ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ E-COMMERCE РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2026–2035

Молодых Алексей Николаевич
Генеральный директор МАРМП
Международная ассоциация развития Маркетплейсов и Предпринимателей
info@marmp.ru

Москва, 2026

АННОТАЦИЯ

Настоящая Программа представляет собой комплексный стратегический документ развития электронной коммерции России на десятилетний период — 2026–2035 годы. Программа основана на анализе текущего состояния отрасли, лучших мировых практиках (Китай, ЕС, Сингапур, ОАЭ, Эстония) и учитывает геополитические реалии, в которых развивается российская экономика. Главная цель: создание лучших в мире условий для ведения бизнеса в сфере e-commerce, развитие честной конкуренции, поддержка МСП и нишевых маркетплейсов, выход на международные рынки ЕАЭС, БРИКС, Азии и Африки.

СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ

Раздел	Ключевая тема
I. Текущее состояние рынка	Рынок e-commerce России: цифры, тренды, первое снижение числа продавцов за 7 лет
II. Институциональный пробел и роль МАРМП	Почему 1,26 млн продавцов не имеют независимого представительства и как это исправить
III. МАРМ — Государственное агентство развития	Координатор программы, единое окно для бизнеса и инструмент международной экспансии
IV. Законодательная база	Конституция e-commerce: прозрачность комиссий, защита продавцов, честное ценообразование
V. Саморегулирование	Трёхпалатная модель: финансовый вклад не определяет право голоса
VI. Разрешение конфликтов: платформы и бизнес	Как остановить принудительные скидки, непрозрачные блокировки и навязывание услуг
VII. Поддержка МСП и нишевых маркетплейсов	500 новых нишевых платформ к 2030 году и поддержка МСП на каждом этапе роста
VIII. Налоговая политика	Налоговые каникулы, рост лимита самозанятых и стимулы для экспортёров
IX. Высокие технологии и ИИ	ИИ, видеокоммерция, беспилотная доставка и кадры для цифровой экономики
X. Международная экспансия	ЕАЭС — быстрый старт, БРИКС — стратегия, Ближний Восток и Африка — долгосрочная ставка
XI. Будущее e-commerce 2030–2035	Форсайт: социальная коммерция, автономная доставка, иммерсивная торговля
XII. Дорожная карта реализации	Три фазы, 13 целевых KPI, измеримые результаты каждого этапа
XIII. Трансграничные барьеры	Что мешает торговле с ЕАЭС и БРИКС и как это устранить поэтапно

XIV. Гармонизация пошлин и НДС	Нулевой НДС для экспортёров, единый порог ЕАЭС и равные условия для всех продавцов
XV. Защита данных в международных соглашениях	Что должно войти в соглашение по цифровой торговле с ЕАЭС и БРИКС
XVI. Необходимые законы и нормативные акты	Восемь законодательных актов с приоритетностью принятия по годам
XVII. Регулирование монополий без подавления инноваций	Пропорциональное регулирование: чем крупнее платформа — тем строже требования
XVIII. Целевые KPI государственной стратегии	Измеримые показатели по четырём группам: рынок, экономика, занятость, качество среды
XIX. Налоговое стимулирование и поддержка МСП	Программа «Первые 90 дней», субсидии, гранты и кредиты для малого бизнеса
XX. Национальная инфраструктура и логистика	Трансформация Почты России и восемь региональных хабов от Екатеринбурга до Владивостока
XXI. Национальная образовательная программа	Три уровня: Цифровой старт, Цифровой рост, Цифровой экспорт — 50 000 человек в год
XXII. Кто выигрывает от реализации программы	Экономический эффект для МСП, покупателей, регионов, государства и рынка в целом
XXIII. Из монополистов — в партнёры	Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, Купер: партнёрский статус и международные перспективы
XXIV. Финансовая модель программы 2026–2035	Бюджет по фазам (103–144 млрд руб. за 10 лет), источники финансирования, окупаемость инвестиций за 3 года
XXV. Анализ рисков и сценарное планирование	Шесть ключевых рисков с мерами митигации, три сценария реализации (базовый / консервативный / ускоренный)
XXVI. Законодательный механизм: маршрут через Государственную Думу	Инициаторы, комитеты, законодательный календарь 2026–2030, модель быстрого старта через Постановление Правительства
XXVII. Статус реализации программы	Скользящая актуализация: таблица статуса ключевых инициатив, соотношение с 289-ФЗ, дата следующей редакции

I. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА E-COMMERCE РОССИИ

1.1. Ключевые показатели

Российский e-commerce является одним из наиболее динамично развивающихся рынков в мире. По темпам роста онлайн-продаж Россия опережает большинство стран: объём онлайн-продаж в 2025 году вырос почти на треть по сравнению с 2020 годом, тогда как в других странах этот показатель составляет 10–15%. По объёму рынка Россия входит в топ-10 мировых экономик e-commerce.

Показатель	Значение	Динамика
Объём рынка e-commerce (2024)	10,7 трлн руб.	+25% к 2023
По 2025	13,4 трлн руб. (Data Insight, 2026)	Устойчивый рост
Активных продавцов на WB+Ozon	1,26 млн	-2% впервые
Рост доходов на платформах (2 года)	+40%	До 21,3 тыс. руб./мес.
Вовлечённость пользователей	16%	Рост с 14,6%
Место в мировом рейтинге (2023)	9-е место (AdIndex, 2023 — не подтверждено на 2026 г.)	AdIndex

1.2. Замедление роста крупных маркетплейсов

Фаза гиперроста крупных универсальных платформ завершается. Это нормальный эволюционный процесс, который прошли Amazon (США) и Alibaba (Китай) на 5–7 лет раньше. Данные по темпам роста числа продавцов подтверждают:

Год	Темп роста числа продавцов (г/г)
2022	+190,5%
2023	+176,4%
2024	+115,4%
2025	-2% (впервые снижение)

1.3. Главные проблемы отрасли

- Неразвитая логистическая инфраструктура в регионах, высокая стоимость доставки в отдалённые районы
- Концентрация рынка вокруг двух-трёх универсальных платформ — структурный риск для конкуренции
- Низкий уровень цифровой грамотности части населения, ограниченный интернет в сельской местности
- Недоверие потребителей к онлайн-платежам и угроза мошенничества

- Вмешательство платформ в ценообразование продавцов — системный конфликт интересов
- Отсутствие единой экономической программы развития и государственного агентства-координатора
- Недостаточная защита интеллектуальной собственности: процедура регистрации товарных знаков занимает до 6 месяцев

II. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОБЕЛ И РОЛЬ МАРМП

2.1. Отсутствие независимого представительства рынка

На сегодняшний день в России отсутствует независимый институт, системно представляющий интересы всех участников рынка электронной коммерции малого и среднего бизнеса, нишевых маркетплейсов, владельцев ПВЗ и независимых продавцов. Этот институциональный пробел приводит к тому, что регуляторные решения принимаются без учёта интересов 1,26 млн продавцов и сотен тысяч предпринимателей.

Международный опыт показывает: когда регулятор слышит только голос крупнейших платформ — рынок теряет конкурентоспособность. Именно так возник European Small Business Alliance в ЕС, который добился принятия Digital Markets Act (2022), прямо ограничившего власть технологических монополий.

2.2. Миссия и позиционирование МАРМП

МАРМП — Международная ассоциация развития Маркетплейсов и Предпринимателей
Независимый голос 1,26 млн продавцов, нишевых платформ, ПВЗ и МСП
Диалог с государством от имени всего рынка, а не отдельных игроков
Защита принципов добросовестной конкуренции и честного ценообразования
Международная повестка: ЕАЭС, БРИКС, Азия, Африка
Разработка стандартов и кодексов поведения для участников рынка
Образование и подготовка предпринимателей в сфере e-commerce

2.3. Мировой прецедент

Аналогичные независимые институты сыграли ключевую роль в формировании справедливых рынков e-commerce в разных странах:

Страна / Организация	Модель	Результат
ЕС — BEUC + Digital Markets Act	Независимый балансирующий голос при Еврокомиссии	Обязательные условия для платформ-гейткиперов
Сингапур - IMDA	Госагентство и независимые ассоциации МСП	Топ-1 в мире по цифровой конкурентоспособности
Германия - Bitkom	Трёхпалатная структура: крупный/средний/малый бизнес	Баланс интересов без доминирования монополий
Австралия - ACCC	Независимый омбудсмен, финансируется обязательными взносами	Эффективный арбитраж платформ и продавцов

III. МАРМ — ГОСУДАРСТВЕННОЕ АГЕНТСТВО РАЗВИТИЯ E-COMMERCE

3.1. Обоснование создания

В России действует комплекс нормативных актов, регулирующих онлайн-торговлю, но отсутствует единая экономическая программа развития и государственное агентство-координатор. МАРМ (Международное агентство развития Маркетплейсов) призвано заполнить этот пробел.

Мировой опыт: Singapore's EDB (Economic Development Board) - агентство с государственным участием, которое координирует развитие цифровой экономики, привлекает иностранные инвестиции и обеспечивает выход национальных компаний на мировые рынки. Именно эта модель — государственная эффективность плюс рыночная гибкость — является ориентиром для МАРМ.

3.2. Структура и функции МАРМ

Функция МАРМ	Аналог в мировой практике
Координация национальной программы e-commerce	Singapore EDB, Dubai CommerCity
Содействие выходу российских платформ на зарубежные рынки	Австралийский павильон на Tmall
Создание единого окна для участников рынка	ASEAN Single Window
Привлечение зарубежных предпринимателей в российскую юрисдикцию	Эстонская e-Residency
Мониторинг конкуренции и передача сигналов в ФАС	Британский CMA (конкурентный регулятор)
Финансирование инноваций, грантов, R&D в e-commerce	Израильский Innovation Authority
Подготовка кадров, факультеты e-commerce в вузах	Китайская программа Alibaba Rural Taobao

3.3. Цели МАРМ на 10 лет

- Россия входит в топ-5 мировых экономик e-commerce к 2035 году
- Доля e-commerce в розничных продажах: с 15% до 35% к 2035 году
- 10 000 обученных региональных предпринимателей ежегодно
- Присутствие российских платформ на рынках минимум 20 стран
- Снижение времени регистрации товарного знака с 6 месяцев до 3 недель
- Создание 500 000 новых рабочих мест в сфере e-commerce к 2030 году

IV. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА — КОНСТИТУЦИЯ E-COMMERCE

4.1. Действующая нормативная база

Развитие e-commerce регулируется комплексом законодательных актов, важнейшим из которых является Федеральный закон от 31 июля 2025 г. № 289-ФЗ о «платформенной экономике», подписанный Президентом РФ и вступивший в силу 1 октября 2026 года. Это значимое достижение для отрасли - появилась понятная нормативная рамка.

4.2. Почему одного закона недостаточно

Принятый закон - хорошее начало. Однако рынку необходима системная «Конституция e-commerce» - базовый свод принципов, на котором строятся все последующие регламенты. Её аналог в мировой практике - европейский P2B Regulation (Platform to Business Regulation), который прямо регулирует отношения платформ и продавцов.

Ключевые принципы Конституции e-commerce России (предложение МАРМП)
1. Прозрачность комиссий: обязательное раскрытие полной структуры сборов с продавцов
2. Запрет принудительного ценообразования: платформа не вправе диктовать цены продавцу
3. Мультибрендовость ПВЗ: владельцы ПВЗ вправе работать с любыми платформами
4. Справедливый арбитраж: независимый механизм разрешения споров продавец - платформа
5. Защита данных продавцов: запрет использования коммерческой информации продавцов в интересах платформы
6. Принцип честной акции: скидки инициируются продавцом, а не навязываются платформой
7. Право на объяснение: платформа обязана объяснить причину блокировки товара или продавца

4.3. Необходимые изменения в регулировании

- Расширение полномочий ФАС: контроль не только естественных, но и искусственных монополий в цифровой сфере
- Ускорение регистрации товарных знаков: максимум 3 недели вместо текущих 6 месяцев
- Единый орган по интеллектуальной собственности с первоочерёдными полномочиями
- Законодательное закрепление права ПВЗ на мультибрендовую работу
- Требования к прозрачности алгоритмов ранжирования товаров на платформах

V. САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ — ТРЁХПАЛАТНАЯ МОДЕЛЬ

5.1. Принцип: деньги не равны голосам

Ключевая угроза любого института саморегулирования — захват крупными игроками, которые финансируют его работу. Мировой опыт (ICANN, немецкий Bitkom, австралийский ACCC) показывает: единственная защита — это структурное разделение финансового вклада и права голоса.

5.2. Трёхпалатная структура

Палата	Состав	Финансирование / Голоса
Палата крупных платформ	WB, Ozon, Яндекс Маркет и др.	40% бюджета / 25% голосов
Палата МСП и нишевых площадок	~100 нишевых маркетплейсов, МСП-продавцы	20% бюджета / 40% голосов
Палата потребителей и НКО	Общества защиты потребителей, эксперты	Государственное финансирование / 35% голосов

5.3. Escrow-финансирование

Все взносы платформ поступают не напрямую в институт, а в независимый эскроу-фонд под управлением нейтральной структуры (Счётная палата или ЦБ РФ). Институт получает финансирование под конкретные верифицированные проекты. Это полностью исключает прямое финансовое давление крупных игроков.

5.4. Функции института саморегулирования

- Разработка и актуализация стандартов качества, безопасности товаров и сервиса
- Кодекс поведения платформ: прозрачность ценообразования, маркетинговые практики, работа с данными
- Механизм разрешения споров между покупателями и продавцами
- Мониторинг исполнения принятых платформами обязательств
- Взаимодействие с ФАС и отраслевыми регуляторами
- Публичный «Индекс здоровья рынка e-commerce» — ежеквартальный открытый рейтинг

VI. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА МЕЖДУ ПЛАТФОРМАМИ И БИЗНЕСОМ

6.1. Природа конфликта

Конфликт между маркетплейсами и продавцами — структурный, а не случайный. Платформа и продавец имеют принципиально разные интересы: платформа стремится к росту трафика и комиссионного дохода, продавец к марже и лояльности клиента. Без системного регулирования более сильная сторона (платформа) навязывает условия более слабой (продавец).

6.2. Карта конфликтов

Зона конфликта	Текущая проблема / Решение
Ценообразование	Платформы требуют участия в акциях под угрозой снижения видимости товара. Решение: законодательный запрет принудительных скидок, акции — только по инициативе продавца
Комиссии	Непрозрачная структура сборов, постоянный рост без предупреждения. Решение: обязательное публичное раскрытие всех комиссий за 90 дней до изменения
Блокировки	Товары и аккаунты блокируются без объяснений. Решение: обязательное уведомление с указанием причины и срока на устранение
Данные продавца	Платформа использует данные продавцов для создания собственных аналогов товаров. Решение: законодательный запрет по аналогу EU Digital Markets Act
ПВЗ	Владельцы ПВЗ привязаны к одной платформе. Решение: право на мультибрендовую работу
Алгоритмическое ранжирование	Органическая выдача замещается платной. Решение: требование о минимальной доле органических результатов (аналог Google Shopping Case, ЕС)

6.3. Трёхуровневый механизм разрешения споров

По образцу успешных международных практик (eBay Resolution Centre, Alibaba Dispute System, европейский ODR — Online Dispute Resolution):

1. Уровень 1 — Автоматизированный: алгоритмическое разрешение типовых споров (возврат, качество товара) в течение 24 часов
2. Уровень 2 — Медиация: участие обученных медиаторов платформы с обязательным обоснованием решения, срок — 7 дней
3. Уровень 3 — Независимый арбитраж: привлечение независимого арбитра из реестра института саморегулирования, обязательное исполнение решения

6.4. Принцип «Честной акции» — мировой стандарт

В Китае (после конфликтов Alibaba с продавцами) введён принцип: платформа не вправе принуждать продавца участвовать в скидочных акциях. Скидка финансируется либо продавцом добровольно, либо платформой за свой счёт. Именно этот принцип должен быть закреплён в российском законодательстве.

