сенсус

ЦИФРОВОЙ МАРКЕТПЛЕЙС

Цифровые решения – 2026 · аналитика по направлениям

Торговля и электронная коммерция: масштаб держится на автоматизации

Как маркетплейсы и ритейл держат масштаб на автоматизации: модерация и антифрод на ИИ, цена закона о платформах, агентная коммерция, экспорт и запросы к государству. Цифры и позиции RWB, Ozon, «Магнита», Авито.

Содержание

Ключевые показатели

Кратко

1. Состояние отрасли: масштаб, частота покупок, регионы

2. Офлайн-ритейл и реклама: доход смещается к неторговым сервисам

3. Автоматизация: модерация, инструменты для продавцов, склады

4. Агентная коммерция и клиентский сервис

5. Закон о платформах: цена выполнения

6. Мошенничество и киберриски как статья расходов

7. Доступ к государственным данным

8. Экспорт: склады за рубежом и правила для мелких партий

9. Линейный персонал: платформы и обеление занятости

10. Барьеры и предложения

11. Ключевые игроки темы

Выводы

Источники

Ключевые показатели

28 млн в сутки

Заказы на Wildberries

Минаев Алексей, RWB

82 млн ежедневно

Уникальные пользователи Wildberries

Уланова Екатерина, RWB

4 заказа в месяц

Частота покупок на Ozon

Против 3 заказов в год в 2018 году. Заикина Мария, Ozon

более 20 млн

Клиенты Ozon, покупающие минимум раз в неделю

Зимин Игорь, Ozon

2,5 млн в сутки

Новые карточки товаров на Wildberries

Минаев Алексей, RWB

около 50 млн

Карточки, не допущенные после проверки маркировки

С начала года на Wildberries. Минаев Алексей, RWB

более 6 000

Категории в матрице разрешительных документов RWB

Единого перечня нет. Арутюнян Анна, RWB

около 60 000 в сутки

Документы, которые Ozon проверяет с помощью ИИ

Зимин Игорь, Ozon

322 тыс.

Операции, остановленные антифродом Ozon в этом году

На сумму около 1,5 млрд руб. Васильев Александр, Ozon

98%

Доля автоматических решений в антифроде Ozon

В 2% решение принимает человек. Васильев Александр, Ozon

в 4–5 раз

Снижение затрат продавцов Ozon на контент

Встроенные ИИ-инструменты. Заикина Мария, Ozon

90 млн

Участники программы лояльности «Магнита»

Из них 20 млн цифровых. Марлье Людмила, Магнит ADS

выше в 5–7 раз

CTR нативного баннера Ozon против классического

Формат товарной плитки. Дорожок Олег, Ozon

13–15%

Доля транзакций «ВкусВилла» через ИИ-агентов за 3 года

Прогноз. Абрамов Александр, «ВкусВилл»

100 млн руб.

Ущерб регионального ритейлера от шифровальщика

Оценка. Скворцов Владимир, АльфаСтрахование

на 81%

Рост числа российских товаров Ozon в ближнем зарубежье

За 2025 год. Гончаревич Владимир, Ozon

Кратко

Ритейлеры и маркетплейсы пришли на форум «Цифровые решения – 2026» как отрасль с операционными масштабами, которые уже невозможно обслуживать вручную. Главными темами стали стоимость выполнения нового закона о платформах, автоматизация модерации, логистики и клиентского сервиса, агентная коммерция, мошенничество как статья расходов и экспорт через собственную инфраструктуру. Отчёт опирается на 23 сессии и выступления 30 спикеров из ритейла, маркетплейсов и профильных ведомств.

Главные выводы. Wildberries обрабатывает 28 млн заказов в сутки и получает 2,5 млн новых карточек товаров в день, проверить такой поток могут только модели (Минаев Алексей, RWB). Антифрод Ozon решает 98% случаев автоматически, а число жалоб на мошенничество за 3 года снизилось в 10 раз (Васильев Александр, Ozon). «ВкусВилл» ждёт 13–15% транзакций через ИИ-агентов в течение 3 лет (Абрамов Александр, «ВкусВилл»). От государства отрасль ждёт не новых норм, а доступа к данным и времени на накопление практики: RWB сама составляет матрицу разрешительных документов для более чем 6 000 категорий (Арутюнян Анна, RWB).

