

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-123-142

Регулирование договорных отношений в условиях омниканальности розничной торговли продовольственными товарами

А. И. Мелешкина¹, А. А. Моросанова^{1,2*}

¹Центр исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, Москва, Россия

²Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

*aamorosanova@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема регулирования торговой деятельности в сфере продовольственных товаров в условиях развития омниканальности продаж и роста влияния маркетплейсов. Особое внимание уделяется анализу ограничений, установленных законом о торговле в отношении агентских договоров для торговых сетей, в контексте изменившихся рыночных условий. Исследование базируется на результатах социологического опроса, проведенного РОМИР в 2024 г. и включающего глубинные интервью с 18 экспертами – представителями компаний-поставщиков различного масштаба. На основе анализа полученных данных выявлены ключевые факторы, влияющие на выбор каналов продаж производителями продовольственных товаров и дана оценка результативности существующих форм контрактации. В статье обосновывается, что действующий запрет на использование агентских договоров торговыми сетями создает неравные условия регулирования по сравнению с маркетплейсами. Авторы приходят к выводу о необходимости корректировки законодательства с учетом изменившихся форм организации сбытовой деятельности в сфере продовольствия. Теоретическая значимость исследования заключается в развитии понимания трансформации торговых практик в условиях цифровизации. Практическая ценность состоит в выработке рекомендаций по совершенствованию регулирования торговой деятельности с учетом современных тенденций развития торговли продовольственными товарами и интересов всех участников.

Ключевые слова: агентские договоры, торговые сети, маркетплейсы, омниканальность, продовольственная торговля, регулирование торговли, межканальная конкуренция

Для цитирования: Мелешкина А. И., Моросанова А. А. Регулирование договорных отношений в условиях омниканальности розничной торговли продовольственными товарами // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 3. С. 123–142. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-123-142

Regulation of Contractual Relations in the Context of Omnichannel Food Retail

A. Meleshkina¹, A. Morosanova^{1,2*}

¹Center for Research in Competition and Economic Regulation Studies RANEPa, Moscow, Russia

²Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

*aamorosanova@gmail.com

Abstract. The article examines the pressing issue of trade regulation in the food products sector amid the development of omnichannel sales and the growing influence of marketplaces. Special attention is paid to analyzing the restrictions established by trade law regarding agency agreements for retail chains in the context of changed market conditions. The research is based on the results of a sociological survey conducted by ROMIR in 2024, which included in-depth interviews with 18 experts – representatives of supplier companies of various scales. Based on the analysis of the obtained data, the authors identify key factors influencing the choice of sales channels by food producers and evaluate the effectiveness of existing forms of contracting. The article argues that the current ban on the use of agency agreements by retail chains creates unequal regulatory conditions compared to marketplaces. The authors conclude that there is a need to adjust legislation considering the changed forms of sales organization in the food sector. The theoretical significance of the research lies in developing an understanding of the transformation of trading practices in the context of digitalization. The practical value consists in developing recommendations for improving trade regulation, taking into account modern trends in food retail development and the interests of all participants.

Keywords: agency agreements, retail chains, marketplaces, omnichannel retail, food retail, trade regulation, cross-channel competition

For citation: Meleshkina A., Morosanova A. Regulation of Contractual Relations in the Context of Omnichannel Food Retail. *Sovremennaya konkurentsia=Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.3, pp.123-142 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-123-142

Введение

История регулирования торговой деятельности в сфере продовольственных товаров соотносится с динамикой развития методов организации торговли в целом и влиянием, которое имеют торговые сети, в частности. Основным нормативный правовой акт, устанавливающий требования к торговым практикам в РФ, – это Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (далее – Закон о торговле). В 2016 г. в данный закон были внесены по-

правки (Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 03.07.2016 № 273-ФЗ), которые являлись ответом на рост рыночной власти торговых сетей, позволявшей им манипулировать действиями поставщиков продовольственных товаров и заставлять поставщиков соглашаться на предлагаемые торговыми сетями условия. В число положений, введенных Кодексом № 273-ФЗ, вошел запрет

на агентские схемы для торговых сетей. Данный вопрос и является предметом обсуждения этого исследования.

На момент принятия поправок в Закон о торговле сфера розничной торговли продовольственными товарами характеризовалась превалированием торговых сетей и слабой переговорной позицией поставщиков продукции, закупаемой торговыми сетями. В результате чего возник риск злоупотребления доминирующим положением торговых сетей в форме навязывания невыгодных для поставщиков условий контракта и включения в издержки поставщиков дополнительных статей расходов, в том числе расходов на агентские схемы продаж (когда торговая сеть действует как посредник, обязуясь выполнить условия сделки, чтобы получить вознаграждение за свои агентские услуги). Данное требование распространяется на всю группу лиц, в которую входит торговая сеть.

В ходе последнего десятилетия условия розничной торговли продовольственными товарами существенно изменились – увеличение доли онлайн-продаж и появление маркетплейсов повлияли на соотношение переговорной силы торговых сетей и поставщиков продукции. Торговые сети стали испытывать большее конкурентное давление, сдерживающее их от навязывания невыгодных условий поставщикам продукции. В противном случае поставщик предпочитает переключиться с торговой сети на маркетплейс.

Более того, выбор канала реализации товара предопределяется и предпочтениями потребителей. Как показало исследование, проведенное Институтом Человека РОМИР (далее – РОМИР) в 2024 г. [1], потребители активно комбинируют каналы покупок продовольственной продукции (онлайн/офлайн). Вместе с тем наблюдается дифференциация предпочтений потребителей в выборе каналов покупки продовольственных товаров в зависимости от типа продуктов (ско-

ропортящиеся и долгого хранения), а также доступности каналов покупки онлайн. Сектор онлайн-торговли продовольственными товарами в настоящее время растет быстрыми темпами – существенное ускорение его развития придала пандемия COVID-19 [2].

Таким образом, изменение состояния рынков розничной торговли и конкуренция каналов продаж снизили актуальность ограничений, установленных Кодексом № 273-ФЗ на деятельность торговых сетей. Однако возникла другая регуляторная проблема – разные требования к торговым сетям и маркетплейсам. Если торговые сети не могут использовать формат агентских соглашений во взаимодействии с поставщиками, то маркетплейсы такую возможность сохраняют. Такого рода неравномерность регулирования создает две основные проблемы:

- дискриминация объектов регулирования,
- невозможность организации гибридных схем торговли, где маркетплейс и торговая сеть входят в одну группу лиц.

В связи с описанными регуляторными проблемами данное исследование направлено на выявление ограничений, вызванных действующим режимом регулирования агентских договорных отношений в условиях развития гибридных форм онлайн- и офлайн-торговли.

Основная методология работы – анализ результатов социологического исследования «Барьеры в продажах продовольственных товаров в дистанционной торговле: Глубинные интервью с экспертами», проведенного РОМИР в 2024 г. [3]. Выборка исследования составила 18 экспертов. География исследования – Российская Федерация. Целевая группа – представители компаний или предприниматели (ИП), занимающиеся поставкой продовольственных товаров для торговли в дистанционном формате:

- представители компаний-поставщиков торговых сетей с диверсифицированными каналами продаж (как онлайн, так и офлайн);

- МСП и ИП, работающие онлайн на маркетплейсах с диверсифицированными каналами продаж (как онлайн, так и офлайн);
- дополнительно в качестве экспертов были привлечены представители крупного бизнеса, имеющие опыт работы с торговыми сетями.

Исследование имеет следующую структуру: на основе анализа имеющейся научной литературы (раздел «Литературный обзор») были выдвинуты исследовательские гипотезы относительно изменений торговых практик в сфере продовольственных товаров и необходимости корректировки подходов к их госрегулированию; в разделе «Омниканальность продаж» представлен анализ меняющейся среды торговли продовольственными товарами, объединяющей онлайн- и офлайн-форматы продаж (омниканальность); в разделе «Агентские договоры в сфере торговли продуктами питания» описаны ограничения и особенности использования агентских договоров в сфере торговли продуктами питания; в разделе «Дисбаланс регулирования торговой деятельности в сфере продовольственных товаров» обосновывается необходимость пересмотра положений Закона о торговле в части ограничений на агентские схемы реализации товара. В рамках статьи представлены цитаты респондентов, на основе которых проводится проверка исследовательских гипотез. Далее по тексту отнесение цитаты к респонденту с указанием статуса рецензента (крупный бизнес, МСП, ИП), региона и сферы деятельности представлено в скобках курсивом.

