

ДОКЛАД

Платформенная экономика России. Лоббистская борьба вокруг регулирования маркетплейсов

Доклад
Платформенная экономика России.
Лоббистская борьба вокруг регулирования маркетплейсов

22.03.2026

В декабре 2025 - марте 2026 годов компания «Минченко консалтинг» провела исследование лоббистской борьбы вокруг регулирования маркетплейсов в РФ.

В ходе исследования использовались методы анализа открытых источников и полуформализованный экспертный опрос участников рынка, представителей ассоциаций, депутатского корпуса и органов государственной власти, экономистов.

Резюме

1. Рост платформенной экономики - существенный фактор текущего этапа развития рыночной экономики в России. Олигополия - новая реальность, реакцией на неё станет регуляторная донастройка со стороны государства, текущий профильный ФЗ (№289) - лишь первый шаг.
2. Идея безусловной ценности сохранения суверенных цифровых платформ разделяется наиболее высокопоставленными ЛПР, но не всем госаппаратом.
3. Ключевая идеологическая рамка межведомственного противостояния 2025–2026 гг.: сторонники платформенного суверенитета и форсированной цифровизации против сторонников секьюритизации рисков и сохранения статус-кво омниканальной системы ритейла с целью обеспечения продовольственной и товарной безопасности.
4. Лоббистская активность лидеров платформенной экономики является наиболее эффективной, ей противостоит нескоординированная коалиция игроков из нескольких смежных секторов экономики с противоречивыми требованиями.
5. Экономика данных важнее сильной логистики. Контроль маркетплейсов над цифровой витриной и пользовательским трафиком фактически формирует новую форму инфраструктурной монополии — контроль доступа к потребителю.
6. Можно зафиксировать Win-Win ситуацию по итогам первых двух раундов лоббистской борьбы: введены минимально возможные регуляторные ограничения, услышаны и приняты к сведению позиции других крупных отраслей.
7. Сценарии разработки дальнейшего регулирования достаточно широки, весной 2026 года наибольший общественный резонанс будут иметь предложения Минцифры о поддержке «Почты России» за счёт цифровых платформ, однако мы оцениваем вероятность его принятия как низкую.
8. Конфликтность отношений крупнейших цифровых платформ с конкурентами, особенно из-за проблем контрафакта, а также налоговой и регуляторной асимметрии, сохранится. Повторение введения ограничений по аналогии с «законом о торговле» в отношении сетевых ритейлеров не исключено. Компаниям сектора e-com следует инициативно гармонизировать свою коммуникацию из новой лидерской позиции.
9. В конце доклада приведён список сценариев регулирования с оценкой вероятности их претворения в жизнь: от практически неизбежных до маловероятных.

10. На перспективы дальнейшего регулирования цифровых платформ будет влиять и изменение международной практики. В частности, серьёзным аргументом в дальнейшей дискуссии станет опыт КНР, где несколько месяцев назад было принято новое, более жёсткое регулирование отрасли. Поэтому стоит наблюдать за практическим применением китайского опыта и его последствиями.
11. Сложность темы и динамичное изменение рынков неизбежно приведёт к отсутствию окончательного решения – стоит ожидать длительного позиционного противостояния с включением, возможно, новых участников на протяжении нескольких лет. В частности, не исключено, что уже в ближайшие годы цифровые платформы столкнутся с серьёзной конкуренцией со стороны ИИ-помощников.

Введение

Лоббистская борьба вокруг регулирования маркетплейсов носит комплексный характер. Она идёт как вокруг уже принятого в июле 2025 года ФЗ-№289 о платформенной экономике и, соответственно, вокруг площадки Госдумы, так и вокруг коммуникации с Аппаратом Правительства, профильными министерствами и Администрацией Президента.

В публичную полемику вовлечены все думские фракции, но их позиции не являются консолидированными (исключение – фракция ЛДПР, в радикальной форме поддерживавшая маркетплейсы).

Однако, при всей остроте споров, участники рынка платформенной экономики и сопредельных ей секторов не переходят красные линии в публичной дискуссии.

Ключевой вопрос – что является приоритетом в их развитии?

- 1) Конкурентоспособные и суверенные маркетплейсы как «национальные чемпионы». Это ключевой аргумент маркетплейсов;
- 2) интересы отечественного производителя и селлеров;
- 3) интересы потребителей, которые заинтересованы в низких ценах;
- 4) омниканальность отрасли торговли, вопрос выживания других форматов;
- 5) продовольственная и товарная безопасность страны в условиях военных действий и потенциальных ЧС.

Многоаспектность платформенной экономики усложняет выработку предложений по мерам её регуляции. Например, бизнес посреднических платформ по своей сути не похож на товарный маркетплейс, а гибкие агентские договоры не похожи на принципы классической оптовой торговли.

Радикальная секьюритизация документооборота и закрытость внутренних дискуссий органов государственной власти приводит к осложнению коммуникации между министерствами и ведомствами, стоящими на защите собственных, иногда узконаправленных интересов, не говоря уже о взаимодействии с внешними игроками.

В рамках стратегического диалога с регуляторами на данном этапе позиция лидеров e-com рынка ООО «РВБ» (WB) и Ozon представляется более консолидированной. Им противостоит целый набор игроков из смежных секторов, каждый со своими особыми интересами и своей информационной сетью в профильных ФОИВ.

Нетоварные цифровые посреднические платформы так или иначе следуют в фарватере универсальных маркетплейсов, поскольку их регулирование не столь приоритетно. Сила WB и Ozon – не в предложении решения, а в предложении своего видения принципиальной важности цифровой экономики, которое находит понимание у руководителей межведомственных рабочих групп. Основные претензии офлайн-ритейлеров и гибридных ритейлеров – широкое применение налогового арбитража, которое им недоступно. Претензии системообразующих банков – в навязывании маркетплейсами финансовых услуг своей широкой клиентской базе. Претензии селлеров – в непредсказуемом изменении условий договорных отношений и жёстком ценовом давлении.

