отчётов маркетплейсов
Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет [15]

Город	Количество ПВЗ в 2024 г.	Количество ПВЗ в 2025 г.	Динамика, %
Москва	12 743	16 491	+ 29,4
Санкт-Петербург	6 267	8 301	+ 32,5
Новосибирск	1 686	2 381	+ 41,2
Уфа	1 149	1 591	+ 38,5
Омск	920	1 234	+ 34,1

Однако наблюдаются и противоположные тенденции: высокая концентрация продаж на федеральных платформах ведёт к перераспределению прибыли. Комиссии, логистические сборы, плата за продвижение перечисляются за пределы региона. Мультипликативный эффект от розничного оборота снижается. Малые розничные предприятия, проигрывая ценовую конкуренцию, прекращают деятельность. Наиболее остро это проявляется в малых городах и сельской местности, где других торговых точек нет.

За последние несколько лет комиссионная нагрузка на продавцов заметно увеличилась. Согласно данным ассоциации представителей электронной торговли (далее – АПЭТ), на Wildberries размер комиссии вырос на 58%, на Ozon на 64%, на ЯндексМаркет на 56% [11]. Кроме того, повысились и логистические сборы: на Wildberries с 2,9% до 5,2%, на Ozon с 8% до 10%. Как следствие, доля выручки, которая остаётся у продавца после всех обязательных платежей в пользу платформы, сократилась с 80% в 2023 году

до 69% в 2025 году. Как следует из таблицы 3, доля продавца в конечной цене товара заметно снизилась за последние три года. Это указывает на рост издержек малого бизнеса при работе с платформами.

На основе данных АПЭТ о комиссиях, которые отражены в таблице 3, также рассчитана доля продавца в конечной цене до и после обязательных платежей на платформе без учёта затрат на продвижение и логистику, которые не являются обязательными для всех моделей поставки (см. таблицу 4). Как видно из таблицы, три года средняя доля продавца в конечной цене товара сократилась на 9,78 процентных пункта, что подтверждает вывод о росте издержек малого бизнеса при работе с платформами [11].

Для проверки применимости предложенной типологии на региональном уровне рассмотрим отдельный субъект Российской Федерации – Республику Башкортостан. Выбор данного региона обусловлен его принадлежностью к типу «регионов-адаптантов».

Таблица 3

Динамика комиссионной нагрузки продавцов на крупнейших российских маркетплейсах (данные по РФ), в %

Источник: рассчитано авторами по данным Ассоциации представителей электронной торговли (АПЭТ)

Платформа	Комиссия на начало 2023 года, %	Комиссия на конец 2025 года, %	Динамика, %
Wildberries	16,6	26,3	+ 58,43
Ozon	14	22,9	+ 63,57
ЯндексМаркет	11,7	18,3	+ 56,41

Таблица 4

**Динамика доли продавца в конечной цене товара
на крупнейших маркетплейсах РФ, в %**

Источник: рассчитано авторами по данным Ассоциации представителей электронной торговли (АПЭТ)

Платформа	Доля продавца в 2023 году, %	Доля продавца в 2025 году, %	Динамика, %
Wildberries	83,4	73,7	- 11,63
Ozon	86	77,1	- 10,34
ЯндексМаркет	88,3	81,7	- 7,47
Среднее по трём платформам	85,9	77,5	- 9,78

Согласно предложенной в работе типологии, данный тип характеризуется средними показателями проникновения маркетплейсов, растущим числом локальных продавцов при сохранении значимых объёмов офлайн-розницы. Анализ динамики за 2021–2024 гг.

позволяет оценить, как экспансия платформ трансформирует структуру розничного оборота и положение малого бизнеса в регионе, не относящемся к числу столичных агломераций или сырьевых территорий. Результаты расчётов представлены в таблице 5.

