МАРМП | Исследование рынка
Москва, 11 сентября 2026 года

E-commerce России: от мегахабов к распределённой сети

Международная ассоциация развития Маркетплейсов и Предпринимателей (МАРМП) подготовила аналитическое исследование рынка пунктов выдачи заказов (ПВЗ) в России — одного из ключевых элементов инфраструктуры электронной торговли страны. Исследование охватывает текущее состояние рынка, структурные проблемы, мировые практики и предложения МАРМП, уже направленные в Правительство Российской Федерации.

---

1. Масштаб и динамика: рекордный год позади

На 1 января 2026 года в России работало 226,4 тысячи пунктов выдачи заказов по данным сервиса «Яндекс Карты». К первой половине 2026 года их число превысило 231 тысячу. За 2025 год сеть ПВЗ выросла на 44,7% вдвое быстрее, чем годом ранее (25,9%), и это рекордный показатель за всё время наблюдений.

Сеть ПВЗ России превосходит по численности суммарное количество отделений «Почты России», банковских отделений и аптек вместе взятых. Wildberries - более 94 тыс. точек; Ozon более 85 тыс. точек; третье место Яндекс Маркет.

В мегаполисах рынок насыщен: плотность достигла одного ПВЗ на 700 жителей. Рост в Московском регионе замедлился с 24% в начале года до 13% к середине 2026-го. Основная экспансия сместилась в малые города, посёлки и сёла.

Ключевые механизмы роста в 2025 году:

— **Франчайзинг** от Wildberries и Ozon: более 20 000 точек по франшизе.

— **Интеграция с «Почтой России»:** открытие ПВЗ на базе почтовых отделений.

— **Рост числа заказов:** 8,3 млрд онлайн-заказов в 2025 году.

---

2. Переломный момент: от роста к кризису доходности

Число объявлений о продаже готового бизнеса ПВЗ выросло в I квартале 2026 года на 42% г/г (данные «Авито»). Рекордный рост сети и одновременный исход предпринимателей главный диагностический сигнал рынка.

Каннибализация трафика. В типичном жилом квартале сегодня 5–7 ПВЗ вместо 1–2 несколько лет назад.

Рост операционных издержек. Аренда — 35–55% совокупных затрат, плюс дефицит кадров и рост налоговой нагрузки.

Снижение вознаграждений. Выплаты партнёрам Wildberries в 2025 году сократились на 25% при росте числа точек на 43%.

Форс-мажор лета 2026 года: атаки на склады маркетплейсов

Серия ударов по логистической инфраструктуре в июле–августе 2026 года стала жёстким стресс-тестом. Под удар попали склады как Wildberries, так и Ozon.

Хронология атак:

— **Ночь на 18 июля** Электросталь (Московская обл.) и Котовск (Тамбовская обл.) — 7 погибших, десятки пострадавших

— **22 июля** Краснодар и Невинномысск (Ставропольский край) — 10 раненых и 1 погибший в Краснодаре

— **24 июля** Ленинградская область: Шушары и Новосаратовка, 3 пострадавших

— **25 июля** первый инцидент в Екатеринбурге: обломки сбитого БПЛА упали рядом со складом

— **27 июля** Удмуртия: Сарапул и Ижевск

— **29 июля** Рязань: возгорание на складе

— **30 июля** Пензенская область: около 15 БПЛА, пожар, 4 пострадавших

— **31 июля** Волгоград: удар по распределительному узлу

— **2 августа** Самарская область: склад Wildberries — пожар в результате атаки БПЛА

— **3 августа** Владимирская область: пожар на 18-м складе

— **5 августа** Алексин (Тульская область): атакован крупный распределительный центр

— **7 августа** Екатеринбург: крупный пожар, эвакуировано более 800 сотрудников

— **10 августа** Нижнекамск (Татарстан): объявлен траур в регионе

— **Ночь с 10 на 11 августа** Воронежская область: жертв нет, пожар потушен, товары уцелели, приём поставок временно ограничен

— **13 августа** Башкирия: возгорание на складе

— **14 августа** Тверская область: обломки БПЛА повредили стену склада, задымление, товары не пострадали

— **15–16 августа** «Атлант-Парк» (Богородский округ Подмосковья): незначительные повреждения

— **Ночь на 16 августа** Коледино (Подольск): крупнейший склад Wildberries, ~250 тыс. кв. м, выгорание ~100%, ущерб ~78 млрд руб. (Data Insight)

— **22 августа** Чапаевск (Самарская обл.): фулфилмент-центр Ozon, 135 тыс. кв. м — крупный пожар, 500+ эвакуированных, 4 пострадавших, работа остановлена

— **23 августа** Оренбургская область: логистический комплекс Ozon — обломки БПЛА, возгорание, 300+ эвакуированных

— **23 августа** Санкт-Петербург, Колпино: независимый 3PL-оператор «Логистера», ~80 тыс. кв. м — атака БПЛА около 02:00, пожар, выгорание ~100%. В 350 м расположен хаб Ozon. Впервые под удар попал независимый логистический оператор

— **Ночь на 24 августа** Краснодар: логистический центр Ozon — атака БПЛА, крупный пожар, персонал эвакуирован

— **Ночь на 24 августа** Махачкала (Дагестан): склад Ozon атакован около 5 утра, пожар, несколько человек ранены

— **Ночь на 24 августа** Адыгейск и Невинномысск: склады Ozon не пострадали, персонал превентивно эвакуирован

— **Ночь на 26 августа** Котовск (Тамбовская обл.): повторная атака БПЛА по складу Wildberries — ПВО и мобильные группы «БАРС-Тамбов» сбили 16 БПЛА, тем не менее склад загорелся и, по данным губернатора области, полностью уничтожен пожаром на площади более 100 тыс. кв. м; пострадали 2 человека (сотрясение мозга у сотрудника 19 лет, перелом пальца у сотрудницы 49 лет). СК возбудил уголовное дело о теракте. Второй удар по этому же объекту после трагедии 18 июля

— **Ночь на 27 августа** Оренбург и Уфа: атака БПЛА на логистические объекты Ozon — сотрудников эвакуировали, пострадавших и возгораний нет; склад в Оренбурге возобновил работу в штатном режиме, склад в Уфе получил незначительные повреждения и временно закрыт для осмотра конструкций, приём поставок от продавцов приостановлен. По данным Минобороны РФ, за эту ночь над регионами страны сбито 267 БПЛА

