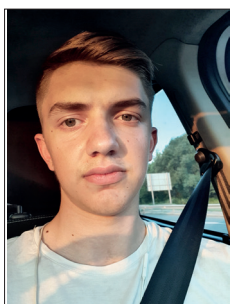


НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: M3

УДК: 334.02

## ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВЫХ КАНАЛОВ СБЫТА ПРОДУКЦИИ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ: ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**Илья Александрович Сурков***менеджер по продажам ООО «Витамин-Продукт», Россия, Барнаул,  
Surkovilia@yandex.ru*

**Резюме.** Сегодня электронная торговля занимает лидирующие позиции в мировой экономике. Российский сегмент e-commerce развивается стремительно и объемы продаж постоянно растут. Одним из значимых элементов данного процесса стало активное распространение различных интернет-маркетов («маркетплейсов»), которые выступают посредниками между производителем и конечным потребителем, предоставляя производителям возможность быстрее выводить новую продукцию на рынок. Для отечественных предприятий открывается уникальная возможность быстро охватывать обширные потребительские сегменты и расширять географию своей торговой активности.

Вместе с тем выход на маркетплейсы сопряжен с определенными рисками и проблемами, которые требуют глубокого осмысления и изучения перед началом работы. Важно разработать стратегию эффективного позиционирования товаров, грамотно организовать работу логистических цепочек и выстроить доверительные отношения с покупателями, обеспечивающие устойчивое присутствие на платформе, важно также учитывать специфику работы маркетплейсов и особенности ценообразования, ведь при продаже продукции напрямую с производства необходимо соблюдать такую ценовую политику, чтобы оставаться в рамках рынка конкретного маркетплейса и при этом не подорвать продажи действующим офлайн дистрибьюторам и сетям.

Рассматриваются ключевые тенденции развития онлайн-продаж, выявляются основные проблемы, препятствующие эффективному использованию платформ, предлагаются пути решения и перспективы дальнейшего роста российского e-commerce сектора. Исследование основано на анализе научной литературы, эмпирических данных и результатов экспертных интервью с представителями компаний-производителей и маркетплейсов.

**Ключевые слова:** маркетплейс, каналы сбыта, e-commerce, онлайн-продажи

**Для цитирования:** Сурков И.А. Формирование устойчивых каналов сбыта продукции российских производителей на маркетплейсах: тенденции, проблемы и перспективы // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 24. С. 47–55.

# FORMATION OF SUSTAINABLE SALES CHANNELS FOR RUSSIAN MANUFACTURERS ON MARKETPLACES: TRENDS, PROBLEMS AND PROSPECTS

**Ilya A. Surkov**  
Sales Manager, Vitamin-Product LLC, Russia, Barnaul, Surkovilia@yandex.ru

**Resume.** Today, e-commerce occupies a leading position in the global economy. The Russian e-commerce segment is developing rapidly, and sales volumes are constantly growing. One of the significant elements of this process has become the active distribution of various online markets ("marketplaces"), which act as intermediaries between the manufacturer and the end consumer, providing manufacturers with the opportunity to quickly bring new products to the market. Domestic enterprises have a unique opportunity to quickly cover large consumer segments and expand the geography of their trading activities. At the same time, entering marketplaces is associated with certain risks and problems that require deep understanding and study before starting work. It is important to develop a strategy for effective product positioning, competently organize the work of logistics chains and build trusting relationships with customers that ensure a stable presence on the platform, it is also important to take into account the specifics of the marketplaces and pricing features, because when selling products directly from production, it is necessary to adhere to such a pricing policy in order to remain within the market of a particular marketplace and at the same time not to undermine sales to existing offline distributors and networks.

The article examines key trends in the development of online sales, identifies the main problems that hinder the effective use of platforms, suggests solutions and prospects for further growth of the Russian e-commerce sector. The study is based on an analysis of scientific literature, empirical data and the results of expert interviews with representatives of manufacturing companies and marketplaces.

**Keywords:** marketplace, distribution channels, e-commerce, online sales

**For citation:** Surkov I.A. Formation of Sustainable Sales Channels for Russian Manufacturers on Marketplaces: Trends, Problems and Prospects. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2025;24: 47–55. (In Russ.).

**Общая характеристика современной электронной торговли в России**  
Современный этап развития электронной торговли характеризуется стремительным ростом ее популярности среди населения и бизнеса. В особенности рост был замечен во времена пандемии, тогда

в условиях, когда многие люди были изолированы, рынок электронной коммерции значительно вырос. По оценкам исследовательских агентств общий оборот рынка онлайн-коммерции в России ежегодно увеличивается (табл. 1).

Рейтинг маркетплейсов по обороту, количеству покупателей и продавцов с 2022 по 2024 г.

Marketplace ranking by turnover, number of buyers and sellers from 2022 to 2024

Год	Маркетплейс	Обороты, млрд	Рост, %	Число покупателей, млн	Число продавцов, тыс
2022	Wildberries	1,67	98	35	300
	Ozon	0,195	140	25	100
	Яндекс.Маркет	0,029	~50	10	N/A
	СберМегаМаркет	0,06	~500	1	1
2023	Wildberries	2,5	69,8	45	400
	Ozon	1,75	111	37	450
	Яндекс.Маркет	0,37	1215	15	N/A
	СберМегаМаркет	0,313	417	5	5
2024	Wildberries	>3,5	~60	55	500
	Ozon	>2,5	~88	49	500

Окончание таблицы

	Яндекс.Маркет	~0,5	~57	20	N/A
	СберМегаМаркет	1,557	~400	10	10

Источник: составлено автором на основании информации сайта [datainsight.ru](https://datainsight.ru)<sup>42</sup>