1. Состояние отрасли: масштаб, частота покупок, регионы

1.1 Операционные объёмы лидеров

Маркетплейсы описывали себя через операционные показатели, и эти показатели задают рамку всех остальных споров. Алексей Минаев (RWB) назвал 28 млн заказов в сутки на Wildberries, что даёт больше 10 млрд заказов в год. Екатерина Уланова (RWB) привела аудиторию площадки: 82 млн уникальных пользователей ежедневно. По данным Александра Васильева (Ozon), оборот компании по итогам прошлого года составил порядка 4 с небольшим трлн руб. против около 1,5 трлн руб. тремя годами ранее. На Авито, по словам Михаила Рыженкова (Авито), размещается или изменяется 20 млн объявлений в сутки.

Изменилась модель потребления. Мария Заикина (Ozon) сравнила частоту покупок: в 2018 году покупатель делал на площадке 3 заказа в год, сейчас – 4 заказа в месяц. Игорь Зимин (Ozon) добавил, что более 20 млн клиентов покупают минимум раз в неделю. Анна Павлова (Ozon) объяснила, как компания измеряет доверие: прежде всего деньгами, то есть ежедневными покупками.

Минаев оценил темп рынка на следующую пятилетку в среднем около 20% в год. После быстрого роста главная задача площадок, по его словам, – сохранять и улучшать достигнутый уровень сервиса, благодаря которому большая часть товаров сегодня продаётся в интернете.

> Найдите в Российской Федерации ещё какую-то отрасль, которая растёт на 20% в год. –

> Алексей Минаев, RWB

1.2 Регионы и логистика как основа модели

Заикина связала рост с выравниванием доступа к товарам. За 6 месяцев жители малых городов и сёл заказали на Ozon товары на 700 млрд руб. Компания доставляет заказы даже на Курильские острова, где последняя миля идёт паромами. Для небольших населённых пунктов маркетплейс, по её выражению, стал каналом «товарного равенства». Карточка с отзывами и видеоотзывами позволяет выбирать онлайн даже автомобили и свадебные платья (Заикина Мария, Ozon).

Логистика остаётся и главным источником издержек. Заикина предупредила, что рост числа логистических операций создаёт риск нехватки людей, а каждое ручное касание товара увеличивает стоимость для продавца и покупателя. На торговлю приходится заметная часть малого бизнеса: по данным, которые привела Ольга Терно (Минэкономразвития России), 36% компаний сектора МСП – это торговля в разных её видах.

2. Офлайн-ритейл и реклама: доход смещается к неторговым сервисам

2.1 Транзакция как повод для контакта

Классический ритейл перестраивает экономику по платформенной модели: торговая операция теряет рентабельность, а зарабатывают на ней дополнительные сервисы. Так описал сдвиг Евгений Случевский («Магнит»). В текущем году вклад неторговых сервисов в EBITDA «Магнита», по его ожиданию, составит двузначное число миллиардов рублей. При этом сервис должен приносить клиенту самостоятельную пользу до включения в экосистему: «если сервис без экосистемы не конкурентоспособен, не достоин быть в крупной экосистеме» (Случевский Евгений, «Магнит»).

> Транзакция с клиентом становится просто поводом с клиентом поговорить. Она сама по себе теряет рентабельность. – Евгений Случевский, «Магнит»

Евгений Этин (RWB) сформулировал ту же логику для маркетплейсов: экосистеме важно удерживать контакт с аудиторией, чтобы не превратиться в утилитарный набор логистических и других услуг.

2.2 Данные о покупателях и рекламные форматы

База для неторговых доходов – данные о покупателях. Людмила Марлье (Магнит ADS) привела цифры: в программе лояльности «Магнита» 90 млн человек, из них 20 млн – цифровые пользователи, чьи покупки можно отслеживать. До конца года компания

планирует объединить в рекламной платформе цифровой инвентарь приложения и офлайн-поверхности магазинов, а также создаёт собственную инфлюенс-платформу.

Маркетплейсы монетизируют внимание через рекламные форматы внутри витрины. По данным Олега Дорожка (Ozon), CTR нативного баннера в виде товарной плитки в 5–7 раз выше, чем у классического горизонтального баннера. Затраты брендов на нативную рекламу у блогеров, включая бартер, он оценил минимум в 1 трлн руб. в год. Совместный продукт VK и Ozon для продвижения товаров через блогеров за последние 12 месяцев принёс 9 млн заказов, а ролики этого формата набрали 45 млрд показов. Модель оплаты Дорожок описал коротко: «платишь за заказы, а не за клики».

Рекламодателям он советует покупать трафик напрямую у владельцев инвентаря и оценивать площадку по ежедневной аудитории: «смотреть надо не на месячную аудиторию, а на дневную» (Дорожок Олег, Ozon). К ИИ-инфлюенсерам Дорожок относится сдержанно: стабильно качественный контент пока требует больших усилий и в итоге обходится дороже, чем работа с живым блогером.

