

УДК 339.146.4 DOI: 10.14451/1.255.62

Экосистема современного бизнеса (на примере рынка интернет-торговли)

© 2026 **Борисов Данил Юрьевич**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: 248455@edu.fa.ru

© 2026 **Ульянова Валерия Евгеньевна**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: 240434@edu.fa.ru

© 2026 **Долбик-Воробей Татьяна Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры математических и естественно-научных дисциплин. Московский университет имени С. Ю. Витте, Москва.

E-mail: tdolbikvorobey@muiv.ru

Ключевые слова: интернет-торговля, маркетплейсы, прогноз рынка, структура спроса, коэффициент Рябцева, логистика, цифровая экономика.

Цель исследования. В статье изучена структура и динамика экосистемы Интернет-торговли России, выявлены ключевые тенденции её развития. Актуальность исследования обусловлена быстрым ростом онлайн-рынка и усилением роли маркетплейсов в России. В исследовании использованы методы структурно-динамического анализа для изучения онлайн-рынка торговли, получены прогнозы динамики российского локального рынка на 2025–2026 годы и выявлены наиболее значимые структурные изменения в товарных категориях и распределении долей маркетплейсов.

Материалы и методы. Информационной базой исследования являются аналитическая информация Ассоциации компаний Интернет-торговли (АКИТ). Методологическая база исследования включает в себя: методы структурно-динамического и сравнительного анализов.

Результаты и заключение. Российский рынок Интернет-торговли продолжает демонстрировать устойчивый рост. Перспективы отрасли остаются положительными. Необходимо дальнейшее регулярное наблюдение за этой молодой отраслью торговли, которая из года в год укрепляет свои позиции.

Введение

Интернет-торговля в России за последнее десятилетие превратилась в целую отрасль, начиная со вспомогательного канала продаж, при этом продолжая оказывать существенное влияние на экономический рост, изменение цепочек

логистики и формированию потребительского поведения. Благодаря расширению влияния маркетплейсов, повышению доступности онлайн-сервисов и изменению предпочтений потребителей в сторону дистанционных покупок, переход к цифровым форматам покупок

происходит особенно быстро. В связи с этим было принято решение рассмотреть структуру современной экосистемы Интернет-торговли, выявить ключевые тенденции развития, а также провести прогноз динамики развития рынка на ближайшие два года.

Экосистема Интернет-торговли: трёхуровневая модель

Современная экосистема Интернет-торговли представляет собой многоуровневую сеть, в которую интегрированы производители, цифровые платформы и конечные потребители. Эта структура не является статичной, она постоянно развивается, адаптируясь к изменениям спроса, технологическим инновациям и логистическим решениям. Рассмотрим подробнее каждую компоненту сети.

На первом, базовом уровне находятся производители – основа экосистемы (заводы, фабрики, ремесленные мастерские, а также малые предприятия и индивидуальные предприниматели). Их функция заключается в создании товарного предложения. Особенностью современного этапа развития является всё более активное участие малого и среднего бизнеса в интернет-торговле. Благодаря маркетплейсам многие производители получили доступ к широкой аудитории без необходимости создания собственной торговой инфраструктуры. Производители формируют ассортимент, отвечающий потребностям покупателей, адаптируются к рыночным изменениям, создают новые модели товаров и участвуют в формировании ценовой политики. Они становятся ключевыми генераторами ценности, без которых существование всей экосистемы невозможно.

Второй уровень экосистемы занимают маркетплейсы – это цифровые посредники и центр распределения, то есть цифровые платформы, объединяющие производителей и покупателей. Их яркими примерами в России выступают такие компании, как Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет (рис. 1).

Эти компании обеспечивают инфраструктурную основу современного рынка онлайн-торговли.

Как можно заметить, за шесть лет существенно изменилась структура онлайн-торговли. В 2020 году доля Wildberries, Ozon, Яндекс Маркета составляла чуть более четверти (рис.1), при этом среди них лидирующая позиция была у компании Wildberries (около 13% рынка). В 2021 году она улучшила свои позиции (+9%), также усилили свои позиции и Ozon, и Яндекс Маркет (+3% каждая). В 2022 году на рынке онлайн-торговли приоритетную позицию заняла компания Яндекс Маркет. Ее доля составляла почти четверть всего рынка (около 23%). Компания Wildberries снизила свои позиции, ее доля снизилась до значения 2020 года (13%) так же, как и Ozon (только около 8%). Явно лидирующие позиции в российской структуре онлайн-торговли с 2023 года удерживает Wildberries, причем ее доля на рынке стабильно растет (с 44 до 50%). Второе место удерживает компания Ozon, но если ее доля в 2022-2023 гг. росла, то в 2025 году существенно снизилась (рис. 1). В 2025 году значение показателя составило около 18%, уступив место новым «игрокам», так как «Другие маркетплейсы» за 2025 год по сравнению с 2023 годом улучшили свои позиции более чем в 1,7 раза (рис. 1). Стоит подчеркнуть, что маркетплейсы выполняют сразу несколько функций на рынке онлайн-торговли. Во-первых, предоставляют производителям удобные инструменты размещения и продвижения товаров. Во-вторых, обеспечивают логистику, включая хранение, доставку и возвраты. В-третьих, формируют аналитическую среду, позволяющую продавцам оценивать спрос и, в-четвертых, создают интерфейс выбора товара для покупателей. Именно маркетплейсы стали главными драйверами роста Интернет-торговли в России, существенно расширив её географию, повысив скорость доставки и сделав онлайн-покупку доступными широким слоям населения.