Мировой опыт: как регуляторы защитили продавцов от платформ
ЕС — P2B Regulation (2020): обязательная прозрачность условий, запрет на дискриминацию, право на апелляцию
Китай — Anti-Monopoly Law (2021): запрет на практику 'выбери одно из двух' (эксклюзивность платформы)
США — FTC vs Amazon (2023): расследование антиконкурентных практик ценообразования
Германия — Закон о цифровых рынках: требование нейтральности алгоритмов ранжирования
Индия — e-commerce Policy: запрет платформам владеть долей в компаниях-продавцах на своей же площадке

VII. РАЗВИТИЕ МСП И НИШЕВЫХ МАРКЕТПЛЕЙСОВ

7.1. Стратегическая роль нишевых маркетплейсов

Нишевые маркетплейсы не альтернатива универсальным платформам, а самостоятельный и стратегически важный сегмент. В России сегодня действует около 100 нишевых площадок. Мировой опыт показывает их конкурентные преимущества: Etsy (handmade, ~$12 млрд GMV, 2024; пик был $13,5 млрд в 2021г.), Farfetch (люксовая мода), Faire (B2B оптовая торговля) все они доказали, что глубокая специализация превосходит широту охвата в конкретных нишах.

7.2. Программа развития нишевых маркетплейсов

«Нишевый маркетплейс 2030» — государственная программа поддержки
Льготное кредитование на развитие технологической инфраструктуры (ставка субсидируется государством)
Налоговые каникулы на 3 года для новых нишевых платформ с оборотом до 1 млрд руб.
Грантовая поддержка разработки ИИ-решений для персонализации (аналог израильского Innovation Authority)
Включение нишевых платформ в программу международной экспансии МАРМ
Обязательное представительство нишевых площадок в институте саморегулирования
Образовательная программа: 500 новых нишевых маркетплейсов к 2030 году

7.3. Программа поддержки МСП — «Цифровой старт»

По образцу китайской Rural Taobao (Alibaba обучила 300 000 сельских предпринимателей и создала 1 млн рабочих мест) и сингапурской SME Go Digital:

- 10 000 региональных предпринимателей ежегодно проходят обучение e-commerce
- Субсидированный доступ к логистической инфраструктуре для продавцов из регионов
- Цифровой паспорт продавца - единая верифицированная идентификация на всех платформах
- Государственный реестр добросовестных продавцов — снижает недоверие потребителей
- «Первые 90 дней» нулевая комиссия для новых продавцов МСП на нишевых платформах
- Факультеты e-commerce в российских вузах - подготовка профессиональных кадров

7.4. Цифровой коридор для МСП-экспортёров

По образцу Dubai CommerCity (специальная экономическая зона для e-commerce в ОАЭ): создание российской экспортной зоны e-commerce с единым окном для выхода на зарубежные рынки, упрощённым таможенным оформлением и льготным налогообложением для компаний-экспортёров.

7.5. Добросовестная конкуренция - «Индекс здоровья рынка»

Публичный ежеквартальный индекс, измеряющий уровень конкуренции, средний размер комиссий, удовлетворённость продавцов и покупателей. Публичность создаёт рыночное давление на платформы без избыточного государственного регулирования. Аналог - Net Promoter Score для e-commerce экосистемы.

7.6. Строительный рынок, как приоритетная ниша для новых маркетплейсов

Строительный рынок и e-commerce не параллельные отрасли, а взаимозависимые системы. По данным Infoline-Аналитики (2026), совокупные продажи товаров сегмента DIY (товары для дома, сада и ремонта) через Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет в 2025 году составили 867,4 млрд руб. - рост на 42,5% при объёме всего рынка 2,01 трлн руб. Таким образом, более 1,1 трлн рублей строительного рынка по-прежнему не охвачено онлайн-каналами. Профессиональный B2B-сегмент закупки строительных материалов подрядчиками, застройщиками и управляющими компаниями — освоен e-commerce в минимальной степени: большинство закупок по-прежнему осуществляется через телефонные звонки и личные договорённости, без прозрачного ценообразования и цифрового документооборота.

Обратная зависимость столь же значима: по данным аналитиков рынка недвижимости, складская и логистическая недвижимость остаётся ключевым драйвером коммерческого строительства в 2025–2026 годах — прежде всего благодаря росту e-commerce. Крупные маркетплейсы наращивают складскую инфраструктуру для сокращения сроков доставки, формируя устойчивый строительный спрос в регионах. Восемь региональных логистических хабов, предусмотренных Разделом XX настоящей Программы, представляют собой одновременно инфраструктуру электронной торговли и строительные объекты, создающие занятость на местах.

В рамках программы «Нишевый маркетплейс 2030» (п. 7.2) строительный B2B-маркетплейс рекомендуется отнести к приоритетным нишам первой очереди: высокий объём незакрытого рынка, очевидный дефицит цифровых инструментов для закупщиков, наличие платёжеспособного B2B-спроса и возможность быстрой специализации платформы на конкретных категориях товаров (стройматериалы, инструмент, инженерные системы, отделочные материалы) делают этот сегмент одним из наиболее перспективных для нишевых игроков. Мировой ориентир: американский ProCore и немецкий Contorion (B2B-маркетплейс промышленного инструмента) — доказательства того, что узкая специализация в строительном B2B формирует устойчивые платформы с высокой лояльностью аудитории.

VIII. НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА

8.1. Принципы

Налоговая политика в сфере e-commerce должна стимулировать рост, а не тормозить его. Особенно критично это для самозанятых и МСП — первой ступени предпринимательства в цифровой экономике.

8.2. Конкретные предложения

Мера	Обоснование / Мировой аналог
Поднять лимит оборота самозанятых до 5,4 млн руб./год (с текущих 2,4 млн)	Лимит 2,4 млн — барьер для роста. Эстония: порог входа в налоговую систему максимально низкий
НДС — переходный период: льготная ставка 5–7% для МСП, впервые превысивших порог после снижения до 20 млн руб. (ФЗ №425-ФЗ от 28.11.2025). Мораторий на снижение ниже 20 млн до 2028 г.	Ужесточение приведёт к уходу в тень и росту цен. ЕС: специальные режимы НДС для МСП
Налоговые каникулы 3 года для новых нишевых платформ	Аналог: сингапурские налоговые стимулы для стартапов в цифровой экономике
Инвестиционный налоговый вычет для R&D в e-commerce	Израиль: до 40% налоговый вычет на расходы на инновации
Льготный режим налогообложения для e-commerce экспортёров	ОАЭ: нулевой НДС для компаний в Dubai CommerCity

IX. ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

9.1. Приоритеты технологического развития

Системная поддержка фундаментальной науки, внедрение высоких технологий и эффективное использование интеллектуального потенциала в бизнесе — приоритет экономической политики. Все передовые исследования должны завершаться практическим внедрением в e-commerce.

9.2. Ключевые технологии для e-commerce России

Технология	Применение в e-commerce / Мировой пример
Искусственный интеллект (ИИ)	Персонализация рекомендаций, динамическое ценообразование, управление запасами. Alibaba: ИИ увеличивает конверсию на 20–30%
Видео-коммерция	60%+ покупателей предпочитают видео тексту. TikTok Shop: $33 млрд GMV в 2024 г. ($64 млрд в 2025 г.). Douyin (Китай): $300 млрд GMV
AR/VR примерка	Виртуальная примерка снижает возвраты на 25–40%. IKEA Place, Warby Parker - международные лидеры
Голосовая коммерция	Alexa, Яндекс Алиса: голосовые заказы растут на 40% в год. Интеграция в маркетплейсы - ключевой тренд
Дроны и роботизация доставки	Amazon Prime Air, JD.com (Китай): доставка дронами в течение 30 минут. Россия: пилотные проекты в регионах
Блокчейн для верификации	Подтверждение подлинности товаров, прозрачность цепочки поставок. Luxury goods: LVMH Aura
BNPL (купи сейчас, плати потом)	Klarna, Afterpay: рост конверсии на 30%. Россия: Долями, Сплит - активный рост
Расчёты в нацвалютах / BRICS Pay	Альтернатива SWIFT для трансграничной торговли в рамках БРИКС и ЕАЭС

9.3. Кадры для e-commerce

- Создание факультетов e-commerce в ведущих российских вузах
- Программы переподготовки - возвращение IT-специалистов и учёных
- Государственные гранты для талантливых предпринимателей в сфере технологий e-commerce

- Международное академическое сотрудничество с вузами стран БРИКС

X. МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКСПАНСИЯ

10.1. Стратегические направления

С учётом геополитических реалий 2026 года международная экспансия российского e-commerce сосредоточена на четырёх стратегических направлениях: ЕАЭС, БРИКС, Азия и Африка. Каждое направление имеет свою модель входа и временной горизонт.

10.2. ЕАЭС - Приоритет №1: быстрый старт

Казахстан, Беларусь, Армения, Кыргызстан — уже единое таможенное пространство. Это наиболее быстрый и низкозатратный путь международной экспансии.

- Единый цифровой паспорт продавца ЕАЭС: одна регистрация все пять рынков
- Унификация возвратной логистики и стандартов ПВЗ в рамках ЕАЭС
- Единая система рейтингов продавцов - взаимное признание
- Ориентир: ASEAN Single Window - единое окно таможенного оформления для 10 стран

10.3. БРИКС и Китай - Приоритет №2: стратегический

Прямая конкуренция с китайскими платформами бессмысленна. Стратегия - встраивание, а не конкуренция.

- Российский «павильон» на Tmall Global и JD Worldwide по образцу Australia Pavilion
- Товары с высоким спросом в Китае: продукты питания, косметика, удобрения, природные товары
- Расчёты в нацвалютах и через BRICS Pay как альтернатива SWIFT
- Сотрудничество с индийскими платформами (Flipkart, Meesho) для выхода на рынок 1,4 млрд потребителей

10.4. Ближний Восток и ОАЭ - Приоритет №3

- Офис МАРМ в Dubai CommerCity - региональный хаб для Ближнего Востока и Африки
- Саудовская Аравия: рынок $13 млрд, рост 25% в год выход через Noon.com
- Безвизовый въезд для предпринимателей из дружественных стран как инструмент привлечения партнёров

10.5. Африка - Приоритет №4: долгосрочная ставка

- Партнёрство с Jumia (Нигерия, Кения, Египет) крупнейшая африканская e-commerce платформа
- Криптовалютные расчёты актуальны для Африки: слабая банковская инфраструктура
- 20% мирового роста e-commerce к 2030 году придётся на развивающиеся страны

10.6. Критическое решение - платежи

Решение платёжной проблемы для международной торговли
СБП (Система быстрых платежей): экспорт в страны ЕАЭС - уже в процессе реализации
BRICS Pay: расчёты в нацвалютах в рамках БРИКС - стратегический приоритет
Криптовалютные расчёты: легализация для трансграничной торговли (Африка, часть Азии)
Интеграция UnionPay для расчётов с Китаем и ЮВА
Мирская система: двусторонние соглашения о взаимном признании платёжных систем

XI. БУДУЩЕЕ E-COMMERCE — ФОРСАЙТ 2030–2035

11.1. Глобальные мегатренды

К 2030–2035 годам e-commerce претерпит фундаментальную трансформацию под влиянием технологических, демографических и геополитических факторов. Россия имеет возможность не догонять мировых лидеров, а формировать собственные стандарты в рамках БРИКС и ЕАЭС.

11.2. Технологическое будущее

Тренд	Горизонт и влияние на Россию
Полная персонализация на основе ИИ	К 2028: каждый покупатель видит «свой» магазин. Алгоритмы предсказывают потребности до осознания самим покупателем
Социальная коммерция (social commerce)	Уже сейчас: покупки без выхода из соцсетей. ВКонтакте, Telegram - ключевые каналы для России
Автономная доставка	К 2030: дроны и роботы в городах, беспилотные грузовики на трассах - кардинальное снижение стоимости логистики
Метавселенная и 3D-коммерция	К 2032: виртуальные примерочные, 3D-шоурумы, покупки в иммерсивной среде
Подписочная экономика	Рост модели subscription в e-commerce: предсказуемый доход для продавцов, удобство для покупателей
Устойчивая торговля (green commerce)	Углеродный след доставки, экоупаковка, вторичный рынок - требование следующего поколения покупателей
Гиперлокальная торговля	Доставка за 15–30 минут из локальных складов. Яндекс Лавка, Самокат - пионеры в России

11.3. Будущее структуры рынка

Крупные универсальные маркетплейсы эволюционируют в экосистемы: покупка, финансы, страхование, здоровье, образование - в одном приложении. Параллельно нишевые платформы укрепляют позиции за счёт лояльности сообществ и уникального ассортимента.

- IPO крупных российских маркетплейсов неизбежный этап в горизонте 3–5 лет
- Консолидация нишевых платформ: слияния и поглощения сформируют 10–15 крупных нишевых игроков

- Производители напрямую к покупателю (D2C) - устойчивый тренд, укрепляющийся в России
- Платформы БРИКС как альтернатива западным: российские стандарты могут стать региональной нормой

11.4. Будущее регулирования

К 2030 году ИИ-системы, управляющие маркетплейсами, потребуют новых правовых подходов: ответственность алгоритма, права продавца при алгоритмической дискриминации, прозрачность рекомендательных систем. Россия имеет возможность разработать передовое законодательство в этой области, опередив ЕС и США.

XII. ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ 2026–2035

Фаза 1 (2026–2027): Фундамент

Фаза 1 — Ключевые действия
✓ Решение Президента РФ о создании МАРМ
✓ Принятие «Конституции e-commerce» - базового закона об отношениях платформ и продавцов
✓ Запуск трёхпалатного института саморегулирования с escrow-финансированием
✓ Единое окно ЕАЭС для продавцов e-commerce
✓ Старт программы «Нишевый маркетплейс 2030»
✓ Запуск первых факультетов e-commerce в вузах
✓ Законодательное закрепление мультибрендовости ПВЗ

Фаза 2 (2028–2030): Рост и экспансия

Фаза 2 — Ключевые действия
✓ Российский павильон на Tmall Global и JD Worldwide
✓ Офис МАРМ в Dubai CommerCity
✓ 10 000 обученных региональных предпринимателей ежегодно
✓ Цифровой коридор для МСП-экспортёров
✓ Запуск BRICS Pay интеграции для трансграничных расчётов
✓ 500 новых нишевых маркетплейсов
✓ Время регистрации товарного знака - 3 недели

Фаза 3 (2031–2035): Лидерство

Фаза 3 — Целевые показатели
✓ Россия в топ-5 мировых экономик e-commerce
✓ Доля e-commerce в розничных продажах — 35%
✓ Присутствие российских платформ на рынках 20+ стран
✓ 500 000 новых рабочих мест в e-commerce
✓ Российские технологические стандарты e-commerce норма для БРИКС и ЕАЭС
✓ Экспорт модели МАРМ в страны-партнёры

Ключевые показатели эффективности (KPI)

KPI	Baseline 2026	Цель 2035
Доля e-commerce в рознице	~25,6% (Data Insight, 2026)	35%
Объём рынка e-commerce	13,4 трлн руб. (Data Insight, 2026)	40+ трлн руб.
Число нишевых маркетплейсов	~100	500+
Обученных предпринимателей/год	~1 000	10 000
Страны присутствия	3–5 (ЕАЭС)	20+
Время регистрации товарного знака	6 месяцев	3 недели
Новые рабочие места	-	500 000
Место в мировом рейтинге e-commerce	9-е	Топ-5

XIII. ТРАНСГРАНИЧНАЯ E-COMMERCE: БАРЬЕРЫ И ПУТИ ИХ УСТРАНЕНИЯ

13.1. Ключевые барьеры с ЕАЭС

Несмотря на единое таможенное пространство ЕАЭС, электронная торговля между странами союза сталкивается с рядом системных препятствий, которые необходимо устранить в первую очередь.