3. Автоматизация: модерация, инструменты для продавцов, склады

3.1 Модерация и комплаенс на моделях

Объём входящего потока сделал ручную проверку невозможной. Минаев сообщил, что на Wildberries в сутки создаётся 2,5 млн новых карточек, и для проверки вручную потребовалось бы население большого города. На таких объёмах, по его словам, «естественный интеллект уже даёт немножко сбои, и приходится использовать искусственный». ИИ модерирует площадку, а команда модераторов контролирует и перепроверяет результаты. Wildberries проверяет 100% продавцов на регистрацию в системе маркировки и с начала года не допустил к размещению около 50 млн карточек. ИИ RWB определяет вид товара и нужные разрешительные документы, учитывая не только сведения, загруженные продавцом (Минаев Алексей, RWB).

У Ozon, по словам Зимина, ML-модели ежедневно проверяют более 22 млн карточек на нарушения и запрещённый контент, а около 60 000 документов в сутки проходят проверку с участием моделей ИИ. Ozon интегрирован с «Честным знаком» и ещё в прошлом году подключился к реестру Росздравнадзора. Васильев описал пилот с Росаккредитацией: проверены десятки миллионов карточек на корректность разрешительных документов, компания продолжает пользоваться сервисом. Рыженков назвал ИИ основным механизмом модерации и на Авито.

3.2 ИИ для продавцов, складов и витрины

Вторая линия внедрений – снижение издержек продавцов. Встроенными инструментами создания контента на Ozon пользуются 460 000 продавцов, и они сокращают затраты на производство контента в 4–5 раз (Заикина Мария, Ozon). Мухамед Хамуков (Ozon) уточнил,

что нейросетевой сервис создания карточек и описаний предоставляется бесплатно, с пре- и постмодерацией. RWB с помощью ИИ подсказывает продавцам, на какой склад везти товар, чтобы он лучше продавался (Минаев Алексей, RWB).

На складах Ozon работает собственная система измерения габаритов на основе компьютерного зрения, она же помогает контролировать товарный порядок и снижать потери (Заикина Мария, Ozon). Рекомендательная система Ozon, по данным Хамукова, обрабатывает 50 млн товаров в секунду. У компании один из крупнейших в стране суперкомпьютеров на российской инфраструктуре, а собственные разработки поддерживают 11 000 IT-инженеров. При этом Заикина отметила, что нейросети полностью пишут только 10% кода: уникальные продукты пока нельзя целиком делегировать ИИ.

3.3 Где эффект есть, а где пока нет

Минаев провёл границу эффекта. RWB изучает применение воздушных и наземных беспилотников, но экономика там пока сходится не всегда; основное сокращение затрат и дополнительную прибыль компании даёт ИИ. Рыженков призвал измерять эффект в деньгах: в эксперименте Авито помощник для ответов покупателям дал рост числа заказов на 1% относительно контрольной группы. Некоторые процессы при внедрении ИИ, по его мнению, нужно не ускорять, а отменять и перестраивать под новые возможности.

4. Агентная коммерция и клиентский сервис

4.1 Покупатель присылает агента

Агентная коммерция перешла от обсуждений к пилотам с метриками. Самый предметный пример показал Александр Абрамов («ВкусВилл»): MCP компании позволяет поручить агенту подбор продуктовой корзины с учётом состава питания. В следующем релизе появятся персонализация через авторизацию и безопасная оплата. Сам интерфейс Абрамов считает малой частью работы: «MCP – это просто мостик, это вершина айсберга», основной труд – создать инструменты, доступные агенту за этим мостиком.

> Когда уже не человек приходит к вам на сайт или в приложение или в ваш чат-бот, а когда он отсылает за собой своего персонализированного агента. – Александр Абрамов, «ВкусВилл»

Абрамов ожидает, что на старте через агентный канал пойдёт около 5% транзакций «ВкусВилла», а в течение 3 лет – 13–15%. Компания выбрала собственное решение, чтобы работать с клиентом напрямую, без комиссий внешней экосистеме. Применение агентов во внутренней аналитике сократило срок принятия решений с 3 недель до 1 недели. Экономии на фонде оплаты труда Абрамов не обещал: расходы на ИИ-подписки одного разработчика оказались сопоставимы с затратами ещё на одного разработчика.

