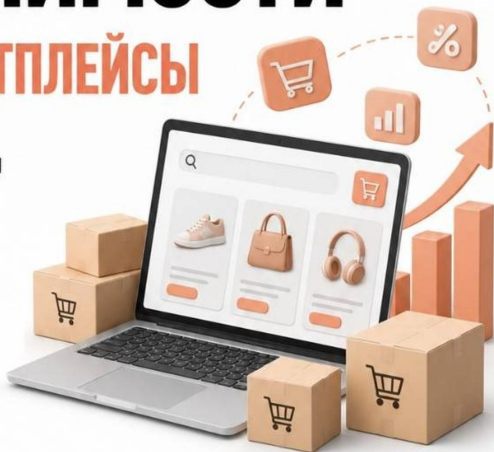


Никита Куликов

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

МАРКЕТПЛЕЙСЫ

Опыт компании
HEADS Consulting



“

На маркетплейсах побеждают не те, кто больше тратит, а те, кто системно управляет, быстро принимает решения и не терпит хаоса.

”

Никита Куликов

Риски селлеров на маркетплейсах

<https://litres.ru/74666688>

SelfPub; 2026

Аннотация

Эта книга – практическое руководство для тех, кто ежедневно сталкивается с маркетплейсами – не в теории, а в личном кабинете, в отчётах, в претензиях и в судах.

Каждый день в России тысячи предпринимателей открывают личный кабинет на Wildberries или Ozon и обнаруживают, что их товар исчез со склада, штраф списан без объяснений, карточка заблокирована, а выплата за проданный товар «подвисла». В этот момент селлер впервые осознаёт простую истину: маркетплейс – это не партнёр в привычном смысле слова, а огромная цифровая инфраструктура, у которой свои правила, свои юристы и своя логика. И в этой логике интересы продавца защищены ровно настолько, насколько он сам способен их защитить.

Я видел, как селлеры теряли миллионы из-за формальной отписки, и знаю, как грамотно построенная правовая позиция превращала «безнадёжное» дело в выигранное.

Если вы уже торгуете на маркетплейсах, сопровождаете такую работу, или только собираетесь заняться этим бизнесом - эта книга точно для вас.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
Глава 1. История возникновения и развития маркетплейсов	10
Глава 2. Правовая природа отношений на маркетплейсе	18
Глава 3. Основные виды споров с маркетплейсами	27
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Никита Куликов Риски селлеров на маркетплейсах

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

**ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ:
РИСКИ СЕЛЛЕРОВ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ**

Опыт компании HEADS Consulting

Никита Куликов

ВВЕДЕНИЕ

Каждый день в России тысячи предпринимателей открывают личный кабинет на Wildberries или Ozon и обнаруживают, что их товар исчез со склада, штраф списан без объяснений, карточка заблокирована, а выплата за проданный товар «подвисла». В этот момент селлер впервые осознаёт простую истину: маркетплейс – это не партнёр в привычном смысле слова, а огромная цифровая инфраструктура, у которой свои правила, свои юристы и своя логика. И в этой логике интересы продавца защищены ровно настолько, насколько он сам способен их защитить.

Эта книга – не академический учебник и не рекламная брошюра. Она родилась из практики. За годы работы юридическая компания HEADS Consulting провела сотни споров с крупнейшими российскими маркетплейсами: от взыскания убытков за утраченный на складе товар до оспаривания штрафов, начисленных из-за ошибки в единицах измерения габаритов. Мы видели, как селлеры теряли миллионы из-за формальной отписки, и видели, как грамотно построенная правовая позиция превращала «безнадёжное» дело в выигранное.

Что означает «принцип нулевой терпимости»

Название книги отсылает к устоявшемуся в мировой юри-

дической и социальной практике термину. В классическом понимании «нулевая терпимость» означает неотвратимость реакции на любое, даже самое незначительное нарушение установленных правил. Именно так работают современные системы противодействия коррупции, нарушениям в сфере безопасности и дисциплинарным проступкам.

Принцип нулевой терпимости – это не агрессия. Это дисциплина правовой реакции. Это готовность фиксировать каждое нарушение, сохранять доказательства, направлять претензию и, если нужно, идти в суд. И, как показывает практика, именно эта дисциплина окупается.

Эта книга адресована трём категориям читателей.

Первая – действующие селлеры. Те, кто уже столкнулся с потерей товара, необоснованным штрафом или блокировкой карточки и ищет понятный алгоритм действий: что делать сегодня, какие документы собрать, как составить претензию, на что ссылаться в суде.

Вторая – начинающие предприниматели. Те, кто только планирует выйти на маркетплейс и хочет заранее понять правовую природу отношений с площадкой, чтобы не повторять чужих ошибок: внимательно читать оферту, правильно оформлять поставку, страховать риски и вести учёт.

Третья – юристы, бухгалтеры и консультанты. Те, кто сопровождает бизнес селлеров и нуждается в систематизированном материале: судебная практика, новые нормы Закона о платформенной экономике, налоговая специфика,

образцы документов.

Важное предупреждение

Эта книга носит информационный характер и не является юридической консультацией. Каждый спор индивидуален: сумма ущерба, обстоятельства утраты, условия оферты, поведение сторон – всё это влияет на исход дела. Материал книги поможет вам понять логику спора и подготовиться, но для защиты конкретных интересов рекомендуется обращаться к профессиональным юристам, специализирующимся на спорах с маркетплейсами.