— **Ночь на 29 августа** Ростовская обл.: логистический объект Ozon атакован БПЛА — персонал эвакуирован заранее, пострадавших на объекте нет, возникшее возгорание оперативно потушено; второй логистический центр компании поблизости не пострадал, но временно приостановил приём поставок из соображений безопасности. Впервые под удар попал склад непрофильной для e-commerce сети компании DNS (бытовая и цифровая техника) там возник крупный пожар. В целом по Ростовской области за ночь пострадали 7 человек (не на объектах маркетплейсов), в Пролетарском районе Ростова-на-Дону обломками БПЛА повреждены жилые дома; по заявлению губернатора, ПВО сбила более 70 БПЛА

— **30 августа** Белгород: впервые удар по объекту, связанному с маркетплейсом, нанесён не БПЛА, а ракетой поражён логистический терминал «Эстейт Логистик» (сортировочный центр и хаб доставки, площади арендует Ozon), а также расположенные в этом районе Белгородская ТЭЦ и электроподстанции. На складе возник сильный пожар, охвативший семь складских помещений, в одном из которых произошло полное обрушение кровли. По данным врио губернатора региона, при ударе по этой зоне погибли 2 человека (взрослый мужчина и подросток 16 лет), ранены 16 человек, включая 7 подростков самое тяжёлое число жертв за один эпизод со времён трагедии 18 июля. Ozon эвакуировал сотрудников и полностью приостановил приём и доставку заказов в Белгородской области до перестройки логистических маршрутов, вторая за двое суток приостановка региональной работы компании после Ростовской области

— **Ночь на 11 сентября** Саратов: фулфилмент-центр Ozon (открыт в 2024 году, площадь свыше 100 000 кв. м, инвестиции в строительство ~8 млрд руб., до атаки обрабатывал до 900 тыс. заказов в сутки) — атака БПЛА, пожар, персонал эвакуирован, пострадавших нет. Приём и доставка заказов в Саратове и области приостановлены до перестройки логистических маршрутов, товары, размещённые на объекте, скрыты с витрины, отправления в пути перенаправлены на другие логистические центры. Акции Ozon на открытии торгов падали почти на 7%, к 10:06 просадка сократилась до 5,1% (отскок к 2517 руб.) — заметно слабее реакции рынка на атаки конца августа, что может говорить о частичной адаптации инвесторов к повторяющемуся риску.

Масштаб потерь:

За лето нанесено более 25 ударов по объектам маркетплейсов, включая первый случай повторной атаки на уже пострадавший склад и первый удар ракетой, а не БПЛА (Белгород, 30 августа). Пострадали более 400 тыс. продавцов. Общая инфраструктура Wildberries 5,2 млн кв. м; повреждено 893 тыс. 1,154 млн кв. м (17,2–22,2%). Восстановление: ~70 тыс.

руб./кв. м = 62,5–80,8 млрд руб. строительных затрат (Forbes). Совокупные убытки: 600–800 млрд рублей; потери товаров продавцов около 500 млрд рублей. Компенсации получили 97 тыс. предпринимателей; средний размер выплат около 20% от стоимости утраченного товара. Атаки вышли за пределы Wildberries на Ozon и независимых 3PL-операторов угроза распространилась на всю логистическую инфраструктуру страны. Акции Ozon на Мосбирже 24 августа обвалились внутри дня почти на 29–30% (Мосбиржа временно переводила бумагу в режим дискретного аукциона), к концу торгов падение стабилизировалось на уровне около 20%; капитализация компании сократилась с 673 до 496 млрд рублей, рынок оценил масштаб угрозы для бизнес-модели компании. В ночь на 26 августа зафиксирован первый случай повторного удара по уже пострадавшему объекту склад Wildberries в Котовске, атакованный 18 июля, подвергся новому налёту БПЛА, что подтверждает тезис МАРМП об уязвимости точечной модели мегахабов даже после восстановления.

К 3 сентября падение сменилось резким отскоком: акции Ozon на Мосбирже росли в течение всего дня от пика 7,3% в первой половине торгов (2567,5 руб. за бумагу) рост к закрытию не ослаб, а усилился, и по итогам дня бумага прибавила 12,3% к закрытию 2 сентября, завершив торги на отметке 2687,5 руб. Поводом стало выступление Путина на пленарной сессии ВЭФ с 1 октября в экспериментальном режиме запускается упрощённая система госзакупок на Дальнем Востоке, в том числе через маркетплейсы. По словам аналитика Freedom Global Владимира Чернова, скачок отражает не только эту новость, но и эффект восстановления после того, как инвесторы перепродали бумагу в августе на фоне атак БПЛА; среди дополнительных позитивных факторов он прямо называет снижение зависимости Ozon от отдельных крупных логистических хабов, то есть именно тот сдвиг к распределённой модели, за который с самого начала кризиса выступает МАРМП. Показательно, что фондовый рынок реагирует на распределённость инфраструктуры так же, как и участники отрасли: как на снижение риска, а не как на операционное неудобство.

Реакция маркетплейсов:

Wildberries закрыл карту складов и скрыл от продавцов информацию о местонахождении их товара на российских складах. 7 июля за 11 дней до первой атаки, WB признал атаки БПЛА форс-мажором в оферте. С 16–17 августа FBW через ПВЗ официально закреплён в оферте: ПВЗ - двусторонние логистические узлы. 21 августа запущены ППТ (Пункты приёма товаров): от 100 кв. м, вознаграждение за каждую коробку, первый этап - города от 600 тыс. жителей. 4 сентября компания объявила об открытии первых работающих ППТ в Центральном, Южном и Сибирском федеральных округах. Логика разная в зависимости от модели продавца: при FBW пункт принимает товар для дальнейшей отправки на склады WB, при FBS становится промежуточным звеном между продавцом и ПВЗ, минуя крупный логистический хаб; также ППТ используются для временного хранения возвратов, а если возврат лежит там больше трёх дней владельцу точки полагается доплата за хранение. Максимальный объём, обработанный на одном из тестовых ППТ, уже превысил 10 тыс. единиц товара заявки на открытие таких точек принимаются из всех регионов страны. Ozon пошёл ещё дальше: 4–7 сентября компания объявила о подключении к своей логистике партнёрских сортировочных центров сразу в 29 городах России, маркетплейс ищет операторов сторонней логистики (владельцев и арендаторов складов от 1500 кв. м), которые будут принимать поставки от продавцов, сортировать товары, обрабатывать возвраты и передавать заказы курьерам; часть площадок сможет отправлять товары напрямую в логистические центры Ozon в других регионах. В компании подчёркивают, что стоимость услуг для продавцов не изменится, а цель «повысить диверсификацию

