Роль маркетплейсов в экономике России: социально-экономические аспекты и перспективы развития

Погорелов Даниил Александрович
аспирант, экономический факультет, кафедра экономики инноваций, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, pogorelovdan@bk.ru,

Шахова Маргарита Сергеевна
доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики инноваций, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, shakhova_msu@bk.ru

Статья посвящена анализу роли маркетплейсов в развитии сектора онлайн-торговли и их влияния на трансформацию отраслей современной экономики. Рассматриваются макроэкономические предпосылки роста онлайн-торговли, динамика развития рынка электронной коммерции в Российской Федерации, а также институциональные и технологические факторы, определяющие развитие маркетплейсов как ключевых акторов цифровой экономики.
Особое внимание уделено экосистемной бизнес-модели маркетплейсов, под которой понимается интеграция различных сервисов в рамках единой цифровой платформы. Целью исследования является определение роли экосистемного подхода в обеспечении эффективности функционирования маркетплейсов в условиях цифровой экономики. Поднимается вопрос о причинах трансформации маркетплейсов из платформ электронной торговли в цифровые экосистемы. Раскрываются предпосылки формирования экосистемной бизнес-модели, её конкурентные преимущества, а также проблемы и особенности интеграции различных сервисов в рамках единой цифровой платформы.
Методологическую основу работы составили анализ научных источников, статистических данных. Важной составляющей статьи являются результаты экспертного опроса представителя одного из крупнейших российских маркетплейсов, задачей которого было определение ключевых факторов, обеспечивающих эффективность интеграции финансовых, логистических и цифровых сервисов в рамках единой платформы. Это позволило дополнить теоретические положения практической оценкой механизмов развития цифровых платформ и их экосистемных преимуществ.
Ключевые слова: цифровая платформа, экосистема, маркетплейс, рынок онлайн торговли.

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена масштабной трансформацией российского рынка онлайн-торговли, а также общей неопределённостью мировой экономики, неотъемлемой частью которой является Российская Федерация. Развитие платформенной экономики и экосистемных бизнес-моделей становится одним из ключевых факторов трансформации современной экономической системы и формирования новых источников экономического роста. Являясь ключевыми участниками рынка онлайн-торговли, маркетплейсы активно развивают экосистемный подход к организации бизнеса. Данная модель рассматривается как инновационная форма ведения предпринимательской деятельности, которая отличается высокой степенью интеграции сервисов и участников рынка.

Высокий уровень конкуренции на рынке высокотехнологичных компаний в сочетании с различиями в степени зрелости их экосистем поднимает проблему отсутствия комплексных исследований деятельности этих компаний. Результаты проведённого экспертного интервью с представителем крупного маркетплейса России, а также анализ статистических данных состояния рынка онлайн-торговли позволят сформировать комплексное представление о текущем состоянии сектора и особенностях его развития.

Результаты исследования

Анализ роли маркетплейсов как ключевых акторов сферы онлайн-торговли целесообразно начать с рассмотрения макроэкономического контекста и структурных сдвигов, происходящих в последние годы в экономике Российской Федерации.

На сегодняшний день развитие российской экономики характеризуется замедлением темпов роста и нарастанием структурных дисбалансов. Несмотря на формальное сохранение положительной динамики валового внутреннего продукта, темпы экономического роста остаются неустойчивыми. По данным Росстата, за 2025 год рост ВВП составил около 1% в годовом выражении [Российская экономика …, 2026]. (См.Рис.1)

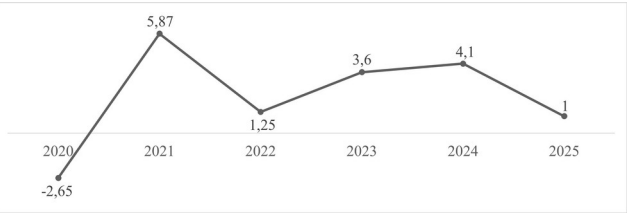


Рисунок 1 - динамика роста ВВП России в % по сравнению с предыдущим годом [Росстат]

В оценках Банка России отмечается, что структура экономического роста в 2025 году в большей степени опиралась на внутренний спрос, тогда как вклад внешнего сектора и экспортно-сырьевых отраслей постепенно ослабевал. Так, в условиях усиленного внешнего давления и структурных ограничений наиболее уязвимыми оказываются сектора экономики, ранее выступавшие ключевыми источниками бюджетных поступлений. В частности, в 2025 году нефтегазовые доходы бюджета Российской Федерации снизились на 24 % и составили менее 8,5 трлн рублей [Нефтегазовые доходы …, 2026]. Это свидетельствует о снижении устойчивости сырьевой модели экономического развития, функционировавшей десятилетия. В свою очередь, возникшие экономические трудности актуализируют поиск альтернативных драйверов экономического роста.