Благодарности

Книга не появилась бы без клиентов HEADS Consulting – селлеров, которые не побоялись спорить с гигантами и чьи дела легли в основу практических кейсов. Без команды юристов, которые готовили претензии, собирали доказательства и выигрывали суды. И без читателей, которые держат эту книгу в руках, – потому что смысл любой правовой работы в том, чтобы у предпринимателя оставалась возможность защитить своё дело.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. История возникновения и развития маркетплей-

Глава 2. Правовая природа отношений на маркетплейсе

Глава 3. Основные виды споров с маркетплейсами

Глава 4. Потеря товара: анализ конкретных ситуаций

Глава 5. Судебная практика и прецеденты

Глава 6. Новое регулирование: Закон о платформенной экономике

Глава 7. Страхование товаров на маркетплейсах

Глава 8. Досудебное урегулирование споров

Глава 9. Судебное представительство: стратегия и тактика

Глава 10. Распределение ответственности: кто за что отвечает

Глава 11. Интеллектуальная собственность на маркетплейсах

Глава 12. Практические рекомендации для продавцов

Глава 13. Налоговые аспекты работы на маркетплейсах

Заключение

Глава 1. История возникновения и развития маркетплейсов

1.1. От древних базаров до цифровых платформ

Идея торговой площадки, где продавцы и покупатели встречаются для обмена товарами, стара как сама торговля. Задолго до появления интернета существовали организованные пространства, выполнявшие функцию посредничества между производителем и потребителем.

В Древней Греции агора была не только местом торговли, но и центром политической и общественной жизни. Римские форумы, средневековые европейские ярмарки, восточные базары – все это были прообразы той модели, которая сегодня реализуется в цифровой среде.

Однако принципиальное отличие современных маркетплейсов от традиционных рынков заключается не только в технологии. Цифровая платформа берет на себя функции, которые ранее были распределены между множеством участников: она организует витрину, обеспечивает расчеты, выстраивает логистику, формирует систему репутации и разрешает споры. Продавец получает доступ к аудитории, которую физически не смог бы охватить самостоятельно. Покупатель – возможность выбирать из миллионов товаров, не выходя из дома. Именно эта модель, доведенная до техноло-

гического совершенства, и стала основой современной электронной коммерции.

1.2. Amazon: от книжного магазина до глобальной инфраструктуры

История современного маркетплейса начинается 5 июля 1994 года, когда Джефф Безос зарегистрировал интернет-магазин по продаже книг. Первоначально Amazon позиционировался как «крупнейший книжный магазин на Земле», предлагавший более миллиона наименований. Уже к сентябрю 1996 года в компании работало более ста сотрудников, а выручка превысила 15,7 миллиона долларов.

Однако ключевое событие, определившее будущее всей отрасли, произошло в ноябре 2000 года. Amazon запустил Marketplace – площадку, на которой сторонние продавцы могли размещать свои предложения на тех же страницах, что и сама компания.

Это решение вызвало серьезное сопротивление внутри Amazon: закупщики опасались, что компания приобретет партию товара, уступит продавцу с более низкой ценой и останется с непроданными запасами. Безос настоял на своем. К концу 2001 года на сторонних продавцов приходилось уже 15% американских заказов против 1% на старте.

Эта модель – когда платформа конкурирует со своими же продавцами, но при этом предоставляет им инфраструктуру и аудиторию – стала эталоном для всей мировой электрон-

ной коммерции. Amazon перестал быть просто ритейлером. Он превратился в инфраструктуру, без которой невозможно представить современную торговлю.

Для селлера это означает фундаментальный сдвиг: вы работаете не с магазином, а с системой, которая одновременно является вашим партнером, конкурентом и арбитром.

1.3. eBay: сила аукциона и доверия

Параллельно с Amazon развивался принципиально иной подход к онлайн-торговле. В сентябре 1995 года программист Пьер Омидьяр создал сайт AuctionWeb, который в 1997 году был переименован в eBay. Первым товаром, проданным через площадку, стала сломанная лазерная указка, принадлежавшая самому Омидьяру – он выручил за нее 14 долларов.

В отличие от Amazon, eBay не закупал товары и не строил склады. Площадка предоставляла продавцам и покупателям пространство для встречи, а заработок формировался за счет комиссии с каждой сделки. Ключевым нововведением стала система обратной связи, позволившая продавцам и покупателям выставлять друг другу рейтинги. Эта система репутации, по сути, заменила собой гарантии, которые в традиционной торговле обеспечивались физическим присутствием продавца и возможностью личного контакта.

К концу 1995 года на AuctionWeb было совершено несколько тысяч сделок, а общее количество заявок на по-

купку превысило десять тысяч. К 2005 году у eBay было 157 миллионов пользователей в 34 странах, а прибыль оценивалась в миллиард долларов. Модель eBay показала, что для успешной торговли не обязательно владеть товаром или складом. Достаточно создать доверительную среду и обеспечить прозрачность сделок.

