



Яков и Партнёры

Развитие электронной коммерции в России

Март 2025 г.

Executive summary

01

В 2019-24 гг. рынок электронной коммерции в России вырос в ~7,5 раз – с 1,7 до 12,6 трлн руб.:

- За 5 лет доля e-commerce в розничной торговле выросла с 5 до 23%, во многом благодаря развитию универсальных маркетплейсов, нарастивших GMV в 20 раз и долю на e-commerce-рынке в 2,8 раза (с 23 до 64%); ежегодный прирост GMV ключевых игроков достигал >100%, начав замедляться с 2024 г. (YoY 2023-2024 гг. – ~54%)
- Независимый e-commerce – рынок онлайн-продаж через собственные каналы (омниканальные ритейлеры, DTC-бренды) и нишевые маркетплейсы – рос значительно медленнее (CAGR в 2019-2024 гг. – ~28%)
- >50% GMV рынка в 2024 г. пришлось на fashion и БТиЭ, в лидерах по темпам роста – FMCG, автотовары и e-pharma
- В категориях с высокой долей специализированных (БТиЭ, DIY, автотовары) или премиальных товаров (premium-одежда и premium-обувь) успешно выживают нишевые маркетплейсы и крупные независимые интернет-магазины



02

Несмотря на четырехкратное увеличение доли e-commerce в розничной торговле в 2019-2024 гг., на основании бенчмарков существует значительный потенциал роста:

- Доля e-commerce на рынке ритейла в России может вырасти на 50-100% - до уровня как зрелых экономик (США, Великобритания, Южная Корея – 30–50%), так и крупнейших развивающихся рынков со взрывной цифровизацией и гибкими потребительскими предпочтениями (Китай, Индонезия – 35–40 %)
- По типу, российский e-commerce-рынок скорее похож на рынок США, где, несмотря на стабильного лидера (Amazon, – ~30% рынка), сохраняется высокий уровень проникновения омниканальных и D2C-моделей.



03

Независимый e-commerce сталкивается со сложностями на старте, поэтому модель выхода на маркетплейсы более популярна:

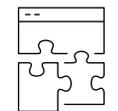
- Новых интернет-магазинов появляется в 2,5 раза меньше, чем продавцов на маркетплейсах, <3% выходит на GMV >2 млн руб. в месяц
- Для ведения собственного онлайн-канала продаж необходимо интегрировать 10+ различных систем; на российском рынке много игроков, предоставляющих отдельные компоненты, но отсутствует E2E-решение
- Так, даже среди продавцов на маркетплейсах с оборотом >250 млн руб. в год ~50% пока не имеют собственной e-commerce-площадки; >20% (~80% крупных) продавцов уже продают на 2+ площадках, запуск независимого онлайн-канала – следующий шаг



04

Несмотря на сложный процесс запуска, в долгосрочной перспективе собственный онлайн-канал дает больше преимуществ:

- Независимый e-commerce дает больше возможностей для привлечения, управления лояльностью и LTV покупателей (соответственно, собственной юнит-экономикой), выстраивания бренда, а также прямой доступ к клиентским данным – важный фактор увеличения эффективности ценообразования и промо
- Независимые игроки дифференцируются от маркетплейсов за счет уникальных преимуществ: глубины ассортимента (проверенных товаров, количества брендов в фокусных ассортиментных группах и др.), экспертизы, сервисности (предложения дополнительных value-adding услуг); а также обеспечивают сравнимый с маркетплейсами клиентский опыт в онлайн (например, доставку в ПВЗ и рассрочки)



05

К 2030 г. рынок e-commerce вырастет до 32–35 трлн руб., независимый e-commerce займет ~28–34%:

- В базовом сценарии рынок e-commerce в России вырастет в 2,6 раза к 2030 г. и достигнет ~32 трлн руб. (36% рынка ритейла), независимый e-commerce сократится до ~28%
- В американском сценарии рынок также вырастет в 2,6 раза, но независимый e-commerce сохранит ~35% доли, сканнибализировав рост маркетплейсов
- В оптимистичном сценарии рынок вырастет в 2,8 раза к 2030 г. (до 35,2 трлн руб., 39% рынка ритейла), независимый e-commerce сохранит ~35% доли за счет более активного перетока из офлайн-канала



Рост проникновения и объема потребления интернета способствовал росту электронной коммерции в России

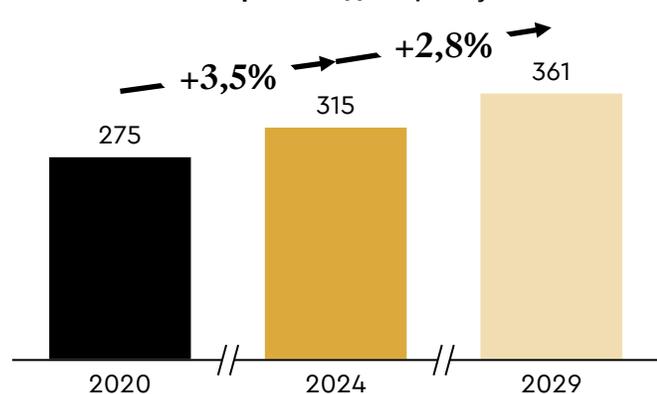
Проникновение интернета замедляется, но цифровая зависимость усиливается

Совокупная аудитория интернета в России замедляет рост:

- В 2020–2024 гг. совокупная аудитория интернета уже выросла с **78,1%** (95,6 млн) до **85,5%** населения старше 12 лет (103,5 млн – на 7,4 п. п. и 7,9 млн пользователей за 4 года)
- В 2024–2029 гг. проникновение вырастет до **~89%** (~108 млн чел.) – на 3,5 п. п. и 4,5 млн

Несмотря на замедление проникновения, **время в онлайн на пользователя растет**

Среднее время, проведенное человеком в интернете в день¹, минуты XX% CAGR



Основные драйверы – видеопотребление, мессенджеры и e-commerce-площадки

Наравне с видео и мессенджерами e-commerce входит в **топ-5 активностей в интернете по доле потребления** и в **топ-3 по скорости роста**: >85% аудитории интернета уже посещает e-com-площадки 1+ раз в месяц

В 2020–2024 гг. в **>3,5 раза выросла ежедневная аудитория крупнейших e-com-площадок**: DAU Wildberries – до ~35 млн, DAU Ozon – до ~32 млн

Структура интернет-потребления, 2020 vs 2024 г., %



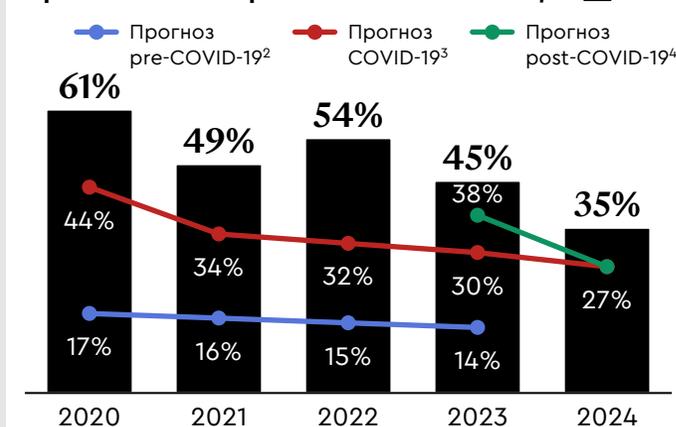
Пользовательские тренды отражаются на бизнесе: покупки перетекают в онлайн

Рынок электронной коммерции растет **быстрее традиционного ритейла** (YoY 30–50% vs YoY 8–10%) и **быстрее, чем прогнозировали ранее**

Реальные темпы роста рынка опережают:

- Доковидные прогнозы в **3–3,5 раза**
- Прогнозы аналитиков во время COVID на **10–15 п. п.**

Прогнозный YoY рынка e-com в России, %



1. Статистика для населения старше 12 лет

2. Прогноз Data Insight от 2018 г.

3. Прогноз Data Insight от 2020 г.

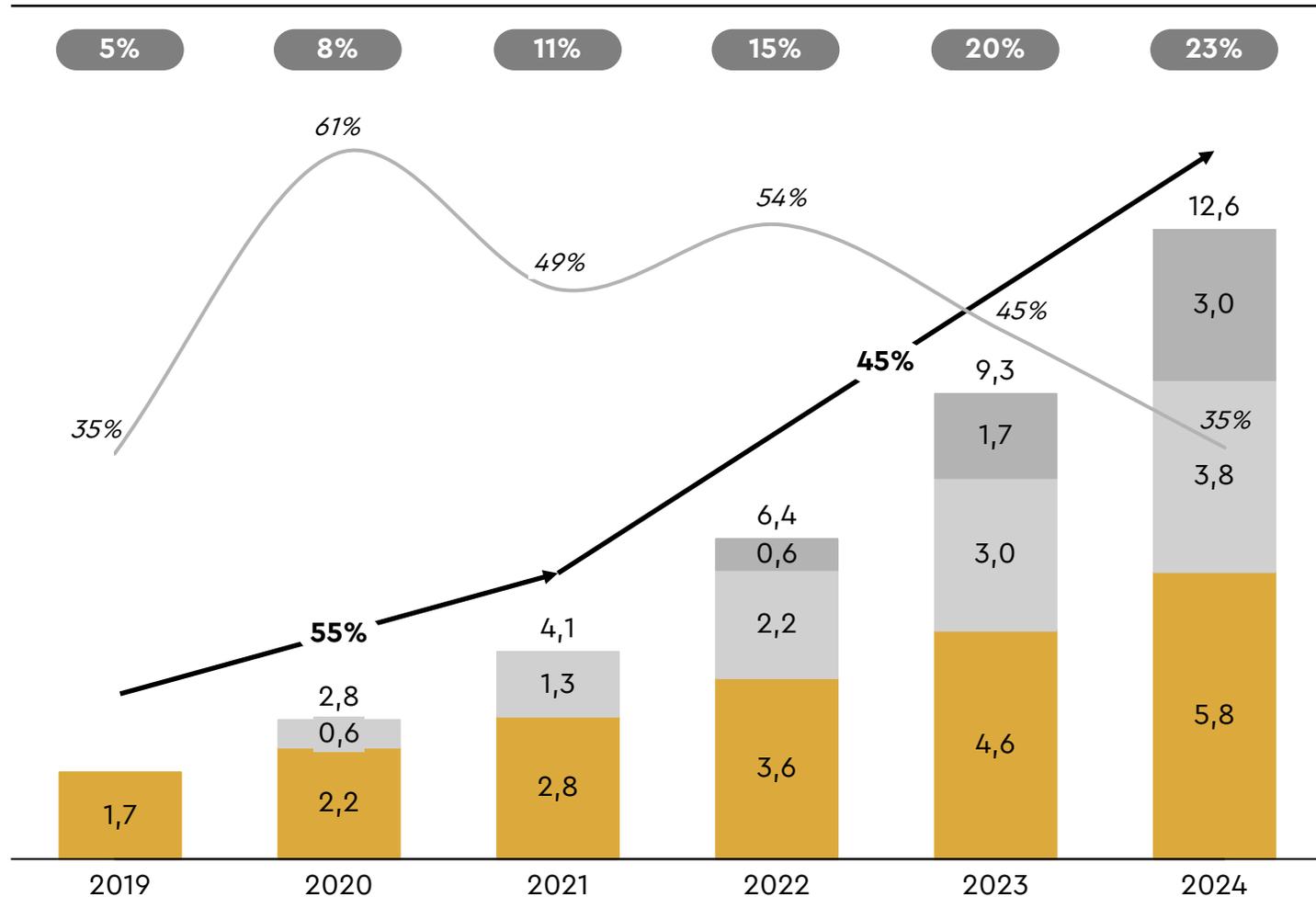
4. Прогноз Data Insight от 2023 г.