Григорий Атрепьев (Yandex Cloud) привёл пример «ВсеИнструменты.ру»: агенты встроены в подбор материалов, контроль складских остатков и управление ассортиментом и работают в промышленной эксплуатации. Левон Айрапетян (Авито) сообщил, что Авито выпустило собственных ИИ-агентов и развивает агента для продавцов, который помогает принимать бизнес-решения.

4.2 Сервис: бот не хуже оператора

«Магнит» применяет машинное обучение и языковые модели для классификации обращений и модерации текстовых, фото- и видеоотзывов. По словам Артема Гриппы (Magnit OMNI), удовлетворённость клиентов ботом не хуже, чем работой оператора. Если ИИ не решил проблему, клиент просит человека или обращение связано с риском для жизни и здоровья, вопрос передают оператору. В B2C-коммуникациях Гриппа прогнозирует прямое взаимодействие агентов продавца и покупателя. Никита Герц (MAGNIT OMNI) видит в агенте способ лучше понять контекст покупателя и снять с него ментальную нагрузку при повседневных решениях.

4.3 Правовой статус агента

Уланова указала на пробел: Гражданский кодекс не позволяет ИИ-агенту самостоятельно совершать покупки, оферта всегда заключается с человеком. Абрамов выступил против наделения агентов правосубъектностью: за ошибочный заказ отвечает компания, и «невозможно всё списать на машину». Для самих агентов он считает необходимыми ролевую модель, логирование, мониторинг и уровни доступа. Уланова также сообщила, что RWB скоро выпустит в общее пользование собственную отраслевую модель Berry LM.

5. Закон о платформах: цена выполнения

5.1 Для лидеров – закрепление практики

Крупные площадки оценивают закон о платформенной экономике как фиксацию того, что они уже делали. По словам Минаева, закон закрепил практики, отработанные маркетплейсами вместе с государственными системами, и задал единый минимальный уровень требований, в том числе для небольших игроков. Фактические проверки при этом могут быть глубже минимума: по некоторым категориям Wildberries договорился выйти за рамки обязательного набора, чтобы выявлять продавцов, которые намеренно указывают неверный код ТН ВЭД. Анна Арутюнян (RWB) напомнила, что RWB, Ozon и Авито подписали меморандум добросовестных практик как акт саморегулирования, чтобы внедрить требования закона досрочно.

Максим Колесников (Минэкономразвития России) описал переходный режим: требования к новым карточкам действуют с 1 октября, старые карточки без существенных изменений нужно привести в соответствие в течение 180 дней. Отдельной проблемой он назвал переносимость: продавец пока не может перенести созданную им карточку с фотографиями и отзывами с одной площадки на другую.

5.2 Справочников нет, продавцы не понимают требований

Реальную нагрузку участники связывают с отсутствием справочников. Арутюнян сообщила, что RWB составляет матрицу разрешительных документов для более чем 6 000 категорий товаров: единого перечня соответствия товаров и документов нет. Авито формировало такую же матрицу с помощью ИИ и работы команды. После запуска новых требований на площадке появилось 500 000 новых карточек с полным комплектом документов, проверенных в ГИС, но часть продавцов не понимает, какие документы нужны для их товаров и нужны ли вообще (Айрапетян Левон, Авито).

Заикина предупредила, что новые процессы «не должны создавать масштабные административные нагрузки как раз-таки на небольшой бизнес, потому что он просто не сможет это делать». Хорошим примером она считает налаженный обмен данными между платформами и госсистемами: он позволяет продавцам и перевозчикам проходить новые требования почти незаметно. Минаев привёл два примера ограничений. Эксперимент RWB с приоритетным показом российских товаров независимо от запроса приводил к уходу разочарованных пользователей. Споры производителей БАД с предписаниями госорганов могут надолго затягивать решение вопросов с продажами.

5.3 Просьба о регуляторной паузе

Арутюнян попросила дать отрасли время на накопление правоприменительной практики и сначала определить стратегические приоритеты развития платформ на 10 лет: Минэкономразвития, по её словам, уже предлагает следующий пакет поправок. RWB с 1 июля рассматривает отдельные категории досудебных жалоб партнёров в 15-дневный срок, а споры считает правильным решать без посредников: «наиболее эффективно, конечно, их разрешать непосредственно между платформой и партнёром» (Арутюнян Анна, RWB).

Айрапетян также предложил «остановиться и осмотреться», но назвал и точечные правки. Закон не в полной мере позволяет превентивно блокировать пользователей, намеревающихся совершить правонарушение. О продуктовом тесте платформа должна уведомлять тестовую группу за 45 дней, что мешает коротким экспериментам. Пакет предложений Авито передало в Минэкономразвития.