логистической сети». Примечательно, что сам Ozon официально не связывает эту схему с летними атаками на инфраструктуру, хотя решение принято практически сразу вслед за ними. Ещё раньше, с 1 сентября, Ozon предложил продавцам размещать товары на складах в Алма-Ате и Астане (Казахстан) оттуда компания намерена доставлять заказы клиентам не только в Казахстане и Киргизии, но и в Россию, то есть распределённая модель распространяется и на зарубежную инфраструктуру. WB и «Росгосстрах» запустили добровольное страхование товаров в ПФЦ от атак БПЛА по тарифу 0,01% в день, государственный страховщик взял риск, от которого отказались коммерческие.

Страховка WB покрывает только доставку и ПВЗ, но не склад. Прежний тариф: 1,96–5,6% от заказа = до 23–67% годовой нагрузки на продавца (при прежней рыночной ставке страхования складов 0,4–1,2% годовых).

23 августа Ozon убрал с сайта адреса всех 56 российских складов (зарубежные - Казахстан, Беларусь, Армения по-прежнему доступны). Теперь оба крупнейших маркетплейса полностью скрыли российскую складскую инфраструктуру. WB параллельно потребовал от ряда СМИ не публиковать города с работающими складами. После атак 22–24 августа Ozon объявил о бесплатном хранении с 22 августа и бесплатном кросс-докинге из кластера «Самара».

Ozon начал перемещать дорогостоящие товары в ПВЗ в ночь на 2 августа: маркетплейс уведомил часть продавцов о переносе премиальной электроники и брендовых товаров из крупных логистических хабов в ближайшие пункты выдачи, не потребовав оплаты за перемещение (об этом писал «Коммерсантъ»). Генеральный директор МАРМП Алексей Молодых связал решение с желанием Ozon снизить риски после участившихся атак на инфраструктуру: дорогостоящая электроника и премиальные товары формируют значительную часть оборота компании, а перенос части ассортимента в ПВЗ может быть также увязан с соглашением со страховыми компаниями от 31 июля помочь сохранить действующие тарифы или снизить стоимость страхования. По оценке МАРМП, смена схемы хранения может привести к росту цен на электронику и брендовые товары на 3–7% в ближайшие месяцы, это точечный эффект именно premium-категории, отдельный от общего прогноза МАРМП по рынку в 7–15% на фоне всего кризиса, приведённого выше. При этом сам Ozon 3 сентября официально опроверг сообщения о росте цен из-за атак на инфраструктуру: по данным компании, с 20 августа по 1 сентября средняя стоимость товаров на площадке снизилась на 3,5%. МАРМП фиксирует это расхождение как предмет дальнейшего наблюдения: прогноз ассоциации касается среднесрочного эффекта (месяцы вперёд, по мере исчерпания текущих запасов и удорожания логистики), тогда как опровержение Ozon отражает фактическую динамику за короткий период и может не учитывать отложенный эффект. ПВЗ Ozon: 10–30 кв. м складской зоны. Правила WB для FBS: товары до 5 кг, максимальная сторона 60 см, против 25 кг и 120 см на складе. ПВЗ - вынужденная, а не системная замена.

WB Банк с 20 августа отменил все банковские комиссии для владельцев ПВЗ Wildberries до конца 2026 года, автоматически для всех клиентов с расчётным счётом. Это прямое признание: платформа опасается массового закрытия точек. В июле доходы владельцев ПВЗ снизились на 15–20% г/г, в пиковые дни на 30–40%. Впервые в истории по итогам 2026 года число ПВЗ Wildberries может сократиться.

Параллельно обостряется вопрос страхования у Ozon. Ещё 27 июля страховой партнёр площадки «Ингосстрах» уведомил о повышении тарифа страхования товаров от атак БПЛА и терактов в 3,3 раза с 0,0035% до 0,0115% от стоимости товара в день; для новых клиентов новая ставка действовала с 28 июля, для уже застрахованных продавцов с 27 августа 2026 года. В компании объяснили это тем, что часть страховщиков вовсе отказалась принимать такие риски на страхование. Показательна реакция рынка: массового отказа продавцов от полиса не произошло, альтернативного покрытия на открытом рынке практически нет. Представитель Всероссийского союза страховщиков (ВСС) Михаил Порватов, заместитель директора департамента развития имущественного страхования физических лиц, объяснил происходящее ростом вероятности наступления страхового случая, из-за чего страховщик вынужден либо резко поднимать тариф, либо вовсе отказываться от такого риска. Продавцы, по их собственным словам, подтверждают: самостоятельно найти страховое покрытие на рынке им не удаётся, доступны либо отказы, либо неприемлемо высокие тарифы. Таким образом, продавцы Ozon оказались в той же ловушке безальтернативности, что и владельцы ПВЗ Wildberries, но выраженной через цену страхования, а не через комиссии.

Проблема страхования вышла за рамки отдельного тарифа Ozon и затронула рынок складской недвижимости в целом. Как сообщил РБК со ссылкой на источники на рынке складской недвижимости, с середины июля, начала августа страховщики стали заметно чаще отказывать владельцам и девелоперам логистических комплексов в полисах, покрывающих риски терроризма, диверсии и атак БПЛА, при этом спрос на такое покрытие остаётся высоким, подтвердили во Всероссийском союзе страховщиков (ВСС). В отдельных случаях тарифы поднимаются до уровня, делающего оформление полиса фактически недоступным для собственника. По данным «Делового Петербурга», за последние три месяца диапазон ставок страхования складской недвижимости в городе вырос более чем в 30 раз: если в июне полис для сухого склада класса А стоил 0,08–0,15% от страховой суммы, то к началу сентября уже 3–5%. Причина, резкое удорожание перестрахования: Российская национальная перестраховочная компания (РНПК), принимающая основную часть корпоративных рисков терроризма, диверсии и БПЛА, оценила свои убытки от таких событий за 2025–2026 годы в 75 млрд руб. и с июля включила склады площадью более 10 тыс. м² в сегмент повышенного риска, а с октября планирует пересмотреть всю тарифную линейку. Рост издержек страховщики и участники рынка складской недвижимости уже закладывают в арендные ставки, перекладывая их в конечном счёте на арендаторов и далее по цепочке на продавцов маркетплейсов.