За 5 лет (2019-24 гг.) рынок электронной коммерции вырос в ~7,5 раз

■ Базовый прогноз до COVID-19 ■ Вклад COVID-19 ■ Вклад структурного сдвига после 2022 г.

XX% Доля e-com от рынка ритейла — YoY e-com-рынка

Объем рынка e-com¹, трлн руб.



1. Без учета сегмента cross-border и B2B крупной промышленной продукции

Источник: Росстат, Минэкономразвития России, Data Insight, анализ «Яков и Партнёры»

Ключевые наблюдения

За последние 5 лет e-commerce вырос более чем в 7,5 раз: с 1,7 трлн руб. в 2019 г. до 12,6 трлн руб. в 2024 г.

При этом электронная коммерция росла в ~8 раз быстрее традиционного ритейла (CAGR в 2019-2024 гг. e-commerce – ~49% vs офлайн-ритейла ~6%) и стала одной из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики

Ускорению развития рынка e-commerce способствовала пандемия COVID-19 (YoY в 2019-2020 гг. e-commerce – +60,6%, традиционного ритейла – -3,2%):

- В 2020 г. количество онлайн-заказов выросло на ~80% (+365 млн), до ~830 млн
- При трендовом прогнозе темпов роста без учета фактора пандемии (CAGR в 2011-2019 гг. – ~28%) рынок e-commerce вырос бы до ~5,7 трлн руб. к 2024 г., вклад COVID-19 – ~3,8 трлн руб.

С 2022 г. дополнительным фактором роста e-commerce (вклад – ~3 трлн руб. к 2024 г.) стали структурные сдвиги предложения в ритейле:

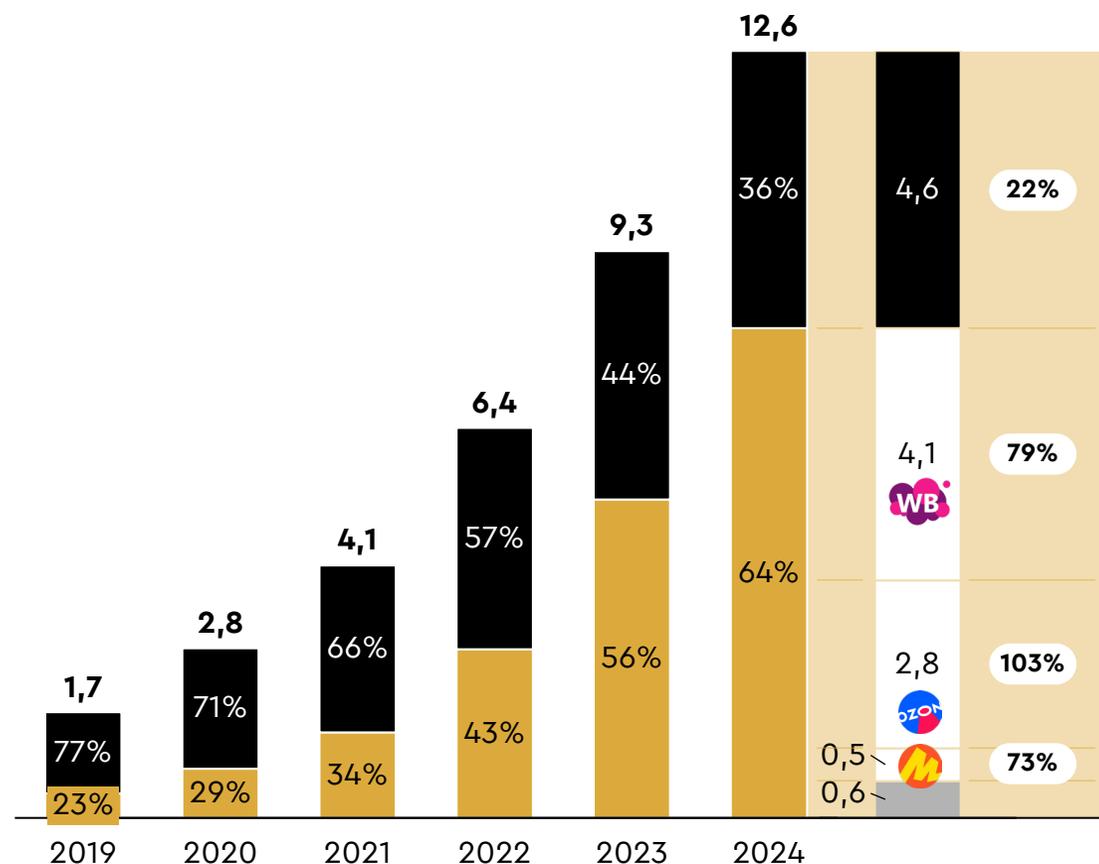
- Уход западных брендов с российского рынка и их постепенное замещение новыми, в т.ч. нишевыми российскими игроками
- Спад офлайн-розницы (закрытие магазинов, сокращение ассортимента, непредсказуемость цен)

Доля маркетплейсов выросла в 2,8 раза: с 23% в 2019 г.

до 64% в 2024 г. ■ Маркетплейсы ■ Независимый e-com

xx% CAGR, 2019–2024 гг.

Сегментация рынка e-com по каналам¹, GMV, трлн руб.



- В 2019–2024 гг. учитывается GMV универсальных маркетплейсов: Wildberries, Ozon, «Яндекс Маркет», «Мегамаркет», AliExpress (без учета cross-border), «Магнит Маркет»
- Mediascope: в 2024 г. Wildberries потратил на маркетинг ~5,6 млрд руб. (+14% YoY), Ozon – ~11,8 млрд руб. (+17% YoY)

Источник: финансовая отчетность компаний, анализ «Яков и Партнёры»

Ключевые наблюдения

В 2019–2024 гг. универсальные маркетплейсы определяли развитие рынка e-commerce, нарастив GMV в 20 раз:

- 2019–2021 гг.** – выступили основным драйвером роста рынка в период пандемии (+150 млн заказов, 40% прироста в 2020 г.), нарастив долю (+11 п. п. в 2019–2021 гг.); **кратно увеличилось количество продавцов на ключевых площадках** (в 2020 г. на Wildberries – в 5 раз, до ~90 тыс., на Ozon – в 3 раза, до ~20 тыс.)
- 2022–2024 гг.** – продолжили активно развиваться: ежегодный прирост GMV ключевых игроков достигал >100%, замедлившись только к 2024 г. (YoY в 2023–2024 гг. – ~54%)
- Факторы успеха: а) широкий мультикатегорийный ассортимент (8–10 млн SKU), б) удобный пользовательский опыт за счет развитой логистической инфраструктуры (склады, ПВЗ), в) инвестиции в медиапродвижение (затраты составляли до ~1% GMV площадок²)

Ozon стабильно опережал Wildberries по темпам роста, сократив отставание: в 2019 г. WB был в ~2,75 раза больше Ozon, в 2024 г. – только в 1,5. При этом по посещаемости Ozon уже обогнал WB (392 млн vs ~330 млн визитов в месяц)

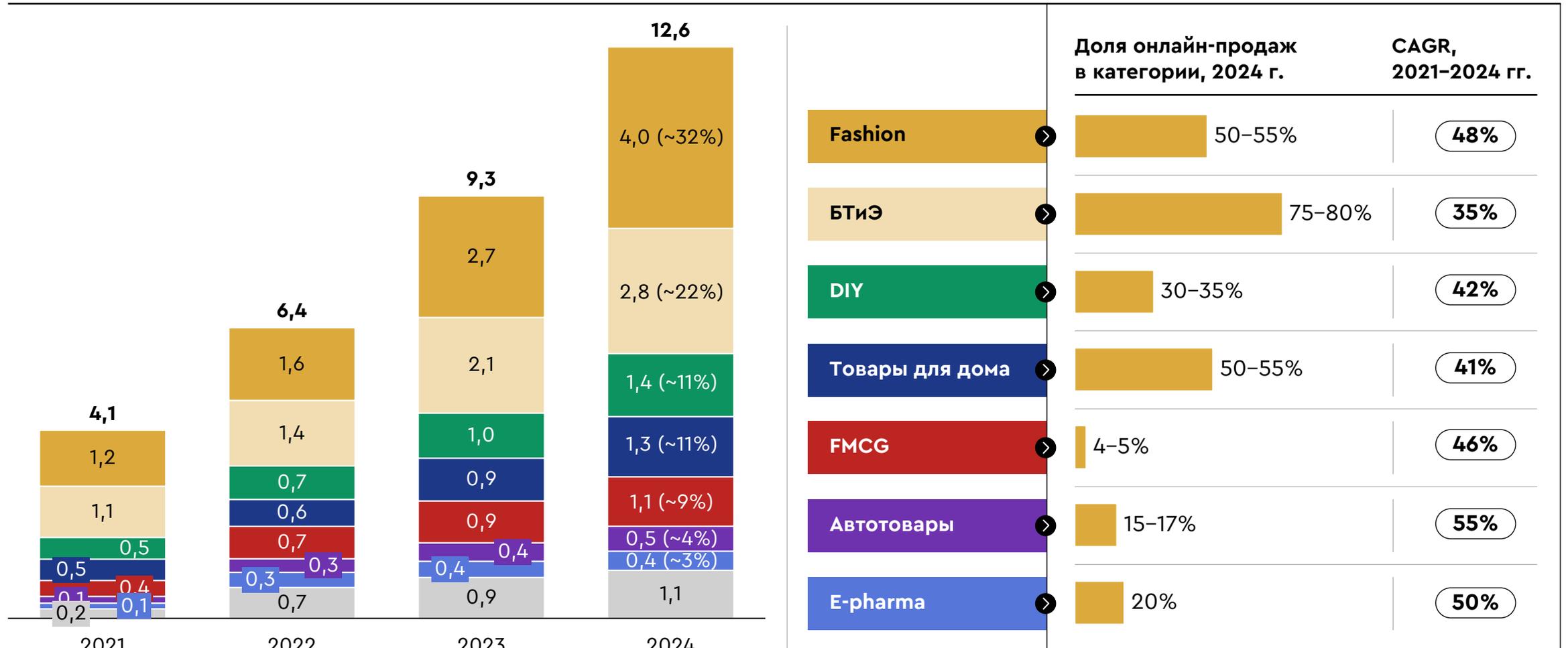
Также в **топ-3 универсальных маркетплейсов по обороту с 2023 г. закрепился «Яндекс Маркет»** (CAGR в 2019–2024 гг. – ~73%, GMV – ~0,5 трлн руб. в 2024 г.)