Литературный обзор

Омниканальность каналов продаж, то есть сочетание цифровых (маркетплейсы, интернет-магазины) и нецифровых, «физических» магазинов (гипер- и супер-

маркеты, «магазины у дома» и пр.), является относительно новым, но уже прочно обосновавшимся явлением в сфере торговли. Причины сочетания таких каналов и процесс выбора наиболее рентабельных форм является предметом исследования множества научных работ [4, 5], большинство из которых сосредоточены на исследовании потребительского выбора [6–8]. Выбор каналов продвижения и продажи товаров рассматривается также с точки зрения менеджмента [9–11], где решения принимает фирма в конкурентной среде, однако в таких работах, как правило, отсутствует анализ влияния регулирования на ограничения для поставщиков или ретейлеров. Авторы статей также подчеркивают необходимость анализа структуры каналов продаж в различных странах и социокультурных контурах, особенно с применением качественных методов исследования [4].

Трансформация традиционного формата торговли через розничные офлайн-магазины и торговые сети в омниканальные продажи, а также в полный переход на онлайн-форматы торговли могут вести к оптимизации издержек внутри контрактных взаимоотношений «поставщик – ретейлер», но при этом онлайн-продажи могут полностью поглотить традиционную розницу [12–14]. Cai [15] также подтверждает, что поставщики и ретейлеры выигрывают от внедрения онлайн-продаж в традиционный канал в силу увеличения охвата аудитории; при этом поставщик выиграет больше от гибридного формата продаж, получив более сильную переговорную позицию из-за возможности переключения между офлайн-ретейлером и маркетплейсом/онлайн-магазином. Однако преимущества онлайн-продаж по сравнению с традиционной торговлей зависят от ряда параметров, в частности от потенциального спроса на онлайн-канал, уровня запасов продуктов, качества обслуживания и частоты возврата продукции [16, 17].

Таким образом, с одной стороны, онлайн- и офлайн-каналы могут эффективно дополнять друг друга, а с другой – являться конкурирующими формами продаж.

Агентские договоры в контрактации между поставщиками и ретейлерами – обыденная практика в сфере торговли, однако они являются предметом обсуждения с точки зрения их регуляторного контроля. С появлением и активным ростом маркетплейсов агентские договоры рассматриваются как потенциальный инструмент для проявления их переговорной и рыночной власти, а также поднимается проблема отделения «чистых» агентских договоров (которые не касаются никаких аспектов цены) от смешанных (объектом которых могут выступать какие-то ценовые характеристики товара) [18]. Агентские схемы взаимодействия могут создавать положительные эффекты и для ретейлера, и для поставщика продукции, так как позволяют настроить сбалансированную политику продвижения товара посредством уже существующего бренда ретейлера [19]. При этом для нишевых товаров заключение агентского договора является возможностью увеличить клиентскую базу, минимизируя издержки продвижения [20], однако агентское вознаграждение, которое получает ретейлер, зависит от наличия субститутов у продаваемого товара: если товар имеет большое множество заменителей, ретейлер склонен уходить от агентской схемы, назначая высокую плату за свои услуги, и наоборот: если товар уникален, то вознаграждение назначается низкое, что стимулирует поставщика использовать агентскую схему.

Как подчеркивалось ранее, в России запрещено заключение посреднических договоров между поставщиками и торговыми сетями относительно реализации продовольственной продукции, при этом подобная норма не является общей практикой как в развитых, так и в развиваю-

щихся странах (согласно отчету Baker & McKenzie, ограничения агентских договоров для торговли продуктами питания встречаются только в России, их нет нигде среди 37 рассмотренных стран [21]). Связанная с этим проблема – наличие жесткого запрета на диверсификацию каналов продаж торговыми сетями (например, создание собственного маркетплейса) – не анализировалась прежде в научной литературе.

При этом проблема непрозрачности российского регулирования в сфере торговли на онлайн-площадках поднимается в исследованиях [22–24]. Отмечается наличие «серых зон», где отсутствует регламентация обязательств участников контракта между ретейлерами, маркетплейсами и поставщиками, что создает правовую неопределенность, сопровождающуюся рисками оппортунизма [25], и может вести к снижению эффективности продаж.

Имеющийся опыт зарубежных и отечественных исследований трансформации (а также взаимодействия) форматов реализации продовольственной продукции позволяет поставить вопрос о необходимости пересмотра принципов регулирования торговли в условиях, когда традиционный ретейл перерождается в омниканальные продажи. В качестве обоснований для такого вывода для дальнейшей проверки сформулирован ряд гипотез.

Гипотеза 1. Доля продаж через традиционную розницу и розничные сети снизилась для малых и средних производителей.

Гипотеза 2. Производители продовольственной продукции комбинируют различные каналы продаж (онлайн и офлайн) в зависимости от определенных факторов: типа продукции, региональных аспектов, различий в регулировании.

Гипотеза 3. Онлайн-каналы продаж (маркетплейсы, собственный сайт) более рентабельны, чем офлайн-каналы (торговые сети, «традиционная розница»).

Оmnиканальность продаж

Современные форматы розничной торговли продовольственными товарами характеризуются широким разнообразием как в офлайн-, так и в онлайн-секторе. Производители и поставщики продовольственной продукции комбинируют различные каналы продаж (онлайн и офлайн) в зависимости от широкого набора факторов (тип продукции, размер поставщика, географии поставок и отрасли). С развитием инструментов цифровой экономики онлайн-торговля приобретает всё новые формы и варианты взаимодействия между:

- поставщиками и ретейлерами;
- ретейлерами и покупателями;
- поставщиками и покупателями.

Если раньше торговые сети успешно наращивали свое присутствие в секторе офлайн-торговли, то теперь розничная торговля включает в себя не только локальные точки продаж («магазины у дома») и торговые сети, но и реализуется через онлайн-каналы: маркетплейсы, приложения торговых сетей, гибридные форматы продаж (сочетание маркетплейса и физической точки продажи).

Ключевым вопросом, рассматриваемым в рамках регулирования розничной торговли, является вопрос переговорной силы – эволюция Закона о торговле в явном виде следует за ростом рыночной власти (рыночной доли) торговых сетей и их возросшего давления на поставщиков продукции в рамках установления условий контрактов и закупочных цен. Введенные в 2016 г. поправки в Закон о торговле были призваны защитить поставщиков продукции от давления торговых сетей.

Хотя доля торговых сетей (в целом) как одного из каналов розничной торговли продовольственными товарами за годы после принятия поправок в Закон о торговле 2016 г. несколько выросла [26], давление на сети, ограничивающее их возможно-

сти по реализации преимуществ в переговорной силе, увеличилось [27] в том числе за счет усиления конкурентного давления со стороны иных каналов розничной торговли, в первую очередь онлайн-сегмента, где присутствуют собственные крупные игроки, по размерам сопоставимые даже с крупными торговыми сетями. Схожие выводы были получены и в Центре развития потребительского рынка ЭФ МГУ: *«Усилившаяся конкуренция традиционного ретейла с сегментом онлайн-торговли увеличила дисбаланс рыночных сил розничной торговли и поставщиков продуктов. Стремительно растущая доля игроков на онлайн-рынке интенсифицировала конкуренцию и стала одной из дополнительных причин, побуждающих офлайн-розницу сдерживать цены для поддержания своей конкурентоспособности»* [28].

Опрос поставщиков (РОМИР, 2024) [3] показал, что структура каналов продаж разнообразна и почти все поставщики имеют несколько каналов сбыта, в том числе онлайн: *«Это традиционный путь в развитии дистрибуции, должен быть во всех каналах и в том числе в E-commerce. Потому что, во-первых, это канал высокорастущий, высокопотенциальный на текущий момент и в будущем»* (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

Ведущую роль играют маркетплейсы, особенно для МСП: *«Офлайн-точки точно уйдут. Им осталось лет 5. И больше все на онлайн-продажи, развиваться будем»* (МСП, Москва, сухофрукты).