6. Мошенничество и киберриски как статья расходов

6.1 Антифрод стал частью операционной модели

Площадки показали снижение жалоб при кратном росте оборота. По данным Васильева, за 3 года число жалоб на мошеннические операции на Ozon снизилось в 10 раз при росте оборота в 3 раза. В этом году антифрод компании предотвратил 322 тыс. подозрительных операций на сумму около 1,5 млрд руб. и заблокировал почти 600 тыс. подозрительных сообщений в чатах. 98% случаев решаются автоматически, в 2% финальное решение принимает человек. Елена Орлова (Wildberries) описала двухслойную схему:

круглосуточный мониторинг на ИИ скорит контент, бизнес-процессы, поведение и транзакции и при высоком риске приостанавливает операции, а неоднозначные сигналы разбирает группа экспертов.

Угроза при этом дешевеет. Орлова предупредила, что ИИ делает многошаговые персонализированные схемы обмана доступными любому человеку. Павлова сказала прямо: «Сейчас ИИ в первую очередь меняет экономику атаки». Поиск на языковых моделях и чат-боты, по её словам, создают новую поверхность атаки, а остановить работу маркетплейса способна не только утечка, но и повреждение данных.

У офлайн-сетей свой профиль риска. Тимофей Горохов («Магнит») рассказал о злоупотреблениях бонусами и кэшбэком через «белые пятна» в механике акций и о предрассчитанных скорингах поставщика, доставщика и сборщика, которые используются при проверке возвратов. Его принцип – защита, незаметная для добросовестного покупателя: «безопасность не должна становиться проблемой клиента».

6.2 Верификация без потери клиентов

Рыженков предостерёг от принудительной верификации. Около 40% граждан в опросе ответили, что сразу уйдут на другие площадки, если их обяжут верифицироваться через Госуслуги. При этом добровольно Авито верифицировало 3 млн пользователей, а верифицированные получают на 20% больше заказов. Он предложил разрешить платформам переиспользовать уже имеющиеся данные верификации при упрощённой идентификации электронных кошельков. Уланова выступила за идентификацию, соразмерную риску: для покупки пачки макарон биометрия избыточна, для рассрочки на машину или кабинета крупного продавца нужны усиленные способы. Васильев согласен, что клиента нельзя заставлять «на каждом этапе доказывать, что он не осёл».

6.3 ГИС «Антифрод» и цена инцидента

Регулятор задаёт сроки. Татьяна Скворцова (Минцифры России) сообщила, что подключение к ГИС «Антифрод» станет обязательным с 1 марта 2027 года, в том числе для цифровых платформ. Сейчас к системе подключено около 40 участников, до конца года планируется более 120. Ждать срока она не советует: «мы рекомендуем подключаться как можно раньше», поскольку неподключение не освобождает от ответственности за возмещение средств. Ozon, по словам Васильева, первым из посреднических платформ подключился к системе; Скворцова призвала Авито и RWB также начать принимать сигналы. Горохов объяснил интерес ритейла: собственных данных компании часто недостаточно для качественной защиты.

Цену ошибки показал Владимир Скворцов (АльфаСтрахование). У крупного регионального ритейлера шифровальщик зашифровал все системы, магазины перешли на бумагу. Ущерб оценивается в 100 млн руб. при стоимости полиса менее 10 млн руб. и лимите выплаты 1 млрд руб.

7. Доступ к государственным данным

7.1 Что просят платформы

Главный запрос отрасли к государству – данные для проверок, а не новые обязанности. Зимин попросил доступ к СМЭВ для проверки паспортных данных и оформления таможенных документов за пользователя, а также более быстрых ответов государственных систем на запросы платформ. Васильев объяснил проблему на примере трансграничных покупок: ручные ошибки в паспортных данных ведут к отменам заказов, а достаточного правового основания проверить паспорт в МВД у площадки нет. Он предложил упростить порядок расширения доступа к госданным для аттестованных платформ при обосновании цели и эффекта. Сейчас новый сервис, уже придуманный продуктовой командой, ждёт изменения нормативного акта.

> Чтобы не приходилось каждый раз менять распоряжение правительства или федеральный закон для того, чтобы какие-то данные запустить. – Александр Васильев, Ozon

Второе предложение Васильева – привязать обязательные требования и разрешительные документы к конкретному идентификатору товара, чтобы платформы не определяли их по названию.