28 августа Wildberries сделала шаг навстречу продавцам в вопросе документирования потерь на портале продавцов появился специальный отчёт о товарах, пострадавших при атаках БПЛА: по каждому затронутому логистическому объекту предприниматель теперь может увидеть, какие именно его товары и в каком количестве там находились на момент чрезвычайной ситуации (наименование, номенклатура WB, артикул продавца, количество единиц). Раздел открывается поэтапно и будет обновляться по мере уточнения данных компанией. Эта мера прямо отвечает на претензию, которую с 17 августа публично формулировал АКИТ - необходимость единой формы акта об утрате товара, и упрощает продавцам сбор документов для налоговых отсрочек и потенциальных исков.

28 августа Ozon анонсировал инициативу, напрямую созвучную предложениям МАРМП о новых источниках дохода для владельцев ПВЗ: более 80 тысяч точек выдачи компании по

всей стране получат возможность работать как мини-логистические центры. Первый этап (с 10 сентября) продажа прямо из ПВЗ невостребованных и отменённых заказов, второй этап (с октября) приём товаров непосредственно от продавцов, минуя фулфилмент-центр, с оплатой за размещение и обработку в пользу владельца ПВЗ, а не Ozon. По оценке компании, дополнительный заработок точки составит порядка 15 тыс. рублей в месяц при небольшой нагрузке. Это первый случай, когда маркетплейс не просто компенсирует владельцам ПВЗ выпадающие доходы (как WB Банк с отменой комиссий), а создаёт для них новую бизнес-модель, фактически частично встраивая пункты выдачи в распределённую складскую сеть, о необходимости которой МАРМП говорит с самого начала кризиса.

При этом сама инициатива вызвала у отрасли неоднозначную реакцию. Основатель IT-платформы «Меркатус» Лео Шевченко называет её «несколько странной»: ПВЗ изначально не проектировались под хранение и постоянно заполнены на 35–100% текущим товарооборотом, а суммарная площадь всех точек всё равно не покрывает объём складских площадей, которые сейчас есть у Ozon. Отдельная проблема, прозрачность остатков: если товар распределяется по десяткам тысяч мелких точек, продавец теряет возможность точно видеть, где физически находится его товар и в каком городе сколько единиц, а управление остатками по регионам в соответствии со спросом является одной из ключевых задач селлера. Сами владельцы ПВЗ жалуются в первую очередь на нехватку площади: часть точек работает в помещениях порядка 28 кв. м, где уже хранятся сотни невыкупленных заказов. В обсуждениях предпринимателей звучит встречное предложение - прежде чем добавлять новую нагрузку, Ozon стоило бы решить существующую проблему длительного хранения невостребованных заказов: сократить срок хранения с нынешних 14 дней до 7 и отказаться от постоплаты, из-за которой покупатели заказывают товары про запас и подолгу их не забирают. Таким образом, инициатива Ozon пока выглядит скорее, как антикризисный жест в сторону ПВЗ, чем как проработанное решение и МАРМП будет отслеживать, снимет ли она реальную нагрузку с владельцев точек или, наоборот, создаст для них новую.

«Почта России» официально отказала Wildberries в складских площадях, форматы несовместимы. Яндекс Маркет с 1 сентября выравнивает тарифы FBS/FBY; хранение дешевеет до 90% до конца 2026 года; «Быстрые выплаты» 1,9% вместо 2,5% в месяц. По словам Молодых: «Конкуренция ведётся тихо, через операционные преимущества - показатель зрелости рынка».

Региональная карта потерь:

Москва, ЦФО и Северо-Запад **–50–70%** максимальный удар; Коледино парализовало доставку по всему Подмосковью.

Юг страны **–40–55%** «Яндекс Маркет» и «Купер» занимают логистический вакуум.

Поволжье и Урал **–20–30%** иммунитет FBS частично снят - атакован хаб Ozon в «Чапаевске» и ряд объектов WB.

Сибирь **–5–15%** логистика изолирована от европейской части России.

Анализ 175 продавцов (Фонтанка, 20 августа): выручка на WB –10,9%, на Ozon +11,4%. Впервые Ozon опередил WB по объёму оформленных заказов у сопоставимой группы. Кейс Kari: –56% на WB, +8% на Ozon. Прогноз МАРМП: рост цен 7–15% в ближайшие полгода; WB потребуется более 1 трлн рублей для восстановления; рост рынка в 2026 году 15–20%

вместо 25–30%. РБК 7 сентября констатировал, что атаки БПЛА уже меняют саму модель российского e-commerce: с июля годовой рост расходов на маркетплейсах ощутимо замедлился, продавцы начали сокращать запасы на складах площадок, распределять товары между несколькими каналами и чаще использовать собственную логистику. Заместитель председателя правления Сбербанка Тарас Скворцов привёл конкретную цифру: в августе расходы населения на маркетплейсах снизились на 15% по сравнению с июлем; годовой темп роста продолжает оставаться положительным, но снизился примерно вдвое, по формулировке Скворцова, это «первые признаки» изменения потребительской динамики.