Несмотря на общее замедление темпов экономического роста, в структуре ВВП Российской Федерации сохраняется сектор, демонстрирующий устойчивые положительные показатели. Таким сектором является онлайн-торговля, развитие которой в значительной степени определяется внутренним спросом и цифровизацией торговых процессов.

Совокупный объем реализованных товаров и услуг через цифровые каналы достиг 11,5 трлн рублей. Масштаб данного явления подтверждает динамика темпа прироста: по сравнению с предыдущим годом объем онлайн-продаж увеличился на 28 % [Анализ состояния …, 2026]. Это указывает на положительную динамику сектора электронной коммерции относительно общего роста экономики. В первую очередь данная тенденция объясняется стремительным развитием маркетплейсов, на которые в 2025 году приходилось 77% всего объема интернет-торговли [Маркетплейсы улавливают …, 2025].

Это свидетельствует о постепенной трансформации маркетплейсов в ключевых инфраструктурных участников цифровой экономики. Рост конкуренции и масштабов онлайн-торговли приводит к тому, что традиционная модель торговой площадки перестаёт обеспечивать устойчивые конкурентные преимущества. В этих условиях маркетплейсы развивают свои экосистемные бизнес-модели за счёт интеграции финансовых, логистических и

цифровых сервисов в рамках единой платформы с целью удержания пользователей и повышения эффективности своей деятельности.

Более того, маркетплейсы постепенно начинают осваивать сегменты, традиционно относящиеся к сфере продуктового ритейла. По данным аналитического центра Data Insight, по итогам 2025 года наиболее высокие темпы роста продаж на маркетплейсах продемонстрировали категории готовой еды (в том числе блюда формата ready-to-eat), товаров для животных и спортивных товаров [Data Insight, 2026].

Данная тенденция во многом обусловлена изменением потребительского поведения. В частности, стремлением к экономии времени и поиске оптимальных платёжных инструментов. Онлайн-форматы позволяют сократить затраты времени на посещение офлайн-магазинов, за счёт более удобных и быстрых способов удовлетворения повседневных потребностей. Но маркетплейсы уже вышли за рамки игроков рынка онлайн-торговли.

Таким образом, маркетплейсы в настоящее время являются крупнейшими участниками рынка онлайн-торговли, которые активно внедряют инновационные подходы к управлению бизнесом и формируют собственные цифровые экосистемы. Тем самым они расширяют спектр предоставляемых сервисов и усиливают свою роль в современной экономике.

Однако возникает вопрос, действительно ли переход к экосистемной стратегии ведения бизнеса является эффективным инструментом повышения конкурентоспособности маркетплейсов.

Для ответа на данный вопрос был осуществлён анализ экономических исследований, актуальных научных работ, а также проведено экспертное интервью с представителем одного из ведущих маркетплейсов Российской Федерации. Основной задачей проведения экспертного интервью являлось выявление комплексной картины развития отрасли, а также раскрытие возможных системных проблем, сдерживающих факторов и драйверов роста экосистем маркетплейсов в России.

Понятие маркетплейса

Важным аспектом научного дискурса является чёткая терминологическая определённость используемых понятий. Для более глубокого понимания сущности маркетплейсов необходимо сформулировать ясное и ёмкое определение. В настоящее время в Российской Федерации отсутствует единое юридически закреплённое определение понятия «маркетплейс», что обуславливает множественность его трактовок в научной и практической среде.

Так, Д.И.Весёлов, изучая маркетплейсы как составляющую инфраструктуры потребительского сектора экономики, даёт им следующее определение: «Маркетплейс — это торговая площадка и платформа электронной коммерции, продающая товары и услуги различных продавцов через интернет» [Весёлов, 2023]. Недостатком этого определения является его избыточная обобщённость и ориентация преимущественно на торговую функцию, хотя маркетплейсы выступают в большей части в качестве посредников.