Таблица 5

**Показатели розничной торговли и малого предпринимательства
Республики Башкортостан (2021–2024 гг.)**

Источник: составлено авторами по данным статистического сборника и бюллетени [16, 17]

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Динамика 2024/2021, %
Индекс физического объема оборота розничной торговли (в % к предыдущему году)	103,5	94,7	111,3	112,1	+ 8,3
Оборот розничной торговли (в фактически действовавших ценах), млн руб.	1 015 846,5	1 118 044,1	1 278 431,0	1 538 312,3	+ 51,43
Оборот малых предприятий (включая микропредприятия), млн руб. (по всем видам экономической деятельности)	978 976	1 013 059	1 223 570	1 405 562	+ 43,57
Удельный вес малых предприятий в обороте всех организаций, %	21,9%	26,9%	29,3%	23,6%	+ 7,76
Среднесписочная численность работников малых предприятий (без внешних совместителей), чел.	200 658	175 343	192 861	202 708	+ 1,02
Среднемесячная заработная плата на малых предприятиях, руб.	28 806	34 687	40 162	46 549	+ 61,59

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Динамика 2024/2021, %
Сальдированный финансовый результат малых предприятий, млн руб.	52 624	68 608	95 369	83 612	+ 58,88
Рентабельность продукции малых предприятий, %	5,4%	6,7%	7,1%	6,7%	+ 24,07

Проведённый анализ показателей Республики Башкортостан выявил разнонаправленные тенденции. При росте оборота малых предприятий на 43,57% среднесписочная численность их работников увеличилась лишь на 1,02%, что подтверждает гипотезу о достижении прироста оборота не за счёт расширения занятости, а вследствие интенсификации труда и делегирования логистических функций платформам. Снижение удельного веса малых предприятий в общем обороте с 29,3% в 2023 году до 23,6% в 2024 году свидетельствует о консолидации розничного рынка крупными сетевыми структурами и самими маркетплейсами. Рентабельность малых предприятий, достигнув пика в 7,1% в 2023 году, сократилась до 6,7% в 2024 году при одновременном росте заработной платы на 61,6%, что указывает на сжатие маржинальности. Снижение сальдированного финансового результата с 95 369 млн руб. до 83 612 млн руб. на фоне продолжающегося роста оборота прямо корреспондирует с выявленным в работе увеличением комиссионной нагрузки на продавцов. Таким образом, даже в регионе-адаптанте экспансия маркетплейсов сопровождается качественной трансформацией малого предпринимательства, а не его линейным ростом. Полученные выводы обосновывают необходимость перехода к рассмотрению типовых моделей адаптации малого бизнеса и дифференцированных мер региональной политики.

Обсуждение результатов. Обобщение практики взаимодействия малого бизнеса с маркетплейсами, отражённой в открытых отчётах компаний (Ozon, Wildberries), специализированных бизнес-изданиях, а также успешных проектов, описанных в научной литературе, позволяет выделить четыре наиболее распространённые модели

адаптации предприятий к платформенной конкуренции [8].

1. Кооперация с платформой. Предприниматель полностью или частично переводит сбыт на маркетплейс, пользуется его аудиторией и логистикой, что позволяет быстро нарастить продажи. Но комиссионная нагрузка высока, а клиентская база остаётся платформе [18].

2. Дифференциация и нишевая стратегия. Бизнес отказывается от прямой ценовой конкуренции, основной акцент делается на уникальный ассортимент, локальную специфику, высокий сервис или сильный бренд. Такая стратегия требует детального анализа целевой аудитории и серьёзных маркетинговых компетенций. Это позволяет сохранить высокую маржинальность и независимость от платформенных алгоритмов [19].

3. Развитие собственной экосистемы. Крупные розничные игроки, столкнувшись с конкуренцией, создают вокруг себя набор нетоварных сервисов – программы лояльности, кешбэк-системы, подписки с эксклюзивными условиями. Это повышает приверженность покупателей и вовлечённость.

4. Интеграция в кооперативные платформы. Для малых предпринимателей, особенно в сельской местности, перспективно объединять ресурсы, чтобы коллективно выходить на маркетплейсы или создавать свои цифровые агрегаторы.

На основе проведённого анализа предлагается ряд мер региональной политики, которые, как представляется, способны смягчить негативные последствия экспансии маркетплейсов. Их дифференциация по типам регионов является важным условием эффективности. Предлагаемые ниже меры дифференцированы по типам регионов, выделенным ранее. Для каждого типа указана приоритетная

мера, остальные меры могут применяться как дополнительные.