Этот показатель дополняет более оптимистичную оценку ассоциации АКИТ, которая ещё 17 августа в числе девяти организаций предлагала Правительству десять мер поддержки отрасли, включая запуск перестрахования БПЛА-рисков через РНПК (раздел 4). 6 сентября, в кулуарах ВЭФ, президент АКИТ Артём Соколов сообщил ТАСС, что объединение не прогнозирует снижения темпов роста рынка e-commerce: впереди высокий сезон продаж, площадки не пересматривали годовые планы по выручке, а пострадавшим оказалось около 2% от всего представленного клиентам ассортимента. По данным АКИТ, в июле объём интернет-торговли составил 1,2 трлн рублей (+17% год к году), число заказов выросло почти на 20% до 760 млн, а с января по июль оборот достиг 8,4 трлн рублей (+18,4% год к году), из них 96,6% пришлось на российские платформы. МАРМП рассматривает обе оценки как взаимодополняющие, а не противоречащие друг другу: цифры АКИТ относятся к июлю, периоду до пика эскалации (Коледино, Белгород, серия повторных ударов в конце августа), тогда как данные Сбербанка выше отражают уже август. Вместе они, скорее, показывают, что рынок в целом сохраняет устойчивость и высокий базовый спрос, при этом отдельные его сегменты, в первую очередь владельцы ПВЗ и продавцы, чьи товары пострадали напрямую, ощущают эффект от атак значительно сильнее, чем показывают средние отраслевые цифры.

Реальный пример из Пензы: выручка ПВЗ WB упала со 160 тыс. до 80 тыс. руб./мес. при фиксированных расходах 2 тыс. руб./день + аренда 25 тыс. + коммунальные 5 тыс. Точка стала убыточной.

3. Реакция рынка: структурная перестройка

Более 50% продавцов уже хранят товар на собственных складах (в 2024 году 35–40%); среди крупного бизнеса 60–65% (Oborot.ru, август 2026). Растёт переход на DBS - полная независимость от складов платформы. Рядом с объектами WB возник «репутационный дисконт», арендаторы избегают соседства. Forbes (10 августа): 80% менеджеров сокращены у пострадавших продавцов.

РБК (14 августа): атака БПЛА не является автоматическим щитом от ответственности ни для склада, ни для страховщика. МАРМП настаивает на трёхсторонней ревизии пострадавших объектов: маркетплейс + независимые оценщики + ассоциации продавцов. ЦБ рекомендовал банкам поддержать пострадавших; ВТБ - заявки на 200+ млн руб. Сбербанк по состоянию на 3 сентября (Восточный экономический форум) получил более 4 тыс. заявок продавцов WB и Ozon на реструктуризацию кредитов, одобренный объём около 8 млрд рублей (ранее сообщалось о 3,7 тыс. заявок и 6,8 млрд рублей). Глава Сбербанка

Герман Греф на ВЭФ анонсировал отдельную программу поддержки, которую банк готовит совместно с обоими маркетплейсами: реструктуризация, продление сроков выплат и снижение стоимости отдельных банковских продуктов уже действует и будет расширяться; финансирование за счёт роста резервов, при этом, по словам Грефа, на рекордную прибыль банка за год это не повлияет. Финансовый директор Сбербанка Тарас Скворцов уточнил асимметрию рисков: банк уже нарастил резервы по долгу Wildberries, тогда как ситуация с Ozon, который стал подвергаться атакам лишь с конца августа, пока дополнительного резервирования не требует.

4. Консенсус рынка: девять организаций с одним требованием

К 24 августа 2026 года девять независимых организаций направили письма Мишустину. Все сошлись на страховании как ключевой мере.

МАРМП (5 августа, Радио РБК): выплаты продавцам за 30 дней, обязательное страхование, запрет отказа от ответственности через оферту, переход от мегахабов к распределённой сети.

АЦП (WB + Ozon + Яндекс + Авито + Купер, 12 августа): прямые выплаты из бюджета; налоговые отсрочки на 6 мес.; кредитные каникулы; льготные кредиты; субсидируемое страхование для МСП; мораторий на проверки.

СЭТ: обязать маркетплейсы страховать товары или создавать компенсационные фонды.

АПЭТ: постоянный системный механизм защиты МСП при любых ограничениях платформенной инфраструктуры.

РАТЭК: не восстанавливать НДС с уничтоженных товаров; компенсационный фонд; страхование военных рисков в один клик; акт об утрате за 10 рабочих дней; государственно-частное перестрахование БПЛА-рисков.

СПМ: снижение комиссий на полгода; отмена платформенных скидок. Комиссия WB по FBS достигает 48% против 5–15% у зарубежных аналогов.

АКИТ (17 августа): 10 мер; единая форма акта об утрате; механизм перестрахования через РНПК - первое официальное упоминание конкретного института-оператора.

СИТ (17 августа): 7 мер; мораторий на инициирование процедур банкротства — самая жёсткая предложенная мера.

РСПП (19 августа): налоговые отсрочки, льготное кредитование, учёт утраченных товаров в убытках. Директор по стратегическому развитию РВБ Алексей Минаев официально признал факт теракта и необходимость госучастия. РСПП готов участвовать в разработке нормативных актов.

ТПП России: изменение процедуры банкротства для продавцов, потерявших товар из-за атак БПЛА.

19 августа Президент Владимир Путин поручил Правительству подготовить программу восстановления складов при участии государства. 24 августа Минфин внёс пакет мер в Правительство, а Президент подписал Указ № 604 о временном управлении объектами

критической инфраструктуры; 26 августа Председатель Правительства Михаил Мишустин подписал постановление, закрепившее пакет поддержки. Подробнее - в разделе 5 настоящего исследования.

5. Государственный ответ: 24–27 августа 2026 года

24 августа 2026 года государство ответило на кризис сразу двумя документами в один день - поддержкой и контролем одновременно; 26 августа поддержка из предложения превратилась в подписанное постановление Правительства.

Пакет Минфина — поддержка. Для пострадавших продавцов (ущерб более 5% годового дохода): отсрочка на 12 месяцев по НДС (кроме ввозного), налогу на прибыль, УСН, АУСН и страховым взносам за период август 2026 - июль 2027 года с последующей годовой рассрочкой равными долями. Для группы РВБ (Wildberries): аналогичная отсрочка по НДС, налогу на прибыль, страховым взносам и авансовым платежам за период июль 2026 — июнь 2027 года перенесена до 28 июля 2027 года с последующей годовой рассрочкой (данные по состоянию предложения Минфина от 24 августа; итоговое постановление по самой РВБ официально не опубликовано — см. оговорку ниже). Для обеих категорий: заморозка налоговых проверок и проверок правильности исчисления страховых взносов до конца 2026 года, продление предельных сроков направления требований об уплате задолженности и вынесения решений о взыскании на 6 месяцев. Механизм автоматический: Wildberries ежемесячно передаёт реестр пострадавших продавцов в ФНС.