В свою очередь, Н.Р. Джаршян рассматривает маркетплейсы как цифровые платформы, обеспечивающие взаимодействие между продавцами и покупателями, акцентируя внимание на их посреднической функции в электронной коммерции [Джаршян, 2025]. Однако данное определение также представляется недостаточным, поскольку ограничивается характеристикой маркетплейсов как канала взаимодействия, не учитывая их экосистемную природу.

В связи с этим представляется целесообразным предложить уточнённое определение, учитывающее современные особенности функционирования маркетплейсов в условиях цифровой экономики:

Маркетплейс — это цифровая платформа, обеспечивающая взаимодействие продавцов и покупателей, интегрирующая торговые, логистические, финансовые и информационные сервисы в единую экосистему, направленную на оптимизацию процессов обмена товарами и услугами и формирование устойчивых экономических связей между участниками рынка.

В представленном определении подчёркивается экосистемный характер бизнес-модели маркетплейса. Данное определение подтверждается экспертом, поскольку маркетплейсы осуществляют свою деятельность в рамках сформированной стратегии развития, ключевым элементом которой является последовательное развитие экосистемного подхода к организации бизнеса. Для потребителей экосистема означает возможность удовлетворения широкого спектра потребностей в рамках одной платформы — от покупки товаров до использования финансовых и логистических сервисов, при этом центральным фактором остаётся удобство. Для продавцов, особенно малого и среднего бизнеса, экосистема маркетплейса снижает издержки на привлечение трафика и обеспечивает доступ к масштабной логистической и финансовой инфраструктуре, включая расчётно-кассовое обслуживание и кредитные инструменты.

Конкуренция на рынке маркетплейсов

В последнее время наблюдается активный рост популярности **нишевых маркетплейсов**. Нишевые маркетплейсы представляют собой специализированные цифровые платформы, функционирующие по модели маркетплейса, но ориентированные на одну или несколько смежных товарных категорий и конкретный сегмент потребителей [Data insight, 2026].

Согласно результатам исследования, в 2025 году лидерами по посещаемости среди нишевых маркетплейсов стали uteka.ru (фарма), exist.ru (автозапчасти) и megapteka.ru (фарма). Это свидетельствует о высокой востребованности специализированных платформ, особенно в категориях, требующих повышенной точности выбора и доверия к качеству продукции, таких как фармацевтика. Таким образом, можно сделать вывод о формировании устойчивого потребительского спроса на нишевые маркетплейсы в отдельных товарных сегментах.

Однако масштабы их деятельности остаются существенно ниже показателей универсальных маркетплейсов. По итогам 2025 года объём продаж на нишевых маркетплейсах составил около 990 млрд рублей [Data insight, 2026], тогда как оборот универсальных маркетплейсов достиг порядка 8,6 трлн рублей [Темпы роста…, 2026] (См.Рис.2). Одной из причин подобного разрыва может являться развитие экосистемной модели, что позволяет предлагать пользователям более широкий спектр услуг и повышать уровень вовлечённости потребителей. В свою очередь, это способствует росту выручки и укреплению конкурентных позиций на рынке онлайн-торговли.

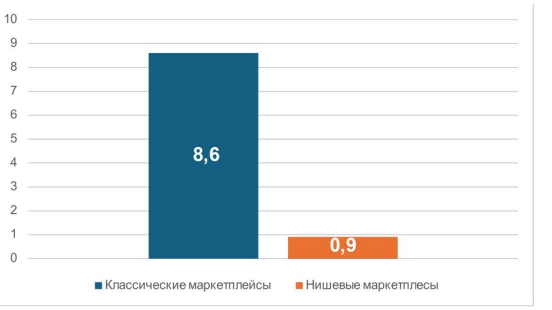


Рисунок 2 – сравнение объёма продаж классических и нишевых маркетплейсов в России за 2025 год в трлн руб. [Data Insight]

По оценке эксперта, доля онлайн-торговли в среднем составляет около 20% от общего объёма розничного рынка, при этом наблюдается значительная дифференциация по товарным категориям: в сегментах одежды и электроники доля онлайн-продаж превышает 50%, тогда как в продовольственном сегменте остаётся на уровне 4–5%. Существенный потенциал дальнейшего роста эксперт связывает с развитием региональных рынков, увеличением частоты онлайн-покупок и постепенным приближением к показателям стран с более зрелыми рынками онлайн-торговли, где доля онлайн-каналов достигает 40%.