Для российского селлера эта история имеет прямое практическое значение. Системы рейтингов, отзывов и репутации, которые сегодня используются на Wildberries и Ozon, являются прямыми наследниками модели eBay. И точно так же, как в начале 2000-х продавцы на eBay учились защищать свой рейтинг от недобросовестных покупателей, современные селлеры вынуждены защищать свои карточки от необоснованных блокировок и штрафов.

1.4. Alibaba и китайская модель: масштаб и коллективная покупка

Третий вектор развития маркетплейсов связан с Китаем. В 1999 году Джек Ма и его команда основали Alibaba с миссией «сделать так, чтобы вести бизнес было легко где угодно». Первоначально площадка работала как B2B-платформа, соединяющая китайских производителей с иностранными покупателями. В 2003 году Alibaba запустила Taobao – платформу для розничной торговли, ориентированную на внутренний рынок.

Китайская модель внесла в развитие маркетплейсов

несколько принципиальных новшеств. Во-первых, это ориентация на малые города и регионы, которые традиционная розница обслуживала недостаточно эффективно. Во-вторых, модель коллективных покупок, реализованная в Pinduoduo, где пользователи приглашают друзей для получения скидки. Эта механика позволила платформе собрать около 300 миллионов пользователей практически без рекламы. В-третьих, интеграция платежных систем: Alipay, созданный внутри экосистемы Alibaba, решил проблему доверия между незнакомыми продавцами и покупателями.

Китайский опыт показал, что маркетплейс может расти не только за счет увеличения числа продавцов, но и за счет расширения географии и вовлечения новых категорий потребителей. Для России, где значительная часть населения проживает за пределами Москвы и Санкт-Петербурга, эта модель оказалась особенно релевантной.

1.5. Российский путь: Wildberries и Ozon

Российская история маркетплейсов началась с двух компаний, которые сегодня определяют облик всей отрасли.

Ozon был основан в 1998 году как сервис по продаже книг. Создатели – петербургская IT-компания Reksoft и издательство Terra Fantastica. Название появилось путем сокращения слова Amazon: убрав две буквы, основатели получили Azon, которое не прижилось, и пользователи стали произносить «озон». Компания пережила дефолт 1998 года,

несколько раундов инвестиций и долгие годы работала по классической модели интернет-магазина, закупая товары и продавая их с наценкой.

Перелом произошёл в середине 2010-х, когда Ozon начал развивать маркетплейс – площадку для сторонних продавцов. В 2020 году компания провела IPO на NASDAQ и Московской бирже, привлекув 1,2 миллиарда долларов. На протяжении большей части своей истории Ozon оставался убыточным, инвестируя в логистику и инфраструктуру. Эта стратегия, характерная для многих технологических компаний, в конечном итоге позволила ему стать вторым по объёму продаж маркетплейсом России.

Wildberries был основан в 2004 году. Начало было скромным: интернет-магазин работал из съёмной квартиры в Подмоскowie, где супруги жили с новорожденным ребенком. Первоначально площадка продавала одежду и обувь из европейских каталогов Otto и 3 Suisses. Ключевым конкурентным преимуществом стала модель без предоплаты: клиент оплачивал товар только после примерки, а наценка составляла всего 10%, в то время как в отрасли доходила до 30%.

Первыми сотрудниками стали родственники основателей: младшая сестра, тетя, отец, вышедший на пенсию, но согласившийся помогать с логистикой. Постепенно бизнес масштабировался. В 2016 году Wildberries стабильно возглавил список крупнейших интернет-магазинов России. В 2020 году оборот компании составил 437,2 миллиарда рублей, уве-

личившись на 96% по сравнению с предыдущим годом. В 2021 году Татьяна Ким возглавила рейтинг самых богатых женщин России по версии Forbes с состоянием в 13 миллиардов долларов.

Ключевое отличие Wildberries от классического интернет-магазина произошло, когда компания открыла свою платформу для сторонних продавцов. Это превратило ее из ритейлера в маркетплейс – инфраструктуру, на которой работают тысячи независимых предпринимателей. Именно с этого момента началась та история взаимоотношений между селлерами и площадкой, которая составляет предмет данной книги.

1.6. Масштаб явления: цифры и последствия

К 2025 году российский рынок интернет-торговли достиг 11,5 триллиона рублей, увеличившись на 28% по сравнению с предыдущим годом. Доля онлайн-продаж в общем объеме розничной торговли выросла до 18,8%. По данным Министерства экономического развития, 62% онлайн-продаж приходится именно на платформы, и к 2030 году эта доля вырастет до 70%.

Эти цифры означают, что маркетплейсы перестали быть просто одним из каналов сбыта. Они стали доминирующей инфраструктурой розничной торговли. Для селлера это создает фундаментальную зависимость: отказ от работы с площадкой означает потерю доступа к значительной части рын-

ка. Одновременно это создает и пространство для злоупотреблений со стороны платформы, которая, обладая властью, может диктовать условия.

История маркетплейсов – от первого заказа на Amazon до сегодняшней российской реальности – показывает, что модель посреднической торговли прошла путь от эксперимента до системообразующего института. И вместе с ростом влияния платформ росла и потребность в правовой защите тех, кто на этих платформах работает.

Селлер, выходящий сегодня на Wildberries или Ozon, имеет дело не с магазином, а с инфраструктурой, правила которой написаны ее владельцами. Понимание этой истории – первый шаг к пониманию того, почему эти правила работают именно так и как их можно оспорить.