26 августа 2026 года пакет мер перешёл из стадии предложения в стадию решения: Председатель Правительства Михаил Мишустин подписал постановление о мерах поддержки бизнеса, пострадавшего от атак БПЛА на объекты группы РВБ. Таким образом, инструмент, внесённый Минфином 24 августа, менее чем через 48 часов стал действующей нормой, беспрецедентно короткий срок для подобных решений, что подчёркивает остроту кризиса. Важная оговорка: Минфин 24 августа готовил два пакета - меры для пострадавших продавцов и отдельные меры по сохранению функционирования самой группы РВБ. Публично раскрыто и подписано именно первое (меры для продавцов); решение по самой РВБ, по данным отраслевых Telegram-каналов, оформлено постановлением с грифом ограниченного распространения - правительство не детализирует его содержание, ссылаясь на то, что сведения о структуре компании составляют коммерческую тайну и связаны с вопросами безопасности в условиях продолжающихся атак на инфраструктуру. Это создаёт информационный разрыв: рынок знает параметры поддержки продавцов, но не знает точных условий поддержки самого маркетплейса.

Указ Президента № 604 — контроль. Путин подписал указ о праве Правительства вводить временное внешнее управление на объектах критической инфраструктуры, владельцы которых не приняли мер безопасности, нарушили требования или не восстановили объекты после ударов. Управляющим становится Росимущество или иное лицо по решению кабмина. Финансирование за счёт доходов самого объекта. Вернуть активы собственникам только по решению Правительства на основании поручения Президента. Важное уточнение: механизм позволяет передавать в управление не только конкретный повреждённый объект, но и всё или часть имущества компании-владельца включая её акции, доли участия и имущественные права.

В перечень критической инфраструктуры, подпадающей под действие указа, включены объекты ТЭК, промышленности, связи, ЖКХ, а также транспортной и логистической инфраструктуры, включая транспортно-логистические комплексы. Это означает, что склады Wildberries и Ozon формально подпадают под его действие. Указ применяется, если собственник не принял или несвоевременно принял меры защиты от БПЛА, нарушил требования безопасности либо слишком долго восстанавливает объект после повреждений. Указ вступил в силу со дня официального опубликования.

24 августа представитель Кремля подтвердил, что меры государственной поддержки будут применяться в равной мере не только к группе «РВБ» (Wildberries), но и к Ozon; Минэкономразвития заявило о готовности рассмотреть адресные меры поддержки Ozon по официальному обращению компании, оба крупнейших маркетплейса охвачены единым контуром «поддержка + контроль».

24 августа 2026 года стало днём, когда государство сформировало полноценную правовую рамку для управления логистическим кризисом в e-commerce: пакет поддержки снижает нагрузку на пострадавший бизнес, а Указ № 604 создаёт стимул для владельцев самостоятельно и оперативно восстанавливать и защищать объекты, иначе государство возьмёт управление в свои руки. Впервые в истории российского e-commerce государство перешло от рекомендаций к обязывающим инструментам.

6. Регуляторный перелом: закон 289-ФЗ

С 1 октября 2026 года вступает в силу Федеральный закон № 289-ФЗ, первый системный закон, регулирующий отношения между маркетплейсами и всеми участниками экосистемы.

— **Статусное ограничение:** владельцем ПВЗ может быть только юрлицо или ИП. Самозанятые без ИП — лишаются этого права.

— **Прозрачность условий:** маркетплейсы обязаны закрепить в договоре: кто отвечает за утрату товара, каков порядок расчётов и штрафов.

— **Защита от одностороннего изменения:** уведомление не менее чем за 45 дней.

Закон решает проблему прозрачности, но не экономической устойчивости. Инициатива «Почты России» о самозанятых в её отделениях прямо противоречит 289-ФЗ - требует отдельного регуляторного решения.

7. Инициатива МАРМП: льготная ипотека для стабилизации рынка ПВЗ

В июле 2026 года МАРМП направила Мишустину предложение о льготной коммерческой ипотеке для покупки помещений под ПВЗ. Вышло на первой полосе «Коммерсантъ» (№130, 22 июля 2026 года).

— **Ставка:** 5–7% годовых (против рыночных 22–25%)

— **Сумма:** до 5 млн рублей на помещение до 50 кв. м

— **Условия:** работа точки не менее 12 месяцев до заявки

— **География:** города до 100 тыс. жителей

— **Оператор:** ДОМ.РФ (по аналогии с IT-ипотекой)

— **Охват:** 10 000 владельцев ПВЗ

— **Стоимость для бюджета:** оценочно 3,3–3,9 млрд рублей в год

После запуска WB программы ППТ (от 100 кв. м) может потребоваться расширение инициативы на помещения большей площади.

8. Технологическое будущее ПВЗ

FBW через ПВЗ и ППТ. С 16–17 августа ПВЗ - двусторонние логистические узлы. С 21 августа WB запускает ППТ: помещения от 100 кв. м для приёма FBW/FBS поставок без выдачи заказов клиентам; с 4 сентября первые точки уже работают в трёх федеральных округах (подробнее — в разделе 3).

Страхование через «Росгосстрах». Тариф 0,01% в день от стоимости товаров в ПФЦ, добровольное, через личный кабинет.

Мультибрендовые хабы. «Цифровая деревня» (Амурская область, декабрь 2026) — государственный нишевый маркетплейс с ПВЗ для сёл, куда Ozon и WB не доезжают: прямое подтверждение тезиса МАРМП о социальной роли ПВЗ.