Экосистемный подход как фактор конкурентных преимуществ

Как было отмечено выше, важным фактором конкурентоспособности маркетплейсов является развитие ими собственной экосистемной бизнес-модели. Если до недавнего времени экосистема как ключевой элемент платформенной экономики не имела чёткого нормативно-правового закрепления, то с 2025 года ситуация начинает меняться.

Так, важным шагом в развитии платформенной экономики в России стало принятие Федерального закона № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» от 31 июля 2025 года, вступающего в силу с 1 октября 2026 года [Федеральный закон от 31.07.2025]. Закон устанавливает единые правила для деятельности цифровых посреднических платформ, включая маркетплейсы. Документ формулирует ключевые понятия (например, цифровая платформа, которая до этого момента трактовалась в различных положениях и органах власти поразному), определяет требования к прозрачности доступа, условиям договоров, раскрытию информации, вопросам проверки партнёров и контролю за соблюдением норм, а также вводит механизм создания единого реестра цифровых платформ и предусматривает государственный надзор и взаимодействие с налоговыми органами.

Как отмечает эксперт, изменения в нормативно-правовом регулировании онлайн-торговли воспринимаются крупнейшими маркетплейсами позитивно. Разработка закона проходила с участием представителей ведущих платформ, вследствие чего новые требования во многом закрепляют уже сложившиеся на рынке практики. При этом усиливается контроль за соблюдением требований к товарам и повышаются стандарты комплаенса (требования по соблюдению правовых норм), что может повысить барьеры входа для менее зрелых участников рынка.

Таким образом, государство усиливает внимание к крупнейшим участникам рынка онлайн-торговли и закрепляет экосистемный подход как один из ключевых элементов цифровой платформенной экономики.

Сами маркетплейсы, выступая в качестве цифровых платформ, активно расширяют спектр предоставляемых в рамках своих экосистем сервисов. Помимо выполнения функции торговой площадки, они интегрируют финансовые, логистические и иные сервисы, формируя комплексную инфраструктуру для взаимодействия участников рынка.

Эксперт приводит следующую цепочку предложения ценности потребителю в рамках экосистемы маркетплейса: «Первое — это, собственно, твое (*потребителя*) желание купить какой-то товар. Тебе маркетплейс дает

огромный выбор по небольшой цене, но это не признак экосистемы, естественно. Это просто базовая функция маркетплейса, за счет которой они развиваются. А дальше начинаются уже разные экосистемные продукты. Например, ты можешь оформить рассрочку, потребительский кредит, не обращаясь в стороннюю организацию, то есть прямо на сайте. Ты можешь застраховать свой товар, если тебе это нужно, на этом же ресурсе. Тебе его доставят туда, куда ты хочешь, например, в пункт выдачи заказов или курьером домой».

Однако такое развитие ведёт к формированию нового противоречия в сфере онлайн-продаж и платформенной экономики. С одной стороны, экосистемная модель повышает удобство для пользователей за счёт интеграции различных сервисов в рамках единой платформы. С другой стороны, подобная модель становится механизмом формирования высоких барьеров входа на рынок. Для новых участников становится недостаточно создать исключительно торговую платформу. Конкурентоспособность требует наличия развитой логистической, финансовой и цифровой инфраструктуры, формирование которой связано со значительными инвестициями и ресурсами.

Как было отмечено, экосистемы важны для самих маркетплейсов как инструмент удержания пользователей и формирования дополнительных источников дохода, однако возникает вопрос о полезности и необходимости такого формата для других участников цифровой платформы, а именно пользователей (продавцы и покупатели). Иными словами, значение экосистемной модели может различаться для самих маркетплейсов и для их пользователей.

Результаты проведённого исследования Центра развития потребительского рынка при экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова подтверждают этот вывод. Несмотря на активное развитие маркетплейсов в направлении формирования собственных экосистем, большинство опрошенных продавцов воспринимают данные платформы прежде всего как канал продаж, который обеспечивает доступ к покупательскому трафику, логистической инфраструктуре и готовым инструментам электронной торговли. Дополнительные сервисы экосистемы (банковские продукты, страховые услуги, иные цифровые сервисы) не рассматриваются большинством респондентов как ключевой фактор выбора платформы.