Третья составляющая экосистемы – ключевое звено – это покупатели, которые и формируют спрос. На рынке онлайн-торговли они выступают конечными потребителями товаров. Существенно меняется и структура потребляемого товара покупателями за 2020-2025 гг. с использованием онлайн-рынка (табл. 1).

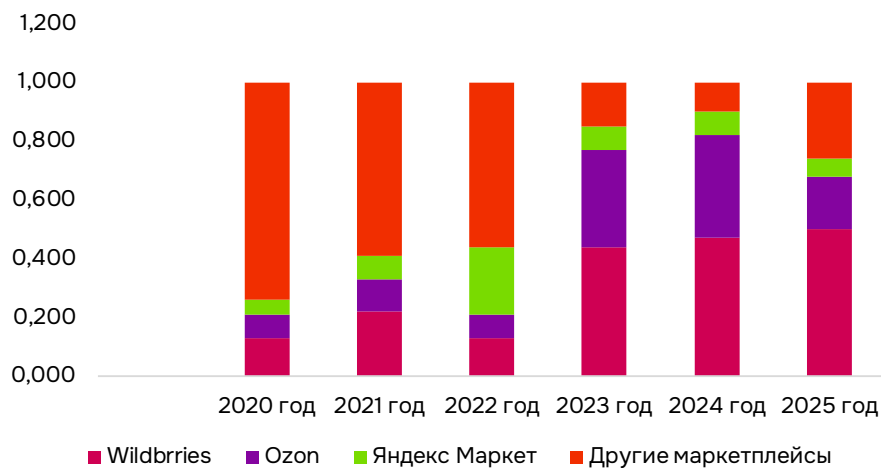


Рис. 1. Динамика доли маркетплейсов в России за 2020–2025 гг. Составлено авторами. Источник [2].

Как видно из таблицы 1, в 2020 году приоритетной категорией товара выступала «Цифровая и бытовая техника» – более четверти всего рынка. В дальнейшем ее доля из года в год снижалась, в 2025 году по сравнению с 2020 годом практически вдвое. Стабильно росла за этот же период времени доля потребления покупателями такой категории товара, как «Продукты питания» (более чем в 2 раза). Доминантные позиции

(60–80% на рынке) в 2020–2022 гг. занимают такие категории товара, как «Цифровая и бытовая техника», «Одежда и обувь», «Продукты питания», «Мебель и товары для дома» и «Прочие» товары. При этом с 2023 по 2025 гг. структура категории товаров существенно меняется, причем из года в год не прослеживается никакой четко выраженной тенденции (за исключением категории «Цифровая и бытовая техника»).

Таблица 1. Динамика категории потребляемого товара в РФ за 2020–2022 гг.

Категория товаров	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Цифровая и бытовая техника	28,0	21,7	18,0	12,5	14,3	11,5
Одежда и обувь	21,0	13,3	14,6	4,0	14,3	13,6
Продукты питания	10,2	9,4	11,0	14,0	16,9	20,5
Прочее	9,6	15,9	6,4	11,1	8,2	5,3
Мебель и товары для дома	9,6	14,4	15,4	17,0	14,8	15,5
Красота и здоровье	5,6	7,2	8,1	3,9	6,2	4,9
Товары для детей	3,6	4,3	4,5	–	3,5	3,2
Автозапчасти и аксессуары	3,1	3,9	4,0	4,1	6,9	6,8
Спорттовары	1,9	2,1	3,5	7,6	3,5	2,8
Инструменты и садовая техника	1,8	1,2	–	1,8	4,2	4,6
Книги	1,6	1,3	2,0	–	–	–
Аксессуары	1,2	1,6	–	7,9	3,0	2,8

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Динамика категории потребляемого товара в РФ за 2020–2022 гг. (Продолжение таблицы)

Категория товаров	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Зоотовары	1,0	1,3	2,0	2,8	–	–
Подарки и цветы	0,8	1,0	–	3,1	–	–
Товары для творчества	0,6	0,9	1,5	3,8	–	1,9
Аптеки	0,2	0,5	1,0	1,9	–	1,5
Услуги	–	–	5,0	–	–	–
Цифровые товары и подписки	–	–	3,0	–	4,2	5,1
Ювелирные изделия и часы	–	–	–	4,6	–	–
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Источник: Составлено авторами. Источник [2].