Логистика в торговых центрах. 7 сентября Ассоциация торговой недвижимости и экспертов ритейла (АТЭР) сообщила о подготовке предложения для Минпромторга размещать на свободных площадях ТЦ не только обычные ПВЗ, но и полноценные логистические объекты маркетплейсов: микро-хабы (150–300 кв. м), районные логистические хабы (300–700 кв. м), мини-фулфилмент (700–1500 кв. м) и городские резервные хабы (до 5 тыс. кв. м). Инициатива уже обсуждается в рабочей группе с участием маркетплейсов при Минпромторге; по словам сопредседателя АТЭР Павла Люлина, около 70% торговых центров страны готовы разместить у себя такие форматы. Люлин прямо связал инициативу с последними событиями в отрасли и с тем, что сами маркетплейсы уже продвигают похожие проекты включая анонсированное Ozon подключение партнёрских сортировочных центров в 29 городах. Это, по сути, уже третий независимый сигнал в пользу распределённой модели за пару недель: сами площадки перестраивают логистику, инвесторы читают снижение зависимости от отдельных хабов как позитивный фактор для акций (см. восстановление котировок Ozon выше), а теперь и рынок торговой недвижимости предлагает встроиться в новую логистическую архитектуру, которую МАРМП описывает с начала кризиса.

FBS/FBO-переток. Четвёртый, и самый прямой, сигнал в пользу распределённой модели — уже не намерения, а измеренная динамика: по данным банка «Точка» на основе Mpstats, доля продавцов Wildberries, отгружающих товары с собственных складов (FBS), с июня по конец августа 2026 года выросла с 55,1% до 97,4%; доля FBO (склад маркетплейса) упала с 94,9% до 62,8%. У Ozon доля FBS выросла с 63,3% до 73,1%, FBO снизилась с 91,5% до 66,6%. Основатель сервиса для продавцов Market Papa называет переход массовым, но вынужденным: действующих складов у Wildberries почти не осталось, у Ozon сохраняется риск повторных атак. «Яндекс Маркет» с 1 сентября снизил комиссию для продавцов, работающих по FBS, приблизив её к уровню FBO, то есть ещё одна крупная площадка экономически стимулирует переход к распределённой модели. У перехода есть цена: для отдельных категорий комиссия FBS выше комиссии FBO на несколько процентных пунктов,

а сама смена модели означает дополнительные 20–100 руб. на единицу товара плюс транспортные расходы; гендиректор сервиса «МойСклад» называет процесс тяжёлым, особенно на фоне топливного кризиса. Мнения расходятся и по устойчивости сдвига: руководитель Ассоциации представителей электронной торговли отмечает, что модель FBO даёт платформам конкурентное преимущество в скорости доставки и остаётся для них структурно выгодной, тогда как основатель Market Papa считает массовый возврат к FBO возможным только после того, как маркетплейсы выстроят вместо мегахабов сеть из множества небольших распределительных центров, - сценарий, который МАРМП описывает с начала кризиса.

Позиция государства. Пятый сигнал уже не рыночный, а регуляторный. 9 сентября на полях Восточного экономического форума статс-секретарь, заместитель главы Минпромторга РФ Роман Чекушов заявил, что говорить о стопроцентном восстановлении именно тех логистических центров, которые были повреждены, преждевременно: «сейчас идёт изменение логистики». По его словам, до конца года государство совместно с маркетплейсами оценит, как перестроится логистическая система, каков объём нанесённого ущерба и потребуется ли участие государства, включая бюджетные средства, в восстановлении складских мощностей. Площадки пока продолжают подсчитывать финансовые потери от атак. Чекушов подтвердил уже известную МАРМП картину: вместо восстановления прежних объектов маркетплейсы вводят новые мощности по собственным инвестиционным программам и задействуют небольшие партнёрские сортировочные центры. Значение заявления в том, что это первое публичное признание на уровне федерального ведомства: возврат к прежней модели мегахабов не гарантирован и, возможно, не является целью государственной политики, а решение по бюджетной поддержке восстановления, дата которого теперь известна (до конца 2026 года), станет следующей ключевой точкой мониторинга для МАРМП.

Льготные кредиты для пострадавших продавцов. Уже через два дня после заявления Чекушова декларация о возможной господдержке материализовалась в конкретный механизм: с 11 сентября Минэкономразвития совместно с Банком России и Корпорацией МСП запустили программу льготного кредитования для продавцов, пострадавших от атак на склады Wildberries (группа «РВБ»). Кредиты по ставке «ключевая + 3%» заметно ниже средневзвешенной ставки для МСП (18% для займов до года и 15,1% для более длительных по данным ЦБ на июнь 2026) - доступны в 73 банках-партнёрах на сумму от 500 тыс. до 500 млн руб., льготный период увеличен с одного года до полутора лет, а при нехватке залога действует «зонтичное» поручительство Корпорации МСП на 50% суммы. Общий лимит программы — 50 млрд руб. Важная оговорка: это заём, а не компенсация утраченного товара, деньги предоставляются на пополнение оборотных средств и текущие расходы, но обязательство вернуть долг сохраняется. Причина именно такой конструкции - прямое следствие уже описанного выше разрыва: атаки на склады Wildberries признаются компанией форс-мажором, что снимает с неё юридическую обязанность возмещать потери в полном объёме, добровольные выплаты, которые WB всё же производит (97 тыс. предпринимателей получили в среднем около 20% от стоимости утраченного товара, по другим оценкам от 3 до 50%), закрывают лишь часть ущерба, а обычная страховка складов риски БПЛА и терактов не покрывает вовсе, оставляя продавца с разрывом между потерей и доступной поддержкой. В Торгово-промышленной палате предупреждают, что для уже пострадавшего бизнеса новый долг может обернуться утратой большей части активов и часть селлеров уже обращалась за реструктуризацией прежних кредитов.

Роботизация. Появляются первые тестовые ПВЗ без штатных операторов.

9. Мировые практики

Китай (Cainiao). Мультиплатформенность и предиктивная доставка.

Германия (DHL Packstation). 2 000+ постаматов 24/7 без персонала.

США (BOPIS). Заказ онлайн, получение из физического магазина.

Южная Корея и Япония (конбини-ПВЗ). ПВЗ в магазинах у дома (7-Eleven, FamilyMart).

Вывод: рынок ПВЗ устойчив там, где точки работают с несколькими платформами, интегрированы в широкую инфраструктуру и имеют стабильную базу расходов.

10. Связь с Экономической программой МАРМП 2026–2035

Восемь региональных логистических хабов снизят стоимость доставки до конечной точки на 30–40% (Раздел XX). После Коледино — неотложный приоритет.

Трансформация «Почты России» в оператора e-commerce: единый API, модернизация 500 отделений, доставка D+1 к 2028 году (Раздел XX).