Независимый e-com – рынок онлайн-продаж через собственные каналы (омниканальные ритейлеры, DTC-бренды) и нишевые маркетплейсы – **рос значительно медленнее** (CAGR в 2019–2024 гг. – ~28%)

>50% GMV e-commerce приходится на fashion и БТиЭ, в лидерах по темпам роста – FMCG, автотовары и e-pharma

■ Fashion
 ■ Бытовая техника и электроника (БТиЭ)
 ■ Товары для дома
 ■ DIY
 ■ FMCG²
■ Автотовары
 ■ E-pharma³
■ Прочее

Объем рынка e-commerce по категориям¹, трлн руб.



1. Размер категории включает объемы продаж категории на маркетплейсах.

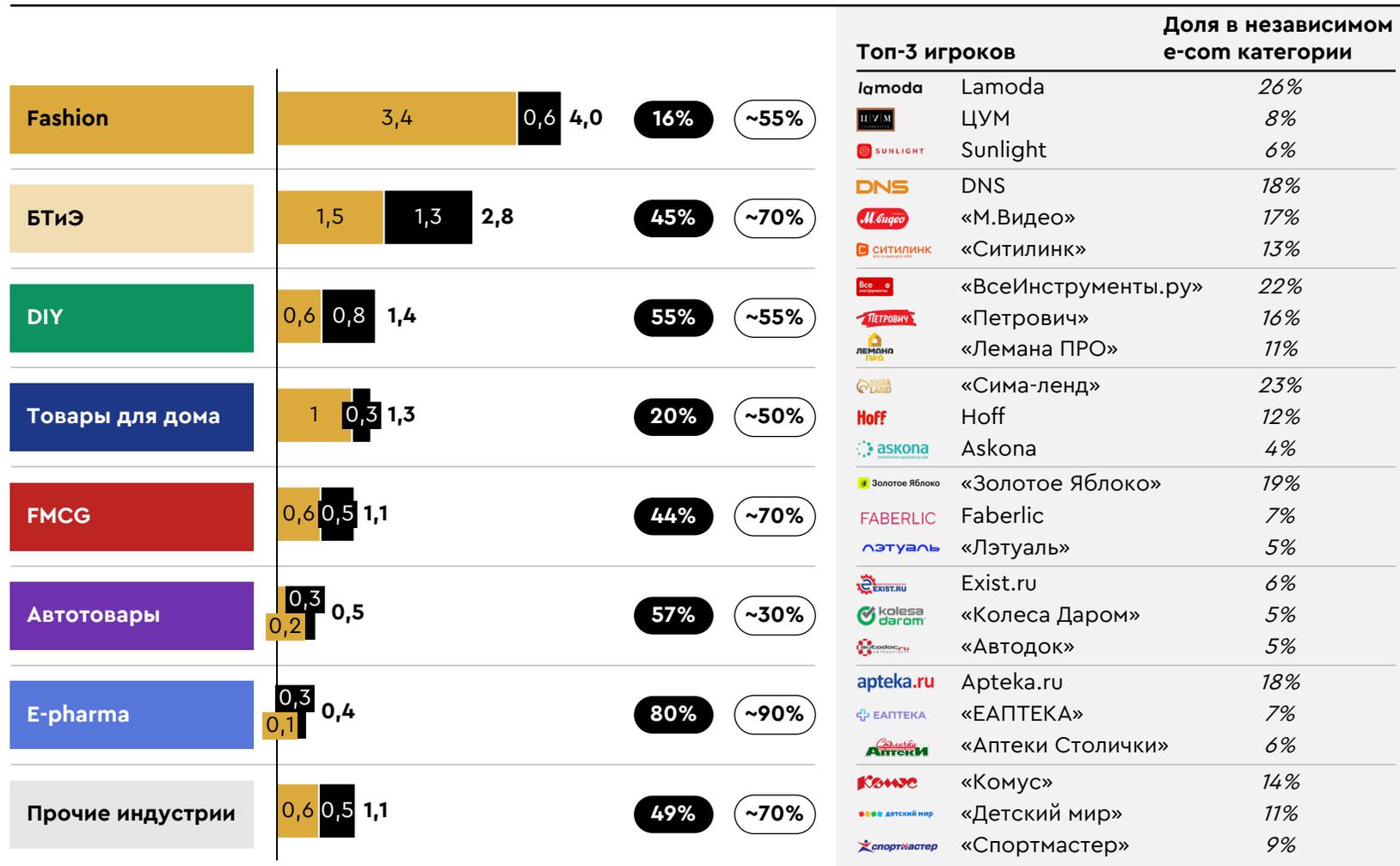
2. Включая beauty.

3. Розничный аптечный рынок, в том числе безрецептурные и рецептурные препараты, БАДы, косметика

В DIY, автотоварах и e-pharma доля независимого e-com – >50%

■ Маркетплейсы
 ■ Независимый e-com
 XX% Доля независимого e-com
 XX% Консолидированность независимого e-com (доля кат., на игроков с GMV топ-100 рынка)

Объем индустрий по каналу продаж в 2024 г., трлн руб.



Ключевые наблюдения

Несмотря на усилившуюся роль маркетплейсов на рынке, сохраняются категории с высокой долей независимого e-com:

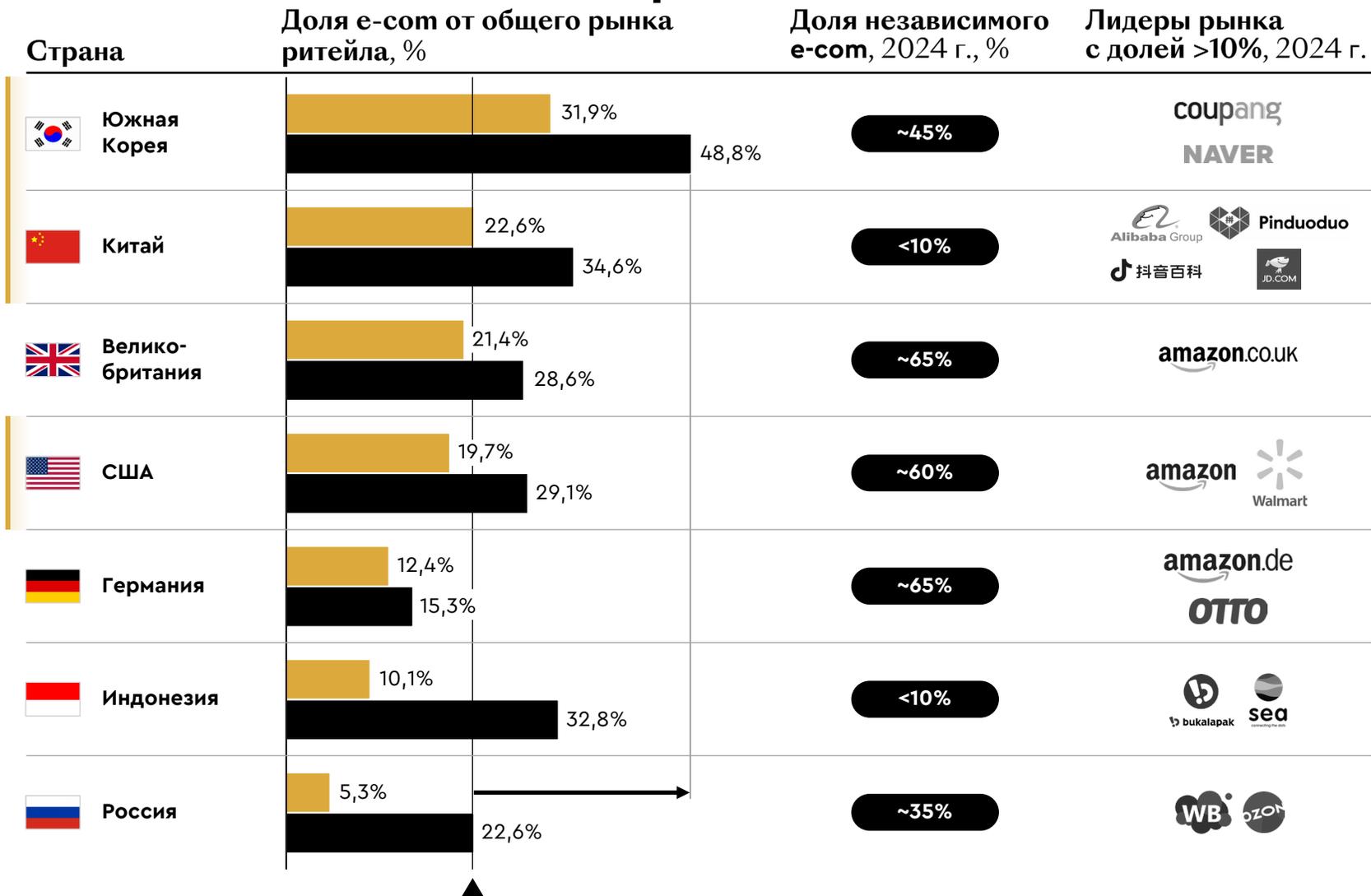
- В категориях с высокой долей специализированных либо премиальных товаров (БТиЭ, DIY, premium-одежда и premium-обувь) успешно выживают нишевые маркетплейсы и крупные классические интернет-магазины
- Растущие в онлайн индустрии e-pharma и автотоваров пока наиболее независимы от маркетплейсов

За исключением БТиЭ, FMCG и e-pharma, ~45-70% независимого e-com драйвится игроками с оборотом <4 млрд руб. в год:

- Наименее консолидированные категории – автотовары (30%) и товары для дома (50%)

Несмотря на четырехкратное повышение проникновения e-com в 2019–2024 гг., существует значительный потенциал роста

Детализировано далее 2019 г. 2024 г.