Отдельно стоит отметить, что с развитием Интернет-технологий пользователи стали более требовательными к срокам доставки, качеству товара и сервису. Цифровые платформы предоставляют им возможность сравнивать товары по цене, характеристикам и отзывам, что существенно повышает качество конкуренции. Повышение цифровой грамотности населения, рост числа мобильных устройств и распространение

безналичных способов оплаты – всё это способствует дальнейшему расширению онлайн-покупок.

Динамика развития Интернет-торговли в России

Развитие онлайн-торговли в России можно отследить на основе данных Ассоциации компаний Интернет-торговли (АКИТ), которая является одним из ключевых источников статистики [1; 8].

Таблица 2. Динамика развития Интернет-торговли в России за 2016–2024 гг.

Год	Рынок Интернет-торговли, млрд руб.		Структура рынка, %	
	локальный	трансграничный	локальный	трансграничный
2016	618	302	67,2	32,8
2017	666	374	64,0	36,0
2018	1153	504	69,6	30,4
2019	1446	586	71,2	28,8
2020	2781	440	86,3	13,7
2021	3604	317	91,9	8,1
2022	4809	177	96,5	3,5
2023	6162	197	96,9	3,1
2024	8707	270	97,0	3,0

Источник: Составлено авторами. Источник [1]

Как видно из таблицы 2, рынок Интернет-торговли активно развивается (в период с 2016 по 2024 год более чем в 9,7 раза). При этом темпы

роста его локальной составляющей стабильно и очень активно растут (например, в 2024 году по сравнению с 2016 годом более чем в 14 раз).

Трансграничная часть рынка нестабильна: до 2019 года по сравнению с 2016 годом увеличилась на 94 %, затем в период с 2020 по 2022 гг. снизилась (на 59,8%), в 2023–2024 гг. опять увеличилась (на 37,1%). Существенный перелом в пользу локального рынка наблюдается в 2020 году (его доля по сравнению с 2019 годом увеличилась с 71,2% до 86,3% – на 15,1%). Карантинные меры и ограничения передвижения создали беспрецедентный спрос на онлайн-покупки, при этом потребители отдавали предпочтение надежным локальным поставщикам с предсказуемой логистикой. В период 2021–2022 гг. наблюдается усиление доминирования отечественных площадок. Это объясняется введением ограничений на использование международных платежных систем и ужесточением валютного контроля. Это осложнило механизмы оплаты в трансграничной торговле.

На основе метода экстраполяции была построена модель уравнения регрессии (полиномиальная степенная функция):

$$\hat{y}_t = 129,58t^2 - 323,9t + 843,4,$$

где y – значения величины локального рынка, рассчитанные по модели, а t – период времени.

На ее основе спрогнозированы показатели локального рынка онлайн-торговли в России в 2025–2026 гг., соответственно 10 562,6 млрд руб. и 12 959,9 млрд руб.

Заключение

Результаты анализа показали, что российский рынок Интернет-торговли продолжает демонстрировать устойчивый рост. Перспективы отрасли остаются положительными. Рост локального сегмента объясняется укреплением отечественных маркетплейсов, увеличением числа российских производителей, а также расширением логистических возможностей внутри страны. Трансграничный сегмент, хотя и развивается более умеренными темпами, также демонстрирует положительную динамику, что говорит о сохранении интереса потребителей к зарубежным товарам.

Анализ динамики товарных категорий на рынке Интернет-торговли в период с 2020 по 2025 год наглядно демонстрирует трансформацию потребительских приоритетов и структурные сдвиги в Интернет-торговле. Переход от 2022 к 2023 году ознаменовался одним из самых заметных структурных сдвигов за весь рассматриваемый период, что подтверждается высоким значением коэффициента Рябцева (24,7% – «существенный уровень различий структур»), рассчитанным по данным таблицы 1 по формуле:

$$I_R = \sqrt{\frac{\sum (d_{i_1} - d_{i_0})^2}{\sum (d_{i_1} + d_{i_0})^2}},$$

где I_R – коэффициент Рябцева; d_{i_1} , d_{i_0} – удельный вес градаций изучаемых структур.