Актуальными остаются и социальные сети, и собственные сайты. Однако продажа через эти каналы, как правило, сопряжена с наличием собственной розничной точки, с помощью которой осуществляется самовывоз заказа покупателями. Для крупного бизнеса торговля через федеральные сети остается основным каналом продаж, не теряющим позиций, однако локальные (региональные) торговые сети и «традиционная» торговля через дистрибьюторов

теряют долю в объемах поставок. Также поставщики признают, что продукты питания, по сравнению с непродовольственными товарами, «пришли в онлайн» с некоторым временным лагом, и главными событиями, подстегнувшими этот переход, были пандемия и локдаун в 2020 г. Однако почти все опрошенные признают важность и перспективность онлайн-продаж в продуктовом ретейле.

Респонденты выявили следующие **причины для многоканального подхода** к продажам:

1. Снижение рисков, диверсификация: *«Классика – не складывать яйца в одну корзину. Чем больше каналов сбыта, тем больше вариативности и независимости от одного из каналов. Безопасность бизнеса»* (крупный бизнес, мясная продукция).
2. Широкая представленность продукции для потребителей, удобство покупки разными способами для различных категорий потребителей: *«Наша задача – покрыть все потребности наших клиентов. Мы работаем там, где потребитель может найти и купить наш продукт»* (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).
3. Увеличение объемов продаж: *«Чтобы увеличивать источники, трафик. Чем больше трафик, тем больше прибыль»* (ИП, Москва, каши).
4. Взаимозаменяемость каналов, оборот аудитории, потребители сами склонны комбинировать каналы покупок.
5. Давление конкурентов: *«И они [конкуренты. – Прим. авт.] представлены везде, где можно. И у нас происходит постоянная конкуренция. Они представлены везде, и мы представлены везде»* (ИП, Москва, кондитерские изделия).
6. Влияние пандемии. Локдаун 2020 г. ускорил переход к онлайн-продажам всех форм бизнеса – как крупных поставщиков, так и МСП. Выиграли те по-

ставщики, которые заранее перешли на маркетплейсы.

7. Угроза закрытия соцсетей: *«...возможно, огромный трафик будет потерян, потому что соцсетей не будет. Настал вопрос – где продавать, если не в Инстаграме¹. И вспомнили про маркетплейсы. До этого ни разу не было даже попыток выйти туда»* (ИП, Москва, кондитерские изделия).

Поставщики подчеркивают взаимосвязь различных каналов между собой. Это выражается прежде всего в ценовой политике – один и тот же товар от одного поставщика конкурирует сам с собой на различных каналах. Поставщики имеют возможность выставить на маркетплейсах цену более низкую, чем в офлайн-рознице (из-за сниженных логистических затрат), но не делают этого, чтобы не мешать продажам через другие свои каналы: *«Да, искусственно завысить цену для маркетплейсов, чтобы это было дороже, чем торговая сеть, которая делает, чтобы им было выгодно. Либо дороже, либо так же»* (МСП, Владикавказ, кондитерские изделия без сахара).

В связи с этим поставщики выражают желание диверсифицировать товар, поставлять разные товарные категории через разные каналы, но не имеют такой возможности: *«Как любому производителю хотелось бы развести в федеральных сетях, какой-то один ассортимент продавать, а во всех остальных каналах другой ассортимент, чтобы не пересекалось»* (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

Гипотеза 1. Доля продаж через традиционную розницу и розничные сети снизилась для малых и средних производителей.

Снижение доли продаж через традиционную розницу («магазины у дома», рынки,

¹ Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.

ларьки и пр.), а также снижение роли дистрибьюторов признают большинство респондентов, представителей как малого, так и крупного бизнеса. При этом респонденты подчеркивают, что на уменьшение доли дистрибьюторских каналов повлияла прежде всего электронная коммерция: *«У нас растут более маркетплейсы. Сети сохраняют свою долю. Дистрибуция постепенно вытесняется»* (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои). Однако крупный бизнес и МСП, которые имеют опыт взаимодействия с торговыми сетями, утверждают, что за последние несколько лет доля продаж через федеральные торговые сети возросла, а через региональные и локальные торговые сети – снизилась: *«С 20 года E-commerce растет. Дистрибьюторский канал снижается. Федеральные сети остаются примерно одинаково, 75–80%. Дистрибуторы раньше больше занимали. Сейчас меньше. Потому что E-commerce отъедает у них»* (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

Тем не менее некоторые респонденты подчеркивают особенности рынка продовольственных товаров: утверждают, что на данный момент потребители больше ориентированы на покупки в «живых» магазинах: *«В офлайне еды можно больше продать, чем в онлайн»* (МСП, Владикавказ, кондитерские изделия без сахара).

Гипотеза подтверждается, поскольку доля традиционной розницы и дистрибьюторских каналов у МСП действительно снизилась. Однако стоит отметить, что продажи через федеральные торговые сети возросли от общего объема продаж у некоторых крупных поставщиков.

Гипотеза 2. Производители продовольственной продукции комбинируют различные каналы продаж (онлайн и офлайн) в зависимости от определенных факторов – типа продукции, региональных аспектов, различий в регулировании.

Определенно для поставщиков огромное значение в выборе каналов поставки имеет **срок годности продуктов, наличие специальных условий хранения и перевозки** (то есть является ли продукт скоропортящимся или нет). Поэтому для скоропортящихся продуктов предпочтение отдается тем каналам, которые могут обеспечить такие условия: торговые сети, продажи через собственные торговые точки, дистрибьюторские каналы. Большинство респондентов – особенно представителей МСП и ИП – торгуют через маркетплейсы нескоропортящейся продукцией (иногда в сочетании с непродовольственными товарами): *«Вот эта вся онлайн-торговля, это а-ля OZON, Wildberries, но там еду не продашь, потому что ты должен на РЦ, сроки не выдерживают, сроки короткие. Плюс термические режимы на этих каналах не предусмотрены. Ни доставки, ни хранения. А всё остальное это только через маркетплейсы, которые доставки делают сами»* (крупный бизнес, мясная продукция).

Для выбора канала поставок определяющими являются и **географические факторы**, которые можно разделить на следующие составляющие:

1. Маркетплейсы дают возможность МСП и ИП расширить территорию продаж с меньшими издержками: *«Плюс работы с маркетплейсами – маркетплейсы есть в каждой деревне уже почти... И плюс – это еще выход в страны СНГ. В Армении мы никогда не были представлены, а Вайлдберриз эту возможность дает»* (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).
2. Географию поставок расширяют торговые сети, но это характерно, скорее, для крупного бизнеса и для некоторых МСП, способных в них зайти: *«У нас торговые сети и маркетплейсы – максимальная доступность для потребителя и максимальная представленность*

федеральная» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).

3. Не все поставщики готовы поставлять в отдаленные регионы из-за высоких логистических затрат (даже через маркетплейсы): «Мы заинтересованы, чтобы наши товары в основном продавались в Ленинградской области, в Санкт-Петербурге. Потому что логистика будет дешевле за счет этого» (ИП, Лен-область, чипсы из фруктов).
4. Срок годности и условия хранения продуктов сказываются не только на выборе канала продаж, но и на географии поставок. Продавцы, для которых важно качество товара (например, отсутствие консервантов), ориентируются на каналы локальных продаж: «Чтобы не добавлять консерванты, это мы должны близко доставлять» (ИП, Алтай, топленые жиры).
5. Поставщики ориентируются на крупные города, покупатели в которых уже имеют «культуру потребления» онлайн, в том числе и продовольственных товаров; в некоторых регионах и маленьких населенных пунктах продовольственные товары не принято покупать онлайн: «В совсем небольшие города, какие-то деревни, села – туда не заказывают практически» (ИП, Москва, кондитерские изделия).
6. Региональные предпочтения. Специфика потребления в разных регионах отличается, поставщики, используя инструменты анализа онлайн-продаж, могут относительно оперативно корректировать объемы/структуру поставок: «Есть регионы, которые берут определенные товары» (Москва, сухофрукты).