Барьер	Текущая ситуация	Приоритет устранения
Разные пороги беспошлинного ввоза	Казахстан - €500, Беларусь - €200, Россия - €200. Покупатель платит разную пошлину за одинаковый товар	Высокий - унификация до конца 2027
Отсутствие единого цифрового паспорта продавца	Продавец регистрируется отдельно в каждой стране ЕАЭС, повторная верификация, разные требования	Высокий - запуск в 2027
Разные НДС-режимы	Россия 20%, Казахстан 12%, Армения 20%, Беларусь 20%, Кыргызстан 12%. Конкурентное неравенство	Средний - гармонизация 2028–2029
Нет единой системы возвратов	Трансграничный возврат занимает 30–60 дней, высокая стоимость. Потребитель отказывается от покупки	Высший - стандарт возврата 2027
Языковые и локализационные барьеры	Отсутствие обязательных требований к локализации для продавцов из стран ЕАЭС	Средний - 2027-2028
Различия в защите прав потребителей	Разные гарантийные сроки, правила обмена и возврата в каждой стране	Средний - 2028

13.2. Ключевые барьеры с БРИКС

Торговля со странами БРИКС сопряжена с более глубокими структурными препятствиями, связанными с различиями в правовых системах, языках и платёжной инфраструктуре.

- Платёжная инфраструктура: ограниченный доступ к SWIFT, необходимость развития BRICS Pay, UnionPay, UPI (Индия), расчётов в нацвалютах
- Таможенное администрирование: длительные сроки таможенного оформления в Индии (до 14 дней), Бразилии (до 30 дней) — против 1–2 дней в ЕС
- Локализация данных: Китай, Индия и Бразилия требуют хранения данных пользователей на национальных серверах - конфликт с российским законодательством о персональных данных
- Налоговые режимы: НДС/GST на импортные цифровые товары и услуги в каждой стране БРИКС - разные ставки и механизмы сбора
- Сертификация и стандарты: продукция, допущенная к продаже в России, не автоматически допускается в Китае или Индии

- Языковой барьер: отсутствие автоматической мультиязычной локализации для российских продавцов

13.3. Первоочерёдные меры устранения барьеров

План устранения трансграничных барьеров — приоритеты 2026–2028
1. Единый цифровой паспорт продавца ЕАЭС: одна регистрация - пять рынков. Срок: 2027
2. Унификация порогов беспошлинного ввоза в рамках ЕАЭС на уровне €500. Срок: 2027
3. Единый стандарт трансграничных возвратов ЕАЭС: срок 14 дней, унифицированная логистика. Срок: 2027
4. Взаимное признание электронных подписей и цифровых документов в ЕАЭС и БРИКС. Срок: 2028
5. Запуск BRICS Pay для расчётов между Россией, Китаем, Индией, ЮАР. Срок: 2028
6. Система автоматического подтверждения НДС/GST при трансграничной торговле. Срок: 2029
7. Взаимное признание сертификатов качества в рамках БРИКС для топ-100 категорий товаров. Срок: 2030

XIV. ГАРМОНИЗАЦИЯ ТАМОЖЕННЫХ ПОШЛИН И НДС ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭКСПОРТА

14.1. Международный опыт - лучшие практики

Гармонизация налогового и таможенного режима для e-commerce один из главных факторов роста трансграничной торговли. Опыт ЕС, ASEAN и Китая даёт чёткие ориентиры.

Практика / Страна	Механизм и результат
ЕС OSS (One Stop Shop)	Единая точка регистрации НДС для продавцов из третьих стран. Продавец регистрирует НДС один раз и платит по ставкам страны покупателя. Россия может создать аналог для ЕАЭС
Китай Cross-Border E-Commerce Zones	Специальные зоны с нулевым НДС при экспорте и ускоренным таможенным оформлением. Результат: рост экспорта через e-commerce на 45% за 3 года
ОАЭ Dubai CommerCity	Нулевая таможенная пошлина и НДС для компаний-резидентов зоны при экспорте. Привлекло 600+ компаний из 50 стран
Сингапур GST Vendor Registration	Иностранные e-commerce платформы регистрируются как налоговые агенты и собирают GST (9%) автоматически. Честная конкуренция для локальных игроков
ASEAN AFTA	Унификация таможенных пошлин на 99% товарных позиций. Рост внутрирегиональной e-commerce торговли в 3 раза за 5 лет

14.2. Предложения для России и ЕАЭС

Блок А - Стимулирование экспорта

- Нулевая ставка НДС на экспортные продажи через маркетплейсы (аналог действующего механизма для товарного экспорта, расширить на цифровые категории)
- Ускоренный возврат НДС экспортёрам-участникам e-commerce: срок - 15 рабочих дней (сейчас до 3 месяцев)
- Таможенный Green Lane для верифицированных экспортёров e-commerce: оформление за 4 часа вместо 2–5 дней
- Специальная экспортная зона e-commerce с упрощённым режимом (по образцу Dubai CommerCity) льготный НДС и ускоренная таможня

Блок В - Гармонизация внутри ЕАЭС

- Единый НДС реестр ЕАЭС: продавец регистрируется один раз, платит НДС по ставке страны покупателя через единый орган
- Унификация ставок НДС на цифровые товары и услуги в ЕАЭС (сейчас 12–20%) целевой уровень 15%

- Единый порог беспошлинного ввоза €500 для всех стран ЕАЭС вместо разных национальных порогов
- Взаимное признание таможенных деклараций в электронном виде без физического дублирования

Блок С Работа с БРИКС

- Двусторонние соглашения об избежании двойного налогообложения в e-commerce с каждой страной БРИКС
- Принцип налогообложения в стране потребления (destination principle) как базовый для всех соглашений БРИКС по e-commerce
- Взаимное освобождение от НДС при B2B трансграничных поставках между зарегистрированными плательщиками НДС

14.3. Балансировка нагрузки: внутренние и иностранные игроки

Ключевой принцип честной конкуренции: иностранный продавец, работающий на российском рынке, должен нести те же налоговые обязательства, что и российский. Сегодня этот принцип нарушается.

Проблема	Решение
Иностранные платформы (AliExpress, Shein) не всегда в полном объёме уплачивают НДС с продаж российским потребителям	Обязательная регистрация иностранных платформ как налоговых агентов по НДС. Аналог: EU VAT for e-commerce (2021), срок 2027
Беспошлинный ввоз малых посылок от иностранных продавцов создаёт конкурентное преимущество перед российскими	Снижение порога беспошлинного ввоза до €50 (с €200) для B2C-посылок от иностранных продавцов, не зарегистрированных в России. Аналог: ЕС с 2021 года порог €22 отменён
Российские продавцы платят НДС, иностранные цифровые сервисы - не всегда	Расширение «налога на Google» (НДС для иностранных цифровых услуг) на товарный e-commerce
Разные условия возврата НДС для российских и иностранных компаний	Единые условия -Tax Free для иностранных покупателей, единый срок возврата для экспортёров

XV. ЗАЩИТА ДАННЫХ И ЦИФРОВАЯ ТОРГОВЛЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ СОГЛАШЕНИЯХ

15.1. Что должно войти в международное соглашение по e-commerce

Международные соглашения по цифровой торговле - новый стандарт XXI века. Сингапурское Digital Economy Agreement (DEA) и соглашения CPTPP задают рамку, которую Россия должна адаптировать для ЕАЭС и БРИКС.

Обязательные положения международного соглашения по e-commerce (предложение МАРМП)
1. ВЗАИМНОЕ ПРИЗНАНИЕ ЭЛЕКТРОННЫХ ДОКУМЕНТОВ: контракты, счета, таможенные декларации в электронной форме имеют равную юридическую силу во всех странах-участницах
2. ЗАПРЕТ ДВОЙНОГО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ: доход от трансграничной e-commerce облагается налогом только в одной юрисдикции (страна продавца или страна потребителя - по договорённости)
3. ПРИНЦИП ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ НЕЙТРАЛЬНОСТИ: законодательство не дискриминирует конкретные технологии или платформы
4. ЕДИНЫЕ СТАНДАРТЫ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ: минимальные требования к защите транзакций и персональных данных пользователей платформ
5. ТРАНСГРАНИЧНАЯ ПЕРЕДАЧА ДАННЫХ: разрешение передачи бизнес-данных (не персональных) между странами-участницами без дополнительных ограничений
6. ЗАЩИТА КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ: запрет требовать раскрытия исходного кода алгоритмов как условие доступа на рынок
7. МЕХАНИЗМ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ: ускоренный онлайн-арбитраж для трансграничных коммерческих споров (решение за 30 дней)
8. СТАНДАРТЫ ЗАЩИТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ: минимальный общий стандарт прав покупателей при трансграничных покупках

15.2. Защита персональных данных, баланс между суверенитетом и торговлей

Требование локализации персональных данных (хранить данные российских пользователей на серверах в России, ФЗ-242) создаёт барьер для трансграничной торговли. Мировой опыт предлагает компромисс:

- Модель «адекватности» по образцу GDPR ЕС: страны, чьё законодательство о защите данных признано эквивалентным российскому, получают право работать с данными российских пользователей без локализации
- Белый список стран ЕАЭС и БРИКС: автоматическое взаимное признание уровня защиты данных

- Разграничение персональных и транзакционных данных: транзакционные данные (факт покупки, сумма) свободная трансграничная передача; персональные данные с ограничениями
- Портабельность данных продавца: продавец вправе перенести свои данные с одной платформы на другую без технических барьеров (аналог GDPR Art. 20)

15.3. Цифровая идентификация для трансграничной торговли

- Взаимное признание электронных подписей в рамках ЕАЭС - стандарт eIDAS, как ориентир
- Единый цифровой ID предпринимателя ЕАЭС: верификация один раз, работа на всех рынках союза
- KYC (Know Your Customer) стандарт для трансграничных платформ: единый протокол верификации продавцов

XVI. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА: НЕОБХОДИМЫЕ ЗАКОНЫ И НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ

16.1. Анализ пробелов

ФЗ №289-ФЗ о платформенной экономике (2025) важный первый шаг. Однако для полноценной защиты всех участников рынка e-commerce необходим комплекс дополнительных законодательных актов.

Законодательный акт	Что регулирует / Мировой аналог
ФЗ «О цифровой торговле» (Конституция e-commerce)	Базовый закон об отношениях платформ, продавцов, ПВЗ и покупателей. Прозрачность комиссий, запрет принудительного ценообразования, право на апелляцию. Аналог: EU P2B Regulation (2019)
Поправки в ФЗ «О защите конкуренции» - цифровые монополии	Критерии доминирования на цифровых рынках (не только доля рынка, но и сетевые эффекты, контроль данных). Аналог: EU Digital Markets Act (2022)
ФЗ «О трансграничной электронной торговле»	Единые правила для импорта/экспорта через маркетплейсы, таможенное оформление, НДС при трансграничных операциях. Аналог: OECD Guidelines for E-Commerce
Поправки в ФЗ «О персональных данных» - цифровая торговля	Регулирование обработки данных пользователей платформ, право на перенос данных, запрет использования данных продавцов платформой в своих интересах
ФЗ «Об алгоритмической прозрачности»	Требование к платформам раскрывать принципы ранжирования товаров, запрет на дискриминационные алгоритмы. Аналог: EU AI Act (2024)
ФЗ «О цифровых правах потребителей»	Право на возврат при трансграничной покупке, ответственность маркетплейса за качество товаров третьих лиц. Аналог: EU Consumer Rights Directive
Поправки в НК РФ - налогообложение e-commerce	Унификация НДС для цифровых товаров и услуг, налоговый статус маркетплейса как налогового агента, режим для трансграничных операций
ФЗ «О цифровой логистике»	Правовой статус автономных транспортных средств, дронов-курьеров, автоматизированных складов в системе e-commerce

16.2. Приоритетность принятия

4. 2026–2027: ФЗ «О цифровой торговле» плюс поправки в ФЗ «О защите конкуренции»
5. 2027–2028: ФЗ «О трансграничной электронной торговле» плюс поправки в НК РФ
6. 2028–2029: ФЗ «Об алгоритмической прозрачности» плюс ФЗ «О цифровых правах потребителей»
7. 2030+: ФЗ «О цифровой логистике» плюс обновление под новые технологии

XVII. РЕГУЛИРОВАНИЕ МОНОПОЛИЙ И ЭКОСИСТЕМ БЕЗ ПОДАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

17.1. Природа цифровых монополий

Цифровые монополии принципиально отличаются от традиционных. Их сила не в контроле физических активов, а в сетевых эффектах, контроле данных и экосистемном захвате пользователей. Традиционные антимонопольные инструменты (анализ доли рынка) здесь недостаточны.

Ключевой вопрос: как регулировать платформы так, чтобы защитить конкуренцию и не убить инновации? Мировой опыт предлагает чёткий ответ: регулировать поведение, а не размер.

17.2. Лучшие мировые практики

Страна / Регулирование	Механизм / Результат
ЕС - Digital Markets Act (2022)	Оборот компании в ЕС ≥7,5 млрд евро или капитализация ≥75 млрд евро — и одновременно ≥45 млн пользователей в месяц и ≥10 000 бизнес-пользователей в год (критерии действуют совместно). Обязательная совместимость, запрет самопредпочтения, открытый API. Штраф до 10% глобального оборота
Германия - §19a GWB (2021)	ФАС-аналог получил право опережающего регулирования до установления факта нарушения. Результат: Amazon изменила условия для продавцов без судебного процесса
Китай - Anti-Monopoly Guidelines (2021)	Запрет практики «выбери одно» (эксклюзивность). Штраф Alibaba — $2,8 млрд. Рынок стал более конкурентным
США - FTC модель	Акцент на поведенческие меры: запрет конкретных практик (предустановка, самопредпочтение) вместо принудительного разделения компаний
Сингапур - конкурентный нейтралитет	Госплатформы и частные должны конкурировать на равных условиях. Принцип применён к цифровым госсервисам

17.3. Российская модель регулирования цифровых монополий

Предложение МАРМП: модель «пропорционального регулирования» чем больше платформа, тем строже требования, но не запрет на рост.

Уровень платформы	Критерий	Регуляторные требования
Системообразующая	GMV > 500 млрд руб. ИЛИ > 10 млн продавцов	Полный пакет: раскрытие алгоритмов, запрет самопредпочтения, открытый API, мандатная совместимость ПВЗ

Крупная	GMV 50–500 млрд руб.	Прозрачность комиссий, запрет принудительных акций, механизм арбитража споров
Средняя / нишевая	GMV < 50 млрд руб.	Базовые требования конституции e-commerce, льготный регуляторный режим
Стартап / новая платформа	До 3 лет или GMV < 1 млрд руб.	Регуляторные каникулы: минимум требований, sandbox-режим

17.4. Запрещённые практики для системообразующих платформ

- Самопредпочтение: продвижение собственных товаров и сервисов в ущерб независимым продавцам
- Использование данных продавцов для создания конкурирующих продуктов платформы
- Принудительное участие в акциях со снижением цены за счёт продавца
- Эксклюзивность: требование не продавать товар на других платформах
- Дифференцированный доступ к аудитории в зависимости от использования платных сервисов платформы
- Задержка выплат продавцам сверх установленных сроков

17.5. Инновационный sandbox

Чтобы регулирование не подавляло инновации, для новых технологических решений вводится режим регуляторного sandbox по образцу Сингапура и Великобритании: 2-летний период работы с упрощёнными требованиями для тестирования новых бизнес-моделей в e-commerce (дроны, ИИ-торговля, децентрализованные платформы). По итогам решение о полноценном регулировании.

XVIII. ЦЕЛЕВЫЕ KPI ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ E-COMMERCE ДО 2035 ГОДА

18.1. Принцип формирования KPI

KPI государственной стратегии должны охватывать четыре измерения: макроэкономическое влияние, развитие рынка, международную позицию и качество бизнес-среды. Каждый показатель должен быть измерим, иметь ответственный орган и методологию расчёта.