Стратегические приоритеты и инновации

В условиях конкуренции в цифровой экономике дальнейшие перспективы и стратегические приоритеты развития маркетплейсов связаны с активной цифровизацией бизнес-процессов и внедрении технологий искусственного интеллекта. ИИ используется для анализа потребительских предпочтений, оптимизации логистики и управления складской инфраструктурой.

Мусаев А.К. предлагает следующую типизацию маркетплейсов по степени использования цифровых технологий [Мусаев А.К., 2025]:

1. AI-driven маркетплейсы (применяют ИИ для персонализации).
2. NFT-маркетплейсы (цифровые товары);
3. VR-площадки.

Третьякова И.Н. указывает, что маркетплейсы постоянно развиваются благодаря современным технологическим достижениям. Таким образом, каждая торговая площадка стремится внедрять инновации и находить новые способы сделать покупки и продажи более эффективными [Третьякова И.Н., 2023].

Здесь стоит добавить, что ИИ также используется для анализа потребительских предпочтений, оптимизации логистики и управления складской инфраструктурой. Помимо же цифровизации, в числе ключевых направлений развития маркетплейса выделяют также международную экспансию.

Выводы

Исходя из проведённого анализа можно сформулировать ряд важных аналитических выводов.

Во-первых, несмотря на наличие структурных проблем и замедление темпов экономического роста в российской экономике, существуют отдельные секторы, демонстрирующие устойчивую динамику развития и высокую эффективность. К таким секторам относится рынок онлайн-торговли, исследованию которого посвящена данная работа.

Формирование данного сегмента стало результатом активного внедрения цифровых технологий и инновационных практик организации бизнеса. Под цифровыми технологиями в данном контексте понимаются ключевые элементы Индустрии 4.0, также известной как Четвёртая промышленная революция, концептуально описанной немецким экономистом К. Швабом [Шваб, 2023]. К числу таких технологий относятся искусственный интеллект (ИИ), большие данные (Big Data), интернет вещей (IoT) и другие цифровые решения. Их применение создаёт новые возможности для повышения эффективности экономической деятельности в различных отраслях, включая финансы, транспорт и сельское хозяйство [Аузан, 2022]. Более того, как показало проведённое экспертное интервью, технологии ИИ (как продукт внутрикорпоративных инновационных НИОКР) активно используются для анализа потребительского поведения и формирования более удобного клиентского опыта.

Более того, важным институциональным фактором развития рынка стало усиление государственного внимания к платформенной экономике. Принятие нового закона о регулировании цифровых платформ, разработанного при участии представителей крупнейших участников рынка онлайн-торговли, свидетельствует о признании государством возрастающей роли маркетплейсов и переходе к системному регулированию платформенной экономики.

Во-вторых, одним из ключевых факторов конкурентоспособности крупнейших компаний цифровой экономики является экосистемный подход к организации бизнеса. Проведённый анализ показал, что ведущие российские маркетплейсы активно развивают собственные цифровые экосистемы за счёт интеграции различных сервисов в единую платформенную среду. Основным преимуществом подобной модели выступает возможность объединения разнородных сервисов в рамках единой инфраструктуры, обеспечивающей бесшовный пользовательский опыт, сквозную авторизацию, единые платёжные инструменты и накопление пользовательских данных.

Использование сетевых эффектов позволяет компаниям удерживать пользователей внутри экосистемы. В свою очередь, развитие экосистемной модели направлено на повышение удобства и эффективности использования сервисов как для покупателей, так и для продавцов товаров, что способствует дальнейшему росту и укреплению позиций маркетплейсов на рынке онлайн-торговли.

Сравнение маркетплейсов, развивающих собственные цифровые экосистемы, и не использующих экосистемную модель, показал, что наличие экосистемы выступает одним из ключевых факторов конкурентоспособности на рынке онлайн-торговли. Интеграция дополнительных сервисов в единую цифровую среду обеспечивает этим компаниям значительно более высокие доходы.

Было отмечено, что экосистемы важны для самих маркетплейсов как инструмент удержания пользователей и формирования дополнительных источников дохода, однако сами продавцы не рассматривают наличие экосистемных сервисов как ключевой фактор выбора платформы. Было отмечено, что практическая ценность экосистемы для пользователей определяется не количеством интегрированных сервисов, а их способностью создавать конкретные экономические преимущества и снижать издержки ведения бизнеса.