Респонденты также выявили следующие **дополнительные факторы** и особенности различных каналов продаж, лежащие в основе мультиканального подхода:

1. **Массовость продукта / уникальность продукта.** В торговых сетях хорошо

продаются продукты первой необходимости, массового потребления («В массовых продуктах не сможет никакая розница противостоять федеральным сетям» (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция)), но с уникальными товарами необходимо взаимодействие с потребителем, информационная поддержка, с которыми лучше справляются социальные сети, сайты и маркетплейсы. Поставщики подчеркивают, что на маркетплейсах высока доля продаж либо дешевых, либо уникальных продуктов: «По большей части в маркетплейсах люди хотят найти что-то либо уникальное, что не могут найти в ретейле... либо дешевое» (МСП, Москва, кофе).

2. **Премиальность продукта.** В отличие от предыдущего пункта, главными факторами являются высокая цена такого товара и его ограниченный объем, что не подходит для представления в торговых сетях: «ВкусВилл тоже всегда требует объемы, это огромная сеть. Ашан тоже большой. С "Пятерочкой" или "Дикси", наверное, не получилось бы, у них другой формат, они как эконом-магазины. А наш какао и шоколад позиционируются как премиальный, он дорогой, это обусловлено многими факторами» (МСП, Брянск, какао и шоколад).
3. **Влияние регулирования торговой деятельности.** Введение программы «Честный знак» ограничило возможности торговли некоторыми продуктами на маркетплейсах для МСП.
4. **Необходимость напрямую взаимодействовать с конечным потребителем** для обратной связи и аналитики. Такую возможность дают собственные точки продаж и маркетплейсы.
5. **Временные факторы.** На комбинирование каналов в разной пропорции влияет сезонность, праздники, распродажи.

Важным общим моментом в ответах респондентов является то, что **способы продаж внутри онлайн-каналов тоже могут отличаться по характеристикам**. Качество и стоимость услуг у разных маркетплейсов отличается, что влияет на выбор определенных площадок поставщиками. Также наличие скоропортящейся продукции влияет на выбор схемы взаимодействия с маркетплейсами. Для некоторых поставщиков качество и свежесть даже нескоропортящихся товаров имеют принципиальное значение, поэтому при торговле онлайн они выбирают продажи через собственный сайт, а на маркетплейсах – схему FBS. Респонденты выражают заинтересованность в инструментах, которые предоставляют маркетплейсы по доставке свежих продуктов (например, Ozon Fresh). Важно подчеркнуть, что с точки зрения отношений с поставщиками здесь применяется не агентская схема, а договор поставки (сопоставимый по характеристикам с договорами с торговыми сетями).

Наличие отличий внутри одного канала поставки характерно и в **офлайн-продажах**. Не только разные торговые сети имеют различные условия для поставщиков, но и внутри одной сети подходы могут отличаться в зависимости от типа продукции и региона: «В хард-дискаунтерах больше вареной дешевой колбасы продается. В федеральных сетях – больше сырокопченой дорогой и так далее» (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

Гипотеза 3. Онлайн-каналы продаж (маркетплейсы, собственный сайт) более рентабельны, чем офлайн-каналы (торговые сети, «традиционная» розница).

Разница в маржинальности прежде всего обусловлена различной структурой каналов продаж – МСП и ИП работают в первую очередь с маркетплейсами, которые могут давать высокую маржинальность за счет того, что снижают логистические

затраты и, по сути, помогают работать с покупателями напрямую, без посредников (при этом сама платформа не воспринимается поставщиками как посредник): «По маржинальности, наверное, маркетплейс выигрывает, то есть там можно диапазон выбрать побольше маржи, потому что, что касается продуктов, там в любом случае наценка она не такая большая и это как бы обусловленная себестоимость у самих продуктов. Но всё равно от 30 до 100 процентов может быть» (ИП, Ленобласть, чипсы из фруктов).

Однако малый бизнес подчеркивает, что при высокой рентабельности у маркетплейсов могут быть **небольшие объемы продаж**: «Я не удовлетворена продажами на Ozon. Это рентабельно, это выгодно. Прибыль там есть, в убыток никто не работает, но я думала, что это будет гораздо больше и масштабнее объем продаж» (МСП, Брянск, какао и шоколад).

Однако ответы респондентов по динамике и объему маржи различаются. Можно сделать вывод, что рентабельность прежде всего зависит **от типа продукции**, и для скоропортящихся продуктов маржинальность всегда меньше, чем для продуктов долгого хранения (и тем более непродовольственных товаров): «Есть позиции, которые можно продавать только на маркетплейсе исходя из маржи. Допустим, арахисовая паста. У нас, как бы, она только на маркетплейсе по рентабельности» (МСП, Владикавказ, кондитерские изделия без сахара).

Также маржинальность зависит от того, **производит ли поставщик продукцию** или занимается только поставками (перекупает): «Из-за того, что есть свое производство, цена низкая. А есть люди, которые только покупают и продают, им намного сложнее. Там маржа вообще маленькая» (Москва, сухофрукты).

Для некоторых микропредприятий тяжело выйти сразу на положительную прибыль,

легко можно уйти в минус из-за штрафов, логистики и иных трат.

Все респонденты, имеющие отношения с торговыми сетями, признают, что рентабельность в них ниже, чем при продаже в интернете или на сайте. Однако торговые сети (особенно федерального уровня) дают большие объемы продаж, поэтому они более выгодны (обеспечивают большую валовую доходность) для крупного бизнеса, а также быстрый оборот продукции, что важно для скоропортящихся продуктов. При этом, так же как и в случаях с маркетплейсами, рентабельность сильно зависит от типа продукции: *«Если удельно смотреть затраты, то дистрибьюторский канал и канал E-commerce гораздо выше заработка, чем на федеральных сетях. Если смотреть на валовую доходность, то безусловно ни дистрибуторы, ни E-commerce на данный момент не способны перекрыть или быть в сопоставимых количествах с федеральными сетями»* (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

Поставщики, с одной стороны, заявляют, что продажа через маркетплейсы «спонсирует» другие каналы продаж: *«Мы зарабатываем на маркетплейсе и инвестируем в традиционную розницу через дистрибьюторов и в сетевую розницу через сети»* (МСП, Владикавказ, кондитерские изделия без сахара). С другой стороны, подмечают, что высокая маржинальность маркетплейсов может «блокировать» другие каналы продаж – поставщикам попросту невыгодно диверсифицировать каналы: *«Маржинальность некоторых продуктов [на маркетплейсе. – Прим. авт.], она не позволяет их продавать на традиционной рознице»* (МСП, Владикавказ, кондитерские изделия без сахара).

Гипотеза подтверждается: онлайн-каналы могут обеспечивать более высокую маржинальность (особенно для скоропортящихся товаров), однако их преимущество может нивелироваться меньшими объемами

продаж по сравнению с офлайн-каналами, а также итоговая рентабельность сильно варьируется в зависимости от типа продукции, наличия собственного производства и масштаба бизнеса.

Агентские договоры в сфере торговли продуктами питания

Согласно ст. 13. п. 5 Закона о торговле торговым сетям и поставщикам продукции запрещено заключать между собой договор комиссии, договор поручения, агентский договор или смешанный договор. Данные типы договорных отношений реализуются без перехода прав собственности на продукцию поставщика к торговой сети, таким образом, у поставщиков возникает большая зона риска, в случае если торговая сеть не берет на себя обязательства по исполнению условий договора – например, порча продукта по истечении срока годности товара, издержки хранения и логистики. Кроме того, торговая сеть может завышать контрактную стоимость посреднических услуг.

В отличие от торговых сетей, маркетплейсы не имеют ограничений в видах заключаемых договоров, в том числе и на рынках продуктов питания. Однако агентские договоры на маркетплейсах имеют ряд недостатков с точки зрения поставщиков. На основе проведенного исследования РОМИР (2024) подтверждается гипотеза о том, что поставщики соглашаются на невыгодные условия, устанавливаемые маркетплейсами в одностороннем порядке. Опрошенные поставщики выделили ряд недостатков, снижающих эффективность работы:

1. Односторонние изменения условий договора. Маркетплейсы могут изменять условия сотрудничества без предварительного согласия продавца. Это может привести к неожиданным изменениям в правилах, что затрудняет планирование бизнеса и может вызвать финансовые потери. Данная проблема лежит

в области так называемых мезоинститутов [29] – норм и правил, которые устанавливают экосистемы и крупные цифровые платформы, находящиеся между микроуровнем (контрактами) и макроуровнем (институциональной средой: законами и общими правовыми нормами): *«Что касается того же маркетплейса, это по некоторым вопросам вообще государство в государстве»* (МСП, Колпино, широкий спектр товаров). Именно возможность установления «своих правил» для платформ является причиной изменений и предметом активных обсуждений в рамках антимонопольного законодательства. Суды могут принять решение о незаконности подобных изменений [30], но лишь в порядке конкретного дела.