Ключевые наблюдения

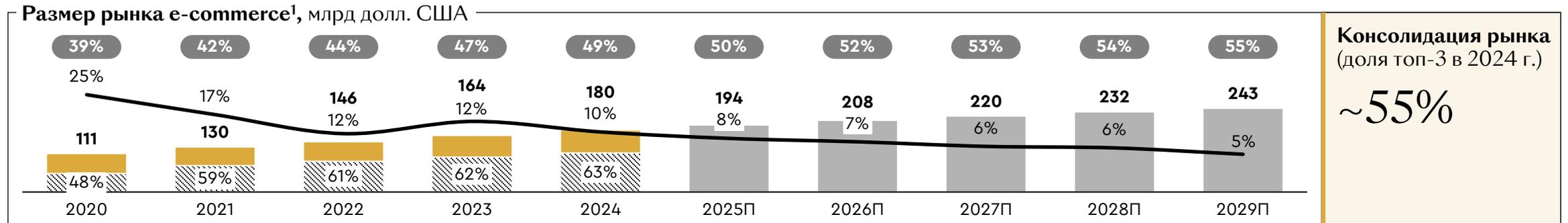
Несмотря на четырехкратный рост проникновения электронной коммерции в 2019–2024 гг., на основании бенчмарков существует **значительный (+50–100%) потенциал дальнейшего роста проникновения e-commerce** – до уровня как зрелых экономик (США, Великобритания, Южная Корея), так и крупнейших развивающихся рынков со взрывной цифровизацией и гибкими потребительскими предпочтениями (Китай, Индонезия)

В **американо-европейской модели** развития рынок e-com деконсолидирован, **на независимых игроках приходится >50% рынка**
 В китайской модели – на крупных развивающихся рынках с опережающей цифровизацией – **по итогам консолидации рынка e-com остается 2–3 лидера** (универсальных маркетплейса)



Южная Корея: технологичный e-commerce-рынок с упором на суперприложения, быструю доставку и интеграцию социальной коммерции

X% Доля e-com в ритейле ■ Независимый e-com ▨ Маркетплейсы — YoY e-com-рынка



Особенности рынка

- Максимальная цифровизация – драйвер высокого проникновения e-com в ритейл**
 Высокое (~99%) проникновение интернета, смартфонов (>95%), e-com (>80%), digital-методов оплаты (~35% оплат – Naver Pay, Samsung Pay)
- Mobile-first**
 >70% покупок в онлайн совершается с мобильных устройств (в категориях fashion, товаров для детей, товаров для животных – >80%)
- Популярность live e-commerce**
 Конверсия продаж в прямом эфире (~20%) на локальных платформах (Naver Shopping Live, Kakao Shopping Live) выше, чем у традиционного ритейла (<0,5%) и социальной коммерции (~10%)

Ключевые игроки с GMV, млрд долл. США

Игрок	GMV в 2024 г.	Особенности
coupan	51 (~31%)	<ul style="list-style-type: none"> Универсальный 3P- & 1P-маркетплейс, «корейский Amazon» по технологичности, выросший в 5 раз в 2019–2024 гг. CVP для потребителей: доставка next day / same day (Rocket Delivery), низкие цены, широкий ассортимент, включая e-grocery (Rocket Fresh) CVP для мерчантов: топ-1 в Корее логистическая платформа B2C (в том числе через партнерства) и топ-1 по размеру delivery fleet
NAVER	26 (~16%)	<ul style="list-style-type: none"> E-com-экосистема: поиск, 3P-маркетплейс и финтех (Naver Shopping, Naver Smart Store для МСБ, Naver Pay, Naver Shopping Live) Присутствуют все категории, но >30% – fashion & beauty Вместо собственной логистики – широкая сеть партнеров: крупные игроки (CJ Logistics, Hanjin) и стартапы (Poomgo, FASSTO, ARGO)

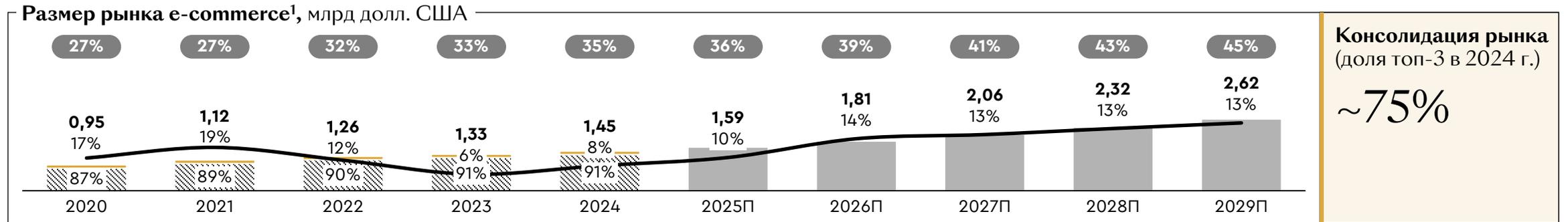
1. Размер рынка за 2020–2024 гг. в ценах соответствующего года; до 2025–2029 гг. с учетом прогнозной инфляции и прогнозного курса национальной валюты к доллару

Источник: J.P. Morgan, Nowak & Partner, ECDB, Euromonitor International, анализ «Яков и Партнёры»

Китай: олигополия экосистем tech first на рынке e-commerce, историческое отсутствие независимого сегмента



X% Доля e-com в ритейле ■ Независимый e-com ▨ Маркетплейсы — YoY e-com-рынка



Особенности рынка



Отсутствие независимого e-com

Китайская модель рынка – олигополия (90%+ рынка) экосистем tech first со ставкой на дополнительные value-added сервисы (финтех, реклама и медиа, супераппы и интеграция с мессенджерами)



Разнообразие нишевых маркетплейсов

Помимо топ-3 игроков, развиваются еще 10+ нишевых с долями рынка <3%: Suning – БТиЭ, Vipshop – дискаунтер брендовых товаров, Nema – e-grocery, Kaola – иностранные бренды и др.



Феномен социальной коммерции как драйвер e-com

Китай – экономика топ-1 по доле потребителей (>45%), покупающих через соцсети: >25% рынка приходится на продажи в прямом эфире (Douyin, Xiaohongshu, Kuaishou, Diantao и др.), особенно в категориях fashion & beauty

Ключевые игроки с GMV, млрд долл. США

Игрок	GMV в 2024 г.	Особенности
淘宝 Taobao	~410 (~31%)	<ul style="list-style-type: none"> Часть e-commerce-экосистемы Alibaba: модели B2C + C2C (+ премиум-маркетплейс Tmall, B2B-маркетплейс «1688»)
JD.COM	~320 (~23%)	<ul style="list-style-type: none"> CVP для потребителей: широкий ассортимент (>40 млн SKU) с фокусом на электронику CVP для мерчантов: самая развитая логистическая инфраструктура (>1 300 складов, >7 200 ПВЗ, >200 тыс. курьеров)
Pinduoduo	~310 (~19%)	<ul style="list-style-type: none"> 3P-маркетплейс + CPG-модель (групповые закупки) CVP для потребителей: концепция Costco + Disney – низкие цены (в том числе за счет групповых закупок) + мини-игры и другие развлечения в приложении CVP для мерчантов: более низкие (<1%) комиссии vs Tmall/JD.com (2–8%), основной источник выручки – реклама (performance-based ads)

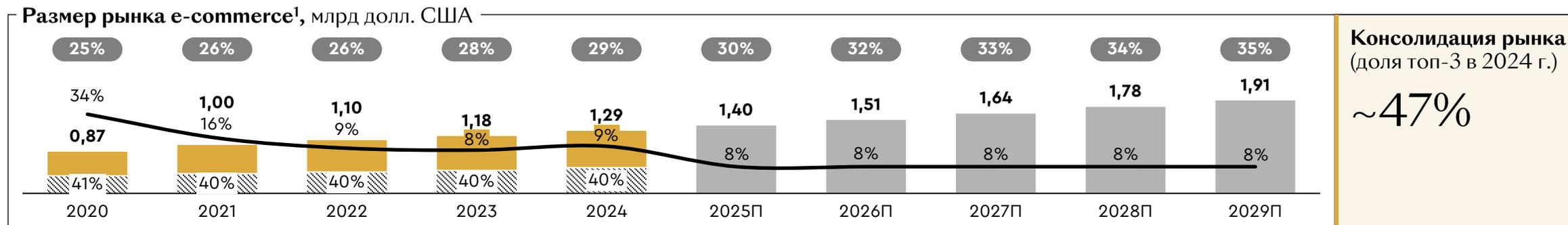
1. Размер рынка за 2020–2024 гг. в ценах соответствующего года; до 2025–2029 гг. с учетом прогнозной инфляции и прогнозного курса национальной валюты к доллару

Источник: J.P. Morgan, Euromonitor International, Jing Daily, анализ «Яков и Партнёры»

США: зрелый e-commerce-рынок со стабильным лидером и высоким уровнем проникновения омниканальных и D2C-моделей



■ Независимый e-com ▨ Маркетплейсы — YoY e-com-рынка



Особенности рынка

- Amazon сохраняет лидерство на зрелом рынке с темпами роста <10%, но независимый e-com также удерживает позиции**
 Несмотря на лидерство Amazon с отрывом (~30% в 2020–2024 гг.), проникновение маркетплейсов не растет; независимый e-com отвоевал за 2020–2024 гг. ~1–1,5 п. п. доли и сохранил ~60% рынка
- Дальнейший рост рынка будет драйвить проникновение онлайн в essential-категории**
 В ближайшие 5 лет рынок будет расти за счет e-grocery (+2 п. п. доли e-com), health & personal care (+2 п. п. доли e-com); при этом ~80% продаж в e-grocery – собственные каналы ритейлеров
- Social commerce – ~5% рынка; набирает популярность live e-commerce и recommerce**
 В social commerce (YoY в 2024 г. – ~26% vs ~9% e-com) лидируют TikTok, Facebook, Instagram и Pinterest (топ-категории – fashion & beauty);

Ключевые игроки с GMV, млрд долл. США

Игрок	GMV в 2024 г.	Особенности
	~410 (~32%)	<ul style="list-style-type: none"> Универсальный 3P- & 1P-маркетплейс (3P GMV & 1P Net Sales – 50/50) с собственной развитой складской инфраструктурой и логистикой Экстраширокий ассортимент за счет ~1,5 млн активных продавцов (всего >6 млн), при этом ~60% продаж приходится на МСБ
	~120 (~9%)	<ul style="list-style-type: none"> Омниканальный ритейлер & 3P-маркетплейс с развитой офлайн-сетью (>4 500 точек), лидер по формату in-store pick-up Развивал собственный e-commerce, в том числе за счет M&A (Parcel, Jet.com, Flipkart и др.) Ключевой элемент CVP, помимо широкого ассортимента, – EDLP (everyday low price)

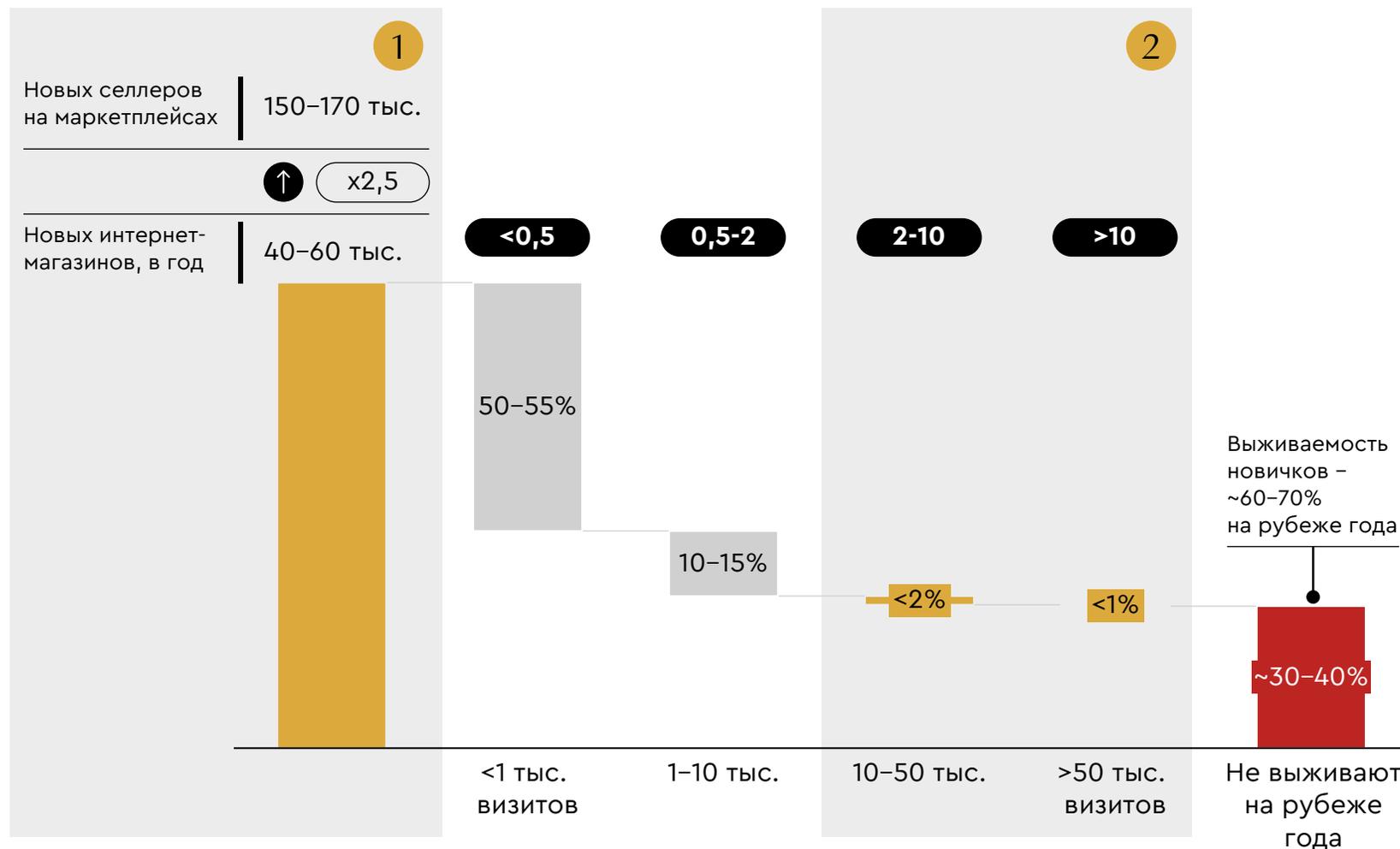
1. Размер рынка за 2020–2024 гг. в ценах соответствующего года; до 2025–2029 гг. с учетом прогнозной инфляции и прогнозного курса национальной валюты к доллару