Глава 2. Правовая природа отношений на маркетплейсе

2.1. Маркетплейс как особый субъект правоотношений

Когда продавец регистрируется на Wildberries или Ozon, он вступает в отношения не с магазином и не с торговым домом в классическом понимании. Он вступает в отношения с цифровой инфраструктурой, которая одновременно выполняет функции витрины, логистического оператора, расчетного центра и арбитра. Эта множественность ролей создает правовую конструкцию, не имеющую прямых аналогов в традиционном торговом обороте.

В доктрине справедливо отмечается, что специфической особенностью маркетплейсов является их ориентированность на самостоятельную регламентацию механизмов работы. Площадка сама определяет правила взаимодействия, сама создает и распределяет ценность, сама подбирает участников этого взаимодействия.

Это означает, что маркетплейс выступает не просто посредником между продавцом и покупателем. Он выступает регулятором частной юрисдикции, в рамках которой продавец вынужден работать. И до недавнего времени эта частная юрисдикция практически не пересекалась с публичным

правом. Как указывают исследователи, несмотря на широкое распространение и активное взаимодействие с маркетплейсами десятков миллионов граждан России, их деятельность оставалась по большому счету за рамками комплексного правового регулирования и во многом не входила в сферу внимания российского правопорядка.

Для селлера это имеет прямое практическое следствие: его права и обязанности определяются не столько законом, сколько документом, который он не писал и не может изменить. Понимание природы этого документа – ключ к пониманию того, как защищать свои интересы.

2.2. Договор присоединения (оферта) и его особенности

Основой взаимоотношений между продавцом и маркетплейсом является договор присоединения, оформленный в виде оферты. Продавец соглашается со всеми условиями, проставляя галочку при регистрации в личном кабинете, без возможности изменить содержание документа.

Это классическая конструкция, предусмотренная статьей 428 Гражданского кодекса РФ: договор, условия которого определены одной из сторон в формулярах или иных стандартных формах и могли быть приняты другой стороной не иначе как путем присоединения к предложенному договору в целом.

В соответствии со статьей 435 ГК РФ офертой призна-

ется адресованное одному или нескольким конкретным лицам предложение, которое достаточно определенно и выражает намерение лица, сделавшего предложение, считать себя заключившим договор с адресатом, которым будет принято предложение. Это предложение должно содержать существенные условия, предусмотренные для такого рода договоров.

Однако оферты маркетплейсов обладают рядом особенностей, отличающих их от классических договоров присоединения.

Первая особенность – динамический характер. Условия оферты могут меняться площадкой в одностороннем порядке. Продавец, присоединившийся к договору сегодня, завтра может обнаружить, что правила игры изменились. При этом, как отмечают исследователи, оферты зачастую предоставляют маркетплейсам широкий простор для злоупотреблений правами и содержат ряд небесспорных положений.

Вторая особенность – обширность регулирования. Оферта маркетплейса – это не один документ на несколько страниц. Это совокупность регламентов, правил, приложений и политик, которые определяют буквально каждый аспект взаимодействия: порядок приемки товара, правила упаковки, условия хранения, размеры комиссий, систему штрафов, порядок разрешения споров. Продавец, подписываясь под офертой, принимает на себя обязательства, которые фи-

зически не может прочитать и осмыслить в полном объеме.

Третья особенность – асимметрия переговорной силы. У селлера нет возможности вести переговоры об условиях. Он может либо принять оферту целиком, либо не работать на площадке. Учитывая, что маркетплейсы стали доминирующим каналом сбыта, отказ от работы означает потерю доступа к значительной части рынка. Эта асимметрия и создает ту почву для злоупотреблений, о которой говорят исследователи.

С точки зрения закона, однако, договор присоединения не является чем-то запрещенным или заведомо недействительным. Статья 428 ГК РФ прямо допускает такую конструкцию. Проблема возникает тогда, когда условия договора создают очевидный дисбаланс интересов сторон или позволяют одной стороне бесконтрольно ущемлять права другой. Именно в этих случаях суды получают инструмент для вмешательства.

2.3. Изменение условий договора в одностороннем порядке

Наиболее болезненная для селлеров тема – это право маркетплейса в одностороннем порядке изменять условия оферты. Формально такое право закреплено в договоре, и продавец, акцептуя оферту, соглашается с ним. Однако судебная практика выработала критерии, при которых односторонние изменения могут быть оспорены.

Анализ решений арбитражных судов позволяет выделить несколько факторов, при одновременном наличии которых суды склонны становиться на сторону продавца.

Первый фактор – ретроактивность. Новые правила распространяются на уже поставленный товар или операции, совершенные до изменения договора. Если маркетплейс задним числом меняет перечень запрещенных товаров, тарифы хранения или размер штрафов, и эти изменения затрагивают отношения, возникшие ранее, суд может признать такое изменение несправедливым.

Второй фактор – нарушение процедуры изменения. Площадка не соблюдает сроки и способы уведомления, которые прописаны в оферте. С 2025 года к договорным требованиям добавляются законодательные: статья 12 Закона о платформенной экономике устанавливает, что об изменениях, затрагивающих ответственность, выплаты и условия доставки, платформа обязана предупреждать не позднее чем за 45 дней, а об остальных изменениях – не менее чем за 15 дней. Нарушение этих сроков дает селлеру дополнительный аргумент в споре.