18.2. Макроэкономические KPI

Показатель	Baseline 2026	Цель 2035
Доля e-commerce в ВВП России	~3,5%	8–10%
Доля e-commerce в розничных продажах	~25,6% (Data Insight, 2026)	35%
Объём рынка e-commerce	13,4 трлн руб. (Data Insight, 2026)	40+ трлн руб.
Налоговые поступления от e-commerce	~550 млрд руб.	2 трлн руб.
Вклад e-commerce в рост ВВП (ежегодно)	0,4 п.п.	1,2 п.п.
Инвестиции в e-commerce инфраструктуру	~300 млрд руб./год	800 млрд руб./год

18.3. KPI развития рынка

Показатель	Baseline 2026	Цель 2035
Число активных продавцов на платформах	1,26 млн	3 млн
Число нишевых маркетплейсов	~100	500+
Доля МСП в обороте e-commerce	~35%	55%
Доля D2C (прямые продажи производителя)	~10%	25%
Охват e-commerce в регионах (городов 50+ тыс.)	60%	95%
Среднее время доставки по России	3–5 дней	1–2 дня

18.4. KPI рабочих мест и социального эффекта

Показатель	Baseline 2026	Цель 2035
Занятость в e-commerce (прямая)	~800 тыс. чел.	2 млн чел.
Новые рабочие места (累积)	-	500 000+
Средний доход продавца на платформах	21,3 тыс. руб./мес.	45 тыс. руб./мес.
Число обученных предпринимателей (накопленно)	~50 тыс.	500 тыс.
Женщины-предприниматели в e-commerce	~40%	50%
Молодёжная занятость (18–30 лет) в e-commerce	~25%	35%

18.5. KPI международной экспансии

Показатель	Baseline 2026	Цель 2035
Объём e-commerce экспорта	~$3 млрд	$25 млрд
Страны присутствия российских платформ	3–5	20+
Доля трансграничных продаж в общем обороте	~5%	20%
Место в мировом рейтинге e-commerce	9-е (2023)	Топ-5
Российские товары на зарубежных маркетплейсах (продавцов)	~30 тыс.	300 тыс.

18.6. KPI качества бизнес-среды

Показатель	Baseline 2026	Цель 2035
Время регистрации товарного знака	6 месяцев	3 недели
Время таможенного оформления экспорта e-commerce	2–5 дней	4 часа
Индекс удовлетворённости продавцов платформами (1–10)	~5,2	8+
Доля споров, решённых через онлайн-арбитраж	~15%	70%
Доля фальсификата на платформах	~8%	<1%

XIX. НАЛОГОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ И СУБСИДИРОВАНИЕ МСП НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

19.1. Проблема: налоговая нагрузка убивает старт

Для большинства малых предпринимателей, выходящих на маркетплейсы, первые 6–12 месяцев — убыточные или безубыточные. Налоговая нагрузка в этот период критична. Мировой опыт показывает: именно налоговые каникулы и субсидии на старте дают максимальный мультипликативный эффект.

19.2. Пакет налоговых стимулов для МСП

«Программа старта» — налоговые стимулы для МСП в e-commerce
НАЛОГОВЫЕ КАНИКУЛЫ: нулевая ставка налога на прибыль первые 2 года для новых МСП на маркетплейсах с оборотом до 60 млн руб.
САМОЗАНЯТЫЕ: повышение лимита годового оборота с 2,4 до 5,4 млн руб. без права найма сотрудников
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ВЫЧЕТ: 40% расходов на IT-инфраструктуру, маркетинг и логистику вычитается из налогооблагаемой базы (аналог израильской модели)
НДС — ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД: в связи с принятием ФЗ №425-ФЗ от 28.11.2025 (порог снижен до 20 млн руб. с 01.01.2026, далее 15 млн руб. — 2027, 10 млн руб. — 2028) МАРМП предлагает: льготная ставка НДС 5–7% для МСП, впервые превысивших порог; упрощённый переход на НДС без штрафных санкций в первый год; мораторий на дальнейшее снижение порога ниже 20 млн руб. до 2028 года
УСКОРЕННАЯ АМОРТИЗАЦИЯ: 100% амортизация в первый год для складского оборудования и IT-систем МСП
ЭКСПОРТНЫЙ БОНУС: возврат 15% от суммы первого года трансграничных продаж через маркетплейсы

19.3. Субсидионные программы

Программа субсидирования	Механизм / Мировой аналог
«Первые 90 дней»: нулевая комиссия платформы для новых МСП	Государство компенсирует платформе 50% недополученных комиссий. Аналог: китайская программа субсидирования малых продавцов на Taobao
Грантовая программа «e-commerce старт»: до 500 тыс. руб. на создание онлайн-магазина	Гранты для предпринимателей из малых городов и сёл (население до 50 тыс.). Аналог: UK Start Up Loans
Субсидирование логистики: компенсация 30% стоимости доставки для МСП из регионов	Снижение транспортного неравенства. Аналог: австралийская Export Market Development Grants

Микрокредитование под 0,1% для МСП-экспортёров e-commerce	Целевые кредиты на закупку товара под первую экспортную поставку. Аналог: сингапурская Enterprise Development Grant
Совместные стенды на зарубежных маркетплейсах: государство оплачивает 50% стоимости первого года	Снижение барьера выхода на Tmall Global, Noon, Jumia. Аналог: Australian Pavilion на Alibaba

19.4. Привлечение крупных международных платформ

Привлечение Amazon, Shopify, Lazada и других крупных международных платформ в российскую юрисдикцию создаёт конкурентное давление на отечественные платформы, привносит технологии и стандарты, увеличивает выбор для российских продавцов.

Пакет стимулов для привлечения международных платформ в Россию
ЦИФРОВАЯ РЕЗИДЕНТУРА: упрощённая регистрация иностранных e-commerce платформ в России (аналог эстонской e-Residency) онлайн за 5 рабочих дней
НАЛОГОВЫЙ РЕЖИМ: ставка налога на прибыль 5% для иностранных платформ первые 5 лет при инвестициях в локальную инфраструктуру от 1 млрд руб.
УПРОЩЁННОЕ ТРУДОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО: ускоренные рабочие визы для IT-специалистов международных платформ (оформление за 5 дней)
ЕДИНОЕ ОКНО РЕГУЛЯТОРА: один государственный орган (МАРМ) как точка входа для международных платформ вместо множества ведомств
БЕЗВИЗОВЫЙ ВЪЕЗД: для предпринимателей и топ-менеджеров платформ из дружественных стран
ЗАЩИТА ИНВЕСТИЦИЙ: международные стандарты защиты иностранных инвестиций в цифровую экономику, включённые в двусторонние соглашения

19.5. Льготная коммерческая ипотека для владельцев ПВЗ — новый инструмент поддержки

Экономика пунктов выдачи заказов испытывает системное давление: совокупные выплаты партнёрам Wildberries в 2025 году сократились на 25% при одновременном росте числа точек на 43%. Главным фиксированным расходом владельца ПВЗ, не зависящим от трафика, остаётся аренда помещения. Привязка к арендодателю создаёт операционную уязвимость и лишает предпринимателя возможности долгосрочного планирования.

МАРМП предлагает рассмотреть введение льготной коммерческой ипотеки для покупки помещений под ПВЗ и небольших складов МСП в населённых пунктах с численностью до 100 тыс. жителей по образцу действующей IT-ипотеки (ставка 6%, продлена до 2030 года), но применительно к коммерческой, а не жилой недвижимости. Прецедент в российском праве существует: программа «Сельская ипотека» допускает приобретение на льготных условиях объектов, предназначенных для ведения хозяйственной деятельности в сельской местности. Расширение аналогичного механизма на коммерческую недвижимость e-commerce-инфраструктуры в малых городах решает одновременно три задачи: стабилизирует экономику 170+ тыс.

предпринимателей, управляющих ПВЗ двух крупнейших платформ; снижает их зависимость от арендодателей и от единственной платформы-партнёра; способствует закреплению логистической инфраструктуры в регионах, которые иначе теряют ПВЗ при ухудшении экономики точки.

Параметры инструмента, предлагаемые МАРМП для проработки, предусматривают два уровня.

Уровень 1 — пункты выдачи заказов: ставка субсидирования 5–7% годовых; максимальная сумма кредита — 5 млн руб. на помещение площадью до 50 кв. м; обязательное условие — работа точки в течение не менее 12 месяцев до подачи заявки и отсутствие неурегулированных претензий от платформы-партнёра; приоритетные территории — населённые пункты до 100 тыс. жителей вне Москвы и Санкт-Петербурга.

Уровень 2 — объекты распределённой логистической инфраструктуры: после атак на склады маркетплейсов летом 2026 года пункты выдачи стали двусторонними логистическими узлами: платформы принимают поставки продавцов через ПВЗ и пункты приёма товаров и переносят в них хранение части товаров. Для таких объектов МАРМП предлагает отдельный уровень программы: ПВЗ с функцией приёма и хранения товаров, микросклады МСП и партнёрские сортировочные центры площадью до 300 кв. м; максимальная сумма кредита — до 20 млн руб.; ставка субсидирования — 5–7% годовых; ограничение по численности населения не применяется, за исключением Москвы и Санкт-Петербурга. Обязательное условие — соответствие объекта критерию страхуемости (п. 20.6): страховая стоимость объекта и размещённых на нём товарных ценностей не превышает установленного порога концентрации. Уровень 2 направлен не на восстановление мегахабов, а на создание распределённой сети небольших объектов, которая устойчивее к атакам, лучше страхуется и быстрее восстанавливается после инцидентов.

Оператор программы — Дом.РФ (по аналогии с IT-ипотекой). Бюджетный эффект компенсируется ростом налоговых поступлений от легализации и стабилизации бизнеса ПВЗ, снижением оборота теневой аренды и созданием устойчивой региональной логистической инфраструктуры. По заявлению Минпромторга России (сентябрь 2026 г.), до конца 2026 года власти совместно с маркетплейсами оценят необходимость восстановления пострадавших складов и возможного участия государства; МАРМП рассматривает уровень 2 программы как альтернативу восстановлению концентрированной инфраструктуры в прежнем виде.

Льготная ипотека дополняет предложенное МАРМП ограниченное покрытие потери дохода для владельцев ПВЗ, чей оборот снизился после атак на склады маркетплейсов летом 2026 года: собственное помещение снижает фиксированные расходы точки и повышает её устойчивость к перебоям в логистике (см. п. 20.6 и доклад МАРМП «Кто застрахует инфраструктуру e-commerce, если не страховой рынок» от 29 сентября 2026 г.).

XX. НАЦИОНАЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И ЛОГИСТИКА

20.1. Стратегическое значение логистики

Логистика критическая артерия e-commerce. Стоимость и скорость доставки напрямую определяют конкурентоспособность продавца. Сегодня разрыв в логистических возможностях между Москвой и регионами один из главных факторов неравенства в российском e-commerce. Устранение этого разрыва приоритет национального масштаба.

20.2. Модернизация Почты России

Почта России крупнейшая логистическая сеть страны с присутствием в 42 000 населённых пунктах. Именно она должна стать магистральной инфраструктурой e-commerce в малых городах и сельской местности. Мировой опыт трансформации национальных почтовых операторов:

Страна / Модель	Результат
Сингапур - SingPost	Трансформация в e-commerce логистическую компанию. Сервис Speedpost eCommerce: доставка за 24 часа, интеграция с 50+ платформами через API
Китай - China Post + партнёрство с Alibaba	Цифровая платформа для малых продавцов: Почта + Cainiao (логистическое подразделение Alibaba). Доставка в 3000+ городов за 48 часов
Германия - Deutsche Post DHL	Инвестиции в роботизированные сортировочные центры: производительность выросла в 4 раза, стоимость обработки посылки снизилась на 40%
Австралия - Australia Post	E-commerce первой категории: почта переориентировалась с писем на посылки, выручка e-commerce превысила 60% всех доходов

20.3. План трансформации Почты России

Дорожная карта модернизации Почты России под e-commerce (2026–2030)
2026: Цифровая платформа для МСП - единый API для подключения интернет-магазинов и маркетплейсов к инфраструктуре Почты России
2026–2027: Модернизация 500 крупнейших отделений в городах 50+ тыс. жителей - постаматы, зоны выдачи, расширенные часы работы (12/7)
2027: Роботизация 15 крупнейших сортировочных центров - производительность x3, ошибки при сортировке < 0,1%
2027–2028: Экспресс-сеть в городах 100+ тыс. жителей: доставка на следующий день (D+1) как стандарт
2028: Беспилотная доставка пилот в 5 регионах, партнёрство с российскими разработчиками дронов

2029: Охват D+2 доставкой 95% населённых пунктов России с населением 5+ тыс. человек

2030: Партнёрство с МАРМ для выхода на рынки ЕАЭС - использование инфраструктуры Почты как основы трансграничной доставки

20.4. Сеть региональных логистических хабов

Создание сети из 8 региональных логистических хабов ключ к снижению стоимости и времени доставки в регионах. Каждый хаб обслуживает зону в радиусе 400–600 км.

Хаб (макрорегион)	Охват населения	Ключевая функция
Москва (уже существует)	ЦФО - 40 млн чел.	Главный сортировочный центр, международные отправления
Санкт-Петербург (уже существует)	СЗФО - 14 млн чел.	Трансграничный хаб ЕАЭС (Финляндия, Эстония, Беларусь)
Екатеринбург — новый хаб	УФО + часть ПФО - 18 млн чел.	Хаб Урал-Сибирь, распределение Азия–Европа
Новосибирск — новый хаб	СФО - 17 млн чел.	Ворота в Азию: Китай, Монголия, Казахстан
Казань — новый хаб	ПФО - 16 млн чел.	Хаб Поволжье, выход на Казахстан и Среднюю Азию
Ростов-на-Дону — новый хаб	ЮФО + СКФО - 17 млн чел.	Южный хаб: Кавказ, Турция, ОАЭ
Владивосток — новый хаб	ДФО - 8 млн чел.	АТР хаб: Китай, Япония, Корея, ЮВА
Красноярск — новый хаб	Восточная Сибирь -6 млн чел.	Сибирский распределительный центр

20.5. Экономический эффект от логистической модернизации

- Снижение средней стоимости доставки по России на 30–40% к 2030 году
- Сокращение среднего времени доставки с 3–5 до 1–2 дней для 80% населения
- Создание 150 000 новых рабочих мест в логистическом секторе
- Снижение доли логистических затрат в стоимости товара МСП с 15–20% до 8–10%
- Открытие e-commerce для 20 млн жителей малых городов и сельской местности, ранее ограниченных в доступе к широкому ассортименту

20.6. Страхуемость как критерий проектирования логистической инфраструктуры

Атаки на склады маркетплейсов летом 2026 года выявили фактор, который Программа учитывает при проектировании логистической сети, — страхуемость объекта. Коммерческое страхование логистической инфраструктуры e-commerce резко сжалось: тарифы и франшизы выросли в разы, часть страховщиков отказывается принимать риск атак БПЛА. Обновлённые 22 сентября 2026 года условия перестрахования рисков

терроризма и диверсий Российской национальной перестраховочной компании (РНПК) ограничивают выплату по одному страховому случаю для крупных объектов 10 млрд руб. и предусматривают регрессивный агрегатный лимит: доля покрытия снижается по мере роста страховой суммы — до нуля при сумме свыше 1 трлн руб. Ущерб одного мегахаба масштаба Коледино (около 78 млрд руб. по оценке Data Insight) почти в восемь раз превышает лимит на одно событие.

В связи с этим каждый региональный хаб, предусмотренный п. 20.4, целесообразно проектировать не как единый мегаобъект, а как кластер из нескольких объектов, страховая сумма каждого из которых не превышает лимит перестрахования на одно событие. Распределённая архитектура одновременно снижает физическую уязвимость, делает риск страхуемым и сокращает сроки восстановления после инцидента. Для объектов, сохраняющих высокую концентрацию товарных ценностей, МАРМП предлагает трёхслойную модель распределения риска между страхователем, страховым рынком и государством; её параметры изложены в докладе МАРМП «Кто застрахует инфраструктуру e-commerce, если не страховой рынок» (29 сентября 2026 г.).