Ход и содержание лоббистской борьбы

Большая часть респондентов, опрошенных «Минченко консалтинг» (подробно результаты опроса в Приложении 1), согласна с тезисом, что **рынок онлайн-торговли в 2026 году в России выглядит как сложившаяся олигополия**. Согласно доступным оценкам, непродовольственная розница уже сейчас на 45–50% находится под контролем маркетплейсов. При этом от 75 до 80% рынка контролируют 3 универсальных (товарных) маркетплейса, плюс специализированный модный маркетплейс. Доминирующие позиции занимают два игрока: WB/ООО «РВБ» и Озон. Однако оценки этого факта колеблются в диапазоне от резко отрицательных до умеренного одобрения, поскольку национальная принадлежность (суверенность) компаний также является ценностью. В начале 2026 года уровень проникновения формата маркетплейсов с развитой логистикой и бизнесом вокруг доступных ПВЗ уже почти достиг насыщения в крупных городах, но экспансия в регионах и малых городах продолжается.

Динамика развития сегмента e-commerce может нарушить принцип справедливой конкуренции. Доступ к потребителю становится формой «инфраструктурной монополии». Контроль маркетплейсов над цифровой витриной и пользовательским трафиком фактически формирует новую форму инфраструктурной монополии – контроль доступа к персональным данным потребителя.

Например, маркетплейс Ozon имеет более 60 млн активных клиентов (что почти соответствует числу домохозяйств в России). Это даёт ему возможность использовать их персональные данные, передавать их разным юрлицам внутри своей экосистемы, предлагая им самый широкий спектр услуг – от страхования до ипотеки.

Тенденция постоянного увеличения доли электронной коммерции (e-commerce) в общем торговом розничном обороте активно обсуждается экономистами. Базовый прогноз: порог в 30% будет в России преодолён. Ораз Дурдыев, президент Ассоциации цифровых платформ (АЦП): *«Маркетплейсы нашли самый короткий путь товара от производителя до потребителя. Замещение [прошлых форматов] обречено быть конфликтным».*

Массовое вымирание или адаптация?

Поскольку термин «хищническое ценообразование» звучал в ответах в ходе интервью ничуть не реже, чем «эволюционное развитие», то следует поговорить о том, кто пострадал от распространения новой модели торговли в условиях минимального государственного регулирования больше прочих.

Председатель президиума Ассоциации «Торгпром» Владлен Максимов поясняет: *«Развитие маркетплейсов ломает сложившиеся цепочки товарооборота: производитель-оптовик-розница. Офлайн-магазины становятся не более чем дорогостоящей витриной, где товар можно потрогать и расспросить про него, а купить потом на маркетплейсе. Прибыль генерируется в экосистемах маркетплейсов, диспропорционально увеличивая их рыночную силу».* Отдельные интернет-магазины практически вымерли как вид, хотя есть и контр-тенденция укрепления модели отдельных нишевых производителей с сильным и узнаваемым брендом, сотрудничающих со службами доставки, а не с маркетплейсами.

«В марте-апреле выйдут новые данные о динамике рынке e-com от компании Data Insight, на которые я ориентируюсь. Динамика замедлилась, но потолок роста бизнеса маркетплейсов ещё не наступил и вытеснение офлайн-розницы продолжится», - говорит Оксана Трофимова (к.э.н., эксперт в области маркетплейсов и платформенной экономики). Переток клиентов в рамках сетевого эффекта экосистем маркетплейсов затрагивает большое число смежных отраслей, а покупка и ребрендинг банковских структур задали новую глубину передела. Дмитрий Гавриленко (директор по связям с государственными организациями Авито¹): «Сама динамика роста [e-com] уже замедляется, но как минимум два года роста нас ещё ждут. А значит, экспансия на смежные рынки продолжится. Я бы назвал эту экспансию ключевым сюжетом для дальнейших дискуссий о регулировании и правоприменении».

Проблема регулирования платформенной экономики является комплексной. Вероятнее всего, мы вступаем в длительный (несколько лет) период полемики и донастройки существующей нормативно-правовой базы. Сетевой эффект от массового использования потребителями удобных им цифровых сервисов оказывает на рынок торговли едва ли не большее влияние, чем непосредственно низкие цены.

Обобщая позиции других опрошенных участников рынка e-com, можно сказать, что **обязанности маркетплейсов по отношению к селлерам и потребителям должны так или иначе прийти в гармонию с их новым лидерским положением на рынке, чтобы избежать чрезмерного регулирования.**

Тем временем вокруг взрывного роста маркетплейсов сформировалась зона повышенной турбулентности и активной конкуренции. К числу стейкхолдеров с разнонаправленными интересами относятся:

- универсальные маркетплейсы,
- нишевые цифровые платформы,
- розничные сетевые ритейлеры (в т. ч. с собственным e-com),
- селлеры,
- финтех-компании и банки,
- производители товаров,
- малые и средние торговые предприятия,
- иностранные поставщики,
- региональные власти,
- рекламодатели,
- различные группы потребителей (домохозяйства), для которых товарные маркетплейсы не только стали незаменимы в бытовом плане, но и значимо сдерживают инфляцию (особенно критически в категории «одежда»).

Отмечаем, что **почти все стороны в той или иной степени апеллируют к позиции и интересам малого российского производителя.**

Однако реальное вовлечение этого неоднородного субъекта в дискуссии о принципах регулирования оценить сложно.

Во-первых, из-за сильного влияния капитала маркетплейсов в различных ассоциациях селлеров.

Во-вторых, из-за распространённой схемы контрактного производства брендодержателей без реального владения производственными мощностями. Тенденция

¹ Юридическое лицо сервисов Авито - ООО «КЕХ eКоммерц»

такова, что по мере укрупнения бизнеса универсальных товарных маркетплейсов взаимодействие с малыми селлерами скорее сокращается и деприоритизируется, а конфликтность нарастает.

Когда мы думаем о современных цифровых маркетплейсах, что мы представляем в первую очередь? Систему складов, развитую логистику, брендинг цифровых страниц. Но есть кое-что более значимое за фасадом флагманов платформенной экономики. Ядром бизнеса маркетплейсов и основой их бизнес-процессов является ИТ-система, отвечающая за «динамическое ценообразование на основе предиктивной аналитики спроса и предложения» в целях постоянного увеличения товарооборота через универсальный маркетплейс.