1. Субсидирование комиссионных издержек для местных производителей. Целесообразно предоставлять субсидии локальным предпринимателям, выходящим на федеральные платформы, например, в размере половины от комиссии маркетплейса, но в пределах определённой суммы. Это частично нивелирует разрыв в условиях конкуренции крупных селлеров, у которых издержки ниже за счёт масштаба, и местных игроков. Наибольшую актуальность подобный инструмент приобретает в сырьевых регионах и регионах с низкой степенью вовлечённости, где представленность местного бизнеса на маркетплейсах остаётся ограниченной.

2. Создание региональных цифровых агрегаторов. Региональные центры поддержки экспорта или агентства развития предпринимательства могут организовать витрины на маркетплейсах – «магазины региональных брендов». Они объединяют локальных производителей, обеспечивают логистику, продвижение, работу с платформой. Комиссия такого агрегатора должна быть существенно ниже стандартной. Особенно востребованным данный подход может оказаться в регионах-адаптах, где уже сформирована база локальных производителей и продавцов.

3. Массовое обучение малого бизнеса. За счёт средств региональных бюджетов целесообразно организовать бесплатные программы, включающие оптимизацию карточек товаров, управление рекламой, работу с отзывами покупателей, анализ продаж, соблюдение платформенного комплаенса. Цифровая грамотность предпринимателей в настоящее время становится критическим фактором сохранения конкурентоспособности. Содержание образовательных программ должно определяться уровнем развития конкретного региона и имеющимися компетенциями предпринимателей.

4. Регулярный мониторинг состояния розничной сети. Региональным министерствам экономики полезно внедрить систему индикаторов и отслеживать динамику. Особое внимание необходимо уделить малым городам и сёлам, где закрытие единственного магазина может привести к социальной изоляции. Частота мониторинга может

варьироваться в зависимости от состояния региональной торговой сети и уровня её устойчивости.

5. Стимулирование кооперативных моделей. Анализ проектов в сфере потребительской кооперации свидетельствует, что франчайзинговые и кооперативные форматы позволяют небольшим розничным предприятиям сохранять самостоятельность и одновременно использовать преимущества крупных сетей: централизованные закупки, единый брендинг, общую информационную платформу [12, 14]. Региональным властям целесообразно поддерживать создание таких кооперативов посредством предоставления грантов. Наибольший эффект такая практика способна дать на территориях с ограниченным числом самостоятельных участников рынка.

6. Установление порогов концентрации для маркетплейсов в социально значимых товарных категориях. К данным категориям относятся продукты питания, медикаменты, товары первой необходимости. Регионы могут использовать механизмы антимонопольного регулирования, ограничивая долю одного агрегатора в онлайн-продажах, например, в 35% оборота в категории. Это требует согласования на федеральном уровне, однако первоначальные меры могут быть реализованы в рамках региональных соглашений с платформами. Наиболее актуальным данный вопрос представляется для регионов с высокой концентрацией платформенной торговли.

Заключение. Распространение маркетплейсов в российской экономике приобрело устойчивый долгосрочный характер. Она фундаментально меняет устройство региональных розничных рынков. Проведённый анализ показывает, что итоговый экономический эффект для территории зависит от того, какая из двух разнонаправленных тенденций окажется доминирующей: создание новых рабочих мест и налоговых поступлений или вытеснение локальной розницы и перераспределение добавленной стоимости.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что расширение деятельности маркетплейсов сопровождается ростом издержек малого бизнеса: средняя доля продавца в конечной цене сократилась с 85,9% в 2023 году до 77,5% в 2025 году при

одновременном увеличении комиссий на 56–64% [11]. При этом масштаб выявленных эффектов может различаться в зависимости от отраслевой структуры региона и уровня развития логистической инфраструктуры.