Третий фактор – непрозрачность и произвольность. Нет внятной методики расчета удержаний или штрафов. Маркетплейс ссылается на внутренние «индексы» или «алгоритмы», но не раскрывает исходные данные и формулы.

Договор не содержит этих коэффициентов или описывает

их так расплывчато, что фактически дает площадке право на любое усмотрение.

Четвертый фактор – явное ухудшение положения слабой стороны без разумного обоснования. Пленум Верховного Суда № 16 разрешает признавать несправедливыми договорные условия, которые явно обременительны для слабой стороны и нарушают баланс интересов.

Когда площадка, обладая доминирующим положением и контролируя инфраструктуру, в одностороннем порядке вводит драконовские штрафы или многократно увеличивает тарифы, суды все чаще видят в этом нарушение.

Пятый фактор – продавец не молчал. Это обстоятельство в практической работе часто решает исход дела. Если в личном кабинете и по электронной почте есть обращения, где продавец прямо пишет, что не согласен с изменением условий, просит сохранить прежний режим для уже поставленного товара, запрашивает акты сверки и направляет претензии по удержаниям – суд видит, что продавец не принял изменения молчанием, а активно возражал.

Напротив, если селлер никак не реагировал на изменения, суд может исходить из того, что он с ними согласился.

Практика Ozon: механика уведомлений

Оферта Ozon предусматривает детализированную процедуру изменения договора. Площадка обязана уведомлять продавца через личный кабинет и электронную почту. Сроки дифференцированы: за 7 календарных дней Ozon сооб-

щает об изменениях, касающихся уменьшения тарифов или обновления регламентов, а за 14 рабочих дней – обо всех других изменениях.

При этом Ozon оставляет за собой право за 1 календарный день уведомлять об изменениях в списке запрещенных товаров (если это необходимо для защиты покупателей), об уменьшении размеров вознаграждения и об изменениях, вызванных требованиями законодательства.

На продавца возлагается обязательство регулярно проверять личный кабинет и электронную почту. Если продавец не согласен с новыми правилами, он может в течение 7 календарных дней направить уведомление о расторжении договора. Если такого уведомления не поступает, изменения считаются принятыми. Эта конструкция – «молчание означает согласие» – создает для селлера ловушку: пропуск письма или отсутствие реакции в течение недели автоматически означает принятие новых условий, какими бы обременительными они ни были.

Судебный подход: алгоритм не является иммунитетом

Важное разъяснение дала судебная практика по спорам, связанным с работой алгоритмов ценообразования. В деле № А41-72451/2023 суд, разбирая сбой в системе динамического ценообразования маркетплейса, обязал площадку раскрыть логи формирования цены и взыскал с платформы около 2 миллионов рублей убытков из-за некорректно сработав-

шего алгоритма (решение было принято в апелляции, отменив решение суда 1-й инстанции).

Правовая позиция суда имеет принципиальное значение для всей отрасли: внутренний алгоритм – не иммунитет и не доказательство сам по себе. Он может объяснить, почему площадка заподозрила нарушение, но не заменяет обязанность доказать конкретный факт конкретного проступка конкретного продавца и соблюдение всех договорных и законодательных ограничений при изменении логики работы системы. Там, где маркетплейс приносит только описание принципов работы, но не раскрывает фактические данные по спорным операциям, шансы удержать штрафы или индексные удержания стремятся к нулю.

Это означает, что продавец, оспаривающий штраф или удержание, вправе требовать от маркетплейса раскрытия фактических данных: какие именно операции были признаны нарушением, на основании каких показателей, как рассчитывалась сумма. Ссылка на «алгоритм» или «внутреннюю систему» не освобождает площадку от бремени доказывания.

Что это значит для продавца

Правовая природа отношений с маркетплейсом такова, что продавец изначально находится в более слабой позиции. Договор присоединения, односторонние изменения, обширные регламенты и асимметрия переговорной силы – все это создает структурный дисбаланс.

Однако этот дисбаланс не абсолютен. Судебная практика

выработала критерии, при которых односторонние изменения могут быть оспорены, а алгоритмические удержания – признаны необоснованными. Ключ к защите – в документировании своей позиции, своевременной реакции на изменения и готовности оспаривать действия площадки, которые выходят за пределы разумного.

Понимание правовой природы отношений – это не академическое упражнение. Это практический инструмент. Селлер, который знает, что оферта – это договор присоединения, что односторонние изменения не абсолютны, а алгоритм не является доказательством, получает основу для построения стратегии защиты своих интересов.

Глава 3. Основные виды споров с маркетплейсами

3.1. Статистика и классификация споров

Споры между продавцами и маркетплейсами перестали быть единичным явлением. За два месяца – с 15 июля по 15 сентября 2026 года – Wildberries (ООО «РВБ») стал ответчиком по 599 новым судебным искам, что на 53,6% больше, чем за аналогичный период годом ранее.

Основное юридическое лицо Ozon (ООО «Интернет Решения») за тот же период получило 236 новых дел – более чем вдвое больше прошлогоднего уровня. Вместе две крупнейшие площадки за 62 дня получили 835 новых дел – около 13–14 в день.