Источник: J.P. Morgan, FTI Consulting, ECDB, Euromonitor International, eMarketer, анализ «Яков и Партнёры»

Новых интернет-магазинов появляется в 2,5 раза меньше, чем селлеров, <3% выходит на GMV >2 млн руб. в месяц

XX% GMV¹, млн руб. в месяц

Когорты новых интернет-магазинов по среднемесячному объему трафика



1. Из расчета среднего CR ~2% и среднего чека ~9 тыс. руб.

1

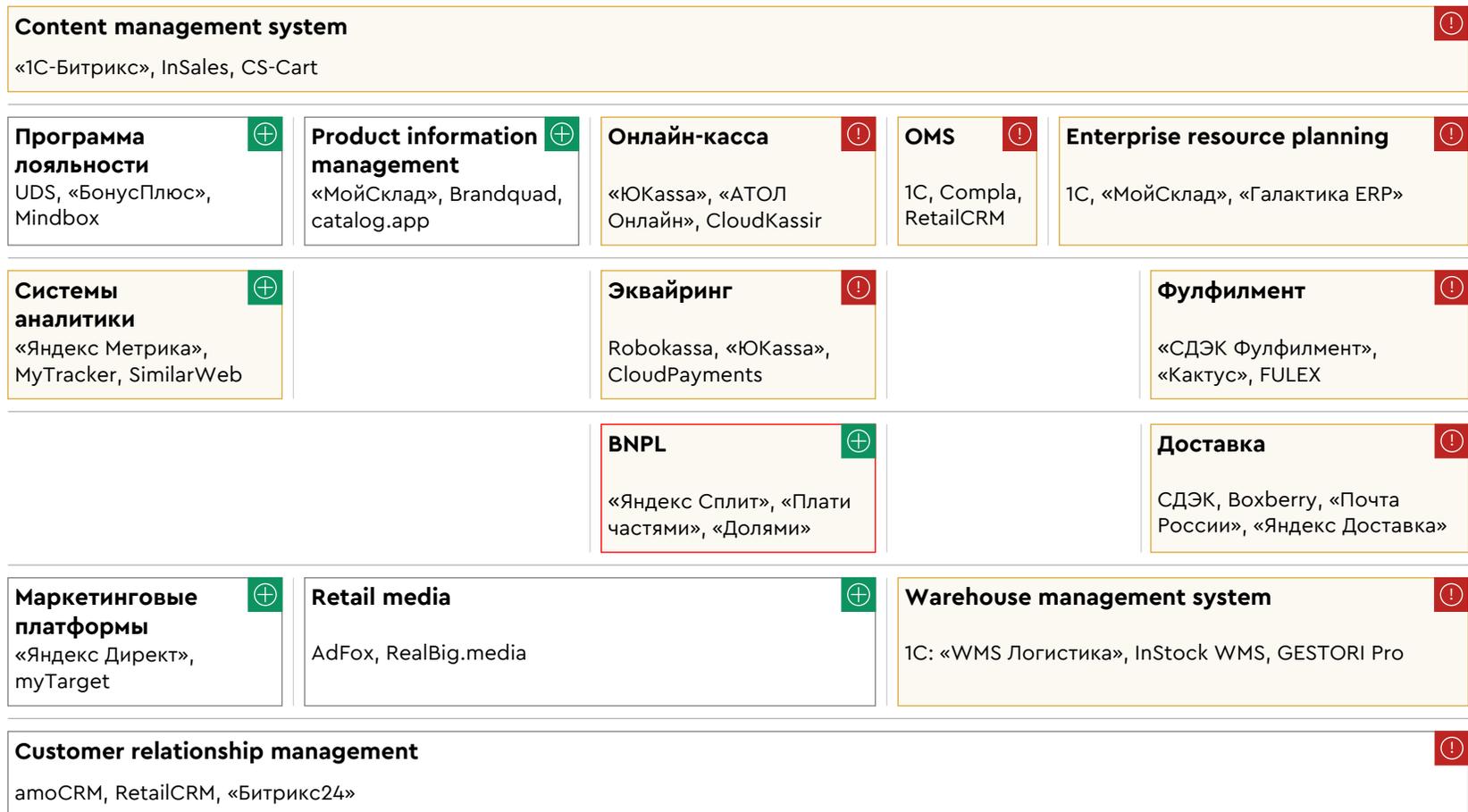
Технически запустить интернет-магазин сложнее, чем выйти на маркетплейс

2

Выживаемость созданных интернет-магазинов – ~60-70%, один из основных блокеров развития – выйти на стабильное привлечение аудитории

1 Для ведения собственного онлайн-канала продаж необходимо интегрировать 10+ различных систем

! Обязательная система
 + Вспомогательная система
 Система в контуре маркетплейса (при модели FBO¹)



1. FBO – продажа и доставка со склада площадки маркетплейса

Источник: анализ «Яков и Партнёры»

Ключевые сложности

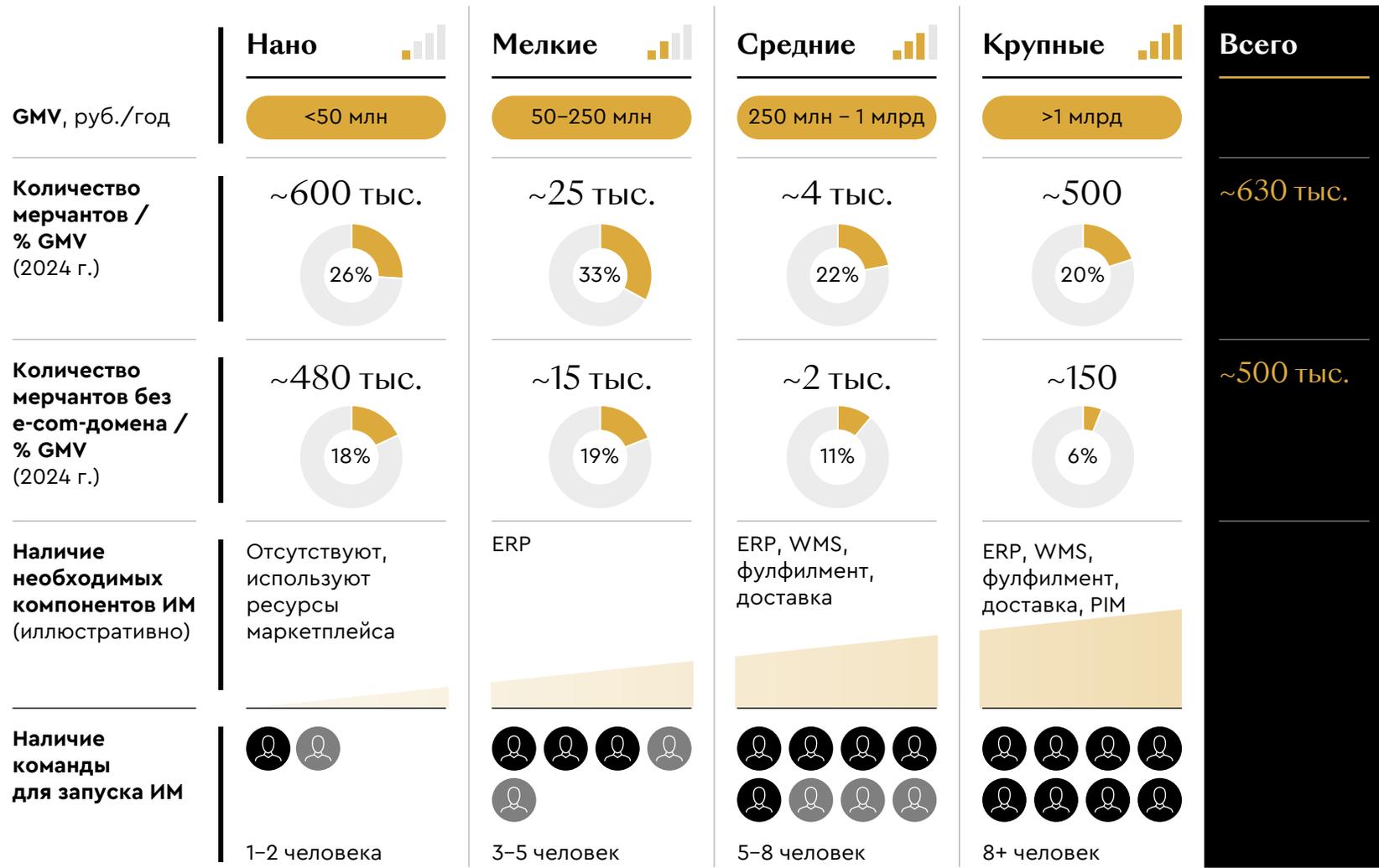
Ресурсозатратность и ~10 компонентов для запуска

- Создание витрины интернет-магазина (CMS) в >80% случаев требует привлечения разработчиков
- Помимо CMS, критичны еще 8 элементов: OMS, онлайн-касса и эквайринг, ERP, CRM, WMS, собственные или партнерские фулфилмент и доставка для E2E-обработки заказа

Отсутствие единого интегратора

- На рынке много игроков, предоставляющих отдельные компоненты, но отсутствует E2E-решение
- Бизнесу необходимо выбрать провайдеров и подключить каждый сервис отдельно, синхронизировать работу блоков

1 Даже среди мерчантов с оборотом >250 млн руб. в год ~50% пока не имеют собственной e-com-площадки



Ключевые сложности

Меньше четверти мерчантов имеют собственный e-com-домен

Только ~130 тыс. мерчантов продают не только через маркетплейсы, но и в собственном интернет-магазине

Даже среди средних и крупных селлеров с оборотами >250 млн руб. в год ~50% не продают за пределами площадок маркетплейсов

При этом у таких бизнесов уже есть необходимые элементы ИТ-ландшафта и бизнес-процессы, необходимые для независимого канала

2

Несмотря на сложный процесс запуска интернет-магазина, собственный онлайн-канал дает больше возможностей для привлечения...