Установлено, что способность к адаптации выше в регионах-адаптах и ниже в сырьевых регионах. Выделенные модели поведения свидетельствуют о том, что локальное предпринимательство может занимать

активную позицию при условии адресной поддержки. Предложенный комплекс мер позволяет снизить риски монополизации и сохранить конкурентную среду в рознице.

Перспективным направлением дальнейших исследований представляется определение допустимых уровней концентрации маркетплейсов в отдельных товарных категориях, а также оценка влияния механизмов регионального торгового суверенитета на устойчивость локальных рынков [20, 21].

Декларация о применении ИИ. В процессе работы над настоящей статьей авторами использовалась языковая модель DeepSeek (версия от 2025 года) в качестве вспомогательного инструмента для решения следующих технических задач.

1. Первичная стилистическая обработка текста. Модель применялась для начальной коррекции синтаксических погрешностей в отдельных фрагментах рукописи, также для унификации терминологии в повторяющихся контекстах. Все отредактированные фрагменты были впоследствии перепроверены авторами и скорректированы вручную. Окончательная стилистика статьи полностью соответствует авторскому академическому стилю.

2. Перевод аннотации и ключевых слов на английский язык, а также их расположение в алфавитном порядке. Данные действия выполнены с использованием встроенных функций машинного перевода модели DeepSeek с последующей обязательной редактурой переведенного текста. Авторами проверена терминологическая точность финальной англоязычной версии.

3. Форматирование библиографических ссылок. Модель использовалась для первичного приведения списка литературы к требованиям ГОСТ Р 7.0.5-2008. Все выходные данные источников сверены авторами с оригинальными публикациями. Все ошибки и неточности исправлены авторами вручную.

Все аналитические обобщения, статистические расчеты динамики, интерпретация данных, разработка типологии регионов, формулировка научной новизны и практических рекомендаций выполнены авторами самостоятельно без участия искусственного интеллекта. Применение модели 2025 года DeepSeek не повлияло на содержательные выводы исследования.

Авторы несут полную ответственность за достоверность результатов, корректность цитирования и соблюдение научной этики.

Список источников

- 11,5 трлн рублей: АКИТ подвела итоги интернет-торговли за 2025 год // АКИТ [Электронный ресурс]. – 2026. – 19 фев. – Дата обращения: 01.06.2026. – Текст: электронный.
- Миролюбова Т. В., Радионов М. В. Цифровая трансформация и ее влияние на социально-экономическое развитие российских регионов // Экономика региона. – 2023. – Т. 19. – № 3. – С. 697–710. – DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-3-7. – Текст: электронный.
- Ростовцев А. И. Влияние показателей цифровизации на качество жизни населения: региональный аспект // Народонаселение. – 2025. – Т. 28. – № 3. – С. 175–185. – DOI: 10.24412/1561-7785-2025-3-175-185. – Текст: электронный.
- Мельмонт Д. Д. Влияние цифровизации на экономическое и социальное развитие регионов в России // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14. – № 4. – С. 1215–1228. – DOI: 10.18334/vinec.14.4.122154. – Текст: электронный.

References

- 11.5 trillion rubles: AKIT Summed up the Results of Online Trade for 2025. AKIT [Electronic resource]. Accessed: 01.06.2026. (In Russ.).
- Miroyubova T.V., Radionova M.V. Digital Transformation and Its Impact on The Socio-Economic Development of Russian Regions. *Ekonomika regiona*. 2023. Vol. 19. No. 3. pp. 697–710. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-3-7. (In Russ.).
- Rostovtsev A. I. The Impact of Digitalization Indicators on the Quality of Life of the Population: A Regional Aspect. *Narodonaseleniye*. 2025. Vol. 28. No. 3. pp. 175–185. DOI: 10.24412/1561-7785-2025-3-175-185. (In Russ.).
- Melmont D. D. The Impact of Digitalization on the Economic and Social Development of Regions in Russia. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. 2024. Vol. 14. No. 4. pp. 1215–1228. DOI: 10.18334/vinec.14.4.122154. (In Russ.).
- Mukhametova A. D. The Impact of Digitalization on Regional Economic Development. *Ekonomika i*