Последнее сигнализирует о завершении эпохи доминирования технологий и окончательном переходе к модели потребления. Последующий переход от 2023 к 2024 году, также отмеченный высоким коэффициентом Рябцева (28,1% – «существенный уровень различий структур»), закрепил новые тенденции. Сложившаяся в предыдущем периоде расстановка сил была не просто сохранена, а усилена. Категория «Продукты питания», демонстрируя уверенный рост, продолжала укреплять свои позиции и сместив «Мебель и товары для дома» с первой позиции. Этот переход, количественно подтвержденный коэффициентом, знаменует собой качественную трансформацию рынка. Он показывает, что тренд на онлайн-покупку продуктов перешел из стадии активного роста в стадию зрелости и стал драйвером общего объема рынка. При этом стабилизация доли товаров для дома указывает на насыщение спроса после «постпандемийного бума». Таким образом, структурные изменения в этот период носят уже не хаотичный, а системный характер, закрепляя новую иерархию категорий, где продукты питания становятся новой точкой отсчета. Фокус на периодах 2022–2023 и 2023–2024 годов является полностью оправданным. Пиковые значения коэффициента Рябцева в эти интервалы объективно подтверждают, что именно в эти годы произошли наиболее

интенсивные и качественные преобразования в структуре онлайн-торговли. Остальные годы исследуемого периода, демонстрируя более низкие значения коэффициента, выполняли роль фаз адаптации, подготовки или стабилизации выявленных трендов. Проведенное исследование позволило выявить ключевые тенденции и структурные изменения на рынке Интернет-торговли России. Установлено, что рынок демонстрирует устойчивый рост, сопровождающийся усилением доли локальных игроков и трансформацией товарных категорий.

Таким образом, потенциал дальнейшего расширения отрасли Интернет-торговли налицо. Результаты исследования могут быть исполь-

зованы, во-первых, бизнесом для оптимизации ассортимента, выбора каналов дистрибуции и разработки маркетинговых стратегий. Во-вторых, инвесторами для оценки перспективности вложений в сегменты Интернет-торговли. В-третьих, государственными органами для формирования мер поддержки отрасли и регулирования трансграничной торговли. Проведенный структурно-динамический анализ рынка Интернет-торговли не только описывает текущее состояние рынка, но и предоставляет инструменты для прогнозирования и адаптации к его динамике, что способствует устойчивому развитию экономики в условиях цифровой трансформации.

Библиографический список

- Интернет-торговля / АКИТ. – URL: <https://akit.ru> (дата обр. 10.11.2025).
- Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2025 / DataInsight. – URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025 (дата обр. 26.11.2025).
- Петров А. М.* Теоретико-методологические основы организации бухгалтерского учета расчетов и налогового планирования в корпоративных системах сферы услуг : монография. – СПб. : Рост, 2008. – 319 с. – ISBN 978-5-98217-037-8. – EDN QSSZRF.
- Петров А. М., Лымарь М. П.* История развития бухгалтерского учета в России и Китае // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – 12(258). – С. 56–63. – EDN PWOTEZ.
- Петрова О. А.* Концепция социальной ответственности бизнеса // Экономические науки. – 2021. – № 205. – С. 474–477. – DOI: [10.14451/1.205.474](https://doi.org/10.14451/1.205.474). – EDN VXFYMS.
- Петрова О. А.* Проблемы качества данных и их влияние на результаты бизнес-аналитики // Russian Journal of Management. – 2025. – Т. 13, № 10. – С. 110–118. – DOI: [10.29039/2500-1469-2025-13-10-110-118](https://doi.org/10.29039/2500-1469-2025-13-10-110-118). – EDN JHCAT.
- Петрова О. А.* Факторы и условия экономического роста регионов Российской Федерации // Экономические науки. – 2023. – № 219. – С. 129–131. – DOI: [10.14451/1.219.129](https://doi.org/10.14451/1.219.129). – EDN RCEVOC.
- Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обр. 10.11.2025).
- Урок 1.1. Что такое e-com / Сбер Бизнес Life. – URL: <https://sberbusiness.live/kursy/urok-1-cto-takoe-e-com> (дата обр. 26.11.2025).
- Petrov A., Poltarykhin A., Alekhina N.* The relationship between religious beliefs and coping with the stress of COVID-19 // HTS Theologiese Studies. – 2021. – Vol. 77, no. 1. – a6487. – DOI: [10.4102/hts.v77i1.6487](https://doi.org/10.4102/hts.v77i1.6487). – EDN YDXXSC.
- Tolmachev M., Petrova O.* Implementaciones de medidas para el desarrollo del potencial económico de la infraestructura de la zona ártica // Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas. – 2022. – Vol. 10, no. 20. – P. 115–128. – DOI: [10.5377/reice.v10i20.16030](https://doi.org/10.5377/reice.v10i20.16030). – EDN VOKDLY.