XX Преимущества XX Недостатки

Блок	Параметр	Независимый e-com	Мерчант на маркетплейсе		
Launch Запуск магазина 	Первоначальные инвестиции	 Существенные затраты на старте – 30+ млн руб. (дизайн, настройка воронок, синхронизация с логистикой и складом)	Минимальные капитальные вложения, комиссия с продаж		
	Скорость запуска	 3+ месяца на запуск интернет-магазина с нуля, 3–6 месяцев на «раскачку» по трафику		Быстрый старт продаж (<1 месяца)	
Prod: front Привлечение 	Наличие органического трафика	 Ограниченная органика: трафик в основном перетекает на маркетплейсы	Большой поток органического трафика		
	Возможности для построения бренда	 Проще построить связь с потребителем за счет брендированного магазина По оценкам экспертов, retention собственного канала продаж может быть до 4 раз выше, чем на маркетплейсе			
	Широта инструментов платного продвижения	 Неограниченный набор рекламных инструментов, в том числе охватных форматов			
Управление отображением товаров на странице	 Свобода в оформлении товара для покупателя в соответствии с айдентикой и позиционированием	Отсутствие привязанности к бренду на маркетплейсе; лояльность строится в отношении МП, а не бренда Ограниченный набор инструментов платного продвижения, предлагаемый МП			
			<table border="0"> <tr> <td> Перформанс (sponsored) <ul style="list-style-type: none"> • Продвижение в поиске на МП • Реклама в товарных категориях • Реклама в карточках конкурентов </td> <td> Охватная <ul style="list-style-type: none"> • Продвижение страниц бренда на главной странице маркетплейса </td> </tr> </table>	Перформанс (sponsored) <ul style="list-style-type: none"> • Продвижение в поиске на МП • Реклама в товарных категориях • Реклама в карточках конкурентов 	Охватная <ul style="list-style-type: none"> • Продвижение страниц бренда на главной странице маркетплейса
Перформанс (sponsored) <ul style="list-style-type: none"> • Продвижение в поиске на МП • Реклама в товарных категориях • Реклама в карточках конкурентов 	Охватная <ul style="list-style-type: none"> • Продвижение страниц бренда на главной странице маркетплейса 				
			Стандартизированные карточки товаров с ограниченными возможностями улучшения (платного)		

2 ...управления юнит-экономикой онлайн-канала...

XX Преимущества XX Недостатки

Блок	Монетизация	Параметр		
Prod: front 		Управление ценами 	Независимый e-com Собственный онлайн-магазин Установка цен на товары в соответствии со стратегией прайсинга (процесс net revenue management)	Мерчант на маркетплейсе Ограниченное управление ценами на товары: <ul style="list-style-type: none"> • Необходимость соревноваться с конкурентами в рамках площадки / подделками • Штрафы при установлении высокой цены на товар, нахождение внизу поисковой выдачи
		Управление скидками 	Скидки за счет бренда	Скидки за счет бренда + дополнительные скидки от МП
		Наличие комиссий и сборов 	Отсутствуют комиссии в случае самостоятельного создания ИМ	Высокие комиссии маркетплейсов, особенно ощутимые для крупных бизнесов, тенденция к росту комиссий
		Наличие дополнительных инструментов монетизации магазина 	Набор дополнительных инструментов монетизации <ul style="list-style-type: none"> • Сервисы вокруг обслуживания приобретаемых товаров • Для больших ИМ онлайн-продажи в собственном магазине могут служить инструментом привлечения в офлайн-канал • Собственное retail media 	Ограниченные возможности для применения дополнительных инструментов

Источник: анализ «Яков и Партнёры», глубинные интервью с 10+ экспертами компаний независимого e-com

2

...а также лояльностью и LTV покупателей, в том числе за счет прямого доступа к клиентским данным

XX Преимущества XX Недостатки

Блок	Параметр		
Prod: front 	Работа с заказами 	Сложность организации логистики 	Необходимость построения самостоятельной логистической системы / выбора правильного подрядчика
		Гибкость в сроках доставки 	Зависимость от возможностей логистической системы – своей или подрядчика
		Контроль соблюдения SLA по качеству доставки и товара 	Возможность контроля за соблюдением сроков доставки и качеством товаров при доставке
	Удержание 	Лояльность 	Создание собственной программы лояльности (например, бонусная система, уровни и пр.)
Клиентский сервис 		Возможность индивидуального подхода к проблемам пользователей	
Prod: back 	Поддерживающие процессы 	Аналитика данных о клиентах 	Возможность анализа данных о клиентской базе и принятия решений на их основе
		Управление ликвидностью 	Оплата поступает после совершения покупки
Мерчант на маркетплейсе			
Организация логистики МП под ключ			
Возможности ускорения доставки практически в 2 раза у МП в сравнении с ИМ			
Зависимость от качества работы системы МП			
Ограниченные возможности применения собственной системы лояльности			
Зависимость от качества работы поддержки МП			
Ограниченный доступ к данным о клиентах, к каждой площадке нужна своя аналитическая программа			
Выплата раз в 2 недели			

Для успешного развития независимого канала необходимо обеспечивать паритет по ценам и клиентскому опыту и работать над дифференциацией

← Дифференциаторы маркетплейсов



Широта ассортимента

Мультикатегорийный опыт покупок

Паритет



Покупательский опыт в онлайн-канале:

- UX/UI интернет-магазина на уровне маркетплейсов, с учетом специфики категории
- Быстрая (в пределах 1-2 дней) доставка – за счет собственной логистической инфраструктуры / партнеров

Конкурентные цены за счет **персонализации** (персональных цен и персональных промо) и **BNPL-инструментов**

Программа лояльности

Дифференциаторы независимого e-com →



Глубина ассортимента за счет СТМ, кастомизации, гарантий оригинальности и качества

Экспертность через контент, коммуникацию, сообщества

Уровень клиентского сервиса за счет value-adding дополнительных услуг и цифровых продуктов

[Детализировано далее](#)

Направления дифференциации независимых игроков от маркетплейсов – глубина ассортимента, экспертность и развитие сервисности

Глубина ассортимента	Уникальные продуктовые линейки для собственного онлайн Создание эксклюзивных коллекций, доступных только на сайте интернет-магазина / выделение линеек под онлайн 	Развитие СТМ и ЭТМ <small>Неприменимо для DTC-брендов</small> Развитие собственных и эксклюзивных торговых марок как преимуществ над реселлерами 	Гарантия оригинальности/ качества Подтверждение подлинности, сертификаты качества, документация на товары и др. 	Кастомизация продуктового оффера Возможность оформить уникальный товар / конструктор товара 	Развитие собственного нишевого маркетплейса Привлечение ассортимента для расширения категорийного покрытия / полки в 3–5 раз по количеству SKU через 3P-селлеров 
Экспертность Через контент, коммуникацию, сообщества	Уникальный экспертный контент Демонстрация категорийной экспертизы через помощь в выборе товаров в сложных категориях (гиды, подборщики), lifestyle (look book, обзоры) и how-to-контент, развитие экспертных медиа 	Развитие онлайн-сообществ и UGC Создание внутри собственного онлайн-канала площадки для коммуникации между пользователями на профильные темы (например, UGC-инструкций, обзоров и др.) 	Развитие через B2B-аудиторию Развитие партнерских программ для профессионалов в категории (например, дизайнеров интерьеров в случае DIY/home) для B2B2C-продаж 		
Сервисность Value-adding офферы	Пред- и постпродажные сервисы Доступность дополнительных услуг в качестве апселла через собственный канал (например, замеры, установка, сборка, утилизация старой техники и др.) – в карточке товара 	Развитие профильной экосистемы и цифровых сервисов Развитие нетоварных цифровых сервисов / запуск комплементарных основной категории магазина услуг (например, мелкий ремонт в БТиЭ) внутри собственного онлайн-канала 	Подписочные сервисы с дополнительными привилегиями Программы лояльности next-step: возможность не только копить бонусы за покупки, но и оформить подписку на дополнительные услуги (например, бесплатная доставка, ранний доступ к новым коллекциям и др.) 		

Топ-игроки в своих категориях используют 3+ рычага во всех направлениях дифференциации

Направление	Рычаги	Fashion		БТиЭ		DIY		Товары для дома		Beauty		Прочие индустрии	
		MELON FASHION GROUP	lamoda	DNS	М.видео	Все инструменты	ПЕТРОВИЧ	Hoff	askona спать, чтобы жить	БЕЛЛА	лэтуаль	спортмастер	детский мир
Глубина ассортимента	Уникальные продуктовые линейки для собственного онлайн-канала	✓	✓	✓				✓	✓				
	Развитие СТМ и ЭТМ		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Гарантия оригинальности/качества		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
	Кастомизация продуктового оффера (внутри карточки товара)						✓	✓	✓			✓	
	Развитие собственного нишевого маркетплейса		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
Экспертность Через контент, коммуникацию, сообщества	Уникальный экспертный контент	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
	Развитие онлайн-сообществ и UGC	✓		✓									
	Развитие через B2B-аудиторию						✓	✓	✓				
Сервисность Value-adding офферы	Пред- и постпродажные сервисы				✓	✓	✓	✓	✓			✓	
	Профильная экосистема / цифровые сервисы						✓		✓			✓	
	Подписочные сервисы с дополнительными привилегиями				✓								

Потенциально возможны 4 стратегии эффективного взаимодействия с маркетплейсами в дополнение к собственному каналу

Неисчерпывающий перечень примеров реализации стратегии

Маркетплейс как рекламная витрина



divan.ru

Вывод на маркетплейсы только популярных товаров с конкурентными ценами, акцент на уникальных предложениях (приглашение в шоурумы, возможность заказа мебели по индивидуальным размерам и др.)

Выделенный ассортимент для продаж на маркетплейсах

Отдельная линейка, сотрудничество бренда с площадкой, создание особой матрицы в рамках регулярной коллекции



MELON
FASHION GROUP
Luxuria befree LOVE REPUBLIC seta

Эксклюзивные товары для маркетплейсов (например, джинсы расширенной размерной сетки для Wildberries)

Снежная Королева

Отдельные модели для Wildberries – базовые вещи по демократичным ценам (премиальная линейка только в собственных каналах / на Lamoda)

Совместные коллекции маркетплейсов и брендов (например, «Яндекс Маркет» & «Эконика»)

Отдельный бренд для продаж на маркетплейсах



askona

Отдельная торговая марка Buyson в среднем ценовом сегменте специально для развития на маркетплейсах

Использование маркетплейса как аутлета



Fashion-бренды (например, IRNBY): распродажи старых коллекций через маркетплейсы

К 2030 г. рынок e-commerce
в России вырастет
до **32–35** трлн руб.