7.2 Чем отвечает государство

Государство отвечает инфраструктурными решениями. Сергей Сергиенко (Минцифры России) сообщил о создании единого сервиса, через который маркетплейсы будут получать данные государственных реестров для карточек товаров; с ведомствами согласуются обязательные поля. Требования к сервису проверки карточек Минцифры, маркетплейсы и другие ведомства сформировали за 2 недели. Арутюнян планирует до конца года перевести RWB на ЕСНСИ как единую точку доступа к государственным системам; Авито, по словам Айрапетяна, уже интегрировалось с ней. Дмитрий Вольвач (Росаккредитация) пригласил платформы совместно разрабатывать аналитику на государственных данных для очистки рынка и защиты покупателей.

8. Экспорт: склады за рубежом и правила для мелких партий

8.1 Объёмы и география

Экспорт через маркетплейсы уже измеряется сотнями миллиардов рублей. По данным Минаева, российские продавцы за прошлый год продали через Wildberries за рубеж на 250 млрд руб., за первую половину текущего года – на 145 млрд руб. RWB работает в 11 странах, от Беларуси и Казахстана до ОАЭ и Китая, и рассматривает Африку как одно из главных направлений на ближайшие годы. Владимир Гончаревич (Ozon) сообщил, что Ozon работает

в восьми странах ближнего зарубежья и построил более 140 тыс. кв. м складов, а число российских товаров, продаваемых через площадку в этих странах, в 2025 году выросло на 81%.

Марк Мурашко (РЭЦ) видит в платформах канал продвижения не только товаров, но и ИТ-решений, которые локализуются вместе с площадкой. РЭЦ дважды за два года провёл акции на китайских маркетплейсах с продажами российских товаров на 1 млрд руб. за 6 часов стрима. Минаев напомнил об условии выхода на новые рынки: принимающая страна ждёт взаимности и хочет, чтобы её продавцы тоже могли поставлять товары в Россию.

8.2 Физическая граница и фитосанитарные правила

Экспорт упирается в физическую инфраструктуру. Гончаревич подчеркнул, что модель держится на двух составляющих, цифровой и физической: без складов и пунктов выдачи она не работает. Он предупредил, что ускорение обмена цифровыми документами может упереться в физический досмотр на границе, и предложил одновременно с цифровизацией документов автоматизировать и роботизировать физические процессы на границе. Ещё одно его предложение – определить объект экспортной поддержки: российского продавца, бренд или товар, произведённый в России. После этапа внутреннего регулирования Ozon просит период регуляторной стабильности, чтобы сосредоточиться на внешних рынках.

Минаев описал регуляторный парадокс: правила фитосанитарного оформления рассчитаны на крупные партии и требуют сертификатов, что не подходит для мелких отправлений маркетплейсов. Поправки, упрощающие экспорт продуктов питания небольшими отправлениями, он ожидает до конца года; в те же сроки RWB рассчитывает завершить совместный с РЭЦ проект по быстрому оформлению разрешительных документов. Отдельный вызов, по словам Мурашко, – капитал для дата-центров и инфраструктуры кибербезопасности на новых рынках.

9. Линейный персонал: платформы и обеление занятости

9.1 Эксперимент ФНС «Персонал»

Платформы занятости стали инструментом обеления найма в ритейле и электронной коммерции. Тимур Шиналиев (ФНС России) рассказал, что привлечение курьеров, сборщиков и другого линейного персонала через субподрядчиков создавало для крупных заказчиков риски по НДС и зарплатным налогам, а подрядчикам налоговая экономия давала ценовое преимущество. В проекте «Персонал» заказчик выделяет из выплаты налоговую часть и перечисляет её на единый налоговый счёт исполнителя. Расчётная нагрузка поставщика персонала при уплате всех налогов составляет 45,8%.

Эксперимент стартовал с 1 сентября и рассчитан на год. Участвовать договорились крупнейшие заказчики физического ритейла и электронной коммерции: «Это 36 компаний. Это порядка 30% рынка» (Шиналиев Тимур, ФНС России). Заявки подали 19 платформ, после

аудита допущены 8. Пять крупных участников отказались от поставщиков персонала и перешли к прямым отношениям с исполнителями. Открытым Шиналиев назвал вопрос разграничения самозанятости, предпринимательства и трудовых отношений.

9.2 Взгляд платформы

Алексей Агибалов («Моя смена») пояснил, что платформа закрывает сезонную и временную потребность федеральных сетей в линейном персонале, когда штатных работников не хватает. Самозанятых, по его данным, больше 17,5 млн, в 2025 году их число выросло на 12%. Аттестацию в эксперименте прошли только 8 платформ, и Агибалов связывает это с рисками, которые видит регулятор: подмена трудовых отношений и выплаты без фактически выполненной работы. Отрасли, по его мнению, мешает то, что ФНС, Минтруд и Минэкономразвития защищают разные приоритеты.