Литература

1. Федеральный закон от 31.07.2025 N 289-ФЗ "Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511088/ (дата обращения: 28.02.2026).
2. Аузан А.А., Бахтигараева А.И., Брызгалин В.А. (2022). Развитие креативной экономики России в контексте современных вызовов // Журнал Новой экономической ассоциации. № 2 (54). С. 213–220. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-54-2-12
3. Анализ состояния рынка Интернет-торговли в России по итогам 2025 года онлайн. – Текст : электронный // ВЕДОМОСТИ : [сайт]. – 2026. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/02/25/analiz-sostoyaniya-rinka-internet-torgovli-v-rossii-po-itogam-2025-goda (дата обращения: 26.02.2026).
4. Веселов Д.И. Роль маркетплейсов в инфраструктуре потребительского сектора экономики // Финансовые рынки и банки. 2023. №11. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-marketpleysov-v-infrastrukture-potrebitelskogo-sektora-ekonomiki (дата обращения: 26.03.2026).
5. Н. Р. Джавршян Роль маркетплейсов как канала продвижения малого бренда в условиях цифровой экономики в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №6 (124). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-marketpleysov-kak-kanala-prodvizheniya-malogo-brenda-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki-v-rossii (дата обращения: 26.03.2026).
6. Маркетплейсы улавливают тренды. Текст : электронный // Коммерсантъ : [сайт]. – 2025. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8232338 (дата обращения: 26.02.2026).
7. Мусаев Александр Константинович Маркетплейсы как бизнес-модель: эволюция и тенденции развития в цифровой экономике // ВЭПС. 2025. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketpleysy-kak-biznes-model-evolyutsiya-i-tendentsii-razvitiya-v-tsifrovoy-ekonomike (дата обращения: 29.03.2026).
8. Нефтегазовые доходы бюджета РФ в 2025 г. снизились на 24%, составив менее 8,5 трлн руб. Текст : электронный // Нефтегаз : [сайт]. – 2026. – URL: https://neftegaz.ru/news/finance/912671-neftegazovye-dokhody-byudzheta-rf-v-2025-g-snizilis-na-24-sostaviv-menee-8-5-trln-rub/ (дата обращения: 26.02.2026).
9. Российская экономика в 2025 году выросла на 1%. Текст : электронный // РБК : [сайт]. – 2026. – URL: https://www.rbc.ru/economics/06/02/2026/6985fe749a7947b0e2a18e3e (дата обращения: 26.02.2026).
10. Темпы роста продаж крупнейших маркетплейсов упали до исторического минимума. Текст : электронный // Forbes : [сайт]. – 2026. – URL: https://www.forbes.ru/biznes/557582-tempy-rosta-prodaz-krupnejsih-marketplejsov-upali-do-istoriceskogo-minimuma (дата обращения: 27.03.2026).
11. Третьякова И.Н., Лазарев А.С., Щербаченко Е.Р. Маркетплейс как цифровая платформа продвижения продукта. *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2023;13(6):125-136. https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-6-125-136
12. Шваб К. Четвёртая промышленная революция: пер. с англ. – Москва: Эксмо, 2023. – 208 с.

13. Data Insight. Маркетинговое исследование. Рынок маркетплейсов: динамика и ориентиры на 2026: аналитический отчет. Текст : электронный // Data Insight: [сайт]. – 2026. – URL: https://datainsight.ru/DI_FV_SiM_2026 (дата обращения: 24.03.2026).
14. Data Insight. Маркетинговое исследование. Рынок нишевых маркетплейсов в России 2025. Текст : электронный // Data Insight: [сайт]. – 2026. – URL: https://datainsight.ru/niche_marketplaces_2025 (дата обращения: 26.03.2026).

The Role of Marketplaces in the Russian Economy: Socio-Economic Aspects and Development Prospects

Pogorelov D.A., Shakhova M.S.
Lomonosov Moscow State University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article analyzes the role of marketplaces in the development of the online retail sector and their impact on the transformation of modern economic industries. It examines the macroeconomic drivers of online retail growth, the dynamics of the e-commerce market in the Russian Federation, and the institutional and technological factors shaping the evolution of marketplaces as key players in the digital economy.