Отношения с этими алгоритмами являются камнем преткновения для многих МСП и тем более для тех руководителей, кто привык работать вне платформенной экономики с годовыми контрактами на поставки и стабильной наценкой розницы. Таким образом, **часть претензий к маркетплейсам возникает из-за попыток поставщиков работать с ними как с классическим ритейлером.** Вход неопытных предпринимателей и малых предприятий на рынок с помощью маркетплейсов увеличивает риски и без того низкомаржинального малого бизнеса (по имеющимся оценкам, доля ИП в оборотах маркетплейсов составляет 60%). Можно указать, что не более 3% партнёров сознательно выбирают опцию отказа от скидок по договору. Эти опции, которые включают в себя т. н. «автоскидки» - уведомительное участие предложенных товаров в распродажах, а также инвестиции в скидки, софинансируемые самим маркетплейсом с целью дальнейшего завоевания доли рынка, то есть де-факто демпинга.

Сама идея отдельного контура регулирования цифровых платформ и вывод её в повестку в качестве основного фактора дискуссии уже стали тактической победой для флагманов. Объединение Russ Outdoor и WB кратно усилило лоббистские возможности компании по апелляции к наиболее влиятельному вето-игроку в администрации президента. **У данного игрока сформировалось особое видение государственной позиции, в рамках которой наличие суверенных маркетплейсов является безусловной ценностью из-за неизбежности глобального перехода к платформенной экономике.** Потолок роста объёма онлайн-торговли в общем объёме розницы эксперты видят как 33-38%.

Топ-менеджеры и GR-департаменты маркетплейсов успешно отражают атаки в виде наиболее радикальных регуляторных новелл. Они достаточно успешно показывают, что в случае их принятия вместо улучшения самочувствия российского производителя произойдёт обратное. В частности, один из экспертов высказал мнение, что запрет торговли продовольственными товарами на маркетплейсах может вызвать банкротство до 60 тысяч российских юридических лиц.

Фактически многие радикальные регуляторные меры просто не учитывают характер платформенной экономики. Они представляют собой капканы для предпринимателей смежных отраслей или фактически ставят под сомнение легальность ранее введённых налоговых режимов, используемых платформами. Дмитрий Гавриленко (директор по связям с государственными организациями Авито): *«Цели выработки регуляторики надо перенаправить в сторону развития цифровых сервисов, поддержать внешнюю экспансию национальных e-commerce компаний. Обратите внимание, пока Google рос в мировом масштабе, никто из законодателей в США ему вопросы [о монопольном положении] не предъявлял».*

В то же время существует позиция, что никакого отдельного регулирования отрасли e-commerce не требуется, зато жизненно необходимы единые правила игры и эффективный ведомственный надзор, в особенности налоговое администрирование для участников рынков розничной торговли (включая e-commerce), банковской деятельности и рекламы.

На периферию оттеснён подход неукоснительного соблюдения уже действующего законодательства и равных правил для всех игроков в сферах розничной торговли торговли и e-commerce. Так, Минфин и ФНС не включались в спор банков и маркетплейсов, но высказывались о необходимости проверок недобросовестных селлеров, которые уклоняются от уплаты налогов. Фактически они поддержали логику существования несправедливой налоговой оптимизации внутри запутанной бизнес-модели товарных маркетплейсов в объеме до 1,5 триллионов рублей, о которой публично говорил глава Сбера Герман Греф.

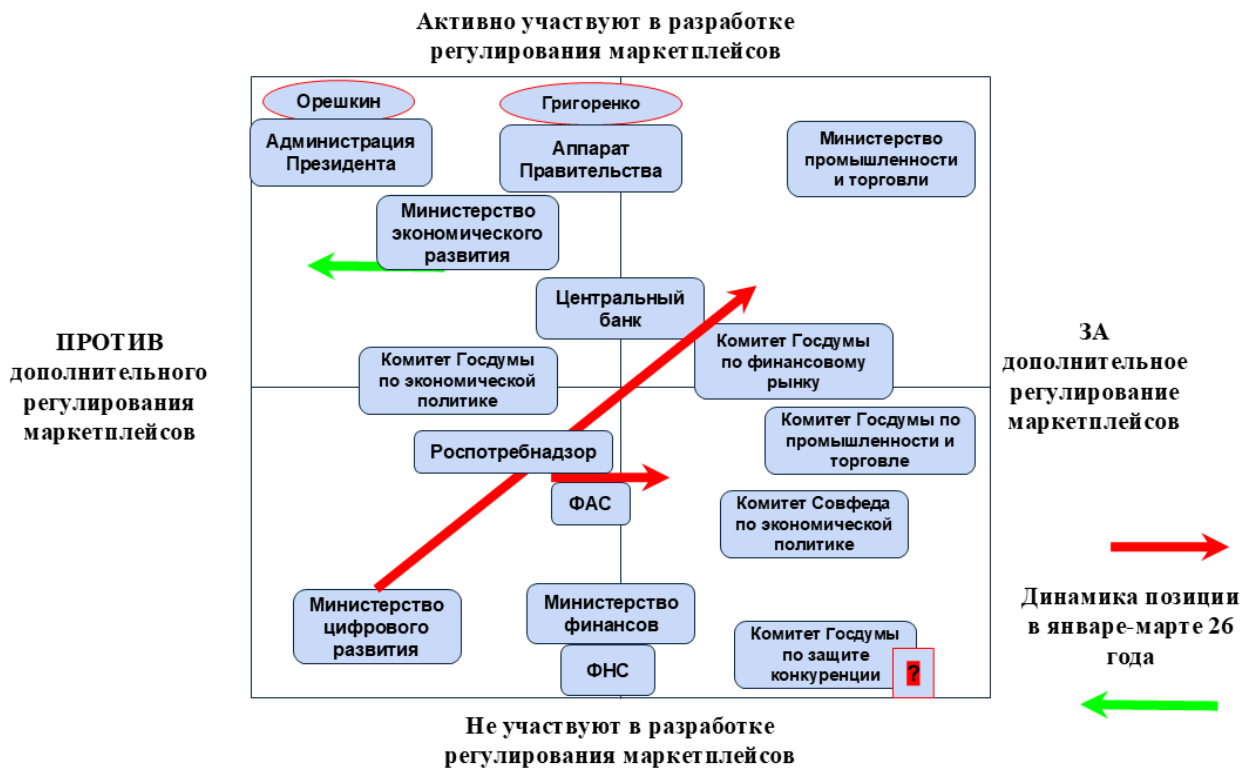
Крайний динамизм ситуации внутри экосистем маркетплейсов, алгоритмизация управления бизнесом и сильные сетевые эффекты, распространяющиеся на смежные отрасли, дополнительно влияют на отсутствие единства внутри регуляторов и ФОИВ.