Для точности стоит оговориться: СПАРК фиксирует все дела, где маркетплейс выступает ответчиком, включая споры с покупателями и подрядчиками. Долю именно селлерских споров источник не раскрывает. Однако косвенные данные указывают на то, что значительная часть исков подана именно небольшими компаниями, с большой долей ИП, специализирующимися на онлайн-торговле.

Более показательным является другой индикатор: число исков к Wildberries выросло в 2,6 раза быстрее базы продавцов, а к Ozon – примерно впятеро быстрее. Это означает, что

рост судебной активности нельзя объяснить только увеличением числа селлеров. Меняется сам характер отношений: то, что раньше решалось в личном кабинете через поддержку, всё чаще становится предметом судебного разбирательства.

Как показывают опросы, в суд обращаются менее 1% активных предпринимателей на платформах. Эта цифра важна для понимания реального масштаба проблемы. Большинство селлеров либо не сталкиваются с критическими нарушениями, либо предпочитают не тратить ресурсы на споры. Но те, кто сталкивается, всё чаще выбирают судебный путь.

Содержательно споры делятся на несколько категорий. По данным юридической практики, наиболее распространёнными являются:

Первая категория – необоснованные штрафы. Это самая массовая группа споров. Штрафы начисляются за занижение габаритов, нарушение сроков поставки, несоответствие товара описанию, нарушение правил упаковки, продажу запрещённых товаров. Особенность этой категории в том, что маркетплейс часто начисляет санкции без предоставления селлеру детальной расшифровки – в личном кабинете появляется общая сумма, и продавец вынужден самостоятельно разбираться, из чего она сложилась.

Вторая категория – удержания и задержки выплат. В начале августа 2026 года проблема задержек выплат на Wildberries приобрела массовый характер. По данным опроса Союза продавцов маркетплейсов, средства за расчётную

неделю с 27 июля по 2 августа не получили 95,6% продавцов. Wildberries связывал это с DDoS-атакой на систему «Баланс продавца». Однако сложности возникали и до атак: в мае 76% продавцов сталкивались с задержками выплат. Сумма задолженности перед продавцами, по оценкам, достигала 20 млрд рублей.

Третья категория – утрата и повреждение товара. Это наиболее сложная и резонансная категория. Атаки на логистические объекты Wildberries начались 18 июля 2026 года с центров в Котовске и Электростали. В августе пострадали склады в Самарской, Владимирской, Ленинградской, Тульской и Воронежской областях. 26 августа беспилотники повторно атаковали центр в Котовске, после чего здание полностью сгорело. 22 августа начались атаки на объекты Ozon. По данным Международной ассоциации развития маркетплейсов и предпринимателей, от атак пострадали более 400 тысяч продавцов, а совокупные убытки достигли 600–800 млрд рублей.

Четвёртая категория – блокировки аккаунтов и карточек товаров. Эта категория менее многочисленна в судебной статистике, но критична для бизнеса: блокировка карточки означает остановку продаж по конкретному товару, а блокировка аккаунта – полную остановку деятельности.

Пятая категория – споры о качестве товара и претензии потребителей. В этих делах маркетплейс может привлекаться как соответчик или как информационный по-

средник. Практика здесь неоднородна: суды иногда взыскивают убытки с площадки, если она не предоставила достоверной информации о реальном продавце.

Структурно споры выглядят следующим образом. Если рассматривать только те категории, где продавец выступает истцом, то на необоснованные штрафы и удержания приходится около двух третей дел, на утрату товара – порядка четверти, на блокировки и прочие основания – оставшаяся часть. Однако эта пропорция может меняться в зависимости от внешних событий: после атак на склады доля споров об утрате товара резко выросла.

3.2. Споры о необоснованных штрафах

Штрафы – это то, с чем сталкивается практически каждый продавец, работающий на маркетплейсе дольше нескольких месяцев. И это же – наиболее частая причина обращения в суд.

Механика начисления штрафов устроена следующим образом. Оферта маркетплейса содержит перечень оснований для санкций и их размеры. Например, у Wildberries штрафы за нарушения предусмотрены приложением к договору «Перечень штрафов», размещённым по публичной ссылке.

Продавец, принимая оферту, соглашается с этим перечнем. Формально это означает, что маркетплейс вправе удерживать соответствующие суммы из выручки продавца без дополнительного согласования.

Однако формальное право на удержание не означает, что

любое конкретное удержание законно. В спорах о штрафах ключевым становится вопрос не о том, вправе ли маркетплейс начислять санкции в принципе, а о том, доказан ли факт нарушения, соблюдена ли процедура и соразмерна ли сумма последствиям.

Проблема доказывания факта нарушения

Маркетплейс, утверждая, что продавец нарушил правила, должен доказать сам факт нарушения. На практике это не всегда происходит. Типичная ситуация: в личном кабинете появляется удержание с общим описанием «штраф за нарушение правил площадки», без указания конкретной операции, даты и обстоятельств. Продавец, пытаясь разобраться, направляет запросы в поддержку, но получает шаблонные ответы.