Particular attention is paid to the marketplace ecosystem business model, defined as the integration of various services within a unified digital platform. The study aims to determine the role of the ecosystem approach in ensuring the operational efficiency of marketplaces within the digital economy. The article addresses the reasons behind the transformation of marketplaces from e-commerce platforms into digital ecosystems. It explores the prerequisites for the emergence of the ecosystem business model, its competitive advantages, and the challenges and specific features associated with integrating diverse services into a single digital platform.

The methodological framework of the study relies on an analysis of academic literature and statistical data. A key component of the article is the results of an expert interview with a representative from one of Russia's largest marketplaces, aimed at identifying the critical factors that ensure the effective integration of financial, logistical, and digital services within a unified platform. This approach allowed the theoretical concepts to be complemented by a practical assessment of the mechanisms driving digital platform development and the associated ecosystem advantages.

Keywords: digital platform, ecosystem, marketplace, online retail market.

References

1. Federal Law No. 289-FZ of July 31, 2025, "On Certain Issues Regarding the Regulation of the Platform Economy in the Russian Federation." URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511088/ (accessed: February 28, 2026).
2. Auzan A.A., Bakhtigaraeva A.I., Bryzgalin V.A. (2022). Development of Russia's creative economy in the context of modern challenges // Journal of the New Economic Association. No. 2 (54). Pp. 213–220. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-54-2-12
3. Analysis of the state of the online retail market in Russia based on 2025 results. – Text: electronic // VEDOMOSTI: [website]. – 2026. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/02/25/analiz-sostoyaniya-rinka-internet-torgovli-v-rossii-po-itogam-2025-goda (accessed: February 26, 2026).
4. Veselov D.I. The role of marketplaces in the infrastructure of the consumer sector of the economy // Financial Markets and Banks. 2023. No. 11. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-marketpleysov-v-infrastrukture-potrebitelskogo-sektora-ekonomiki (accessed: March 26, 2026). 5. N. R. Dzhavrshyan. The Role of Marketplaces as a Promotion Channel for Small Brands in Russia's Digital Economy // Economics and Business: Theory and Practice. 2025. No. 6 (124). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-marketpleysov-kak-kanala-prodvizheniya-malogo-brenda-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki-v-rossii (accessed: March 26, 2026).
6. Marketplaces Capture Trends. Text: electronic // Kommersant : [website]. – 2025. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8232338 (accessed: February 26, 2026).
7. Alexander Konstantinovich Musaev. Marketplaces as a Business Model: Evolution and Development Trends in the Digital Economy // VEPS. 2025. No. 2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketpleysy-kak-biznes-model-evolyutsiya-i-tendentsii-razvitiya-v-tsifrovoy-ekonomike (accessed: March 29, 2026).
8. Russian Federation Budget Oil and Gas Revenues Fell by 24% in 2025, Totaling Less Than 8.5 Trillion Rubles. Text: electronic // Neftegaz : [website]. – 2026. – URL: https://neftegaz.ru/news/finance/912671-neftegazovye-dokhody-byudzheta-rf-v-2025-g-snizilis-na-24-sostaviv-menee-8-5-trln-rub/ (accessed: February 26, 2026). 9. The Russian economy grew by 1% in 2025. Text : electronic // RBC : [website]. – 2026. – URL: https://www.rbc.ru/economics/06/02/2026/6985fe749a7947b0e2a18e3e (accessed: 26.02.2026).
10. Sales growth rates of major marketplaces fell to a historic low. Text : electronic // Forbes : [website]. – 2026. – URL: https://www.forbes.ru/biznes/557582-tempy-rosta-prodaz-krupnejsih-marketplejsov-upali-do-istoriceskogo-minimuma (accessed: 27.03.2026).
11. Tretyakova I.N., Lazarev A.S., Shcherbachenko E.R. Marketplace as a digital platform for product promotion. Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management. 2023;13(6):125-136. https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-6-125-136
12. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: trans. from English. – Moscow: Eksmo, 2023. – 208 p.
13. Data Insight. Marketing research. Marketplace market: dynamics and benchmarks for 2026: analytical report. Text : electronic // Data Insight: [website]. – 2026. – URL: https://datainsight.ru/DI_FV_SiM_2026 (accessed: 24.03.2026).
14. Data Insight. Marketing Research. Niche Marketplace Market in Russia 2025. Text : electronic // Data Insight: [website]. – 2026. – URL: https://datainsight.ru/niche_marketplaces_2025 (accessed: 26.03.2026).