Независимый e-commerce займет
~28–34%



3 сценария развития e-com в России

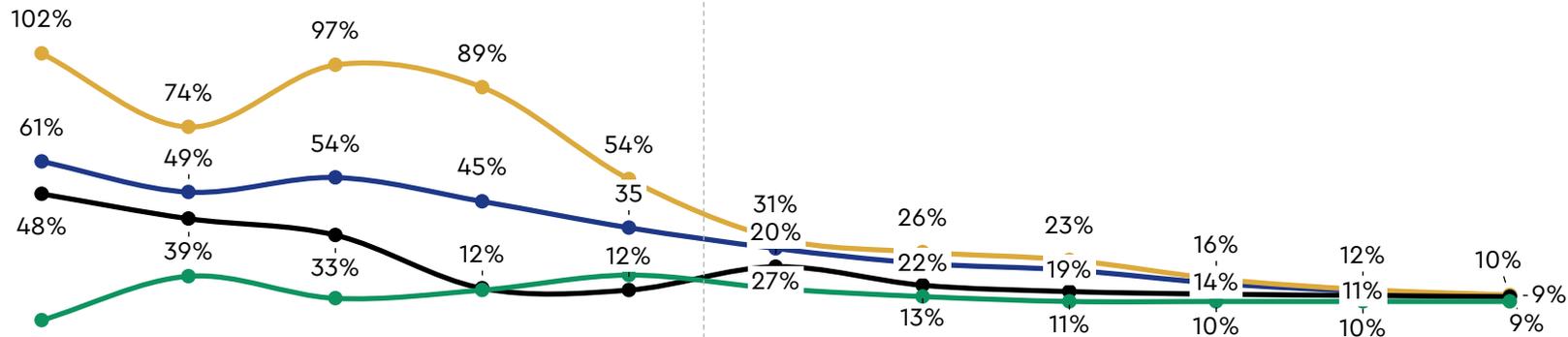
■ Доля e-com-рынка (xx%) CAGR, 2024–2030 гг.

Сценарий	Сценарий 1 (базовый) Консервативный рост e-com, оптимистичный прогноз роста маркетплейсов	Сценарий 2 («американский») Наращивание темпов роста независимого e-com за счет каннибализации роста маркетплейсов	Сценарий 3 (оптимистичный) Оптимистичный рост рынка e-com за счет более активного развития независимого e-com
Показатели к 2030 г.			
Объем рынка e-com, трлн руб.	32,3 17,0%	32,3 17,0%	35,2 18,7%
Доля e-com от рынка ритейла, %	35,9%	35,9%	39,2%
GMV через маркетплейсы, трлн руб. (%)	23,2 19,4% 72%	21,1 17,6% 66%	23,2 19,4% 66%
GMV независимого e-com, трлн руб. (%)	9,0 12,2% 28%	11,0 15,9% 34%	12,0 17,6% 34%

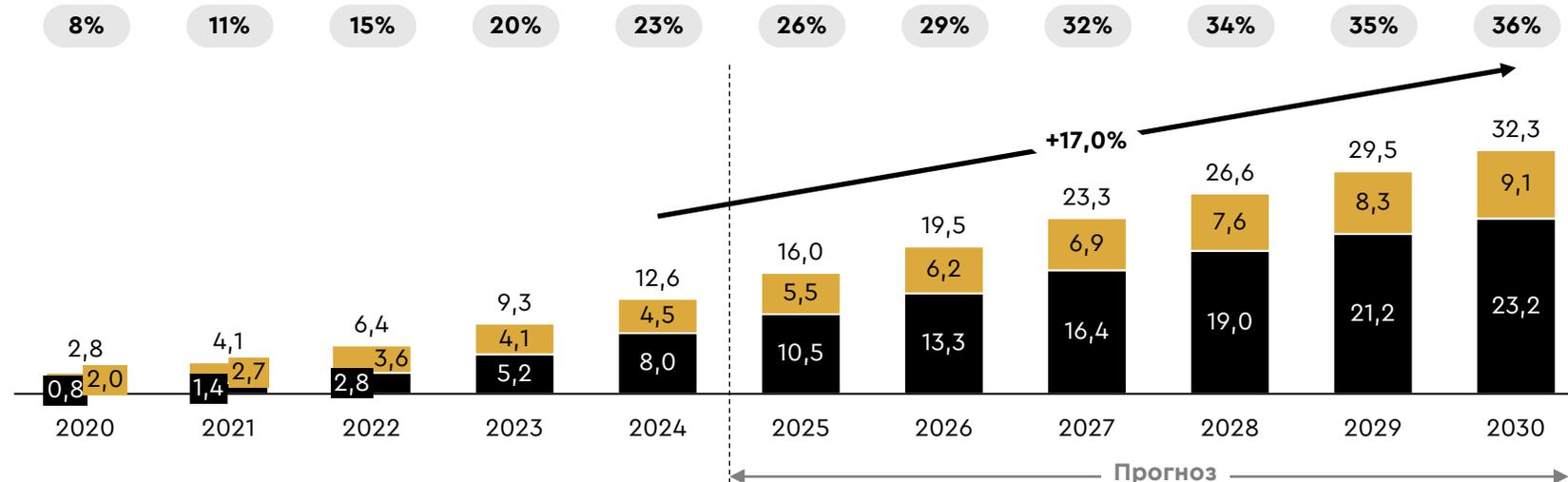
1. Базовый сценарий: рынок e-com в России вырастет в 2,6 раза к 2030 г. и достигнет ~32 трлн руб.

—●— YoY e-com-рынка
 —●— YoY маркетплейсов
 —●— YoY независимого e-com
 —●— YoY рынка ритейла
 Маркетплейсы
 Независимый e-com
 X% Доля e-com от рынка ритейла

YoY сегментов рынка ритейла, %



Объем рынка электронной коммерции, трлн руб.



Сценарий 1 (базовый)

Консервативный рост e-com, оптимистичный прогноз роста маркетплейсов

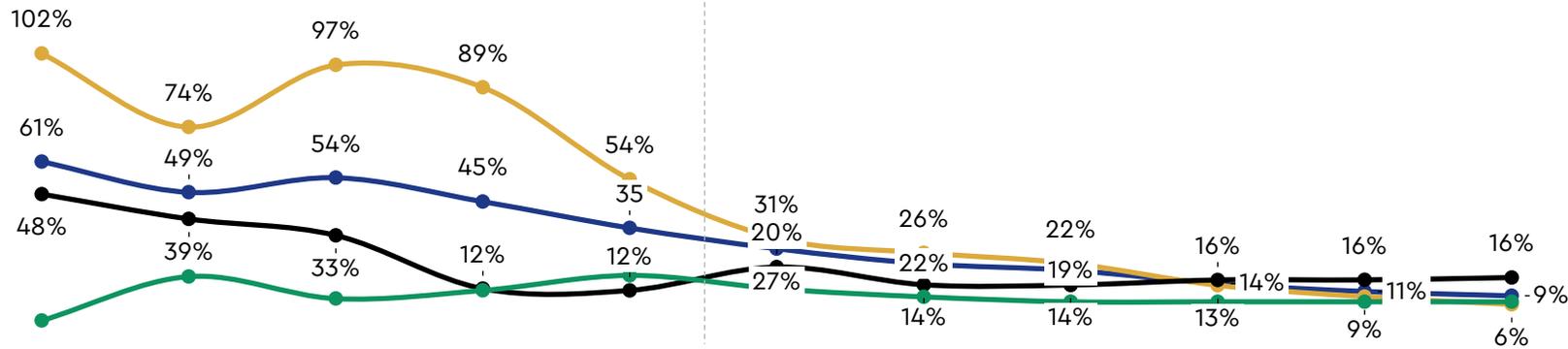
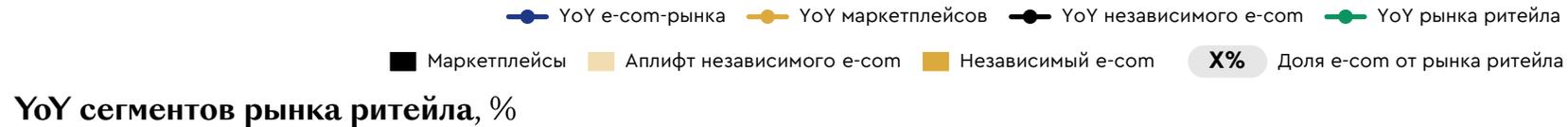
CAGR в 2024–2030 гг.

■ 12,2% Независимый e-com
■ 19,4% Маркетплейсы

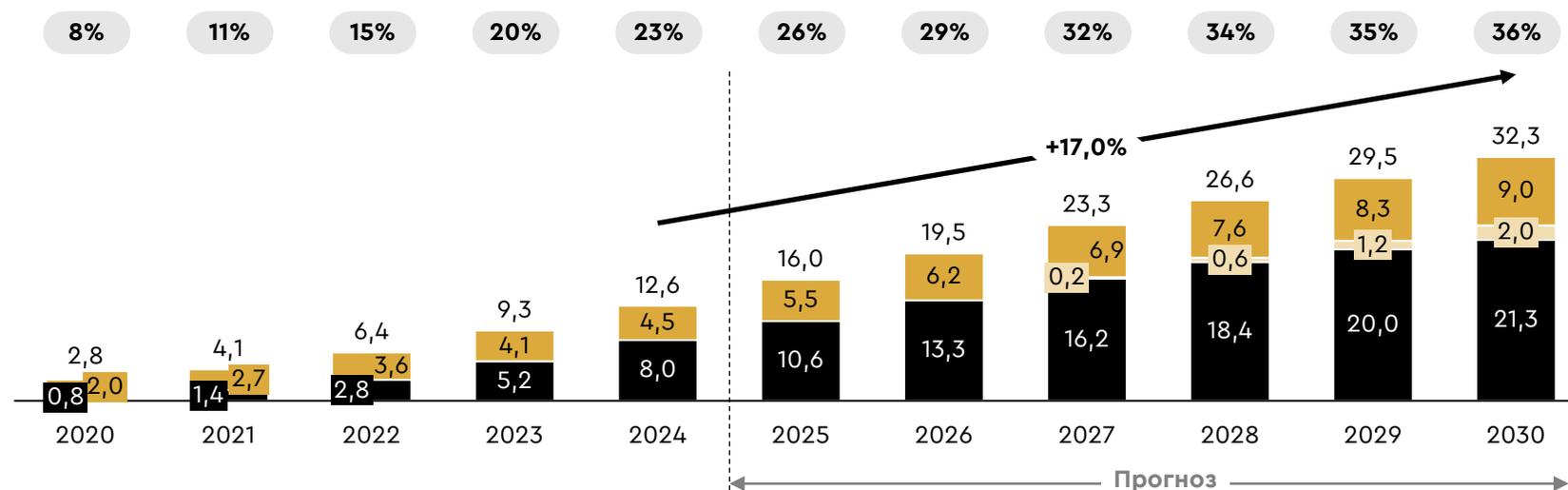
В базовом сценарии предполагается:

- Замедление проникновения e-com в рынок ритейла (+12 п. п. за 2025–2029 гг.): темпы роста e-com остаются выше темпов традиционного ритейла, но постепенно сближаются к 2030 г.
- Снижение темпов роста маркетплейсов с ~30–50% в 2024–2025 гг. до 10–15% в 2028–2030 гг. за счет насыщения рынка и сокращения рычагов экстенсивного роста (например, экспансии в регионы)
- Консервативный рост независимого e-com в 2026–2030 гг. в пределах 1–2% YoY (без учета инфляции)

2. «Американский» сценарий: рынок вырастет в 2,6 раза, независимый e-com сохранит ~35% доли



Объем рынка электронной коммерции, трлн руб.