В деле № А41-14195/2024, рассмотренном Арбитражным судом Московской области, индивидуальному предпринимателю были начислены штрафы на общую сумму 4 650 000 рублей за реализацию ветеринарных препаратов, которые маркетплейс счёл запрещёнными к продаже.

Продавец оспорил штраф, указав на буквальное толкование оферты: запрет касался только рецептурных препаратов, а его товар к таковым не относился. Суд согласился с истцом, применив принцип эстоппель в отношении Wildberries и указав, что спорное условие оферты должно толковаться против стороны, разработавшей это условие. Решение усто-

яло в апелляции.

Этот кейс иллюстрирует важный принцип: маркетплейс не может произвольно расширять толкование своих же правил в свою пользу. Если оферта допускает неоднозначное прочтение, суд может истолковать её против разработчика – то есть против маркетплейса.

Проблема соразмерности штрафа

Даже если нарушение доказано, размер штрафа может быть настолько несоразмерным последствиям, что суд сочтёт необходимым его снизить. Статья 333 ГК РФ позволяет суду уменьшить неустойку, если она явно несоразмерна последствиям нарушения. Однако для предпринимательских споров эта норма применяется ограничительно: суд вправе снизить штраф только по обоснованному заявлению должника и только в исключительных случаях, если будет доказано, что взыскание в предусмотренном договором размере может привести к получению кредитором необоснованной выгоды.

Показательный пример – дело № А41-66059/25, в котором апелляционный суд снизил штраф Wildberries с 1 282 671 рубля до 257 400 рублей. История была типичной: продавец указал в карточке габариты упаковки 10×10×10 см, маркетплейс при обмере определил фактические габариты как 41×60×41 см и начислил штрафы по четырём еженедельным отчётам. Экономика выглядела абсурдно: одна единица товара стоила 990 рублей, штраф за единицу составил 9 866,70 рубля, совокупный штраф почти в 1000% от стоимости всей

партии.

Стратегия защиты в этом деле была построена не на отрицании нарушения как такового, а на доказательстве несоразмерности санкции. Суд апелляционной инстанции согласился, что взыскание штрафа в согласованном размере привело бы к получению маркетплейсом необоснованной выгоды, и применил статью 333 ГК РФ.

Этот кейс важен как сигнал: даже если штраф предусмотрен офертой и формально обоснован, суд может вмешаться, если сумма санкции приобретает карательный характер, не соответствующий характеру и последствиям нарушения.

Штрафы за «самовыкуп» и искусственное завышение рейтинга

Отдельная категория – штрафы за так называемый самовыкуп, то есть покупку продавцом собственного товара для искусственного повышения рейтинга и количества продаж. Маркетплейсы активно борются с этой практикой, используя алгоритмы выявления «искусственных» аккаунтов.

В одном из дел, рассмотренных Арбитражным судом Московской области (дело № А41-103954/2023), Wildberries выявил, что продавец осуществлял заказы собственного товара с использованием аккаунтов, идентификатор которых совпадал с идентификатором владельца личного кабинета продавца, а оплата производилась одной и той же банковской картой. Суд согласился с доводами маркетплейса о том, что такие действия являются недобросовестной конкуренцией и

нарушают условия оферты.

Эта категория споров отличается тем, что маркетплейс обычно располагает техническими доказательствами (логи, IP-адреса, идентификаторы), и оспорить штраф здесь сложнее. Однако и здесь у селлера есть возможность требовать раскрытия методики выявления нарушений и конкретных данных, на основании которых был сделан вывод.

Штрафы за габариты: технические ошибки и их последствия

Одна из самых распространённых причин штрафов – расхождение между указанными и фактическими габаритами товара. Это может быть как умышленное занижение (для снижения стоимости логистики), так и техническая ошибка: неверно указанные единицы измерения, опечатка, неучёт особенностей упаковки.

Практика показывает, что суды дифференцированно подходят к таким делам. Если селлер указал габариты в миллиметрах, а маркетплейс посчитал их в сантиметрах, и это привело к стократному завышению стоимости логистики, суд может признать действия маркетплейса недобросовестными, особенно если он не мог не видеть несоответствия. Однако если селлер вообще не заполнил габариты в карточке и маркетплейс применил повышающий коэффициент, суд может встать на сторону площадки, особенно если селлер не оспаривал отчёты своевременно.

3.3. Споры о потере и порче товара

Утрата товара на складе маркетплейса – это ситуация, в которой продавец наиболее уязвим. Товар передан, но не продан; он находится на чужой территории, под чужим контролем; доступ к информации о его местонахождении и состоянии имеет только маркетплейс. И когда товар исчезает или повреждается, продавец оказывается в положении стороны, которая должна доказывать очевидное.

После атак на логистическую инфраструктуру летом 2026 года эта категория споров вышла на первый план. По данным Союза продавцов маркетплейсов, платформы стали чаще становиться участниками разбирательств с продавцами именно из-за потерь товара. Продавцы используют выгруженные отчёты об утратах, направляют претензии и оспаривают отказ площадки от ответственности.

Форс-мажор как линия защиты

Ключевой правовой вопрос в спорах об утрате товара – квалификация события, приведшего к потере. Если это форс-мажор (обстоятельство непреодолимой силы), маркетплейс освобождается от ответственности. Если предпринимательский риск – отвечает.