С разной оптикой к вопросу подходят:

- Минпромторг (защита отечественного товаропроизводителя, борьба с контрафактом, секьюритизация торговых отношений).
- Центробанк (влияние на инфляцию, стабильность финансовой системы).
- Минфин (рост объёма налоговых поступлений).
- ФНС (администрирование налоговых поступлений).
- Аппарат Правительства (приоритет публичных рисков, связанных с социальной стабильностью).
- Минэкономразвития (ужесточение ответственности маркетплейсов за карточки нелегального товара, саморегулирование методом меморандумов, тестирование режимов регулирования (специализированные реестры) и поправки в Закон «О защите прав потребителей»).
- ФАС (пресечение практик недобросовестной конкуренции).
- Помощник президента по экономике Максим Орешкин (платформенный суверенитет и опережающее развитие российских цифровых сервисов).

Схема подходов гос.органов к регулированию приведена далее на Рис 1.

Рис 1. Позиции государственных органов по вопросу регулирования маркетплейсов и платформенной экономики (2025-2026 гг.)



Проблемы регулирования наиболее актуальны там, где менее затратные и легко масштабируемые модели цифрового маркетплейса быстро забирают доли рынка, искажают конкуренцию и снижают маржинальность бизнесов, работающих с более высокой налоговой нагрузкой.

Наиболее острым и дискуссионным является вопрос об обоснованности используемого маркетплейсами режима налоговых преференций. В частности, отношений с рабочей силой (через институт самозанятых), что сильно беспокоит офлайн-ритейлеров, которые обвиняют маркетплейсы в налоговом арбитраже.

Часть офлайн-ритейлеров настроена в этом вопросе радикальнее прочих участников рынка. Можно предположить, что они будут поднимать его вновь и вновь, чтобы выровнять условия правоприменения статей ГК и НК, угрожая массово перейти на принципы платформенной занятости. Среди селлеров 52% поддерживают существующий налоговый режим в отношении маркетплейсов и не видят причин его значительно регулировать.

Представители региональных властей, которые заинтересованы в получении НДСЛ, также критикуют маркетплейсы за массовое использование механизма самозанятости. В частности, один из губернаторов сказал: *«Мы посмотрели на опыт других регионов, собственную практику и отказались от строительства нового логистического центра у нас. Поступления от НДСЛ – мизерные. При этом они пылесосят рабочую силу с производства».*

Другой проблемный узел связан с продажей контрафакта и преференциями по условиям доступа в российские маркетплейсы иностранных поставщиков (**трансграничная торговля**). Как сформулировал один из участников процессов по арбитражу споров между селлерами и маркетплейсами, в силу «бесконечности» полки маркетплейсов проверка товара на предмет его аутентичности и легальности серьёзно затруднена, что оставляет возможности реализации откровенно контрафактной, поддельной продукции». С другой стороны, гиперзащита правообладателей может служить препятствием для динамичного развития экономики.

Оксана Трофимова (к.э.н., эксперт в области маркетплейсов и платформенной экономики): *«Борьба с контрафактом, которой должны по умолчанию заниматься сами цифровые торговые площадки и которая критически важна для выживания российского МСП, [к сожалению] принимает формы [принудительного] маркетинга. Так, 3%-ный ретробонусный оборотный платёж за маркетинговую маркировку «оригинал» внутри экосистемы [очевидно] нельзя признать достойной тиражирования практикой».*

Особенно жёсткую позицию в вопросе фактического обхода маркетплейсами таможенных правил занимает Минпромторг, всё больше ориентируясь на желательность «подморозки» ситуации, в надежде сохранить омниканальность торговли как особую ценность.

Маркетплейсы заявляют, что фактическая комиссия для селлеров из КНР выше и готовы предоставить соответствующую статистику в Правительство.

Есть и более глобальное видение. Декан экономического факультета МГУ Александр Аузан считает, что *«Мы смотрим на отношения с селлерами. А вы посмотрите на конкуренцию с другими маркетплейсами, потому что фактически он борется с Amazon за китайского поставщика. Поэтому, если исходить из того, что он максимизирует трафик, то он должен действовать в интересах потребителя, занижая цену: меньше комиссия - меньше цена. И затягивать поставщика, который иначе бы пошёл к его конкуренту».*

В апреле 2026 года, как ожидается, будет подготовлен второй совместный Меморандум крупных маркетплейсов, который будет поддержан Минэком и ФАС. В нём компании отрасли опережающими темпами объявят о применении норм №-289 ФЗ в своей деятельности. Подход маркетплейсов к саморегулированию будет уточнён, как минимум, по четырём направлениям с конкретными сроками: 1) комиссии и скидки 2) влияние на смежные отрасли 3) влияние на товарную доступность 4) трансграничная торговля.

В этих условиях апелляция к новой лидерской позиции и особой ответственности цифровых платформ перед обществом и смежными отраслями может в ряде случаев оказаться эффективнее попыток административно ограничить их рост.

Ряд опрошенных экспертов отмечает, что маркетплейсы в качестве своего основного источника дохода рассчитывают не на торговлю как таковую, а на сопутствующие услуги доступа к широкому рынку.

Отдельные претензии высказываются классическими банками и финтех-компаниями. Существуют риски использования маркетплейсами персональных данных своих клиентов для формирования клиентской базы своих же собственных банков, что создает неравные конкурентные возможности.

Это, в частности, объясняет остроту дискуссии вокруг программ лояльности и собственных банков универсальных маркетплейсов, деятельность которых, очевидно, увеличивает риски менеджерских решений для всей отрасли.