10. Барьеры и предложения

Большинство названных барьеров связано не с технологиями, а с данными и правилами; ниже они сведены вместе с предложениями спикеров.

Барьер	Кто называет	Что предлагают (адресат)
Нет единого перечня разрешительных документов по категориям товаров	Арутюнян Анна, RWB; Айрапетян Левон, Авито	Сформировать единый перечень соответствия товаров и документов (регуляторы товарного оборота)
Платформы определяют обязательные требования по названию товара	Васильев Александр, Ozon	Привязать требования и документы к идентификатору товара (держатели товарных данных)
Каждый новый сценарий доступа к госданным требует менять нормативный акт	Васильев Александр, Ozon	Упрощённый порядок расширения доступа для аттестованных платформ (Правительство РФ, Минцифры России)
Ошибки в паспортных данных отменяют трансграничные заказы	Васильев Александр, Зимин Игорь, Ozon	Доступ к проверке паспортов через СМЭВ (Минцифры России, МВД России)
Продавец не может перенести карточку товара между площадками	Колесников Максим, Минэкономразвития России	Обсудить права продавца на перенос данных (платформы и регуляторы)
Принудительная верификация ведёт к оттоку пользователей	Рыженков Михаил, Авито	Переиспользовать данные верификации через Госуслуги (Минцифры России, Банк России)
Собственных данных ритейлера мало для защиты покупателя	Горохов Тимофей, «Магнит»	Подключение к ГИС «Антифрод» до срока обязательности (Минцифры России, участники рынка)

Барьер	Кто называет	Что предлагают (адресат)
Злоупотребления бонусами и кэшбэком в акциях	Горохов Тимофей, «Магнит»	Скоринг участников заказа и риск-ориентированная защита (ритейл)
Ручные касания товара растут вместе с транзакциями	Заикина Мария, Ozon	Автоматизировать физические операции на складах (маркетплейсы и логистика)
Фитосанитарные правила рассчитаны на крупные партии	Минаев Алексей, RWB	Поправки для экспорта продовольствия мелкими отправлениями, проект с РЭЦ (регуляторы ВЭД)
Цифровые документы упираются в физический досмотр на границе	Гончаревич Владимир, Ozon	Роботизировать физические процессы на границе одновременно с цифровизацией документов (ФТС России)
ИИ-агент не может сам совершить покупку по Гражданскому кодексу	Уланова Екатерина, RWB	Определить правовой статус сделок с участием агентов (законодатели)
Неясна граница самозанятости и трудовых отношений на платформах	Шиналиев Тимур, ФНС России	Закрепить добросовестные практики и риск-индикаторы в «Белой книге» (ФНС России, платформы)

11. Ключевые игроки темы

Повестку направления формировали три группы: маркетплейсы, офлайн-сети и ведомства, отвечающие за данные и правила.

- **RWB (Wildberries)** – Алексей Минаев, Анна Арутюнян, Екатерина Уланова, Евгений Этин, Елена Орлова: масштаб модерации, матрица документов на 6 000 категорий, экспорт и планы по Berry LM; 28 млн заказов в сутки (Минаев Алексей, RWB).
- **Ozon** – Мария Заикина, Александр Васильев, Игорь Зимин, Мухамед Хамуков, Владимир Гончаревич, Олег Дорожок, Анна Павлова: регионы, контент-инструменты, антифрод, запросы к госданным; 322 тыс. остановленных подозрительных операций (Васильев Александр, Ozon).
- **«Магнит»** – Евгений Случевский, Людмила Марлье, Тимофей Горохов, Никита Герц, Артем Гриппа: доходы от неторговых сервисов, рекламная платформа, скоринг участников заказа; 90 млн участников программы лояльности (Марлье Людмила, Магнит ADS).
- **«ВкусВилл»** – Александр Абрамов: MCP для продуктовой корзины и агентная аналитика; прогноз 13–15% транзакций через агентов.
- **Авито** – Михаил Рыженков, Левон Айрапетян: верификация без принуждения, предложения по правкам закона, собственные ИИ-агенты; 3 млн добровольно

верифицированных пользователей (Рыженков Михаил, Авито).