Законодательное закрепление мультибрендовости ПВЗ — владельцы вправе работать с любыми платформами (Раздел IV).

Пакет мер поддержки МСП (Раздел XIX): льготная ипотека 5–7%, налоговые каникулы 2 года, субсидирование логистики 30%, лимит самозанятых до 5,4 млн руб./год.

Совокупные государственные расходы за 10 лет - 103–144 млрд рублей окупятся за счёт роста налоговых поступлений с ~550 млрд до 2 трлн рублей в год (Раздел XXIV).

11. Рассуждения: что на самом деле происходит с рынком ПВЗ

Тезис первый: рост числа ПВЗ и кризис бизнеса — одно и то же явление. Системная диспропорция между интересами платформы и владельца ПВЗ.

Тезис второй: мультиплатформенность — условие выживания. Закон 289-ФЗ не содержит прямого требования мультиплатформенности - системное упущение.

Тезис третий: ПВЗ в малых городах — социальная инфраструктура. В сети РВБ работает около 300–400 тыс. сотрудников.

Тезис четвёртый: атаки — аргумент для государственной программы. Под удар попали Ozon и независимый 3PL-оператор «Логистера» в Колпино, угроза вышла за пределы маркетплейсов. Это системная угроза всей логистической инфраструктуре страны, требующая государственной программы защиты. По словам Молодых: «Будущее за многофункциональными точками, работающими с несколькими платформами».

Тезис пятый: МАРМП предупреждал - и не был услышан. В марте 2023 года Молодых в «Прайм» (РИА Новости) призвал к саморегулированию и отраслевым стандартам. На МИА «Россия сегодня» указал: два игрока занимают 80% рынка. В апреле 2025 года в РИА Новости предупредил: принудительные скидки разрушат продавцов, цены вырастут в пользу платформ. Закон 289-ФЗ первый шаг, спустя три с половиной года.

Тезис шестой: рынок сам голосует за децентрализацию. 50%+ продавцов на FBS/DBS, конкуренты WB наращивают позиции, банки меняют критерии рисков. Рынок адаптировался быстрее, чем Правительство подготовило нормативные акты.

12. Практические рекомендации МАРМП владельцам ПВЗ

— **Диверсификация партнёров.** Переходите на работу с двумя и более платформами. Монозависимость — экзистенциальная угроза.

— **Документирование потерь.** Нотариально фиксируйте содержимое личного кабинета — основной инструмент доказательства ущерба в суде.

— **Оспаривание неправомерных штрафов.** Штрафы за вынужденный простой по вине платформы оспаривайте в досудебном порядке или через суд.

— **Переговоры с арендодателями.** Справка Wildberries о форс-мажоре - рабочий документ для переговоров об отсрочке аренды.

13. Выводы

Рынок ПВЗ вошёл в третью фазу: вынужденной структурной трансформации. Реальный вопрос теперь не «сколько ПВЗ», а «сколько из них жизнеспособны» и «насколько они устойчивы к системным рискам».

МАРМП видит четыре приоритета на горизонте 2026–2030:

— **Льготная ипотека** для владельцев ПВЗ в малых городах («Коммерсантъ», 22 июля 2026, Раздел XIX).

— **Законодательное закрепление мультиплатформенности** как нормы рынка и страховки от рисков (Раздел IV).

— **Восемь региональных логистических хабов,** снижающих стоимость «последней мили» — после Коледино неотложный приоритет (Раздел XX).

— **Трансформация «Почты России»** в оператора e-commerce с 42-тысячной сетью отделений (Раздел XX).

Пункты выдачи заказов стали одним из самых массовых форматов малого предпринимательства в России за последние пять лет. Их устойчивость, вопрос не только логистической эффективности, но и качества жизни в малых городах и поддержки сотен тысяч предпринимателей.

Об авторе исследования

Алексей Николаевич Молодых - генеральный директор МАРМП, автор Экономической программы развития e-commerce России 2026–2035. В разное время занимал должность председателя совета директоров в трёх крупных государственных научно-исследовательских институтах России, в том числе в организациях, основанных в 1927, 1932 и 1951 годах. Выпускник Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (MBA, международный бизнес).

Экономическая программа развития e-commerce России 2026–2035 зарегистрирована в репозитории Zenodo (ЦЕРН): DOI 10.5281/zenodo.20591462. Препринт: DOI 10.5281/zenodo.21356534. OSF: DOI 10.17605/OSF.IO/9K4VG. Автор зарегистрирован в РИНЦ (SPIN-код: 3427-5767), программа опубликована в журнале «Управление качеством» (DOI: 10.33920/pro-01-2601-10).

Источники данных: Яндекс Карты (январь 2026), Infoline-Аналитика, Авито (I кв. 2026), «Коммерсантъ» (22 июля, 4, 10, 14 августа 2026), «Эксперт» (6, 12, 14 августа 2026), «Фонтанка» (20 августа 2026), Forbes (10, 20 августа 2026), «Российская газета» (13 августа 2026), Oborot.ru, АиФ (14 августа 2026), «Известия» (15 августа 2026), Daily Storm (20 августа 2026), «Челнинские известия» (15 августа 2026), РИА Новости (17 августа 2026), «Ведомости» (14 августа 2026), «Интерфакс» (21 августа 2026), RB.ru (20 августа 2026), РБК (14 августа 2026), Радио РБК (5 августа 2026), «Страховой случай» (Telegram), РСПП (rspp.ru, 19 августа 2026), пресс-служба RWB, справочный центр Wildberries (29 июля, 16–21 августа 2026), АЦП, АКИТ, СИТ, РАТЭК, СЭТ, АПЭТ, РСПП, ТПП России (письма Мишустину, август 2026), Минфин России (пакет мер, внесён в Правительство 24 августа 2026), Постановление Правительства РФ о мерах поддержки бизнеса (подписано М. Мишустиным 26 августа 2026, government.ru), Федеральный закон № 289-ФЗ от 31.07.2025, Data Insight, Экономическая программа развития e-commerce России 2026–2035 (МАРМП, DOI: 10.33920/pro-01-2601-10).

Контакты для СМИ:
Международная ассоциация развития Маркетплейсов и Предпринимателей (МАРМП)
info@marmp.ru · +7 (495) 514-81-56 · marmp.ru