По словам респондента в менеджменте одного из системообразующих банков: *«поскольку расширение [бизнеса] маркетплейсов в финансовый сектор означает рост кредитования и внедрение всё более сложных программ лояльности, то сами по себе финансовые сервисы маркетплейсов — зона повышенного риска. В отличие от банков, данные сегменты пока не в полной мере охвачены сопоставимыми регуляторными требованиями, в т. ч. в части прозрачности операций и защиты потребителей».*

Отдельной проблемой является теневое кредитование. *«Стоит отметить, что практика рассрочек, предоставляемых платформами своим клиентам, может создавать определённые негативные последствия. Хотя фактически рассрочки в форме «покупай сейчас - плати позже» являются теми же самыми потребительскими кредитами, они при этом не всегда подпадают под банковское регулирование (формирование резервов под возможные потери, эксплицитное информирование потребителя и так далее). Потенциально это создаёт финансовые риски, связанные с теневым кредитованием, находящимся за балансом банков. Впрочем, на данный момент эта проблема не является системно значимой»,* - считает независимый экономист, к.п.н. Александр Зотин. Возможно, в случае более широкого распространения теневого кредитования не исключены и макроэкономические последствия.

Вопрос о скидках и принципах ценообразования (демпинг и инвестиции в скидки) на маркетплейсах раскалывает экспертную аудиторию. Плотно работающие с селлерами спикеры говорят об этом вопросе как о самом важном, затрагивающем интересы как производителей, так и потребителей-граждан. Интерес предпринимателей в контроле конечной цены своего товара можно определить как жизненно важный. При этом, по доступным цифрам, только 32% селлеров выступают за полный запрет скидок. Представители регуляторов, депутатов и розничных ритейлеров видят в нём скорее «тепловую ракету», которая отвлекает от сути регулирования деятельности универсальных маркетплейсов.

Ключевая идеологическая рамка межведомственного напряжения в 2026 году сохраняется: сторонники платформенного суверенитета и форсированной цифровизации **против** сторонников секьюритизации рисков и сохранения статус-кво омниканальной системы ритейла с целью **обеспечения продовольственной и товарной безопасности**.

В начале 2026 года наибольшую активность в попытке предложить вариант решения одного из конфликтов вокруг маркетплейсов развивает ЦБ РФ. Вероятно, Центробанк яснее ФОИВ видит, что растущая роль маркетплейсов как инфраструктурных игроков, объединяющих и торговлю, и финансы, и рынок данных пользователей, делает их системно значимыми институтами. Подобный статус предполагает постепенное увеличение допустимых стандартов в части управления рисками.

Предложение ЦБ о режиме равного доступа банков на цифровую витрину для оплаты товара потребителем может оказаться и компромиссным, и реализуемым технически. Более того, это ограничит возможности использования персональных данных клиентов маркетплейсов в пользу аффилированных с ними банков. Фактически это первый шаг к выработке механизма недискриминационного доступа для смежных рынков, включая финансовые сервисы и платёжные инструменты, из-за возникшей проблемы контроля доступа к потребителю со стороны маркетплейсов.

Другие предложения, высказанные к стратегической сессии у премьер-министра Михаила Мишустина 16 февраля, скорее являются декоративными. Но и они способны вызвать очередной виток межведомственного противостояния.

Против дистанционного механизма проверки возраста покупателя на основе биометрии выступит Минпромторг (из-за продажи алкоголя).

Новые требования к возврату ряда категорий товаров, которые, кстати, всегда постфактум оплачивает селлер, в виде поправок к Закону «О защите прав потребителей», скорее всего, будут приняты, хотя и могут вызвать некоторое аппаратное сопротивление со стороны Роспотребнадзора.

Наиболее остро в начале 2026 года стоит вопрос налогообложения трансграничной торговли и доначислений НДС. Изначальный проект Минфина критиковался за медлительность ввода и его поэтапность: глава Минпромторга Антон Алиханов в ходе парламентских слушаний 29 января предложил установить для иностранных товаров ставку НДС в 22% уже с января 2027 года. Отдельно следует отметить, что зеркальный принцип доступа не соблюден: российские юрлица фактически лишены возможности поставок на маркетплейсы КНР. На этом фоне 17 февраля Минэк предложил ускорить проект введения НДС на такие товары, разработанный Минфином в 2025 году. Как итог, в середине марта Минфин предложил следующую временную лестницу повышения: 7% в 2027 году, 14% - в 2028 и 22% - в 2029 году. Однако остаются нерешёнными вопросы администрирования данного налога.

В регулировании маркетплейсов неожиданным даже для других профильных ФОИВ и радикально-ограничительным для платформенной экономики смотрится **законопроект Минцифры о «Почте России»**, снова возвращающий экспертную и общественную дискуссию к обязательным платежам маркетплейсов в пользу госмонополии как часть поправок к уже принятому №289-ФЗ, который вступает в силу 1 октября 2026 года.

Впрочем, опрошенные нами эксперты склонны считать этот законопроект «тепловой ракетой» и скептически относятся к перспективам его принятия. В ходе экспертных интервью звучали мнения о том, что решение проблемы «Почты России» – в уравнивании условий её деятельности с компаниями электронной коммерции (требования к проверке безопасности посылок, использование налоговых режимов и т.д.)

Ниже представлена Таблица №1, дающая представление об основных кратко- и среднесрочных сценариях регулирования и донастройки цифровой платформенной экономики в РФ в разрезе конкретных инициатив по изменению законодательства или практики правоприменения. Правый столбец даёт нашу оценку вероятности принятия тех или иных мер регулирования с учётом ситуации на конец первого квартала 2026 года.