XXI. НАЦИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПО E-COMMERCE

21.1. Концепция

Дефицит компетенций один из главных ограничителей роста e-commerce в России. Программа направлена на создание непрерывной образовательной экосистемы: от школьника до топ-менеджера, от самозанятого до экспортёра. Ориентиры: сингапурская SME Go Digital, китайская Alibaba Business School, израильская программа технологических акселераторов.

21.2. Три уровня программы

Уровень 1 -«Цифровой старт» (базовый, для МСП и самозанятых)
Целевая аудитория: самозанятые, малые предприниматели, люди, желающие начать бизнес онлайн
Формат: онлайн-курс 40 часов + 2-дневный интенсив очно. Бесплатно за счёт государства
Содержание: как зарегистрировать магазин на маркетплейсе, оформить карточку товара, управлять остатками, работать с отзывами
Охват: 50 000 человек в год через платформы Госуслуги, СБП, маркетплейсы
Сертификат: государственный сертификат «Цифровой предприниматель»

Уровень 2 - «Цифровой рост» (профессиональный, для растущих МСП)
Целевая аудитория: предприниматели с оборотом 1–50 млн руб./год, нишевые платформы
Формат: 6-месячная программа (онлайн + очные модули), частичная стоимость субсидируется государством
Содержание: маркетинг и продвижение, аналитика данных, юнит-экономика, управление поставщиками, основы трансграничной торговли
Охват: 10 000 человек в год
Партнёры: ведущие маркетплейсы предоставляют практические кейсы и доступ к реальным данным

Уровень 3 - «Цифровой экспорт» (для выхода на международные рынки)
Целевая аудитория: МСП с опытом работы на внутреннем рынке, готовые к экспорту
Формат: годовая акселерационная программа с менторством, деловые миссии в страны ЕАЭС, БРИКС
Содержание: трансграничная логистика и таможня, локализация, международный маркетинг, платёжные системы, юридическое сопровождение
Охват: 2 000 компаний в год
Результат: выход минимум 1 500 компаний на зарубежные маркетплейсы ежегодно

21.3. Факультеты e-commerce в вузах

- Создание специальности «Цифровая коммерция и маркетплейсы» в 20 ведущих российских вузах к 2028 году
- Учебные программы разрабатываются совместно с индустрией: МАРМП, МАРМ, ведущие платформы
- Обязательная производственная практика на платформах с реальными кейсами
- Ежегодный выпуск: 5 000 специалистов уровня бакалавриат + 1 000 магистров к 2030 году
- Международный обмен: студенческие программы с вузами стран БРИКС (IIT Bombay, Fudan University, CPUT)

21.4. Возвращение IT-кадров и привлечение иностранных специалистов

- Программа «Возвращение»: налоговые льготы на 5 лет для IT-специалистов, вернувшихся в Россию для работы в e-commerce
- Упрощённые рабочие визы для иностранных специалистов e-commerce из дружественных стран: оформление за 5 рабочих дней
- Государственные гранты для учёных и разработчиков, создающих технологии для российского e-commerce
- Партнёрство с зарубежными акселераторами (Y Combinator alumni, Tsinghua x-lab) для привлечения предпринимателей

XXII. КТО ВЫИГРАЕТ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ И КАК ЭТО СКАЖЕТСЯ НА ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

22.1. Выгодоприобретатели программы

Малый и средний бизнес - главный выигравший

МСП - наибольший бенефициар программы. Сегодня 1,26 млн продавцов работают в условиях растущих комиссий, непрозрачного ценообразования платформ и ограниченного доступа к зарубежным рынкам. Программа меняет эти условия кардинально.

- Снижение стоимости логистики на 30–40% увеличивает маржинальность малого бизнеса в среднем на 5–8 п.п.
- Нулевые комиссии первые 90 дней и налоговые каникулы снижают барьер входа до минимума
- Доступ к 20+ зарубежным рынкам через программу экспортной поддержки МАРМ
- Защита от принудительных скидок и прозрачные комиссии возвращают контроль над бизнесом
- Образовательная программа даёт инструменты для роста без дорогостоящих консультантов

Потребители

- Конкуренция платформ снижает цены и повышает качество сервиса
- Развитие нишевых маркетплейсов расширяет выбор уникальных и качественных товаров
- Ускорение доставки: стандарт 1–2 дня для 80% населения к 2030 году
- Защита от фальсификата через государственный реестр добросовестных продавцов
- Прозрачное ценообразование — конец манипуляций с «акциями» и искусственными скидками

Регионы России

- Логистические хабы в Екатеринбурге, Новосибирске, Казани, Ростове, Владивостоке создают 150 000 рабочих мест
- Региональные предприниматели получают равные условия с московскими продавцами
- Программа «Цифровой старт» доступна жителям малых городов и сёл
- Рост налоговых поступлений в региональные бюджеты за счёт легализации и роста e-commerce

Нишевые маркетплейсы и технологические компании

- Программа «Нишевый маркетплейс 2030»: льготное финансирование и налоговые каникулы
- Регуляторный sandbox: возможность тестировать инновации без административных барьеров

- Равные условия конкуренции с крупными платформами за счёт антимонопольного регулирования
- Государственная поддержка выхода нишевых платформ на международные рынки

Государство и бюджет

- Рост налоговых поступлений от e-commerce с ~550 млрд до 2 трлн руб. к 2035 году
- Снижение теневого оборота за счёт выхода самозанятых и МСП из тени (повышение лимитов)
- 500 000 новых рабочих мест снижают нагрузку на социальную систему
- Технологический суверенитет: собственные стандарты e-commerce в рамках БРИКС и ЕАЭС
- Рост экспорта: с $3 до $25 млрд к 2035 году — положительное влияние на торговый баланс

22.2. Совокупный экономический эффект

Макроэкономический эффект программы к 2035 году (оценка МАРМП)
ВВП: вклад e-commerce в ВВП вырастет с 3,5% до 8–10% - дополнительно 8–12 трлн руб. ВВП
ЗАНЯТОСТЬ: 500 000 новых прямых рабочих мест + 1,5 млн косвенных (логистика, IT, производство)
НАЛОГИ: рост налоговых поступлений на 1,5 трлн руб./год к 2035 году
ЭКСПОРТ: рост e-commerce экспорта с $3 до $25 млрд - улучшение торгового баланса на $22 млрд
ИНФЛЯЦИЯ: конкуренция платформ оказывает сдерживающее давление на потребительские цены
РЕГИОНЫ: сокращение экономического неравенства между Москвой и регионами за счёт равного доступа к e-commerce инфраструктуре
ИННОВАЦИИ: формирование технологического кластера мирового уровня в сфере e-commerce в России

22.3. Россия как экспортёр модели

В долгосрочной перспективе успешная реализация Программы превращает Россию из импортёра стандартов e-commerce в их экспортёра. Российская модель регулирования — трёхпалатное саморегулирование, «Конституция e-commerce», система защиты продавцов может стать основой для аналогичных программ в странах ЕАЭС, БРИКС и ШОС. МАРМ эволюционирует в международный институт, формирующий правила цифровой торговли для развивающихся экономик.

Это не просто экономическая программа. Это проект технологического и институционального лидерства России в глобальной цифровой экономике XXI века.

XXIII. ИЗ МОНОПОЛИСТОВ - В СОЮЗНИКИ И ПАРТНЁРЫ: НОВАЯ РОЛЬ КРУПНЫХ ПЛАТФОРМ

23.1. Смена парадигмы: от противостояния к партнёрству

Крупные маркетплейсы Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет - не враги рынка. Они создали его. За десять лет они сформировали культуру онлайн-покупок у 80 миллионов россиян, построили логистическую инфраструктуру, которой не было, открыли возможность для 1,26 миллиона предпринимателей вести бизнес без собственного склада и магазина. Это колоссальный вклад в экономику страны.

Проблема не в том, что платформы выросли. Проблема в том, что правила игры не успели за их ростом. Настоящая Программа не ставит задачу ограничить крупные платформы, она ставит задачу направить их потенциал в русло, выгодное всем: государству, предпринимателям, потребителям и самим платформам.

Мировой опыт показывает: платформы, принявшие правила честного рынка добровольно и ставшие партнёрами государства, выиграли несравнимо больше, чем те, кто сопротивлялся до принудительного регулирования. Amazon после принятия EU Digital Markets Act ускорил рост в Европе. Alibaba после антимонопольного штрафа 2021 года нарастила долю рынка в Юго-Восточной Азии. Партнёрство выгоднее конфронтации - это не декларация, это бизнес-факт.

23.2. Что крупные платформы получают от Программы

ВЫГОДЫ ДЛЯ КРУПНЫХ ПЛАТФОРМ — КОНКРЕТНО И ИЗМЕРИМО
1. ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ: единые правила игры на 10 лет вместо угрозы точечных запретов и штрафов
2. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ЭКСПАНСИИ: МАРМ открывает рынки ЕАЭС, БРИКС, ОАЭ, Африки — с дипломатическим сопровождением
3. РОСТ ЧИСЛА ПРОДАВЦОВ: 50 000 обученных новых предпринимателей в год прямое пополнение пула продавцов платформ
4. ЛОГИСТИКА ЗА СЧЁТ ГОСУДАРСТВА: 8 региональных хабов снижают себестоимость доставки платформ на 30-40%
5. ЛЕГИТИМНОСТЬ И ДОВЕРИЕ: статус партнёра государственной программы усиливает бренд перед потребителями и инвесторами
6. IPO-ПРЕМИЯ: прозрачные правила и статус добросовестной платформы повышают оценку при публичном размещении
7. ЗАЩИТА ОТ ГЛОБАЛЬНЫХ КОНКУРЕНТОВ: государство заинтересовано в сильных национальных платформах как щите против Amazon, Alibaba, Temu

23.3. Роль крупных платформ в реализации Программы

Роль в Программе	Что это даёт платформе
ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ ПАРТНЁР: предоставление логистической сети для МСП-экспортёров по субсидированным тарифам	Государство компенсирует 30-50% субсидированных тарифов. Рост объёма отправлений. Укрепление позиций в регионах
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПАРТНЁР: участие в программе Цифровой старт реальные кейсы, sandbox-доступ для обучающихся предпринимателей	10 000 обученных предпринимателей в год - 10 000 потенциальных новых продавцов, уже знакомых с экосистемой платформы
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПАРТНЁР МАРМ: экспорт технологических решений на рынки ЕАЭС и БРИКС под государственным зонтиком	Выход на 5 новых рынков с государственной поддержкой вместо самостоятельной дорогостоящей экспансии
СОРАЗРАБОТЧИК СТАНДАРТОВ: участие в трёхпалатном институте саморегулирования в роли Палаты крупных платформ	Право голоса при формировании правил рынка. Лучше участвовать в создании правил, чем получать их в готовом виде
ЭКСПОРТНЫЙ ШЛЮЗ для МСП: платформы — ворота выхода российских продавцов на зарубежные рынки через свои международные подразделения	Новый источник дохода: комиссии с трансграничных продаж. Рост GMV за счёт экспортных операций

23.4. Международные перспективы — конкретный горизонт для каждой платформы

Wildberries -от лидера России к лидеру ЕАЭС+

Wildberries уже присутствует в Казахстане, Беларуси, Армении, Кыргызстане. Следующий шаг с государственной поддержкой МАРМ — Узбекистан, Азербайджан, рынки Ближнего Востока. Совокупный потребительский рынок: 200+ миллионов человек. Государство обеспечивает дипломатическое сопровождение, налоговые соглашения и логистическую инфраструктуру. Горизонт 2028–2031: Wildberries как крупнейшая e-commerce платформа русскоязычного мира и лидер рынка Центральной Азии.

Дальнейшая перспектива рынки арабского мира (600 млн потребителей) и Африки, где спрос на качественные товары по доступным ценам огромен. При поддержке МАРМ и офиса в Dubai CommerCity - это реалистичный план с горизонтом 2030–2033 года. Совокупный GMV на этих рынках превышает $2 трлн.

Ozon - технологическая платформа международного масштаба

Ozon обладает одной из наиболее зрелых технологических платформ в российском e-commerce: финтех (Ozon Банк), логистика, фулфилмент, рекламная система, облако. Именно эта технологическая экосистема — главный экспортный актив. Программа

открывает для Ozon путь экспорта технологий: нишевые маркетплейсы Казахстана, Беларуси, Армении, Узбекистана могут работать на платформе Ozon по модели Shopify, которая в 2026 году обслуживает 6,5–7 млн активных магазинов в 175+ странах мира.

Технологический экспорт принципиально иная бизнес-модель с маржинальностью 40-60% против 5-15% у торговой платформы. МАРМ создаёт для этого необходимую правовую и дипломатическую рамку. Горизонт 2030: Ozon как технологический поставщик для 500+ платформ в странах ЕАЭС и БРИКС. Это путь к оценке уровня Shopify — $100+ млрд.

Яндекс Маркет — ИИ-чемпион глобального e-commerce

Яндекс как экосистема уникален в мировом масштабе: поиск, карты, такси, доставка, облако, нейросетевые ИИ-модели — всё под одним зонтиком с русскоязычной ДНК. Ни Amazon, ни Alibaba не имеют аналогичной платформы с ИИ-моделями, обученными на данных кириллического интернета и понимающими контекст русскоязычного потребителя.

В рамках Программы Яндекс получает государственную поддержку в позиционировании как технологического лидера e-commerce для стран БРИКС и ЕАЭС. Экспорт ИИ-решений для персонализации торговли, управления логистикой и антифрода в Индию, Бразилию, страны Центральной Азии и Африки - это рынок объёмом $50+ млрд к 2030 году. Государство открывает двери, Яндекс заходит с продуктом.

Купер (Сбер) - финансовая экосистема как фундамент нового e-commerce

Купер - маркетплейс Сбера обладает уникальным конкурентным преимуществом, которого нет ни у одной другой платформы в России: прямой интеграцией с крупнейшей финансовой экосистемой страны. Сбер обслуживает 107 миллионов клиентов, обрабатывает треть всех розничных платёжных транзакций страны и располагает данными о финансовом поведении населения, недоступными никакому другому игроку рынка.

Это не просто маркетплейс - это финансово-торговая платформа нового поколения. Встроенные финансовые сервисы (рассрочка, кредитование продавцов, страхование сделок, моментальные выплаты), обученные на реальных транзакционных данных ИИ-модели, геолокационная аналитика СберМаркет всё это создаёт экосистему, которую невозможно воспроизвести без финансовой базы такого масштаба.

Стратегическая роль Купера в Программе стать финансовым позвоночником российского e-commerce и эталонной моделью финансово-торговой платформы для стран БРИКС и ЕАЭС.

Уникальные преимущества Купера (Сбер) и их роль в Программе
ФИНАНСИРОВАНИЕ МСП: Купер совместно со Сбером запускает специальную кредитную линию для продавцов-партнёров Программы кредит под оборот, без залога, за 24 часа. Это решает главную боль МСП: кассовый разрыв между закупкой и продажей

BNPL-ИНФРАСТРУКТУРА: Сбер предоставляет механизм. Купи сейчас, плати потом для всех платформ участников Программы через единый API. Рост конверсии на 25-35% для любого подключённого маркетплейса
ПЛАТЁЖНЫЙ ШЛЮЗ ДЛЯ ТРАНСГРАНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ: Сбер через СБП и международные партнёрства обеспечивает расчёты в нацвалютах для трансграничной торговли ЕАЭС и БРИКС решение платёжной проблемы без SWIFT
АНТИФРОД И ВЕРИФИКАЦИЯ: финансовая верификация продавцов через экосистему Сбера создаёт государственный реестр добросовестных продавцов с банковским уровнем надёжности
ДАННЫЕ ДЛЯ ИИ-ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ: обезличенные транзакционные данные 107 млн клиентов топливо для создания лучших в мире рекомендательных систем для российского e-commerce

Международная перспектива для Купера особенно сильна именно на рынках, где слабая банковская инфраструктура является главным барьером для e-commerce: Центральная Азия, Африка, часть ЮВА. Финансово-торговая платформа Сбера, экспортированная в Казахстан, Узбекистан, Кению или Нигерию, закрывает одновременно три проблемы этих рынков: платежи, кредитование покупателей и верификация продавцов. Это позиция глобальной уникальности.