5. Мухаметова А. Д. Влияние цифровизации на региональное экономическое развитие // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2025. – № 2 (182). – С. 42–45. – DOI: 10.34773/EU.2025.2.7. – Текст: электронный.
6. Харламова И. Ю. Маркетплейсы как инструмент развития малого и среднего бизнеса // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 4 (142). – DOI: 10.23670/IRJ.2024.142. 147. – Текст: электронный.
7. Торпищев Т. Р. Иерархическая структура рисков современного российского маркетплейса // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 4 (54). – С. 494–498.
8. Суязов В. Н. От торговой площадки к экосистеме: анализ эволюции маркетплейсов и их стратегическая роль в цифровой экономике // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2026. – Т. 36. – № 2. – С. 268–277. – DOI: 10.35634/2412-9593-2026-36-2-268-277. – Текст: электронный.
9. Пташкина Е. С., Султанова А. А. Структурные особенности и механизмы развития платформенной экономики России // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19. – № 12. – С. 3161–3186. – DOI: 10.18334/ce.19.12.124257. – Текст: электронный.
10. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – 2026. – Дата обращения: 01.06.2026. – Текст: электронный.
11. Аналитический отчет о комиссионной нагрузке на маркетплейсах РФ, 2023–2025 // Ассоциация представителей электронной торговли (АПЭТ) [Электронный ресурс]. – 2026. – Дата обращения: 01.06.2026. – Текст: электронный.
12. Бувевич А. П. Маркетплейсы как ключевое звено современных каналов сбыта // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – № 6. – С. 2875–2884. – DOI: 10.18334/epp.14.6.121249. – Текст: электронный.
13. Горда А. С. Цифровая трансформация бизнес-моделей предприятий в сфере розничной торговли // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». – 2025. – № 4. – С. 120–126. – DOI: 10.25206/2542-0488-2025-10-4-120-126. – Текст: электронный.
14. Мызрова К. А., Панько Ю. В., Овчинникова С. В., Брюхачев В. А. Цифровая трансформация малого бизнеса: возможности, перспективы и препятствия // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18. – № 12. – С. 3251–3268. – DOI: 10.18334/ce.18.12.122173. – Текст: электронный.
15. Гоар С. Количество ПВЗ в России растет рекордными темпами – лидируют Новосибирск и Челябинск // ИНК [Электронный ресурс]. – 2025. – 25 июня. – Дата обращения: 01.06.2026. – Текст: электронный.
16. Оборот розничной торговли Республики Башкортостан: статистический сборник // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан [Электронный ресурс]. – 2025. – Дата обращения: 01.06.2026. – Текст: электронный.
17. upravleniye: nauchno-prakticheskiy zhurnal. 2025. No. 2 (182). pp. 42–45. – DOI: 10.34773/ EU.2025.2.7. (In Russ.).
18. Kharlamova I. Yu. Marketplaces as a Tool for Small and Medium Business Development. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal*. 2024. – No. 4 (142). DOI: 10.23670/IRJ.2024.142. 147. (In Russ.).
19. Torpishchev T. R. Hierarchical Structure of Risks in A Modern Russian Marketplace. *Yestestvenno-gumani-tarnyye issledovaniya*. 2024. No. 4 (54). pp. 494–498. (In Russ.).
20. Suyazov V. N. From Trading Platform to Ecosystem: Analysis of the Evolution of Marketplaces and Their Strategic Role in the Digital. *Vestnik Udmurtskogo universi-teta. Seria «Ekonomika i pravo»*. 2026. Vol. 36. No. 2. pp. 268–277. DOI: 10.35634/2412-9593-2026-36-2-268-277. (In Russ.).
21. Ptashkina E. S., Sultanova A. A. Structural Features and Mechanisms for the Development of Russia's Platform Economy. *Kreativnaya ekonomika*. 2025. Vol. 19. No. 12. pp. 3161–3186. DOI: 10.18334/ce.19.12.124257. (In Russ.).
22. Federal State Statistics Service. Accessed: 01.06.2026. (In Russ.).
23. Analytical Report on the Commission Burden on Russian Marketplaces, 2023–2025. *Association of Electronic Commerce Representatives (APET)* [Electronic Resource]. Accessed: 01.06.2026. (In Russ.).
24. Buevich A. P. Marketplaces as a Key Link in Modern Distribution Channels. *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024. Vol. 14. No. 6. pp. 2875–2884. DOI 10.18334/epp.14.6.121249. (In Russ.).
25. Gorda A. S. Digital Transformation of Business Models of Enterprises in the Retail Trade. *Omskiy nauchnyy vestnik. Seriya «Obshchestvo. Istoriya. Sovremennost'»*. 2025. No. 4. C. 120–126. DOI: 10.25206/2542-0488-2025-10-4-120-126. (In Russ.).
26. Myzrova K. A., Panko Yu. V., Ovchinnikova S. V., Bryukhachev V. A. Digital Transformation of Small Business: Opportunities, Prospects and Obstacles. *Kreativnaya ekonomika*. 2024. Vol. 18. No. 12. pp. 3251–3268. DOI: 10.18334/ce.18.12.122173. (In Russ.).
27. Goar S. The Number of Pickup Points in Russia Is Growing at A Record Pace, With Novosibirsk and Chel-yabinsk Leading the Way. *INK* [Electronic Resource]. 2025. Accessed: 01.06.2026. (In Russ.).
28. Retail Trade Turnover of the Republic of Bashkortostan: Statistical Digest. *Territorial Office of the Federal State Statistics Service for the Republic of Bashkortostan* [Electronic Resource]. 2025. Accessed: 01.06.2026. (In Russ.).
29. Key Economic Indicators of Small Businesses (Including Microenterprises): Statistical Bulletin. *Territorial Of-fice of the Federal State Statistics Service for the Republic of Bashkortostan* [Electronic Resource]. 2025. Accessed: 01.06.2026. (In Russ.).
30. Localization Index and Price Index on Ozon: A Com-plete Guide for Sellers [Electronic Resource]. 2025. Ac-cessed: 01.06.2026. (In Russ.).
31. Deliveries by Region. *Wb Partners* [Electronic Re-source]. 2026. Accessed: 01.06.2026. (In Russ.).