Таблица №1. Основные сценарии регулирования и донастройки цифровой платформенной экономики в РФ

Меры регулирования	Вероятность
Существенное ужесточение правил трансграничной торговли (НДС + пошлины). Минфин публично заявил о подготовке поправок в НК в части НДС на иностранные товары на цифровых платформах. Вопрос снижения порога беспошлинного ввоза будет рассмотрен отдельно, с учётом того, что с 1 апреля 2024 года в России действует порог для посылок физических лиц в размере 200 евро и 31 кг на одну посылку	98%
Введение режимов «Российская полка» и «Российская цифровая полка» (Минпромторг) в сроки до 1 марта 2027 года	98%
«Упреждающие» отраслевые меморандумы цифровых платформ (в т.ч. добровольные ограничения на взаимоотношения с селлерами)	90%
Формирование реестра крупнейших цифровых платформ в ведении Минэкономразвития с возможностью расширения и/или создания дополнительных реестров селлеров и даже владельцев ПВЗ	85%
Цифровая витрина равных возможностей для систем оплаты на маркетплейсах (ЦБ РФ). Препятствий для введения регулирования нет, требуется лишь внимательная проработка технических вопросов реализации	80%
Поправки в ФЗ «О защите прав потребителей» (Минэкономразвития и Роспотребнадзор)	75%
Поддержка «Почты России» в т.ч. с помощью финансовых и административных мер, затрагивающих бизнес-процессы маркетплейсов и служб доставки (включая, поправки предложенные Минцифры в №289-ФЗ)	20%
Возможные правки в №289-ФЗ, запрещающие маркетплейсам владеть финансовыми системами	5%
Фискальное ужесточение деятельности селлеров без изменения отраслевых НПА (Минфин)	5%
Поправки в ФЗ «О торговле» (Минпромторг) для уравнивания ограничений для традиционных сетевых ритейлеров и цифровых торговых платформ и обеспечения продовольственной и товарной безопасности (национальная модель торговли России)	1%

Приложение 1

Регулирование платформенной экономики в России: текущее положение и перспективы

Представляем результаты полуформализованного экспертного опроса участников рынка, представителей ассоциаций, депутатского корпуса и органов государственной власти, экономистов.

Опрос проводился «Минченко Консалтинг» в январе – марте 2026 г.

Общее число опрошенных экспертов - 30 человек.

Предмет исследования

С конца 2024 года в России продолжается публичный спор стейкхолдеров по вопросу регулирования цифровых платформ. С 2009 года доля интернет-торговли выросла более чем в 30 раз, составив по итогам 2025 года порядка 20% всего розничного товарооборота, в непродуктовом сегменте рост ещё выше. Динамичный рост выручки лидеров рынка (WB – свыше 30%, Ozon – более 40% за 2025 г.) в ближайшие годы не остановится, что увеличивает риски устойчивости для смежных отраслей и особенно для традиционного ритейла.

БЛОК 1. КОНКУРЕНЦИЯ НА РЫНКЕ ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ

- **Динамика конкуренции (Вопрос 1 - Как Вы оцениваете текущую динамику конкуренции на рынке онлайн-торговли?)**

Мнение опрошенных экспертов разделилось практически поровну между теми, кто считает, что рынок движется в сторону олигополии с существенным дисбалансом интересов других участников рынка (50% опрошенных), и теми, кто согласен с тезисом, что рынок онлайн-торговли в России уже является олигополией (также 50% прямых ответов). Эксперты отмечают, что рынок продуктов питания сохранит омниканальность, в то время как непродуктовый ритейл концентрируется в монопольных системах товарных маркетплейсов, а бывшие флагманы - крупные ТЦ - в лучшем случае движутся в сторону специализации на развлечениях, а в худшем – к постепенному уходу с рынка.

- **Риск монополизации (Вопрос 2 - Как Вы оцениваете риск монополизации отрасли торговли цифровыми платформами?)**

Половина опрошенных экспертов (52%) отмечает высокий риск монополизации (особенно со стороны лидеров рынка) и настаивает на активном государственном регулировании. В конце 2024 года ФАС уже признала доминирующее положение

Wildberries и Ozon, которые вместе занимают 80% рынка. Существенная часть экспертов (треть от числа опрошенных) отмечают, что существующих полномочий федеральных служб (ФАС, ФНС) в целом достаточно для того, чтобы сохранить конкуренцию без избыточного регулирования. Позицию об отсутствии существенных рисков занимают 12% опрошенных экспертов.

- **Ключевые риски (Вопрос 3 - Какие риски от дальнейшего укрепления позиции маркетплейсов в российской экономике, на Ваш взгляд, являются ключевыми?)**

Экспертам были предложены следующие варианты описания рисков, а также дана возможность сформулировать собственный вариант:

- Дестабилизация банковской системы
- Рост числа контрафактной продукции
- Дискриминация отечественного производителя
- Дискриминация крупных офлайн-ритейлеров
- Дискриминация малых и средних торговых сетей
- Монополизация торгового сегмента экономики крупнейшими игроками
- Дефицит кадров для промышленных предприятий
- Значительных рисков нет

Эксперты, в отличие от массовой аудитории, не разделяют мнение об отсутствии рисков. **Основными угрозами были названы рост контрафакта и монополизация торгового сегмента.** Среди менее существенных рисков: дальнейшее снижение рыночной доли малых и средних торговых сетей и потенциальная дестабилизация банковской системы из-за активного использования теневого кредитования. Представители ассоциаций селлеров также выделяют риск дискриминации отечественного производителя.

Тема дефицита кадров для промышленных предприятий является наиболее болезненной для региональных властей.

- **Скидки по «своим» картам (Вопрос 4 - Согласны ли Вы с позицией, что скидки при оплате «своими» картами на маркетплейсах платформах – это «скрытая форма конкурентной борьбы»?)**

Мнения респондентов в ответе на этот вопрос разделились по профессиональному признаку: представители офлайн-розницы и финтех считают это скрытой формой недобросовестной конкуренции, в то время как ассоциации селлеров не согласны с такой позицией, определяя данную практику как добросовестную.

Общий комментарий по Блоку 1

Экспертное сообщество констатирует завершение этапа свободной конкуренции сегмента онлайн-торговли и переход к структурной олигополии. Ключевым фактором здесь выступает «сетевой эффект»: маркетплейсы аккумулируют критическую массу данных и трафика, создавая сложно преодолимые барьеры для новых игроков. Впрочем, не исключено, что прогресс в области технологий ИИ (искусственного интеллекта) и соответствующих приложений приведёт в итоге к снижению барьеров входа в сегмент онлайн-торговли.

Наблюдается структурный разлом рынка: если сегмент продуктов питания (e-grocery) сохраняет омниканальность и здоровую конкуренцию, то непродуктовый ритейл (non-food) практически полностью монополизирован двумя игроками. Это ведёт к деградации традиционных форматов: как уже упоминалось, бывшие флагманы торговли – крупные ТЦ – постепенно теряют ритейл-функцию и вынужденно трансформируются.