Горизонт 2030–2033: Купер как финансово-торговая платформа работает на 10+ рынках ЕАЭС, БРИКС и Африки, формируя инфраструктуру цифровых платежей и торгового финансирования, альтернативную западным системам. Совокупный рынок торгового финансирования в этих регионах $500+ млрд. Это стратегическая ставка уровня национального интереса.

23.5. Механизм Партнёрского статуса - привилегии

Для платформ, подписавших соглашение о партнёрстве с МАРМ, вводится официальный Партнёрский статус. Это не декларация - это конкретные привилегии:

Привилегия	Содержание	Аналог
Государственный знак доверия	Маркировка Партнёр государственной программы - сигнал доверия для 80 млн покупателей	T-Mall Verified, Amazon Prime
Приоритет в госзакупках e-commerce	Платформы-партнёры получают приоритет при закупках госструктур через маркетплейсы	Сингапур: GovTech закупки
Содействие в IPO на биржах БРИКС	МАРМ содействует листингу на Шанхайской, Мумбайской, Абу-Дабийской биржах	Alibaba: двойной листинг
Доступ к государственным данным для ИИ	Обезличенные данные ФНС и Росстата для обучения рекомендательных алгоритмов	Эстония: госданные для бизнеса
Дипломатическое сопровождение	Посольства и торгпредства продвигают платформы-партнёры на целевых рынках	Китай продвигает Alibaba и JD.com

Налоговый инвестиционный вычет	40% расходов на R&D, логистику и международную экспансию вычитается из налогооблагаемой базы	Израиль: Innovation Authority

23.6. Условия партнёрства - что платформы принимают

Партнёрский статус взаимовыгодный обмен, а не односторонняя привилегия. Платформы принимают несколько базовых обязательств, которые одновременно улучшают их долгосрочные позиции на рынке:

- Прозрачность комиссий: публикация полной структуры сборов за 90 дней до изменений - снижает конфликты с продавцами и судебные издержки
- Отказ от принудительного ценообразования: акции инициирует продавец, платформа не навязывает скидки за счёт маржи продавца
- Мультибрендовость ПВЗ: владельцы ПВЗ вправе работать с любыми платформами — расширяет сеть выдачи без капзатрат самой платформы
- Участие в трёхпалатном институте саморегулирования с 25% голосов при 40% финансирования
- Защита данных продавцов: запрет использования коммерческой информации продавцов для создания конкурирующих товаров платформы
- Страхование товарных остатков продавцов: групповое страхование товаров продавцов, находящихся на хранении у платформы, либо письменное раскрытие продавцу отсутствия такого покрытия до приёма товара на хранение — снижает репутационный и юридический риск платформы при форс-мажоре и делает стоимость страхования для партнёров предсказуемой

Ключевой аргумент: всё это платформы примут - либо добровольно сейчас, получив партнёрские привилегии и выгоды, либо принудительно через 3–5 лет под давлением ФАС и новых законов. Мировой опыт Amazon в ЕС, Alibaba в Китае и Google в США это доказывает без исключений. Выбор только в том, кем быть в этом процессе: соавтором правил или их объектом.

23.7. Совместная международная повестка, роль национальных чемпионов

В рамках Программы крупные российские платформы впервые получают стратегический статус национальных технологических чемпионов по аналогии с тем, как Китай относится к Alibaba и JD.com, Южная Корея к Kakao и Naver, Индия к Flipkart. Это означает системную государственную поддержку на международной арене:

- Государство защищает интересы платформ-партнёров на международных переговорах: от ВТО до двусторонних торговых соглашений
- Платформы участвуют в формировании цифровых стандартов БРИКС и ЕАЭС - российские технологии становятся региональной нормой
- Совместные инвестиционные миссии в страны Африки, ОАЭ, Индию и ЮВА: государство открывает двери, платформы заходят с продуктом
- Российские платформы получают преимущественный доступ к инфраструктурным проектам цифровой экономики в дружественных странах

- Долгосрочно: участие в формировании альтернативной западным стандартам архитектуры глобальной цифровой торговли в рамках БРИКС

ИТОГ: ПОЛНЫЙ ПАКЕТ ВЫГОД ДЛЯ КРУПНЫХ ПЛАТФОРМ
СТАБИЛЬНОСТЬ: предсказуемые правила на 10 лет вместо регуляторной неопределённости и угрозы штрафов
РОСТ GMV: 50 000 новых обученных продавцов ежегодно прямой прирост оборота платформ
СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ: 8 государственных логистических хабов сокращают операционные расходы на 30-40%
МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКСПАНСИЯ: государственное сопровождение выхода на 20+ рынков вместо дорогостоящей самостоятельной экспансии
IPO НА БИРЖАХ БРИКС: содействие в листинге на Шанхайской, Мумбайской, Абу-Дабийской биржах
СТАТУС НАЦИОНАЛЬНОГО ЧЕМПИОНА: дипломатическая поддержка, приоритет в госзакупках, налоговые вычеты на R&D
ИИ-ПРЕИМУЩЕСТВО: доступ к государственным данным для обучения алгоритмов конкурентное превосходство над Amazon и Alibaba на рынках БРИКС
ЗАЩИТА РЫНКА: государство заинтересовано в сильных национальных платформах и защищает их от агрессивного входа глобальных конкурентов

XXIV. ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ ПРОГРАММЫ 2026–2035

24.1. Принципы финансирования

Программа построена на принципе самоокупаемости: большая часть расходов государства возвращается в бюджет через налоговые поступления в горизонте 3–5 лет. Бюджетные вложения в инфраструктуру и стимулирование МСП создают мультипликативный эффект: каждый рубль государственных инвестиций генерирует 4–6 рублей роста ВВП и налоговой базы.

Финансирование программы структурировано по трём источникам: федеральный бюджет (приоритетные национальные проекты и действующие программы поддержки МСП), частные инвестиции платформ-партнёров (в рамках Партнёрского статуса раздела XXIII), а также средства институтов развития — ВЭБ.РФ, РЭЦ, Сколково и региональных фондов поддержки предпринимательства.

24.2. Бюджет по фазам реализации

Фаза 1 (2026–2027): Фундамент оценочный объём государственных расходов 18–24 млрд рублей.

Создание МАРМ и операционное финансирование агентства на первые два года: 4–6 млрд руб. (частично покрывается взносами участников саморегулирования).

Запуск образовательной программы «Цифровой старт» - первые 100 000 обученных предпринимателей: 2–3 млрд руб. (федеральный бюджет, программа МСП).

Налоговые льготы для МСП (нулевая комиссия 90 дней, каникулы 2 года) - выпадающие доходы бюджета: 8–10 млрд руб. Компенсируются ростом налоговой базы начиная с 2028 года.

Проектирование и начало строительства первых двух логистических хабов (Екатеринбург, Новосибирск): 4–5 млрд руб. (ВЭБ.РФ, концессионные соглашения с частными инвесторами).

Фаза 2 (2028–2030): Рост и экспансия, оценочный объём государственных расходов 55–75 млрд рублей.

Завершение строительства восьми региональных логистических хабов: 30–40 млрд руб. (ВЭБ.РФ + частные инвестиции платформ-партнёров в соотношении 40/60).

Субсидирование логистики для МСП из регионов (компенсация 30% стоимости доставки): 10–12 млрд руб./год.

Программа «Цифровой экспорт» деловые миссии для 2 000 компаний ежегодно, торговые представительства в странах ЕАЭС и БРИКС: 5–8 млрд руб.

Модернизация Почты России — первый этап трансформации в оператора e-commerce: 10–15 млрд руб. (инвестиционная программа Почты России при государственной гарантии).

Фаза 3 (2031–2035): Лидерство, оценочный объём государственных расходов 30–45 млрд рублей.

Масштабирование образовательной программы до 50 000 предпринимателей в год: 3–4 млрд руб./год.

Поддержка международной экспансии платформ-партнёров, дипломатическое и инфраструктурное сопровождение: 8–10 млрд руб.

Операционное финансирование МАРМ и института саморегулирования: переходит на самофинансирование за счёт взносов участников рынка к 2030 году.

24.3. Возврат инвестиций — бюджетный эффект

Совокупный объём государственных расходов за 10 лет составляет 103–144 млрд рублей. Прогнозируемый прирост налоговых поступлений от отрасли к 2035 году — с 550 млрд до 2 трлн рублей в год (+1,45 трлн рублей ежегодно). Период окупаемости

государственных инвестиций не более 3 лет с момента выхода программы на полную мощность (ориентировочно с 2029 года).

Государственные инвестиции в программу сопоставимы с расходами на один крупный инфраструктурный объект, тогда как налоговый мультипликативный эффект формирует устойчивое долгосрочное увеличение доходной части федерального и региональных бюджетов.

24.4. Источники внебюджетного финансирования

Платформы-партнёры (Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, Купер): инвестиции в совместную логистическую инфраструктуру, софинансирование образовательных программ, взносы в институт саморегулирования. Оценочно 80–120 млрд руб. за 10 лет.
ВЭБ.РФ и институты развития: долгосрочные кредиты и гарантии на строительство логистических хабов под 3–5% годовых.
Региональные бюджеты: софинансирование хабов (от 20 до 30% стоимости объекта) в обмен на создание рабочих мест и развитие логистической инфраструктуры.
Международные партнёры, банки развития ШОС и БРИКС: потенциальное финансирование трансграничной инфраструктуры в рамках цифровых коридоров ЕАЭС.

XXV. АНАЛИЗ РИСКОВ И СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

25.1. Методология анализа рисков

Настоящий раздел основан на методологии управления рисками, принятой в стратегических документах ЕС (EU Risk Assessment Framework) и практике Всемирного банка. Каждый риск оценивается по двум параметрам: вероятность реализации (высокая / средняя / низкая) и степень влияния на достижение целей программы (критическая / существенная / умеренная).

25.2. Ключевые риски и меры митигации

Риск 1. Отказ крупных платформ от Партнёрского статуса. Вероятность: средняя. Влияние: существенное.
Платформы могут расценить требования честного рынка как избыточные ограничения и предпочесть конфронтационную модель отношений с регулятором.
Меры митигации: поэтапный ввод требований — первые два года носят рекомендательный характер, обязательными становятся только с 2028 года. Платформы, добровольно принявшие Партнёрский статус в 2026–2027 гг., получают расширенный пакет привилегий. Международный опыт (Amazon в ЕС, Alibaba в Китае) включается в официальные переговоры как доказательная база выгоды партнёрства.

Риск 2. Задержка создания МАРМ. Вероятность: средняя. Влияние: критическое.
Создание нового государственного агентства требует законодательного оформления, межведомственного согласования и кадрового наполнения, процесс может занять 2–3 года вместо запланированных 12 месяцев.
Меры митигации: МАРМП начинает выполнять функции координатора де-факто немедленно.

Риск 3. Неготовность BRICS Pay и платёжной инфраструктуры к 2028 году. Вероятность: высокая. Влияние: существенное.
Международная платёжная инфраструктура БРИКС находится в стадии разработки. Задержки неизбежны с учётом масштаба проекта и числа участников.
Меры митигации: параллельное развитие альтернативных платёжных маршрутов — Mir Pay, прямые двусторонние соглашения с банками стран ЕАЭС. Логистика и торговые маршруты выстраиваются независимо от платёжного решения.

Риск 4. Агрессивная экспансия Temu, Shein и других глобальных игроков. Вероятность: высокая. Влияние: критическое.
Китайские кросс-бордер платформы создают асимметричную конкуренцию для российских МСП, которые работают в полном налоговом и регуляторном режиме.
Меры митигации: введение порогового НДС и таможенных пошлин на посылки от иностранных платформ (аналогично мерам ЕС с 2021 года и Турции с 2022 года). Требование к иностранным платформам создавать юридическое лицо в России выравнивает налоговую нагрузку. Программа поддержки российских производителей с уникальным позиционированием, где ценовая конкуренция с Temu невозможна.

Риск 5. Бюджетные ограничения в условиях макроэкономической нестабильности. Вероятность: средняя. Влияние: существенное.
Меры митигации: 60–70% эффекта программы достигается через регуляторные меры, не требующие прямых бюджетных расходов. Логистические хабы финансируются через концессии с частным капиталом. Налоговые льготы компенсируются ростом налоговой базы в течение 3 лет.

Риск 6. Сжатие страхового рынка и уязвимость логистической инфраструктуры. Вероятность: высокая (риск реализовался в 2026 году). Влияние: существенное.
Атаки на склады маркетплейсов летом 2026 года привели к резкому удорожанию и сжатию коммерческого страхования логистической инфраструктуры e-commerce: тарифы и франшизы выросли в разы, часть страховщиков отказывается принимать риск атак БПЛА, условия перестрахования в течение лета менялись несколько раз. Непокрытый страхованием ущерб ложится на продавцов, владельцев ПВЗ и логистических операторов.
Меры митигации: трёхслойная модель распределения риска между страхователем, страховым рынком и государством; распределённая архитектура логистических хабов (п. 20.6); групповое страхование товарных остатков продавцов (п. 23.6). Параметры механизма изложены в докладе МАРМП «Кто застрахует инфраструктуру e-commerce, если не страховой рынок» (29 сентября 2026 г.).

25.3. Сценарное планирование — три варианта реализации

Базовый сценарий (вероятность 60%): программа реализуется в соответствии с дорожной картой. Ключевые законы приняты к 2028 году. МАРМ функционирует к 2027 году. Результат к 2035 году: Россия в топ-5, объём рынка 38–42 трлн рублей, экспорт 20–25 млрд долларов.

Консервативный сценарий (вероятность 30%): задержки в законодательном блоке, частичный отказ платформ от Партнёрского статуса. Реализуются только регуляторные и налоговые меры. Результат к 2035 году: Россия в топ-7, объём рынка 28–32 трлн рублей, экспорт 10–15 млрд долларов.

Ускоренный сценарий (вероятность 10%): высокая политическая воля, полное принятие программы Правительством, активное партнёрство платформ с первого года. Результат к 2035 году: Россия в топ-3, объём рынка 50+ трлн рублей, экспорт 35 млрд долларов.

25.4. Мониторинг рисков

МАРМП предлагает ввести ежегодный «Отчёт о состоянии программы» — публичный документ, оценивающий прогресс по 18 группам KPI и актуализирующий матрицу рисков. Отчёт готовится МАРМ совместно с институтом саморегулирования, публикуется открыто и направляется в профильный комитет Государственной Думы и в Правительство РФ.

XXVI. ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ: МАРШРУТ ЧЕРЕЗ ГОСУДАРСТВЕННУЮ ДУМУ

26.1. Принцип законодательного продвижения

Реализация программы требует принятия восьми законодательных актов в период 2026–2030 годов (перечень определён в разделе XVI). Успех законодательного блока определяется не только качеством текстов законов, но и точным выбором институциональных маршрутов через какой комитет, кем инициируется, как согласовывается.

26.2. Ключевые законодательные акты и ответственные комитеты

Закон №1. Федеральный закон «О цифровой торговле» («Конституция e-commerce»). Срок: 2026–2027. Приоритет: критический.
Инициатор: Правительство РФ (Минпромторг) — правительственный законопроект имеет приоритет в повестке и сокращённые сроки рассмотрения.
Комитет Государственной Думы: Комитет по экономической политике, профильный по вопросам торговли и предпринимательства.
Соисполнители: Комитет по информационной политике, информационным технологиям и связи в части регулирования цифровых платформ.
Внешнее сопровождение: МАРМП выступает в статусе эксперта при подготовке законопроекта. Рекомендуется привлечение Счётной палаты для оценки финансово-экономического обоснования.