2. Строгие требования к продавцам и сложность входа на маркетплейс. Продавцы обязаны соблюдать множество требований, касающихся качества товаров, упаковки и документации. Несоблюдение этих правил может привести к штрафам, блокировке аккаунта или даже к расторжению договора: *«Сложность захода и сложность разобраться в том, как это работает. И не просто, как это работает в общем, а как это работает именно в твоём сегменте»* (ИП, Москва, кондитерские изделия).
3. Высокие комиссии и частота их изменений. Сами по себе комиссии различаются по группам товаров и включают в себя множество аспектов: комиссия на размещение продукта (продажу товаров), комиссия за логистические услуги и отдельно – комиссия на различные виды продвижения. Система расчетов полной стоимости услуг маркетплейса сложна, услуги зависят от множества факторов, типа продукции, дальности склада и его загруженности: *«Если ты прям не сидишь в этом не разбираешься или если у тебя нет человека, кото-*

рый в этом разбирается, очень легко уйти в минус и разочароваться в маркетплейсах, потому что будет ощущение, что они забирают все твои деньги на комиссию» (ИП, Москва, кондитерские изделия).

4. Правила рекламных акций: зачастую от них невозможно отказаться, даже если акция невыгодна для поставщика; условия участия не являются прозрачными; сама по себе рекламная деятельность на маркетплейсе в некоторых категориях товара может быть дорогостоящей: *«У нас опыт положительный [от участия в акциях. – Прим. авт.], но не настолько масштабный, как я ожидала. Если бы это были большие объемы и стабильные постоянные продажи, тогда, несомненно, стоило бы. На нашем объеме и не сильно интенсивных продажах это может оказаться в минусе. Я не высчитывала, потому что там очень много скрытых комиссий, надо вникать...»* (МСП, Брянск, какао и шоколад).
5. Сложность работы со складами: загруженность, увеличение стоимости приема товара, удаленность пунктов приема, а также не все склады могут принимать продовольственные товары: *«Поскольку у нас продукты, мы ограничены в складах, потому что вот конкретно на Wildberries далеко не все склады берут именно продукты»* (МСП, Колпино, широкий спектр товаров).
6. Дополнительные затраты, связанные с механизмом поисковой выдачи на платформе: если не соблюдать правила площадки (например, по остаткам на складе и по покрытию регионов), то карточка товара опускается в своих позициях. Это приводит к условиям, ухудшающим положение как поставщика (дополнительные логистические затраты), так и покупателя (увеличение цены): *«Если я понимаю, что остатка мало, <...> это очень плохо,*

потому что моя карточка сразу упала вниз. Если мало, то я, естественно, рекламу снижаю, иногда даже цену повышаю специально, чтобы какой-то процент людей отсеять» (ИП, Ленобласть, чипсы из фруктов).

7. Проблемы с утерей, возвратами и утилизацией товаров. Нередко возникают ситуации, когда маркетплейсы неправомерно принимают товары на возврат или утилизируют их без согласия продавца. Это может привести к убыткам и юридическим спорам.
8. «Покупательский экстремизм». Некоторые покупатели могут злоупотреблять правами, например, возвращая качественные товары или требуя компенсации за несуществующие проблемы. Маркетплейсы практически не страхуют от подобных случаев (но стараются пресекать подобное поведение), риски лежат на стороне поставщика.
9. Сложности в разрешении споров. При возникновении конфликтов с маркетплейсом продавцам часто приходится обращаться в суд, так как досудебные претензии могут игнорироваться. Это увеличивает временные и финансовые затраты, однако суды зачастую удовлетворяют претензии поставщиков.

Несмотря на все сложности, которые могут возникнуть у поставщиков на маркетплейсе, именно продажи на платформах являются основным каналом продаж в интернете. Поставщики взвешивают потенциальные выгоды и издержки, выбирая различные каналы продаж, и маркетплейсы являются очень привлекательными с точки зрения продвижения, охвата, удобства в сопровождении торговли (логистики и хранения), особенно для начинающих компаний, ИП и МСП.

Заинтересованность и даже необходимость комбинирования различных схем контрактации подтверждены в результате опроса поставщиков, проведенном РОМИР

(2024). Представители МСП чаще отмечают удобство и выгоду работы по агентской схеме – например, в части логистики: *«В сетях там будет жесткий контракт, жесткие требования сразу. А здесь, если это будет построено по аналогии с маркетплейсом, это, скорее всего, и будет также. Если у тебя нет возможности поставить товар, ты просто его обнуляешь, пополняешь запасы и потом продолжаешь. Это проще» (ИП, Москва, кондитерские изделия).* Это дает основания для распространения выводов о потенциальной готовности поставщиков осуществлять взаимодействие с торговыми сетями по аналогичной схеме, что, в свою очередь, является аргументом в пользу отмены запрета на агентские договоры у маркетплейсов, входящих в одну группу лиц с торговыми сетями, в части продовольствия в рамках Закона о торговле.

Поставщики при работе с маркетплейсами учитывают следующие **положительные факторы, которые невозможно получить при работе с торговыми сетями:**

1. Относительно легкая схема входа (на контрасте со входом в торговые сети).
2. Оптимизация схемы и издержек логистики – переход на сторону партнера (нет необходимости в значительных складских помещениях поставщика).
3. Быстрота реагирования на изменения спроса, рыночных условий, ассортимента и возможность контроля: *«Я могу всё это контролировать! Регулируют это уже аналитики, маркетинг и так далее. Я, по крайней мере, это контролирую. В ретейле я это не контролирую» (МСП, Москва, кофе).*
4. Прямая коммуникация с покупателями: *«Плюсы – мы имеем прямую коммуникацию с клиентами, нас никто не ограничивает в количестве товаров, которые мы туда выкладываем. Прямая коммуникация очень ускоряет процесс анализа данных» (ИП, Москва, кондитерские изделия).*

5. Возможность следить за действиями конкурентов (в том числе через сторонние сервисы) и регулировать свою ценовую политику.
6. Удобство сервисов как для покупателя, так и для поставщика (в том числе возможность работать удаленно): *«Мы вообще убрали наш онлайн-магазин, потому что функционал, который предоставляет маркетплейс, намного удобнее и для продавца, и для покупателя» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).*
7. Относительная простота и дешевизна рекламных акций.
8. Удобство сопутствующих сервисов: эквайринга, налоговой и бухгалтерской отчетности: *«Что касается финансовой и бухгалтерской составляющей, акты сверки они присылают каждые три месяца, я могу скачать отчеты о продажах, причем с разных углов аналитику могу видеть. Это у них очень хорошо поставлено, на высоком уровне» (МСП, Брянск, какао и шоколад).*
9. Компенсация рисков маркетплейсами: *«Когда они подняли видео, они извинились и все деньги реально вернули. Нам это очень понравилось. С учетом большого ретейла: пока грузовик куда-то доехал, что-то распространил, что-то там он потерял. Мы на потерях только уйдем в минусе, пока мы этого не отыграем» (МСП, Москва, кофе).*

При этом, наряду с готовностью рассмотреть возможность работы с торговыми сетями по агентской схеме, среди поставщиков распространено мнение о высоком уровне неопределенности относительно комфорта/экономической обоснованности такого рода практики: *«По крайней мере было бы интересно попробовать, как это будет выглядеть, потому что пока на данный момент не очень понятно, как это будет реализовано» (ИП, Москва, кондитерские изделия).*

Действующий запрет для торговых сетей на использование агентских договоров создает явный дисбаланс регулирования, поскольку маркетплейсы, несмотря на имеющиеся недостатки в их работе (односторонние изменения условий, высокие комиссии, сложности с логистикой), предоставляют поставщикам множество преимуществ (легкий вход, прямая коммуникация с покупателями, гибкость в управлении ассортиментом), что делает целесообразным рассмотрение вопроса об изменении регулирования в сфере торговли продовольственными товарами.