Статья 401 ГК РФ устанавливает: лицо, не исполнившее обязательство при осуществлении предпринимательской деятельности, несёт ответственность независимо от вины, если не докажет, что надлежащее исполнение оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы, то есть чрезвычай-

чайных и непредотвратимых при данных условиях обстоятельств.

Атака беспилотников – событие чрезвычайное. Но является ли оно непредотвратимым? И главное – является ли непредотвратимым ущерб, который она причинила? Именно на этом строится позиция селлера: если пожар возник из-за атаки, но ущерб был усугублён неисправностью системы пожаротушения или нарушением правил хранения, то причинная связь между атакой и утратой товара опосредована действиями (или бездействием) маркетплейса.

Эксперты отмечают, что если суд признает атаки обстоятельствами непреодолимой силы и установит их прямую связь с утратой товаров, это может освободить площадки от ответственности за убытки. Однако практика ещё не сложилась окончательно, и исход будет зависеть от конкретных обстоятельств каждого дела.

Проблема методики компенсации

Отдельный предмет споров – как маркетплейс рассчитывает компенсацию. Площадки, как правило, возмещают утраченный товар по закупочной стоимости или по формуле с вычетами из цены реализации. Селлеры же оценивают потерю по упущенной выручке – то есть по розничной цене, которую они получили бы при продаже товара.

Разница между этими подходами может быть существенной. Если товар закуплен за 500 рублей и продавался за 1500, маркетплейс может предложить компенсацию в 500 рублей

(или даже меньше, с вычетами), тогда как продавец считает, что потерял 1500 рублей выручки, из которой он понёс бы расходы на логистику и комиссию, но всё равно получил бы прибыль.

Позиция продавца в суде строится на том, что маркетплейс, не оказавший услугу (товар не был продан по вине хранителя), не вправе удерживать комиссию и логистику за неоказанные услуги. Следовательно, компенсация должна рассчитываться исходя из полной стоимости товара, которую продавец получил бы при нормальном обороте, за вычетом только тех расходов, которые действительно были понесены маркетплейсом.

По практике, площадки возмещают только прямой ущерб, например закупочную стоимость или себестоимость, без учёта других расходов и упущенной выгоды. Это создаёт системный конфликт интересов, который и становится предметом судебных разбирательств.

Особенности доказывания в спорах об утрате

Сложность этой категории споров обусловлена информационной асимметрией. Все данные о товаре – его местонахождение, состояние, история перемещений – находятся в информационной системе маркетплейса. Продавец видит только то, что площадка ему показывает в личном кабинете.

Исследователи отмечают критический дисбаланс: вся цифровая инфраструктура, логи операций, история изменений оферт и алгоритмы находятся под эксклюзивным кон-

тролем платформы. Слабая сторона физически лишена возможности представить доказательства, опровергающие позицию площадки, поскольку доступ к внутренней системе закрыт.

В судебной практике это означает, что продавцу необходимо активно добиваться раскрытия информации. Ходатайства об истребовании доказательств – логистических логов, записей камер наблюдения, актов о списании – должны заявляться в первой инстанции, иначе апелляция может отказать в их удовлетворении со ссылкой на то, что они не были заявлены своевременно.

Практические шаги, которые продавец может предпринять для укрепления своей позиции:

Первое. Сохранять все документы, подтверждающие передачу товара: транспортные накладные, въездные пропуска, акты приёмки (или отметки о попытке приёмки).

Второе. Фиксировать состояние личного кабинета: скриншоты остатков, отчётов, уведомлений о списании.

Третье. Направлять письменные запросы о предоставлении детализации: какие именно единицы товара утрачены, на каком основании, каким документом это подтверждается.

Четвёртое. При отказе в предоставлении информации – обращаться в суд с ходатайством об истребовании доказательств, а также в контролирующие органы (МЧС, Роспотребнадзор) для получения независимых данных о происшествии.

3.4. Споры о задержках выплат и удержаниях

Третья крупная категория споров связана с движением денежных средств: маркетплейс задерживает выплату за проданный товар или удерживает суммы, которые продавец считает необоснованными.

Задержки выплат могут быть вызваны техническими причинами (DDoS-атаки, сбои в системе «Баланс продавца»), организационными проблемами или финансовыми трудностями площадки. В августе 2026 года Wildberries объяснял массовые задержки кибератакой, однако проблемы возникали и до неё.

С правовой точки зрения задержка выплаты – это нарушение договорного обязательства. Если оферта устанавливает сроки перечисления средств, а маркетплейс их нарушает, продавец вправе требовать не только выплаты основной суммы, но и процентов по статье 395 ГК РФ (за пользование чужими денежными средствами) или договорной неустойки, если она предусмотрена.

Сложнее с удержаниями. Когда маркетплейс удерживает сумму, он обычно ссылается на конкретный пункт оферты. Задача продавца – проверить, действительно ли этот пункт применим к данной ситуации, доказан ли факт нарушения и правильно ли рассчитана сумма. Поэтому лучше раскладывать общую сумму удержания на отдельные основания: штраф, логистика, возврат, хранение, реклама, корректив-

ровка стоимости товара. Пока удержание существует как одна общая цифра, спорить с ним сложно. Как только оно разбито по операциям, можно проверять каждую отдельно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.