Сценарий 2 («американский»)

«Американский» сценарий развития независимого e-com: каннибализация маркетплейсов

CAGR в 2024–2030 гг.

15,9% Независимый e-com

17,6% Маркетплейсы

Ключевое отличие «американского» сценария, при сохранении консервативного проникновения e-com в рынок ритейла, – ускорение роста независимого e-com по аналогии с рынком США в 2020–2024 гг.

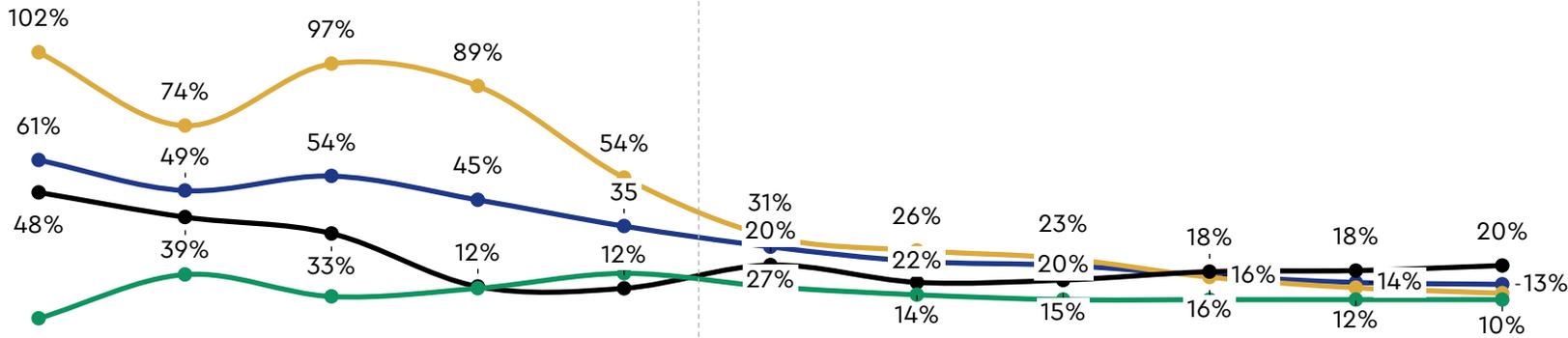
К 2026 г. пенетрация маркетплейсов замедляется, в 2026–2030 гг. независимый e-com растет в 2 раза к традиционному ритейлу, каннибализируя потенциальный GMV маркетплейсов за счет перетягивания аудитории на собственные платформы интернет-магазинов

К 2030 г. независимый e-com составит ~11 трлн руб., ~34% (дельта ~1,9 трлн руб. к базовому сценарию)

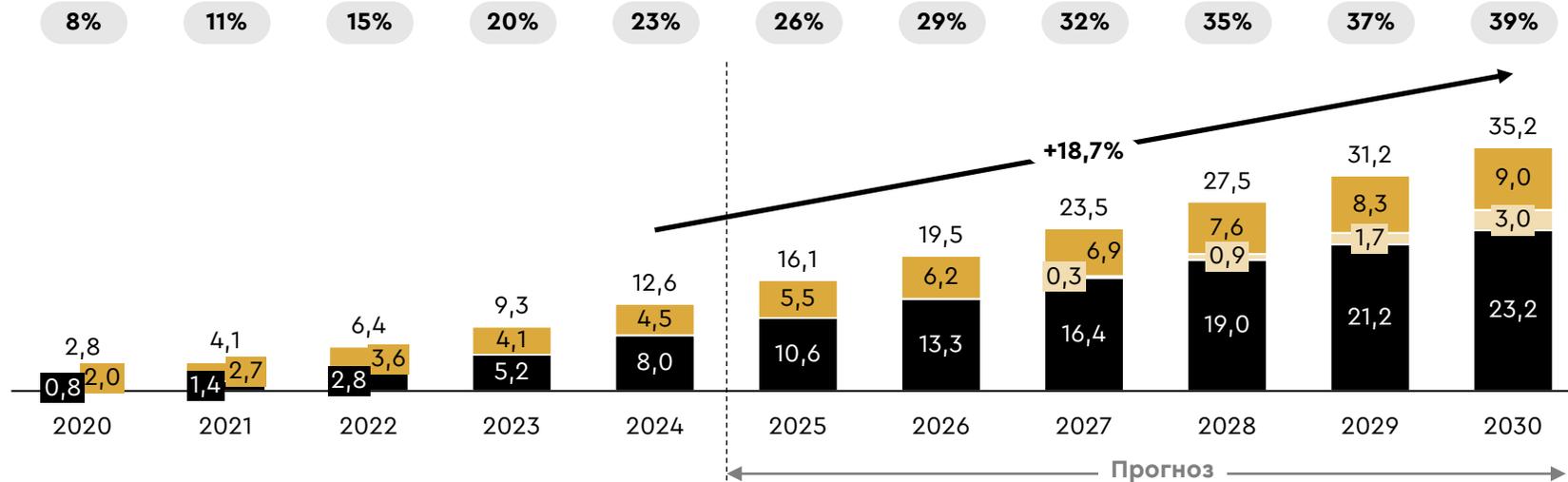
3. Оптимистичный сценарий: рынок вырастет в 2,8 раза к 2030 г., независимый e-com сохранит ~35% доли



YoY сегментов рынка ритейла, %



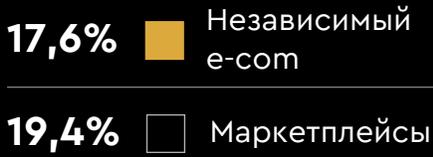
Объем рынка электронной коммерции, трлн руб.



Сценарий 3

Оптимистичный рост рынка e-com за счет более активного развития независимого e-com

CAGR в 2024–2030 гг.



Рынок e-com продолжит расти на 2-3 п. п. к доле в рынке ритейла ежегодно – с 23% до 39% в 2024–2030 гг. – за счет одновременно более активного роста независимого e-com (YoY 15–20% ежегодно) и сохранения роста маркетплейсов с трендовым прогнозом

К 2030 г. независимый e-com составит 12 трлн руб., ~34% (дельта ~3 млрд руб. к базовому сценарию)

Вся информация, содержащаяся в настоящем документе (далее также «Исследование», «Материалы Исследования»), предназначена только для информационных частных некоммерческих целей и не является профессиональной консультацией или рекомендацией. Ни информация, содержащаяся в Исследовании, ни ее использование любым лицом не создают договора, соглашения или отношений между компанией «Яков и Партнёры» и любым лицом, получившим и рассматривающим Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании. «Яков и Партнёры» оставляют за собой право вносить изменения в информацию, содержащуюся в Исследовании, однако не берут на себя обязательств по обновлению такой информации после даты, указанной в настоящем документе, несмотря на то что информация может стать устаревшей, неточной или неполной. «Яков и Партнёры» не дают обещаний или гарантий относительно точности, полноты, адекватности, своевременности или актуальности информации, содержащейся в Исследовании. «Яков и Партнёры» не проводили независимую проверку данных и предположений, использованных в Исследовании. Изменения в исходных данных или предположениях могут повлиять на анализ и выводы, представленные в Исследовании. «Яков и Партнёры» не предоставляют юридических, нормативных, бухгалтерских, финансовых, налоговых, регуляторных консультаций. Любое лицо, получившее и рассматривающее Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании, несет ответственность за получение независимой консультации в вышеуказанных областях. Консультации в вышеуказанных областях могут повлиять на анализ и выводы, представленные в Исследовании. Ничто в Исследовании не подразумевает рекомендаций о совершении действий, которые могут приводить к нарушению любого применимого законодательства. «Яков и Партнёры» не предоставляют заключений о справедливости рыночных сделок или оценок таких сделок. На Материалы Исследования нельзя полагаться как на такие заключения или оценки, и их не следует толковать как таковые. Материалы Исследования могут содержать прогнозные данные (включая рыночные, финансовые, статистические данные, но не ограничиваясь ими), будущая реализация которых не является гарантированной. Вследствие этого такие прогнозные данные связаны с некоторым труднопредсказуемым риском и неопределенностью. Фактические будущие результаты и тенденции могут существенно отличаться от описанных в прогнозах вследствие целого ряда разных факторов. Если какое-либо лицо полагается на информацию, содержащуюся в Материалах Исследования, то оно делает это исключительно на свой собственный риск. Никакие гарантированные имущественные права не могут быть получены из любого вида информации, представленной в Исследовании. В максимальной степени, разрешенной законом (и за исключением случаев, когда иное согласовано с «Яков и Партнёры» в письменной форме), «Яков и Партнёры» не несут никакой ответственности за любой ущерб, который может быть причинен в любой форме любому лицу вследствие использования, неполноты, некорректности, неактуальности любой информации, содержащейся в Исследовании. Материалы Исследования – ни полностью, ни частично – нельзя распространять, копировать или передавать какому-либо лицу без предварительного письменного согласия «Яков и Партнёры». Материалы Исследования являются неполными без сопроводительного комментария, и на них нельзя полагаться как на отдельный документ. Любое лицо, получившее и рассматривающее Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании, настоящим отказывается от любых прав и требований, которые оно может иметь в любое время против «Яков и Партнёры» в отношении Исследования, содержащейся в Исследовании информации или других связанных с Исследованием материалов, выводов, рекомендаций, включая их точность и полноту. Названия продуктов, логотипы и товарные знаки компаний, указанные в настоящем документе, охраняются законом. Получение и рассмотрение настоящего документа считается согласием со всем вышеизложенным.

Развитие электронной коммерции в России

Команда «Яков и Партнёры», выпустившая материал:

Максим Болотских, партнер
Марина Дорохова, директор
Анна Ларионова, консультант

Ксения Чемоданова, выпускающий редактор

«Яков и Партнёры» – международная консалтинговая компания со штаб-квартирой в Москве и обширной сетью экспертов и партнеров более чем в 120 странах мира. Мы увлечены задачами социального и экономического развития и работаем плечом к плечу с лидерами различных отраслей экономики и общественного сектора, вместе формируя поворотные моменты в истории компаний и общества, добиваясь устойчивых результатов, масштабы которых выходят далеко за рамки отдельных бизнесов.

© «Яков и Партнёры», 2025. Все права защищены.

Связаться с авторами, запросить комментарии, а также уточнить ограничения по использованию и перепечатке материалов можно, направив запрос на адрес:

media@yakovpartners.ru

Больше исследований, аналитики и публикаций – на сайте:

www.yakovpartners.ru



Яков и Партнёры

© «Яков и Партнёры», 2025
Все права защищены

www.yakovpartners.ru

 [YakovPartners](https://t.me/YakovPartners)

 [yakov.partners](https://wa.me/yakov.partners)

 [yakov-partners](https://in.yakov-partners)