Дисбаланс регулирования торговой деятельности в сфере продовольственных товаров

Навязывание невыгодных условий может происходить при любых формах контрактации, но причинами этого являются злоупотребление доминирующим положением и/или экономическая зависимость контрагентов. Однако само по себе ограничение одних участников рынка (торговые сети) в возможности предоставления меню контрактов и широкого спектра взаимодействия с поставщиками других участников (маркетплейсов) приводит к искажающим эффектам. Закрепление де-юре за торговыми сетями статуса стороны, обладающей рыночной и переговорной властью, не отражает сегодняшнюю действительность. Более того, правовая неопределенность в отношении торговли онлайн заставляет участников рынка, формально не подпадающих под действие Закона о торговле (например, интернет-магазины, имеющие дарксторы), самостоятельно соблюдать все нормы во избежание потенциальных регуляторных рисков.

Интернет-платформам доступен широкий спектр выбора модели контрактации с поставщиками. При этом некоторые из них – Wildberries и Ozon [31] – выступают как доминирующие игроки в своей области.

Наличие рыночной власти в случае маркетплейсов определяется не только исходя из их выручки (за услуги платформы) или объемов реализованных через них товаров, но и специфическими барьерами, свойственными платформам – косвенными сетевыми внешними эффектами (КСВЭ) [32]. КСВЭ возникают из-за наличия двух сторон – поставщиков и покупателей и, с одной стороны, могут выступать в качестве сложно преодолимого барьера для входа на рынок новых компаний (проблема «курицы или яйца» – для привлечения потребителей требуется широкий спектр поставщиков, и наоборот), а с другой – помогать крупным платформам удерживать свое положение. С этой точки зрения выход маркетплейсов, поднявшихся на «непищевых» товарных рынках, на рынки продуктов питания был незатруднителен за счет КСВЭ: потребители уже имели опыт покупок на платформе и готовы покупать также продукты питания.

На маркетплейсах продаются и продукты питания долгого хранения, при этом задействована их стандартная схема заключения договоров – агентский договор. Но в торговле скоропортящимися продуктами питания онлайн ситуация иная: между поставщиками и ретейлом – маркетплейсами (Ozon Fresh) или интернет-магазинами/платформами (Яндекс.Лавка) – заключаются договоры поставки¹, как и в торговых сетях. Выбор договора поставки обусловлен необходимостью обеспечения правовой определенности (деятельность маркетплейсов не урегулирована, но активно обсуждается введение норм – «законов о маркетплейсах»), большего контроля за качеством со стороны маркетплейса и оптимизации бизнес-процессов между поставщиками и онлайн-ретейлером. Если мар-

кетплейс выбирает стратегию, предполагающую наличие свежих (скоропортящихся) продуктов на платформе, во избежание дополнительных рисков он переходит с агентской системы контрактации на договоры поставок. При этом для потребителей появляются новые дополнительные бонусы – быстрая доставка, возможные дополнительные акции и скидки от самого маркетплейса. Маркетплейс может распространить действие договора поставки на иные категории FMCG – продукты долгого хранения, косметические товары, бытовую химию и пр. – для привлечения потребителей и увеличения объема корзины заказа. Таким образом, например, на маркетплейсе Ozon можно найти продукты питания «долгого хранения» как в категории Ozon Fresh (выкупаемые у поставщиков), так и у сторонних селлеров (продукция не выкупается платформой).

Иная ситуация обстоит с маркетплейсом «Магнит Маркет» (бывший KazanExpress). В 2023 г. «Магнит» выкупил маркетплейс KazanExpress у структуры «AliExpress Россия», сделку об экономической концентрации одобрила ФАС России [33]. Однако поскольку «Магниту» принадлежит несколько торговых сетей, не вся деятельность компании с продуктами питания подпадает под нормы Закона о торговле. На данный момент на маркетплейсе «Магнит Маркет» представлены продукты питания², но только долгого хранения (скоропортящихся продовольственных продуктов на платформе нет), при этом в качестве продавца выступает только сам маркетплейс – «ООО Магнит Маркет». Невозможность работы через агентскую модель создает дополнительное препятствие для появления новых участников на рынке маркетплейсов.

Для поставщиков, которые хотят торговать онлайн продуктами питания долгого хранения на «чистых» маркетплейсах (т.е. не подпадающих под Закон о торговле), есть

¹ В качестве примера можно привести договор с Ozon Fresh: Договор коммерческой поставки Ozon Fresh – стандартные условия // Ozon. URL: <https://docs.ozon.ru/legal/partners/express/terms-conditions> (дата обращения: 01.07.2025).

² Магнит Маркет. URL: <https://mm.ru/category/produkty-pitaniya-1821> (дата обращения: 01.07.2025).

возможность выбрать удобный для них способ контрактации – агентский или договор поставки, а на маркетплейсах, принадлежащим торговым сетям, – нет. Возможность поставщиков комбинировать договоры поставок и посреднические договоры могла бы позволить им снизить логистические затраты.

Заключение

Современный продовольственный ритейл характеризуется омниканальностью – производители и поставщики активно комбинируют различные каналы продаж, выбор которых зависит от множества факторов: тип продукции (скоропортящаяся/длительного хранения), географические особенности, масштаб бизнеса, ценовой сегмент товара.

Произошло существенное перераспределение долей каналов продаж: снизилась роль традиционной розницы и дистрибьюторов, при этом выросла доля федеральных торговых сетей и маркетплейсов. Маркетплейсы стали основным онлайн-каналом продаж и продвижения продукции для малого бизнеса.

Проведенный анализ рисков и ограничений, создаваемых действующим регулированием торговой деятельности, свидетельствует о необходимости корректировки Закона о торговле в части требований к торговым сетям и маркетплейсам. В частности,

в рассмотрение регуляторов должны войти изменившиеся формы организации сбытовой деятельности в сфере продовольствия. Так, ограничения на реализацию агентских схем, распространяющиеся на торговые сети (и группу лиц, в которую они входят), влекут за собой негативные последствия с точки зрения отклонения уровня издержек поставщиков и потребителей от общественно оптимального. То есть гибридные схемы продаж (сочетание онлайн- и офлайн-каналов) могут быть оптимизированы в условиях рационального регулирования разных форм контрактации между поставщиками продукции и торговыми сетями, поставщиками и маркетплейсами, торговыми сетями и маркетплейсами.

При очевидном росте конкурентного давления на торговые сети со стороны маркетплейсов задача защиты интересов поставщиков, реализованная в рамках Закона о торговле (№ 381-ФЗ) и поправок к нему (Кодекс № 273-ФЗ), теряют свою актуальность, устанавливая разные режимы регулирования для маркетплейсов и торговых сетей. Такого рода искажение в регулировании рынков может создавать преимущества для одних участников рынка и дополнительные издержки – для других. В связи с этим требуется балансировка регуляторных требований, предъявляемых к торговым сетям и маркетплейсам.

Список литературы

1. Результаты социологического исследования «Барьеры в продажах продовольственных товаров в дистанционной торговле: опрос потребителей». – М.: ПОМИР, 2024. – 26 с.
2. Маркетинговое исследование Рынок eGrocery: продажи на маркетплейсах [Электронный ресурс] // Data Insight. 14.02.2024. URL: https://datainsight.ru/DI_Vinogradova_Prodexpo_2024 (дата обращения: 18.02.2025).
3. Результаты социологического исследования «Барьеры в продажах продовольственных товаров в дистанционной торговле: глубинные интервью с экспертами». – М.: ПОМИР, 2024. – 33 с.
4. *Asmare A., Zewdie S.* Omnichannel Retailing Strategy: A Systematic Review // *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2022. Vol. 32. No. 1. P. 59–79. DOI: 10.1080/09593969.2021.2024447.
5. *Beck N., Rygl D.* Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2015. Vol. 27. P. 170–178. DOI: 10.1016/j.jretconser.2015.08.001.