17. Основные экономические показатели деятельности малых предприятий (включая микропредприятия): статистический бюллетень // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан [Электронный ресурс]. – 2025. – Дата обращения: 01.06.2026. – Текст: электронный.
18. Индекс локализации и индекс цен на Ozon: полное руководство для селлеров [Электронный ресурс]. – 2025. – Декабрь. – Дата обращения: 01.06.2026. – Текст: электронный.
19. Поставки по регионам // Wb Partners [Электронный ресурс]. – 2026. – Май. – Дата обращения: 01.06.2026. – Текст: электронный.
20. Оценка цифрового развития: факты и цифры // International Telecommunication Union (ITU). – Geneva: ITU Publications, 2025. (In Eng.).
21. Глобальный отчет по электронной коммерции и цифровой торговле за 2025 год // United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). – Geneva: United Nations, 2026. (In Eng.).
20. Measuring digital development: Facts and figures 2024. *International Telecommunication Union (ITU)*. Geneva: ITU Publications, 2025.
21. Global e-commerce and digital trade report 2025. *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*. Geneva: United Nations, 2026.

Гареева Яна Рудольфовна / Gareeva Yana R.

старший преподаватель / Senior Lecturer

заместитель заведующего кафедрой «Экономическая безопасность» / Deputy Head of the Department of Economic Security

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский государственный нефтяной технический университет» / Ufa State Petroleum Technological University

г. Уфа, ул. Космонавтов, д. 1

E-mail: yana-gareeva@yandex.ru

Мухамадиева Эльвира Фанировна / Mukhamadieva Elvira F.

кандидат экономических наук, доцент / PhD, Associate Professor

доцент, заведующий кафедрой «Экономическая безопасность» / Associate Professor, Head of the Department of Economic Security

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский государственный нефтяной технический университет» / Ufa State Petroleum Technological University

г. Уфа, ул. Космонавтов, д. 1

E-mail: teffi83@yandex.ru