Закон №2. Поправки в Налоговый кодекс (налоговые каникулы МСП, новый лимит самозанятых). Срок: 2026. Приоритет: высокий.
Инициатор: Правительство РФ (Минфин совместно с Минэкономразвития).
Комитет Государственной Думы: Комитет по бюджету и налогам.
Ключевой аргумент: налоговые выпадающие доходы компенсируются ростом налоговой базы в трёхлетнем горизонте, необходимо финансово-экономическое обоснование с расчётами Минфина.

Закон №3. Поправки в ФЗ №135-ФЗ «О защите конкуренции» (регулирование цифровых монополий). Срок: 2027. Приоритет: высокий.
Инициатор: ФАС России (ведомственный законопроект) при поддержке Правительства.
Комитет Государственной Думы: Комитет по экономической политике.
Критический вопрос: баланс между ограничением монополистических практик и сохранением инновационного потенциала платформ. МАРМП рекомендует предварительные консультации с платформами-партнёрами.

Закон №4. Закон о МАРМ (создание государственного агентства развития e-commerce). Срок: 2026. Приоритет: критический.
Инициатор Правительство РФ, по поручению Председателя Правительства.
Комитет Государственной Думы: Комитет по экономической политике.
Модель быстрого старта: до принятия закона о МАРМ - наделение Минпромторга временными координационными функциями через Постановление Правительства (срок реализации 30 дней после политического решения).
Порядок создания МАРМ: Постановление Правительства Российской Федерации, подписываемое Председателем Правительства. Данный формат обеспечивает максимальную оперативность — решение может быть принято в течение 30 дней после политической воли без прохождения законодательной процедуры через Государственную Думу.
Повышение статуса МАРМ: по результатам операционной деятельности в 2027–2028 годах статус агентства может быть повышен до федерального агентства при Правительстве РФ на основании Указа Президента Российской Федерации — по

представлению Председателя Правительства. Данный маршрут аналогичен созданию Роскосмоса и Росфинмониторинга и закрепит за МАРМ наивысший институциональный авторитет в отрасли.

26.3. Законодательный календарь

2026 год (приоритетная сессия): Закон о МАРМ, поправки в Налоговый кодекс, Постановление Правительства о временном координаторе программы.
2027 год: Закон «О цифровой торговле», поправки в закон о конкуренции в части цифровых рынков, закон о защите данных продавцов.
2028–2029 годы: Законы о трансграничной торговле и гармонизации таможенных пошлин в рамках ЕАЭС, законодательное оформление института саморегулирования.
2030 год: Закон о национальной логистической инфраструктуре закрепление статуса Почты России как государственного оператора e-commerce.

26.4. Механизм парламентского сопровождения

МАРМП рекомендует создание межфракционной рабочей группы Государственной Думы по развитию электронной торговли по аналогии с действующими межфракционными группами по цифровой экономике и МСП. Формат межфракционной группы может быть создан по инициативе 10 депутатов из разных фракций без формального решения руководства Думы.
Функции рабочей группы: экспертное сопровождение законопроектов пакета программы, площадка для диалога между платформами, МСП и регулятором, мониторинг правоприменительной практики после принятия законов.

МАРМП готов обеспечить аналитическую и экспертную поддержку рабочей группы, организацию парламентских слушаний и круглых столов с участием всех заинтересованных сторон отрасли.

XXVII. СТАТУС РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

27.1. Принцип скользящей актуализации

Настоящая Программа рассчитана на десятилетний горизонт (2026–2035) и сохраняет данный горизонт неизменным как стратегический ориентир. Вместе с тем содержание Программы подлежит регулярному обновлению по мере появления новых данных о рынке, изменений нормативно-правовой базы и фактической реализации отдельных инициатив органами государственной власти, платформами или иными участниками рынка.

МАРМП устанавливает следующий цикл актуализации: текущая Редакция действительна до даты следующего планового обновления, указанной в настоящем разделе. Очередная редакция готовится не позднее чем через 6 месяцев после предыдущей либо при возникновении существенного события (принятие профильного закона, создание координирующего органа, существенное изменение рыночной конъюнктуры).

27.2. Таблица статуса реализации ключевых инициатив

Ниже представлен статус каждой ключевой инициативы Программы на дату настоящей редакции. Отметка «Реализовано» (✅) означает полное или частичное воплощение инициативы в нормативно-правовых актах, государственных решениях или рыночной практике — независимо от того, произошло ли это в прямой связи с настоящей Программой. Используемые отметки: ✅ — реализовано или подтверждено внешним событием (полностью либо частично), а также исполненные действия МАРМП; ⏳ — в

процессе реализации или рассмотрения; ⚠️ — процесс завершён без учёта предложений МАРМП либо позиция Программы частично устарела; отсутствие отметки — инициатива не инициирована.

Создание МАРМ (Международного агентства развития Маркетплейсов — государственного агентства развития e-commerce, Раздел III Программы) — Статус: ⏳ в стадии рассмотрения. Обращение направлено в Минэкономразвития России и Минцифры России (май, июнь 2026 г.). 21 июля 2026 г. создана постоянная Подкомиссия по развитию цифровых платформ Правительственной комиссии по цифровому развитию (руководитель — Заместитель Председателя Правительства Д.Ю. Григоренко, Положение утверждено 01.08.2026 № ДГ-П10-29013). МАРМП обратилась с просьбой о привлечении в качестве экспертной организации; согласно ответу Минэкономразвития России от 10.08.2026 № ОГ-Д31-5237, вопрос участия представителей МАРМП, в том числе в составе рабочих групп Подкомиссии, может быть рассмотрен в ходе её дальнейшей работы. 19 августа 2026 г. Правительством утверждена межведомственная рабочая группа при Подкомиссии с участием представителей профильных ассоциаций и бизнеса. МАРМП направила письмо № 443–09 от 07.09.2026 с просьбой о включении в состав рабочей группы; согласно ответу Минэкономразвития России № ОГ-Д31-5998 (сентябрь 2026 г.), вопрос будет рассмотрен в случае изменения её состава.

Федеральный закон «О цифровой торговле» (Разделы IV–V Программы) — Статус: ⏳ отдельный закон не инициирован, ключевые элементы концепции воплощаются через поправки к 289-ФЗ. Действует Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» (принят Государственной Думой 22 июля 2025 г., вступил в силу 1 октября 2026 г.), частично пересекающийся по предмету регулирования. Сроки расчётов с продавцами, регламентация скидок, прозрачность цены и равные условия для продавцов — элементы концепции закона «О цифровой торговле» — вошли во второй пакет поправок к 289-ФЗ (см. записи от 31.08.2026 и 15.09.2026 ниже и п. 27.3).

Трёхпалатный институт саморегулирования (Раздел V Программы) — Статус: трёхпалатная модель в предложенном Программой виде не инициирована. Функцию государственной площадки саморегулирования в электронной торговле выполняет Комиссия по созданию условий саморегулирования в электронной торговле при Минпромторге России, в работе которой участвует МАРМП (см. запись о Комиссии ниже).

Национальная логистическая инфраструктура (8 хабов; Раздел XX Программы) — Статус: не инициирован. Государственная сеть хабов не создана. Вместе с тем после атак на склады маркетплейсов летом 2026 г. рынок движется к распределённой модели логистики, заложенной в Разделе XX: маркетплейсы развивают пункты приёма товаров и партнёрские сортировочные центры, а доля продавцов Wildberries, отгружающих товар с собственных складов, за лето выросла с 55% до 97% (данные банка «Точка», Mpstats). Предложения МАРМП по страхованию распределённой инфраструктуры — см. запись о докладе от 29.09.2026.

Международная экспансия (ЕАЭС, БРИКС, Ближний Восток, Африка; Раздел X Программы) — Статус: ⏳ в процессе. По направлениям ЕАЭС, Ближнего Востока и АСЕАН направление Программы подтверждено рядом внешних событий (см. записи ниже: 01.07, 09.07, 07.08, 10.08.2026). По направлениям БРИКС и Африки государственных решений, соответствующих Программе, пока не зафиксировано; МАРМП продолжает консультации в инициативном порядке.

Налоговые меры поддержки МСП — Статус: не инициирован на уровне законодательных поправок.

Обращение МАРМП в Правительство РФ (Программа и уточнение данных) — Статус: ✅ исполнено. Письма №293–05 от 26.05.2026 и №312–06 от 08.06.2026 направлены Председателю Правительства М.В. Мишустину. Направлено уточнение данных (НДС, объём рынка, рейтинг), в т. ч. через электронную приёмную Правительства РФ. Июнь 2026.

Международная экспансия ЕАЭС — экспортная повестка (Раздел X Программы) — Статус: ✅ подтверждено внешним событием. 9 июля 2026 г. в штаб-квартире

Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) состоялась встреча министра торговли ЕЭК А.А. Слепнева с крупнейшими маркетплейсами по вопросам продвижения товаров стран ЕАЭС на рынки третьих стран (Китай, Индия, Монголия, СНГ). Объём экспорта через e-commerce каналы из ЕАЭС в 2025 г. — 700 млрд руб. ($9,2 млрд), прогноз 2026 г. — свыше 1 трлн руб. ($13,1 млрд). Направление повестки встречи совпадает с Разделом X Программы (ЕАЭС — приоритет №1, партнёрские схемы для МСП-экспортёров). Источник: ЕЭК, eec.eaeunion.org, 09.07.2026.

Гармонизация таможенных порогов ЕАЭС (Раздел XIII, XIV Программы) — Статус: ✅ частично реализовано. С 1 июля 2026 г. на всём пространстве ЕАЭС введён единый порог беспошлинного ввоза для физлиц, приобретающих товары на иностранных маркетплейсах, — 200 евро. Решение принято Советом ЕЭК. Программа предлагала порог 500 евро (Раздел XIII) — направление совпадает, уровень порога расходится; МАРМП рассматривает принятое решение как первый шаг и намерена ходатайствовать о дальнейшем повышении порога.

Реформа Почты России — предложения МАРМП (Раздел XX Программы) — Статус: ✅ частично, по направлению. Государственная Дума 23 июня 2026 г. приняла в первом чтении законопроект №1254384-8 о реорганизации АО «Почта России». МАРМП направила предложения к подготовке законопроекта ко второму чтению Председателю Комитета ГД по информационной политике С.М. Боярскому (июль 2026 г., через электронную приёмную Государственной Думы): (1) закрепить операторов ПВЗ маркетплейсов как приоритетных агентов Почты по доставке; (2) спроектировать цифровые почтовые ящики с поддержкой документов e-commerce. Закон принят Государственной Думой во втором и третьем чтениях 8 июля 2026 г. и вступил в силу 1 сентября 2026 г. (за исключением отдельных положений). Закон вводит цифровые почтовые ящики на базе портала «Госуслуги» (для корреспонденции от органов власти и Банка России) и разрешает Почте России привлекать юридических лиц и индивидуальных предпринимателей к работе с почтовыми отправлениями — направления, близкие к предложениям МАРМП; специальных норм о документах e-commerce и о статусе операторов ПВЗ маркетплейсов закон не содержит. Норма об обязательном открытии маркетплейсами ПВЗ в отделениях Почты из законопроекта исключена. Направление Раздела XX — интеграция почтовой и маркетплейсной логистики — сохраняет актуальность.

Налоговые меры поддержки МСП — НДС (Разделы VIII, XIX Программы) — Статус: ⚠️ частично устарело. Предложение сохранить порог НДС на УСН в 60 млн руб. неактуально в связи с принятием ФЗ №425-ФЗ от 28.11.2025, снизившего порог до 20 млн руб. с 01.01.2026 (далее: 15 млн руб. — 2027, 10 млн руб. — 2028). МАРМП направила уточнение в Правительство РФ (письмо июнь 2026) с предложением переходного периода для МСП по льготным ставкам НДС 5–7%. Предложение по лимиту самозанятых (до 5,4 млн руб.) подтверждается направлением законодательной работы: 25 августа 2026 г. группа депутатов внесла в Государственную Думу законопроект о повышении предельного годового дохода для применения налога на профессиональный доход с 2,4 до 4,3 млн руб. с 1 января 2027 г. Направление совпадает с Программой, предлагаемый уровень ниже.

Международная экспансия — направление АСЕАН (Раздел X Программы) — Статус: ✅ подтверждено государственной инициативой. 25 июня 2026 г. Министерство экономического развития Российской Федерации направило официальное письмо №Д30и-20506 (директор Департамента многостороннего экономического сотрудничества Н.В. Кондратьев) с анонсом презентации «Руководства для продавцов и маркетплейсов по выходу на B2C-рынки электронной коммерции стран АСЕАН», разработанного совместно ВАВТ и Минэкономразвития России. Презентация состоялась 1 июля 2026 г. на площадке ВАВТ. МАРМП включена в официальный список рассылки Минэкономразвития по данной теме (п. 28 списка). Приоритет концепции международной экспансии через маркетплейсы, включая направление Юго-Восточной Азии, зафиксирован в публикации МАРМП в журнале «Управление качеством» (дата поступления в редакцию — 13 октября 2025 г., DOI: 10.33920/pro-01-2601-10; международная экспансия — Раздел X,

таможенная гармонизация с использованием модели ASEAN — Раздел XIV) и в Программе, направленной в Правительство РФ письмом №293–05 от 26 мая 2026 г. — то есть за 8 месяцев и более чем за месяц соответственно до государственной презентации. МАРМП рассматривает инициативу ВАВТ/Минэкономразвития как подтверждение правильности стратегического направления Программы и намерена предложить взаимодействие в рамках данной повестки.

Концепция единого оператора экспорта через маркетплейсы (Разделы III, X, XX Программы) — Статус: ✅ подтверждено государственной инициативой. 1 июля 2026 г. газета «Коммерсантъ» (№115, стр. 1) опубликовала материал «Товары вывезут под зонтиком» о предложениях ВАВТ и Министерства экономического развития РФ по поддержке экспорта через зарубежные маркетплейсы. Ключевое предложение ВАВТ — создание единого институционального оператора, который консолидирует партии российских товаров и берёт на себя юридическое, техническое и логистическое сопровождение поставок на зарубежные платформы (механизм зонтичных закупок). Это совпадает по направлению с концепцией МАРМ (Международного агентства развития Маркетплейсов — государственного агентства развития e-commerce) — Раздел III Программы. Дополнительно ВАВТ предлагает развитие экспортной инфраструктуры: фулфилмент-хабы, бондовые и таможенные склады, центры консолидации партий — что соответствует Разделу XX Программы (8 региональных логистических хабов). По данным Минэкономразвития, экспорт через маркетплейсы в 2025 году вырос на 40%, российские платформы работают в 13 странах, объём экспорта — 800 млрд руб. (оценка АКИТ, +20% г/г). Концепция единого оператора экспорта e-commerce зафиксирована в Программе МАРМП, направленной в Правительство РФ письмом №293–05 от 26 мая 2026 г., и в публикации журнала «Управление качеством» (DOI: 10.33920/pro-01-2601-10, дата поступления — 13 октября 2025 г.) — то есть опережает государственную инициативу на 8+ месяцев. Источник: «Коммерсантъ», 01.07.2026, kommersant.ru/doc/8780666.

Единые правила торговли и зона свободной торговли ЕАЭС–ОАЭ (Разделы X, XI, XIII Программы) — Статус: ✅ подтверждено внешним событием. 7 августа 2026 г. на заседании Евразийского межправительственного совета Председатель Правительства РФ М.В. Мишустин анонсировал утверждение соглашения об электронной торговле товарами на внутреннем рынке ЕАЭС — единые правила для маркетплейсов и защита прав продавцов и покупателей. Одновременно 6 октября 2026 г. вступает в силу соглашение о свободной торговле между ЕАЭС и ОАЭ (преференции для 86% товарной номенклатуры, покрывающей 98% объёма экспорта ЕАЭС в ОАЭ). Направление совпадает с приоритетом №1 международной экспансии (Раздел X — ЕАЭС) и горизонтом выхода на рынки Ближнего Востока, заложенным в Разделе X Программы на 2028–2031 гг., — фактическая реализация опережает собственный прогноз Программы.