6. Cortiñas M., Chocarro R., Elorz M. Omni-channel Users and Omni-channel Customers: A Segmentation Analysis Using Distribution Services // Spanish Journal of Marketing – ESIC. 2019. Vol. 23. No. 3. P. 415–436. DOI: 10.1108/SJME-06-2019-0031.
7. Gao W., Li W., Fan H., Jia X. How Customer Experience Incongruence Affects Omnichannel Customer Retention: The Moderating Role of Channel Characteristics // Journal of Retailing and Consumer Services. 2021. Vol. 60. Article 102487. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102487.
8. Никишкин В.В., Самарина Т.Н. Современные тренды развития розничной торговли продуктами питания // Практический маркетинг. 2021. № 11 (297). С. 10–18. DOI: 10.24412/2071-3762-2021-11297-10-18.
9. Cai Ya-Jun, Lo C.K. Y. Omni-channel Management in the New Retailing Era: A Systematic Review and Future Research Agenda // International Journal of Production Economics. 2020. Vol. 229. Article 107729. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107729.
10. Cao L., Li Li. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth // Journal of Retailing. 2015. Vol. 91. No. 2. P. 198–216. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.12.005.
11. Полевой А.А. Интернет-торговля как конкурентная стратегия российских розничных сетей // Современная конкуренция. 2013. № 3 (39). С. 106–112.
12. Liu B., Guo X., Yu Y., Tian L. Manufacturer's Contract Choice Facing Competing Downstream Online Retail Platforms // International Journal of Production Research. 2020. Vol. 59. No. 10. P. 3017–3041. DOI: 10.1080/00207543.2020.1744767.
13. Xia Y., Zhang P. G. The Impact of the Online Channel on Retailers' Performances: An Empirical Evaluation // Decision Sciences Journal. 2010. Vol. 41. No. 3. P. 517–546. DOI: 10.1111/j.1540-5915.2010.00279.x.
14. Стеклова Т.Н., Стеглов А.Н., Лещева М.Г., Хоружий В.И. Анализ факторов онлайн-продаж продуктов питания как способ развития бизнеса // Бухучет в сельском хозяйстве. 2023. № 12. С. 779–785. DOI: 10.33920/sel-11-2312-06.
15. Cai G. Channel Selection and Coordination in Dual-Channel Supply Chains // Journal of Retailing. 2010. Vol. 86. P. 22–36. DOI: 10.1016/j.jretai.2009.11.002.
16. Zhang L., Wang J. Coordination of the Traditional and the Online Channels for a Short-Life-Cycle Product // European Journal of Operational Research. 2017. Vol. 258. No. 2. P. 639–651. DOI: 10.1016/j.ejor.2016.09.020.
17. Chen Y.-C., Fang S.-C., Wen Ue-P. Pricing Policies for Substitutable Products in a Supply Chain with Internet and Traditional Channels // European Journal of Operational Research. 2013. Vol. 224. No. 3. P. 542–551. DOI: 10.1016/j.ejor.2012.09.003.
18. Zhang A.H. Toward an Economic Approach to Agency Agreements // Journal of Competition Law & Economics. 2013. Vol. 9. No. 3. P. 553–591. DOI: 10.2139/ssrn.2179673.
19. Shen Q., He Bo, Qing Q. Interplays between Manufacturer Advertising and Retailer Store Brand Introduction: Agency vs. Wholesale Contracts // Journal of Retailing and Consumer Services. 2022. Vol. 64. Article 102801. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102801.
20. Zenny Y. Strategic contracting and hybrid use of agency and wholesale contracts in e-commerce platforms // European Journal of Operational Research. 2020. Vol. 281. No. 1. P. 231–239. DOI: 10.1016/j.ejor.2019.08.026.
21. International Agency and Distribution Handbook. EMEA [Электронный ресурс] // Baker & McKenzie. URL: https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2018/04/bk_international-agency-distribution_apr18.pdf (дата обращения: 18.02.2025).
22. Ланин А.Н. Проблема правового регулирования сделок в сетевом маркетинге // Образование и право. 2017. № 4. С. 20–23.
23. Чеглов В.П., Столярова А.Н., Ткач А.Н. О стандартизации подходов к регулированию торговли в условиях цифровизации экономики // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 3. С. 35–49. DOI: 10.33983/2075-1826-2021-3-35-49.
24. Абросимова Е.А. К вопросу о договорной ответственности маркетплейсов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки. 2024. Т. 8. № 2 (30). С. 231–240. DOI: 10.21603/2542-1840-2024-8-2-231-240.

25. Шаститко А. Е. Достоверность обязательств в контрактных отношениях: где пределы возможного? // Управленец. 2022. Т. 13. №2. С. 20–33. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-2.
26. 125 тысяч торговых объектов попали в обновленную базу INFOLine «ТОП-200 крупнейших торговых сетей FMCG России» [Электронный ресурс] // Retail.ru. 08.12.2023. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/125-tysyach-torgovykh-obektov-popali-v-obnovlennuyu-bazu-infoline-top-200-krupneyshikh-torgovykh-set/> (дата обращения: 18.02.2025).
27. Матвеев К. Технологии, ассортимент, регионы: как развивается рынок e-grocery [Электронный ресурс] // РБК. 04.04.2024. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/660a7c599a794770a23ea160> (дата обращения: 18.02.2025).
28. Рыночная власть на продуктовом рынке России [Электронный ресурс] // Центр развития потребительского рынка экономического факультета МГУ. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=108421&p=attachment> (дата обращения: 18.02.2025).
29. Шаститко А. Е., Курдин А. А., Филиппова И. Н. Мезоинституты для цифровых экосистем // Вопросы экономики. 2023. №2. С. 61–82. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-2-61-82.
30. Обзор судебной практики по экономическим спорам, вытекающим из деятельности маркетплейсов за 2023 год от компании Fox Legal Consulting [Электронный ресурс] // Закон. URL: https://zakon.ru/blog/2023/12/28/obzor_sudebnoj_praktiki_sporov_s_marketplejsami_za_2023_god_ot_kompanii_fox_legal_consulting (дата обращения: 18.02.2025).
31. ФАС в СМИ: глава ФАС назвал доминирующим положение Wildberries и Ozon на рынке [Электронный ресурс] // ФАС. 25.01.2024. URL: <https://fas.gov.ru/publications/24239> (дата обращения: 18.02.2025).
32. Шаститко А. Е., Маркова О. А. Старый друг лучше новых двух? Подходы к исследованию рынков в условиях цифровой трансформации для применения антимонопольного законодательства // Вопросы экономики. 2020. №6. С. 37–55. DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
33. Мингазов С. «Магнит» начал перевод маркетплейса KazanExpress под бренд «Магнит Маркет» [Электронный ресурс] // Forbes. 15.04.2024. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/510391-magnit-nacal-perevod-marketplejsa-kazanexpress-pod-brend-magnit-market> (дата обращения: 18.02.2025).

Сведения об авторах

Мелешкина Анна Игоревна, ORCID 0000-0002-8451-7845, канд. экон. наук, научный сотрудник, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, Москва, Россия, ann.meleshkina@mail.ru

Моросанова Анастасия Андреевна, ORCID 0000-0002-2418-6706, канд. экон. наук, научный сотрудник, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС; научный сотрудник, кафедра конкурентной и промышленной политики, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, aamorosanova@gmail.com

Поддержка исследований

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

Статья поступила 20.02.2025, рассмотрена 04.03.2025, принята 17.03.2025

References

1. *Rezultaty sociologicheskogo issledovaniya «Bar'ery v prodazhakh prodovol'stvennykh tovarov v distantsionnoi trgovle: opros potrebitелей»* [Results of the sociological study "Barriers in food products sales in distance trading: consumer survey"]. Moscow, ROMIR, 2024, 26 p.
2. *Marketingovoe issledovanie Rynok eGrocery: prodazhi na marketpleysakh* [Marketing research eGrocery market: Marketplace sales]. Data Insight, 14.02.2024. Available at: https://datainsight.ru/DI_Vinogradova_Prodexpo_2024 (accessed 18.02.2025).