Несмотря на признание ФАС доминирующего положения лидеров (80% рынка), эксперты отмечают парадокс: **краткосрочная потребительская выгода от демпинга и скидок по «своим картам» блокирует общественное недовольство, скрывая долгосрочные риски уничтожения многоформатной торговли и диктата условий малым производителям.**

БЛОК 2. РЕГУЛИРОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

- **Текущий уровень регулирования (Вопрос 5 - Как Вы оцениваете текущий уровень регулирования цифровых платформ в Российской Федерации?)**

Более 70% опрошенных экспертов оценивают текущий уровень регулирования как низкий, а пятая часть опрошенных считает его фактически отсутствующим.

- **Проигрывающие стороны (Вопрос 6 - Как Вы считаете, кто сейчас больше всех проигрывает от текущего состояния регулирования цифровых платформ?)**

По мнению опрошенных, больше всего от текущего состояния регулирования страдают малый и средний бизнес (из-за неограниченного законодательством высоких комиссий), традиционные офлайн-ритейлеры. Эти ответы отмечались чаще прочих. Также отмечается урон государственным интересам, интересам потребителей и традиционных финансовых структур. Никто из экспертов не назвал маркетплейсы проигрывающей стороной.

- **Консолидация позиций (Вопрос 7 - Насколько, по Вашему мнению, консолидирована позиция маркетплейсов по вопросу регулирования цифровых платформ?)**

Уровень консолидации маркетплейсов оценивается как средний (60% ответов) или как высокий (40% ответов), при этом отмечается разница между уровнем согласия в паре лидеров и остальными игроками, так, «цифровые доски объявлений» не готовы считать себя маркетплейсами по самоопределению. Согласовать позицию товарным маркетплейсам проще, чем другим субъектам, в силу малого числа участников рынка.

- **Поправки в № 289-ФЗ (Вопрос 8 - Требуется ли закон №289-ФЗ «О платформенной экономике» дополнительных поправок в части финансовых услуг?)**

Наиболее значимым эксперты (40%) назвали ужесточение ответственности маркетплейсов перед селлерами. Среди остальных ответов можно выделить разве что вариант (18%) «снизить регуляцию деятельности цифровых платформ», заменив её саморегулированием с помощью отраслевых меморандумов. Остальные варианты ответов не набрали и 10% голосов среди экспертов.

Общий комментарий по Блоку 2

Экспертный опрос фиксирует критический институциональный разрыв: **скорость технологического развития платформ кратно опережает реакцию законодательства. Государство на текущем этапе фактически вынуждено «играть по правилам» маркетплейсов, что привело к созданию мощной, но во многом олигопольной структуры.**

Ключевой проблемой признаётся непрозрачность «алгоритмического управления». Эксперты указывают, что платформы используют предиктивную аналитику и продвинутые алгоритмы для одностороннего изменения условий договорных отношений (комиссий, штрафов и ранжирования), что ставит селлеров в положение технической и экономической зависимости. Особняком стоит позиция Минпромторга: ведомство констатирует, что текущая модель провоцирует создание массово убыточной для малого бизнеса среды, где прибыль аккумулируется исключительно на уровне владельцев платформ.

При этом большинство экспертов сходится во мнении, что для исправления ситуации не всегда требуются новые законы – зачастую достаточно политической воли для реализации уже имеющихся полномочий ФАС, ФНС и ЦБ. Для гармонизации регулирования можно сместить с формального контроля документов на аудит эффектов используемых здесь и сейчас практик динамического ценообразования и защиту «слабой стороны» (МСП) в агентских договорах.

БЛОК 3. ПРИОРИТЕТЫ ГОСУДАРСТВА И ПОЗИЦИИ ВЕДОМСТВ

- **Значимые сюжеты (Вопрос 9 - Какие значимые сюжеты, на Ваш взгляд, повлияют на регулирование маркетплейсов?)**

Ключевыми сюжетами, что достаточно неожиданно, были названы лоббистская борьба вокруг новых поправок в закон «О платформенной экономике» (56%), что подтвердилось в результате предложенных в марте поправок со стороны Минцифры, и продолжение публичной кампании селлеров по защите своих интересов в борьбе за снижение комиссий, введение компенсаций за порчу товара и более длительные условия договоров (45%). Треть экспертов (33%) отметила, как значимые сюжеты «фискальное ужесточение деятельности селлеров со стороны Минфина без изменения отраслевых НПА» и «межведомственный аудит систем скидок банков и маркетплейсов по предложению заместителя руководителя Администрации Президента РФ М. Орешкина», результаты которого по состоянию на 20 марта 2026 года публике не представлены.

- **Государственные приоритеты (Вопрос 10 - Что, на Ваш взгляд, является приоритетом для государства в регулировании рынка цифровых платформ?)**

Основными приоритетами названы сохранение многоформатной торговли, развитие цифровой экономики и поддержка малого и среднего бизнеса. Каждый из этих ответов собрал по 60% голосов (можно было выбрать сразу несколько вариантов). Эксперты не согласны с тем, что приоритетом государства является поддержка бизнеса самих маркетплейсов.

- **Лучшие площадки для стратегического диалога бизнес-власть (Вопрос 11 - Как Вы считаете, какие органы власти занимают нейтральную позицию в отраслевом споре вокруг регулирования цифровых торговых площадок?)**

Эксперты отмечают, что большинство профильных органов власти уже заняли ту или иную позицию, что свидетельствует о высокой интенсивности лоббистской борьбы. Сами цифровые платформы более всего склонны доверять диалог площадкам Минэка и ФАС. Часть экспертов (20%) из всего предложенного списка ФОИВ и комитетов ФС РФ однозначно выделила лишь одну площадку, которой руководит помощник президента М. Орешкин.

- **Субъекты влияния (Вопрос 12 - Как Вы считаете, какое ведомство/актор в наибольшей степени может повлиять на итоговое решение в споре вокруг регулирования цифровых торговых площадок?)**

Решающее слово, по мнению опрошенных, остается за Президентом РФ. Значимую роль в итоговом решении также отвели Председателю Правительства, ЦБ, ФАС, Минфину, Минпромторгу, Минэкономразвития (на базе которого ведутся реестры) и Аппарату Правительства РФ под руководством Дмитрия Григоренко.