- **Yandex Cloud** – Григорий Атрепьев: агенты «ВсеИнструменты.ру» в управлении ассортиментом и остатками.
- **Минцифры России** – Татьяна Скворцова, Сергей Сергиенко: ГИС «Антифрод» с обязательностью с 1 марта 2027 года, единый сервис госреестров для карточек.
- **Минэкономразвития России** – Максим Колесников, Ольга Терно: переходный срок 180 дней для старых карточек, вопрос переносимости данных.
- **ФНС России** – Тимур Шиналиев: эксперимент «Персонал» с 36 крупнейшими заказчиками.
- **АльфаСтрахование** – Владимир Скворцов: кейс шифровальщика в региональной рознице, ущерб 100 млн руб.
- **«Моя смена»** – Алексей Агибалов: линейный персонал для федеральных сетей в сезонные пики.
- **Росаккредитация** – Дмитрий Вольвач: совместная с платформами аналитика на госданных.
- **РЭЦ** – Марк Мурашко: акции на китайских маркетплейсах, капитал для инфраструктуры на новых рынках.

Выводы

- **Ручной контроль больше не масштабируется.** На Wildberries 28 млн заказов и 2,5 млн новых карточек в сутки (Минаев Алексей, RWB); модели Ozon ежедневно проверяют более 22 млн карточек и около 60 000 документов (Зимин Игорь, Ozon).
- **Покупатель маркетплейса стал постоянным, рынок продолжит расти.** Частота заказов на Ozon выросла с 3 в год в 2018 году до 4 в месяц (Заикина Мария, Ozon); на следующую пятилетку ожидается рост около 20% в год (Минаев Алексей, RWB, прогноз).
- **Закон о платформах лидеры выполняют, но справочников нет.** RWB сама составляет матрицу разрешительных документов для более чем 6 000 категорий (Арутюнян Анна, RWB); старым карточкам дано 180 дней (Колесников Максим, Минэкономразвития России).
- **Основной экономический эффект даёт ИИ, а не физическая роботизация.** Инструменты Ozon сокращают затраты продавцов на контент в 4–5 раз (Заикина Мария, Ozon); экономика беспилотников у RWB пока сходится не всегда (Минаев Алексей, RWB).
- **Агентная коммерция перешла к пилотам.** «ВкусВилл» ждёт около 5% транзакций через агентов на старте и 13–15% в течение 3 лет (Абрамов Александр, «ВкусВилл», прогноз).
- **Мошенничество стало управляемым операционным риском.** Жалобы на Ozon за 3 года снизились в 10 раз, 98% случаев антифрод решает автоматически (Васильев Александр, Ozon); подключение к ГИС «Антифрод» станет обязательным с 1 марта 2027 года (Скворцова Татьяна, Минцифры России).

- **Экспорт упирается в физическую границу и правила для мелких партий.** Продажи за рубеж через Wildberries составили 250 млрд руб. за прошлый год (Минаев Алексей, RWB); число российских товаров Ozon в ближнем зарубежье выросло на 81% (Гончаревич Владимир, Ozon).

Источники

- Сессия «Регулирование ИИ: поиск баланса между развитием технологий и защитой интересов граждан», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «От ускорителя к ИИ-сервису: как сделать корпоративную ИИ-инфраструктуру управляемой», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Защита малого и среднего бизнеса от атакующего ИИ», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Управление данными: до и после ИИ-Агентов», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «За пределами ядра: как платформы превращаются в экосистемы», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Платформенная занятость: как найти баланс между регулированием и развитием рынка труда», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Развитие российских экосистем цифровой экономики в сфере ВЭД», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Государственные данные для цифровых платформ», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Доверие как часть цифровой инфраструктуры: роль платформ в прозрачности экономики», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Доступ разрешен: повышение эффективности ИИ-агентной экономики и новые стандарты ПО», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Неотех-платформы: сближение корпоративного и розничного цифрового опыта», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Новый контур платформенной экономики: от вступления закона в силу к практике», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Конференция билайн. Каждый контакт имеет значение», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Платформенная экономика России: от цифрового бума к цифровому фундаменту», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Современные цифровые технологии как инструмент повышения качества услуг», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Умный медиамикс: цифровые технологии как новая точка роста», Форум «Цифровые решения – 2026»

- Сессия «Становление платформенного регулирования: как учитывать разнообразие бизнес-моделей», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Данные как фундамент готовности к ИИ», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «За пределами экосистем: как бизнес находит новые точки роста, и какую ценность они несут клиенту», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Пленарная сессия. Кибербезопасность сегодня: когда защита перестает быть надстройкой», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Как не допустить новую волну кибермошенничества?», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Кибербезопасность в эпоху платформенной экономики», Форум «Цифровые решения – 2026»
- Сессия «Доверие и безопасность в цифровой торговле: технологии, стандарты и защита участников рынка», Форум «Цифровые решения – 2026»