3. *Bar'ery v prodazhakh prodovol'stvennykh tovarov v distantsionnoi torgovle: glubinnye interv'y u s ekspertami* [Barriers in food products sales in distance trading: In-depth expert interviews]. Moscow, ROMIR, 2024, 33 p.
4. Asmare A., Zewdie S. Omnichannel Retailing Strategy: A Systematic Review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2022, vol.32, no.1, pp.59-79. DOI: 10.1080/09593969.2021.2024447.
5. Beck N., Rygl D. Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2015, vol.27, pp.170-178. DOI: 10.1016/j.jretconser.2015.08.001.
6. Cortiñas M., Chocarro R., Elorz M. Omni-channel Users and Omni-channel Customers: A Segmentation Analysis Using Distribution Services. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 2019, vol.23, no.3, pp.415-436. DOI: 10.1108/SJME-06-2019-0031.
7. Gao W., Li W., Fan H., Jia X. How Customer Experience Incongruence Affects Omnichannel Customer Retention: The Moderating Role of Channel Characteristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2021, vol.60, article 102487. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102487.
8. Nikishkin V. V., Samarina T. N. Current Trends in Food Retail. *Prakticheskii marketing=Prakticheskii Marketing*, 2021, no.11(297), pp.10-18 (in Russian). DOI: 10.24412/2071-3762-2021-11297-10-18.
9. Cai Ya-Jun, Lo C. K. Y. Omni-channel Management in the New Retailing Era: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Journal of Production Economics*, 2020, vol.229, article 107729. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107729.
10. Cao L., Li Li. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 2015, vol.91, no.2, pp.198-216. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.12.005.
11. Polevoy A. A. Internet-Trading as a Competitive Strategy of Russian Retail Networks. *Sovremennaya konkurentsia=Journal of Modern Competition*, 2013, no.3(39), pp.106-112 (in Russian).
12. Liu B., Guo X., Yu Y., Tian L. Manufacturer's Contract Choice Facing Competing Downstream Online Retail Platforms. *International Journal of Production Research*, 2020, vol.59, no.10, pp.3017-3041. DOI: 10.1080/00207543.2020.1744767.
13. Xia Y., Zhang P. G. The Impact of the Online Channel on Retailers' Performances: An Empirical Evaluation. *Decision Sciences Journal*, 2010, vol.41, no.3, pp.517-546. DOI: 10.1111/j.1540-5915.2010.00279.x.
14. Steklova T. N., Steklov A. N., Leshcheva M. G., Khoruzhiy V. I. Analysis of factors of online food sales as a way of business development. *Bukhuchet v sel'skom khozyaistve=Accounting in Agriculture*, 2023, no.12, pp.779-785 (in Russian). DOI: 10.33920/sel-11-2312-06.
15. Cai G. Channel Selection and Coordination in Dual-Channel Supply Chains. *Journal of Retailing*, 2010, vol.86, pp.22-36. DOI: 10.1016/j.jretai.2009.11.002.
16. Zhang L., Wang J. Coordination of the Traditional and the Online Channels for a Short-Life-Cycle Product. *European Journal of Operational Research*, 2017, vol.258, no.2, pp.639-651. DOI: 10.1016/j.ejor.2016.09.020.
17. Chen Y.-C., Fang S.-C., Wen Ue-P. Pricing Policies for Substitutable Products in a Supply Chain with Internet and Traditional Channels. *European Journal of Operational Research*, 2013, vol.224, no.3, pp.542-551. DOI: 10.1016/j.ejor.2012.09.003.
18. Zhang A. H. Toward an Economic Approach to Agency Agreements. *Journal of Competition Law & Economics*, 2013, vol.9, no.3, pp.553-591. DOI: 10.2139/ssrn.2179673.
19. Shen Q., He Bo, Qing Q. Interplays between Manufacturer Advertising and Retailer Store Brand Introduction: Agency vs. Wholesale Contracts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2022, vol.64, article 102801. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102801.
20. Zenny Y. Strategic contracting and hybrid use of agency and wholesale contracts in e-commerce platforms. *European Journal of Operational Research*, 2020, vol.281, no.1, pp.231-239. DOI: 10.1016/j.ejor.2019.08.026.
21. International Agency and Distribution Handbook. EMEA. Baker & McKenzie. Available at: https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2018/04/bk_international-agency-distribution_apr18.pdf (accessed 18.02.2025).
22. Lanin A. N. Problem of Legal Regulation of Transactions in Network Marketing. *Obrazovanie i parvo=Education and Law*, 2017, no.4, pp.20-23 (in Russian).

23. Cheglov V. P., Stolyarova A. N., Tkach A. N. Standardization of Trade Regulation in the Context of Digitalization of the Economy. *Menedzhment i biznes-administrirovanie*=Management and Business Administration, 2021, no.3, pp.35-49 (in Russian). DOI: 10.33983/2075-1826-2021-3-35-49.
24. Abrosimova E. A. Contractual Responsibility of Marketplaces. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i obshchestvennye nauki*=Bulletin of Kemerovo State University. Series: Humanities and Social Sciences, 2024, vol.8, no.2(30), pp.231-240 (in Russian). DOI: 10.21603/2542-1840-2024-8-2-231-240.
25. Shastitko A. E. Credible Commitments in Contract Relations: Where are the Limits of the Possible? *Upravlenets*=The Manager, 2022, vol.13, no.2, pp. 20-33 (in Russian). DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-2.
26. 125 tysyach torgovykh ob"ektov popali v obnovlennuyu bazu INFOLine «TOP-200 krupneishikh torgovykh setei FMCG Rossii» [125 thousand retail facilities included in the updated INFOLine database "TOP-200 largest FMCG retail chains in Russia"]. Retail.ru, 08.12.2023. Available at: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/125-tysyach-torgovykh-obektov-popali-v-obnovlennuyu-bazu-infoline-top-200-krupneyshikh-torgovykh-set/> (accessed 18.02.2025).
27. Matveev K. *Tekhnologii, assortiment, regiony: kak razvivaetsya rynek e-grocery* [Technology, assortment, regions: how the e-grocery market develops]. RBC, 04.04.2024. Available at: <https://www.rbc.ru/industries/news/660a7c599a794770a23ea160> (accessed 18.02.2025).
28. *Rynoch'naya vlast' na produktovom rynke Rossii* [Market power in the Russian food market]. *Tsentrazvitiya potrebitel'skogo rynka ekonomicheskogo fakul'teta MGU*. Available at: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=108421&p=attachment> (accessed 18.02.2025).
29. Shastitko A. E., Kurdin A. A., Filippova I. N. Meso-Institutions for Digital Ecosystems. *Voprosy ekonomiki*, 2023, no.2, pp.61-82 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2023-2-61-82.
30. *Obzor sudebnoi praktiki po ekonomicheskim sporam, vytekayushchim iz deyatel'nosti marketpleisov za 2023 god ot kompanii Fox Legal Consulting* [Review of judicial practice on economic disputes arising from marketplace activities for 2023 from Fox Legal Consulting]. *Zakon*. Available at: https://zakon.ru/blog/2023/12/28/obzor_sudebnoj_praktiki_sporov_s_marketplejsami_za_2023_god_ot_kompanii_fox_legal_consulting (accessed 18.02.2025).
31. *FAS v SMI: glava FAS nazval dominiruyushchim polozhenie Wildberries i Ozon na rynke* [FAS in the media: FAS head called Wildberries and Ozon's market position dominant]. *FAS*, 25.01.2024. Available at: <https://fas.gov.ru/publications/24239> (accessed 18.02.2025).
32. Shastitko A. E., Markova O. A. An old friend is better than two new ones? Approaches to market research in the context of digital transformation for the antitrust laws enforcement. *Voprosy ekonomiki*, 2020, no.6, pp.37-55 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
33. Mingazov S. «Magnit» nachal perevod marketpleisa KazanExpress pod brend «Magnit Market» [Magnit began transferring KazanExpress marketplace under the Magnit Market brand]. *Forbes*, 15.04.2024. Available at: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/510391-magnit-nacal-perevod-marketplejsa-kazanexpress-pod-brend-magnit-market> (accessed 18.02.2025).

About the authors

Anna I. Meleshkina, ORCID 0000-0002-8451-7845, Cand. Sci. (Econ.), Researcher, Center for Competition and Economic Regulation Studies of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia, ann.meleshkina@mail.ru

Anastasia A. Morosanova, ORCID 0000-0002-2418-6706, Cand. Sci. (Econ.), Researcher, Center for Competition and Economic Regulation Studies of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); Researcher, Competition and Industrial Policy Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, aamorosanova@gmail.com

Research Support

The article was written on the basis of the RANEPA state assignment research programme.

Received 20.02.2025, reviewed 04.03.2025, accepted 17.03.2025