Синхронизация 289-ФЗ с наднациональными актами ЕЭК (Разделы X, XI Программы) — Статус: ✅ подтверждено внешним событием. 10 августа 2026 г. Министр экономического развития РФ М.Г. Решетников подтвердил, что при разработке наднациональных актов ЕАЭС в сфере электронной торговли будет использоваться в качестве основы российский Федеральный закон № 289-ФЗ; в дальнейшем не исключены обратные изменения самого закона для унификации требований в рамках союза. Источник: «Ведомости», 10.08.2026.

Второй пакет поправок к 289-ФЗ — «дорожная карта» Подкомиссии по цифровым платформам (Разделы IV–V, XVII Программы) — Статус: ✅ подтверждено внешним событием. 31 августа 2026 г. Правительственная подкомиссия по развитию цифровых платформ (руководитель — Д.Ю. Григоренко) утвердила план законодательного регулирования маркетплейсов на 2026–2027 годы: обязательное уведомление продавцов не менее чем за 45 дней об изменении сроков и правил перечисления денежных средств; регламентация скидок, финансируемых за счёт площадок; закрепление единой цены товара вне зависимости от способа оплаты; выравнивание условий деятельности российских и иностранных продавцов. Данная архитектура соответствует концепции Федерального закона «О цифровой торговле» (аналог европейского P2B Regulation), заложенной в Разделе IV–V Программы, а требование равных условий для продавцов —

обращениям МАРМП в ФАС России №133–11 от 28.11.2024 и №097–12 от 03.12.2025 (заявление о дискриминации российских продавцов по размеру комиссий по сравнению с иностранными). Источник: «Парламентская газета» со ссылкой на пресс-службу Правительства РФ, 31.08.2026, government.ru/news/59736/.

Второй пакет поправок к 289-ФЗ — текст законопроекта (Разделы IV–V, XVII Программы) — Статус: ⏳ проект на общественном обсуждении; планируемый срок вступления в силу в случае принятия — 1 марта 2027 г. 15 сентября 2026 г. стал известен текст законопроекта, конкретизирующего «дорожную карту» от 31.08.2026; разработчик — Минэкономразвития России, проект размещён для общественного обсуждения на портале regulation.gov.ru (ID 171094). По состоянию на 5 октября 2026 г. в Государственную Думу не внесён. Ключевые нормы: предельный срок выплат продавцам и владельцам ПВЗ — 30 дней с момента продажи; запрет устанавливать для российских организаций, индивидуальных предпринимателей и самозанятых более высокую плату за аналогичные услуги, чем для иных партнёров площадки; право продавца установить минимальную цену товара, ниже которой площадка не вправе его продавать (скидки по инициативе покупателя — исключение, порядок компенсации определяется договором); разграничение отказа от товара до получения и возврата после получения; обязательное отображение базовой цены на всех этапах покупки. Параллельно подготовлен проект поправок в КоАП РФ, устанавливающий штрафы за нарушение новых норм (от 100 до 400 тыс. руб.). Нормы о равных условиях для российских продавцов и о защите цены продавца по содержанию совпадают с обращениями МАРМП в ФАС России №097–12 от 03.12.2025 и №133–11 от 28.11.2024 соответственно, а также с концепцией Раздела IV Программы.

Нишевые маркетплейсы — региональный кейс «Цифровая деревня» (Раздел VII Программы) — Статус: ✅ подтверждено внешним событием (региональный уровень). Министерство экономического развития Амурской области анонсировало запуск маркетплейса для снабжения труднодоступных населённых пунктов Тындинского, Сковородинского и Шимановского районов, не охваченных крупными федеральными платформами (модель — несколько продавцов на единой витрине, доставка или получение в ПВЗ; план запуска — декабрь 2026 г.). Инициатива является практической иллюстрацией модели поддержки нишевых маркетплейсов, предусмотренной Разделом VII Программы (цель — 500+ нишевых платформ к 2030 году), реализованной на региональном, а не федеральном уровне.

Комиссия по созданию условий саморегулирования в электронной торговле при Минпромторге России (Разделы IV, V Программы) — Статус: ✅ МАРМП участвует в работе Комиссии. МАРМП входит в список рассылки Комиссии (председатель — директор Департамента развития внутренней торговли Минпромторга России Н.В. Кузнецов). На 24-м заседании Комиссии 18 июня 2026 г. выступил генеральный директор МАРМП А.Н. Молодых; согласно протоколу № 15-255 (направлен письмом Минпромторга России от 26.06.2026 № 71460/15), Комиссия приняла к сведению информацию ряда участников, в том числе представителя МАРМП, о необходимости упорядочивания предоставления маркетплейсами скидок на товары продавцов, в том числе в части формирования более прозрачного механизма. На том же заседании зафиксированы добровольные обязательства маркетплейсов о недопущении дискриминации российских продавцов по размеру комиссионного вознаграждения по сравнению с иностранными — направление, совпадающее с обращением МАРМП в ФАС России №097–12 от 03.12.2025 и впоследствии отражённое в законопроекте о втором пакете поправок к 289-ФЗ (см. запись от 15.09.2026). Представитель МАРМП принял участие в 25-м заседании Комиссии 21 сентября 2026 г. (протокол № 15-390, направлен письмом Минпромторга России от 24.09.2026 № 109719/15). По итогам заседания Wildberries, Ozon и Яндекс Маркету поручено предусмотреть условия вывоза товара продавцов со складов, сопоставимые с условиями выкупа товара покупателем (прежде всего по срокам — например, 5–7 дней после формирования заявки); Wildberries поручено также устранить проблему с выводом денежных средств и текущие задержки выплат, ускорить выплату компенсаций за задержки. В развитие данной повестки МАРМП по запросу Минпромторга России (письмо

от 23.09.2026 № 109554/15, п. 1.4 Плана по развитию цифровых платформ) направила предложения по урегулированию одностороннего прекращения договора партнёром платформы: предельный срок возврата товара со склада оператора, запрет на начисление платы за хранение после подачи заявки на вывоз, компенсация невозвращённого товара и окончательный расчёт с продавцом не позднее 30 дней (исх. № 469–09 от 24.09.2026).

Доклад МАРМП «Кто застрахует инфраструктуру e-commerce, если не страховой рынок» (Разделы XIX, XX, XXIII, XXV Программы) — Статус: ✅ направлен. 29 сентября 2026 г. МАРМП направила в Комитет Совета Федерации по экономической политике (письмо первому заместителю председателя Комитета И.Н. Абрамову, исх. № 467–09) и в Банк России (письмо первому заместителю Председателя Банка России В.В. Чистюхину, исх. № 468–09) доклад с предложениями по страхованию и компенсации ущерба логистической инфраструктуры электронной торговли от террористических актов, диверсий и атак БПЛА. Доклад предлагает трёхслойную модель распределения риска (удержание страхователя; рыночный слой страховщиков и РНПК до 10 млрд руб. на событие; государственная гарантия свыше 10 и до 80 млрд руб. на событие с годовым лимитом и возвратом средств бюджету), обязательный групповой договор страхования товарных остатков продавцов для маркетплейсов, срок выплаты не более 30 дней и ограниченное покрытие потери дохода для владельцев ПВЗ и независимых логистических операторов. Предложения адресованы в том числе к готовящимся Комитетом поправкам к 289-ФЗ о раскрытии маркетплейсами условий страхования товаров. Банку России отдельно предложено закрепить параметры доступа к ёмкости РНПК для объектов e-commerce не менее чем на 12 месяцев, наделить РНПК статусом прямого плательщика по узкому кругу рисков критической инфраструктуры e-commerce и разработать коробочный продукт РНПК для товарных остатков продавцов по групповому договору. Доклад является дополнением к Программе; его положения отражены в п. 19.5, 20.6, 23.6 и 25.2 настоящей редакции.

Государственные закупки через маркетплейсы (Раздел XXIII, п. 23.5 Программы) — Статус: ✅ частично реализовано (эксперимент). Федеральным законом от 04.08.2026 № 278-ФЗ с 1 октября 2026 г. по 30 сентября 2028 г. проводится эксперимент по закупкам товаров для государственных и муниципальных образовательных организаций через маркетплейсы. К закупкам допускаются площадки из перечня, утверждаемого Правительством Российской Федерации. 3 октября 2026 г. Правительство сообщило об утверждении постановлением требований к операторам таких маркетплейсов: включение в реестр посреднических цифровых платформ, логистическая инфраструктура не менее чем в 45 регионах, наличие не менее двух поставщиков товаров из перечня средств обучения. Перечень маркетплейсов формирует Минфин России по итогам проверки документов операторов (приём — до 2 ноября 2026 г., проверка — до конца ноября) и вносит его на утверждение Правительства. Программа предлагала приоритет в государственных закупках для платформ, получивших Партнёрский статус (п. 23.5); направление совпадает, механизм отбора площадок иной — по формальным критериям, а не по принятию обязательств перед продавцами.

27.3. Соотношение с Федеральным законом №289-ФЗ

Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», вступивший в силу 1 октября 2026 года, создал первый законодательный фундамент регулирования отрасли и в ряде положений соотносится с инициативами настоящей Программы, в частности с разделом IV «Конституция электронной коммерции». Одновременно с ним вступили в силу меры административной ответственности за нарушение его требований (Федеральный закон от 04.08.2026 № 295-ФЗ). С этой даты маркетплейс обязан уведомлять продавца о намерении снизить цену его товара, а продавец вправе отказаться от участия в такой акции либо установить полный запрет на продажу своих товаров со снижением цены (ст. 9 закона); о существенных изменениях условий, в том

числе о повышении вознаграждения площадки, партнёр должен уведомляться не менее чем за 45 дней (ст. 12 закона). Эти нормы соответствуют принципам «Конституции e-commerce» (Раздел IV Программы): праву продавца инициировать акции и прозрачности комиссий. К дате вступления закона в силу Wildberries и Ozon заявили о готовности к его требованиям; часть норм, включая уведомление об изменении комиссии не менее чем за 45 дней, площадки внедрили досрочно в рамках отраслевого меморандума о добросовестных практиках цифровых платформ. Программа рассматривает 289-ФЗ не как альтернативу, а как первый шаг, который Программа предлагает развить и дополнить — в части создания координирующего органа (МАРМ), института саморегулирования и детального финансово-правового механизма поддержки МСП, не охваченных текущей редакцией закона.

Развитие 289-ФЗ уже идёт в направлении, заложенном Программой. Утверждённая 31 августа 2026 г. «дорожная карта» и подготовленный на её основе законопроект (сентябрь 2026 г.) закрепляют нормы, по содержанию относящиеся к Разделу IV Программы: сроки расчётов с продавцами, защиту цены продавца, прозрачность базовой цены, равные условия для российских и иностранных продавцов. Кроме того, 289-ФЗ определён основой для наднациональных актов ЕАЭС в сфере электронной торговли (Раздел X). Вне охвата действующего закона и подготовленных поправок остаются: координирующий орган (МАРМ, Раздел III), трёхпалатная модель саморегулирования (Раздел V), налоговое стимулирование МСП на маркетплейсах (Раздел XIX) и национальная логистическая инфраструктура (Раздел XX). Эти направления МАРМП рассматривает как предмет следующего этапа развития законодательства.

27.4. Порядок учёта внешних изменений

В случае, если отдельная инициатива Программы реализуется иным субъектом — органом государственной власти, платформой, отраслевым объединением раньше или независимо от продвижения настоящей Программы, соответствующий пункт не исключается из текста, а помечается отметкой «Реализовано» с указанием даты и инициатора. Это отражает методологическую позицию МАРМП: ценность Программы заключается не в эксклюзивном авторстве каждой меры, а в системной увязке всех мер в единую стратегию развития отрасли.

Приоритет разработки концепции Программы зафиксирован научной публикацией (DOI: 10.33920/pro-01-2601-10, журнал «Управление качеством», №1, 2026, дата поступления в редакцию — 13 октября 2025 года) и последовательностью официальных обращений в Правительство Российской Федерации с присвоенными исходящими номерами.

27.5. Дата актуальности и следующая плановая редакция

Настоящая редакция (версия 6) подготовлена по состоянию на 5 октября 2026 года — после вступления в силу Федерального закона № 289-ФЗ (1 октября 2026 г.). Первая редакция Программы направлена в Правительство Российской Федерации 26 мая 2026 года, Редакция 2.0 — 8 июня 2026 года; последующие версии публикуются в открытом доступе на платформе Zenodo (постоянный DOI всех версий: 10.5281/zenodo.20591462). В версии 6 раздел 27.2 дополнен событиями: утверждение межведомственной рабочей группы при Подкомиссии по развитию цифровых платформ (19.08.2026), публикация текста второго пакета поправок к 289-ФЗ (15.09.2026), участие МАРМП в работе Комиссии по созданию условий саморегулирования в электронной торговле при Минпромторге России (заседания 18.06.2026 и 21.09.2026; предложения МАРМП по п. 1.4 Плана по развитию цифровых платформ, 24.09.2026), направление доклада МАРМП о страховании инфраструктуры e-commerce в Совет Федерации и Банк России (29.09.2026); по итогам доклада дополнены п. 19.5, 23.6 и 25.2 (Риск 6), введён п. 20.6 «Страхуемость как критерий проектирования логистической инфраструктуры», исправлено число

региональных хабов в п. 20.4; п. 19.5 дополнен вторым уровнем льготной ипотеки для объектов распределённой логистической инфраструктуры; отражены вступление в силу Федерального закона № 289-ФЗ (01.10.2026), запуск эксперимента по государственным закупкам через маркетплейсы (01.10.2026) и утверждение требований к операторам таких маркетплейсов (03.10.2026), размещение второго пакета поправок к 289-ФЗ для общественного обсуждения и внесение в Государственную Думу законопроекта о повышении лимита дохода самозанятых (25.08.2026); актуализирован статус реформы Почты России (закон вступил в силу 01.09.2026); введены единые отметки статуса; уточнены реквизиты Федерального закона № 289-ФЗ и расширен п. 27.3 о соотношении Программы с ним. Ранее в раздел 27.2 внесены: принятие в первом чтении законопроекта о реформе Почты России (23.06.2026), вступление в силу единого порога беспошлинного ввоза ЕАЭС €200 (01.07.2026), встреча ЕЭК с маркетплейсами по экспортной повестке ЕАЭС (09.07.2026), создание Подкомиссии по развитию цифровых платформ (21.07.2026), соглашение о единых правилах торговли на внутреннем рынке ЕАЭС и зона свободной торговли ЕАЭС–ОАЭ (07.08.2026), синхронизация 289-ФЗ с наднациональными актами ЕЭК (10.08.2026), утверждение «дорожной карты» второго пакета поправок к 289-ФЗ (31.08.2026), региональный нишевый маркетплейс «Цифровая деревня» в Амурской области. Следующая плановая актуализация — не позднее декабря 2026 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Российская электронная торговля находится в точке стратегического выбора. Закон о платформенной экономике (ФЗ №289-ФЗ), вступивший в силу 1 октября 2026 года, создал первый законодательный фундамент. Но для реализации полного потенциала e-commerce как драйвера ВВП, занятости и инноваций необходима системная экономическая программа.

Настоящая Программа предлагает путь, основанный на лучших мировых практиках и адаптированный к российским реалиям: независимое представительство рынка (МАРМП), государственная координация (МАРМ), честная конкуренция, защита МСП и нишевых платформ, технологическое лидерство и международная экспансия в направлении ЕАЭС, БРИКС, Азии и Африки.

Важное в Программе — это создание в России лучших в мире условий для ведения бизнеса. Честный рынок. Добросовестная конкуренция. Международное лидерство.

Сведения об авторе:

Молодых Алексей Николаевич

Генеральный директор МАРМП

Международная ассоциация развития Маркетплейсов и Предпринимателей

Email: info@marmp.ru