Общий комментарий по Блоку 3

Данный блок вопросов вызвал наибольшие разногласия среди экспертов. Есть определённый раскол в оценке государственных приоритетов. Эксперты фиксируют ситуацию «разнонаправленных векторов»: если на уровне деклараций приоритетом является поддержка МСП и сохранение многоформатной торговли, то на практике государственная политика зачастую способствует укрупнению цифровых гигантов.

Ключевой аналитический вывод заключается в «позиционном нейтралитете» большинства профильных ведомств. Эксперты интерпретируют отстранённость многих министерств не как отсутствие интереса, а как результат высокой интенсивности лоббистской борьбы, где ведомства предпочитают не занимать жёсткую позицию до принятия финального решения в Администрации Президента. При этом площадки Минэкономразвития и ФАС выделяются как наиболее «комфортные» и доверительные для диалога со стороны самих платформ.

Особое внимание эксперты уделяют фигурам «арбитров»: ключевое влияние на итоговую конфигурацию закона №289-ФЗ отводится не только профильным министрам, но и специализированным рабочим группам (в частности, группам М. Орешкина в АП и группе Д. Григоренко в Аппарате Правительства). Таким образом, регулирование платформенной экономики - это не рядовая отраслевая дискуссия, а одна из сфер «большой политики», где итоговый баланс интересов будет определяться в рамках борьбы групп влияния.

БЛОК 4. СЦЕНАРИИ БЛИЖАЙШЕГО БУДУЩЕГО

- **Прогноз относительно сценария внесения поправок в отраслевой ФЗ (Вопрос 13 - Дайте Ваш прогноз, будут ли внесены новые поправки в №289-ФЗ до момента его вступления в законную силу в октябре 2026 года?)**

Эксперты, скорее, ожидают внесения новых правок в № 289-ФЗ ещё до его вступления в силу в октябре 2026 года (более 60% ответов), поскольку он регулирует от силы 5-10% от всего проблемного поля растущего e-commerce рынка. Представители селлеров настроены на борьбу за поправки, а маркетплейсы рассчитывают устранить разногласия опережающим введением саморегулирования.

- **Вероятный исход публичного спора с банками (Вопрос 14 - Какой сценарий разрешения спора вокруг маркетплейсов Вы считаете наиболее вероятным?)**

Наиболее вероятными эксперты считают два сценария вокруг публично озвученных в конце 2025 года требований к регуляторам обязать маркетплейсы «устанавливать единую цену» и запретить им «вкладывать средства в снижение цен товаров».

«Равный доступ банков к программам лояльности маркетплейсов» выбрали 42% опрошенных. Чуть меньше 40% набрал вариант инерционного сценария - *«ситуация останется без изменений до следующего крупного кризиса»*. Селлеры надеются на урегулирование спора через расширение программ лояльности для карт других банков.

- **Последствия законодательного ограничения скидок (Вопрос 15 - К чему, по вашему мнению, приведёт возможное законодательное ограничение эксклюзивных скидок маркетплейсов?)**

Две трети экспертов полагают, что возможное законодательное ограничение скидок не даст никакого результата, так как инвестиции в них уже близки к максимуму, а их дальнейшее повышение грозит замедлением роста самих платформ. Четверть (25%) экспертов считают, что ограничение эксклюзивных скидок приведёт к снижению прибыли и рыночной доли крупнейших площадок, что может способствовать росту конкуренции.

Общий комментарий по Блоку 4

Анализ прогнозных сценариев показывает, что отрасль находится в точке ожидания значимых регуляторных корректив. Ключевым выводом блока является высокая вероятность доработки законодательной базы: большинство экспертов (особенно со стороны ассоциаций селлеров) ожидают внесения новых поправок в №289-ФЗ ещё до октября 2026 года. Это свидетельствует о том, что **текущая редакция закона воспринимается рынком не как финальная точка, а как промежуточный этап дискуссии**. Без тонкого регулирования рыночная сила маркетплейсов продолжит расти, что может усилить социальную напряжённость из-за страха потери дохода у других участников рынка.

Оценка последствий ограничения эксклюзивных скидок подтверждает статус-кво сложившейся дуополии. Эксперты полагают, что жёсткое административное регулирование скидок не приведёт к фундаментальному перераспределению рынка, так как инвестиции в программы лояльности уже достигли пика экономической целесообразности. Напротив, избыточное давление на этот инструмент может спровоцировать «эффект выталкивания», заставляя селлеров искать альтернативные каналы продаж из-за падения маржинальности. Таким образом, **будущее регулирования видится не в запретительных мерах, а в создании прозрачных условий сосуществования цифровых гигантов с традиционными секторами экономики**.

График семинаров «Минченко консалтинг» на весну 2026 года

Тренинги «Минченко консалтинг» предназначены политикам, государственным деятелям, предпринимателям и членам их команд, а также практикующим лоббистам и политконсультантам.

Обновлённый график семинаров

- 26-27 марта – «Образ лидера: практическое моделирование»
- 28-29 марта – «Практический лоббизм»
- 25-26 апреля – «Фокусы языка: искусство убеждения»

Тренеры

Евгений Минченко

- В политконсалтинге и лоббизме – с 1993 года
- Автор четырёх монографий по политконсалтингу
- Создатель модели «Политбюро 2.0»
- Президент РАСО (Российской Ассоциации по связям с общественностью)
- Директор Центра Социальной архитектуры МГИМО МИД России

Лев Харламов

- Вице-президент «Минченко консалтинг»
- Стратегический консультант

Сергей Толмачев

- Руководитель Бюро социальной архитектуры «Вертикаль»
- Член Исполнительного совета РАСО и Правления РАПК
- Соавтор книги "Десять шагов по вертикали"
- Лауреат Политической Премии РАСО «Гамбургский счёт»

Евгения Стулова

- Исполнительный директор «Минченко консалтинг»
- Председатель Комитета по политтехнологиям РАСО
- Автор книги «Четыре всадника информационного Апокалипсиса»

Стоимость участия в одном семинаре – 80 000 рублей.

Место проведения – Москва.

Запись по почте office@minchenko.ru, seminar@minchenko.ru

Бонус: все участники семинаров получают в подарок второе, исправленное и дополненное издание книги Е. Минченко «Политбюро 2.0: система власти в эпоху Владимира Путина».