Так, по данным Ассоциации компаний интернет-торговли, рост интернет-торговли в России в 2024 г. составил 41%, а объем — почти 9 трлн рублей. Из всей суммы 97% — это онлайн-покупки в российских интернет-магазинах и на отечественных маркетплейсах. На трансграничный рынок приходится 3% от общей суммы (270 млрд руб.), а доля онлайн-продаж в 2024 г. в общем объеме розничной торговли в России составила 16,2%. Кроме того, складывается устойчивая тенденция роста региональных продаж — если раньше большая часть продаж приходилась на Москву и Санкт-Петербург, то теперь продажи в регионах из года в год набирают обороты. Таким образом, прирост числа транзакций — наибольший показатель: Омск (30%), Челябинск и Пермь (по 29%), Уфа (28%) и Красноярск (27%). Прирост объема трат — в этом рейтинге лидируют Омск (55%), Казань (54%), Челябинск, Красноярск (по 52%) и Пермь (51%). Рост среднего чека — рекордный показатель зафиксирован в Казани (22% — 2013 руб.). В Омске и Красноярске средний чек увеличился на 19%, в Челябинске — на 18%, в Уфе — на 16%.<sup>43</sup> Это может свидетельствовать об уверенном росте интернет-торговли в регионах.

Основными драйверами роста электронной торговли выступают следующие факторы:

- Широкая доступность интернета и мобильных устройств, позволяющая пользователям совершать покупки буквально в любой точке мира.
- Расширение функционала маркетплейсов, упрощающих покупку товаров и обеспечивающих удобный интерфейс взаимодействия с продавцами.
- Повышение осведомленности покупателей о преимуществах онлайн-покупок: удобство выбора, экономия времени, разнообразие вариантов и низкие цены.
- Быстрое распространение технологий быстрой и безопасной доставки товаров, снижение стоимости почтовых отправок и увеличение сети пунктов выдачи заказа.

Среди крупнейших российских маркетплейсов выделяются такие игроки, как Ozon, Wildberries,

Яндекс.Маркет, Сбермаркет, AliExpress Россия и др. (Косарева, 2019). Эти платформы обеспечивают широкий спектр возможностей для российских производителей, предоставляя услуги по размещению товаров, продвижению, обработке платежей и логистике (Косарева, 2019).

### Основные тенденции формирования устойчивых каналов сбыта продукции российских производителей на маркетплейсах

Одной из ключевых тенденций последних лет стало резкое увеличение активности российских производителей на маркетплейсах. Причина заключается в сочетании целого ряда объективных факторов, создающих принципиально новую среду для выстраивания устойчивых каналов сбыта.<sup>44</sup>

Выделим основные причины, по которым многие российские производители приходят к созданию собственных магазинов на маркетплейсах.

1. Рост доступности цифрового пространства. Расширение покрытия высокоскоростного интернета и широкое распространение смартфонов привели к существенному изменению потребительского поведения россиян. Люди все чаще предпочитают покупать товары онлайн, что обусловлено удобством сравнения характеристик, широким выбором продукции и возможностью совершить покупку практически мгновенно. Такая тенденция привела к массовому выходу на электронные торговые площадки производителей, стремящихся воспользоваться растущим спросом. Доступность онлайн-магазинов позволила даже небольшим компаниям и стартапам охватывать широкую аудиторию без значительных капиталовложений в физическую инфраструктуру, таким образом нивелируя преимущество крупных корпораций с развитой дилерской сетью.

2. Сокращение барьеров входа на рынок. Традиционно вход на массовый рынок был сопряжен с высокими начальными инвестициями в аренду помещений, наем персонала, закупку оборудования и ведение рекламной кампании. Выход на маркетплейсы устраняет большинство этих преград. Здесь производитель получает готовую платформу для демонстрации сво-

<sup>42</sup> Маркетплейсы 2024: тренды, стратегии, точки роста: сайт URL: [https://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_FV\\_Upgrade\\_retail\\_2024.pdf](https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_FV_Upgrade_retail_2024.pdf)

<sup>43</sup> Ассоциация компаний интернет-торговли: сайт URL: <https://akit.ru/news/obyom-internet-torgovli-v-rossii-v-2024-godu-uvechilsya-na-41> (дата обращения: 02.05.2024).

<sup>44</sup> Рынок маркетплейсов в 2024 году: аналитика T-Bank: сайт URL: <https://e-pepper.ru/news/rynok-marketpleysov-v-2024-godu-analitika-t-bank.html>

ей продукции, легко интегрируется в уже существующую инфраструктуру доставки и решает проблему взаимодействия с потенциальными покупателями. Таким образом, небольшие компании получили равные шансы с крупными игроками. Особенно заметен эффект перехода на маркетплейсы в сегменте FMCG (товары повседневного спроса), электроники и fashion-индустрии, где малый и средний бизнес ранее сталкивался с серьезными препятствиями при попытке занять свою долю рынка.

3. Возможность прямого контакта с покупателем. До появления маркетплейсов взаимоотношения между производителем и конечным потребителем зачастую были крайне ограниченными либо отсутствовали вовсе. Из-за многочисленных посредников информация о реальных потребностях и желаниях покупателей доходила искаженной или вообще терялась. Теперь же продавец получил уникальную возможность вести диалог непосредственно с покупателем, собирая обратную связь, получая информацию о востребованности конкретных товаров и предпочитаемом ассортименте.

Это позволило быстрее корректировать производство, выпускать новинки и лучше понимать актуальные потребности рынка. Так, ведущие маркетплейсы создали специальные инструменты для отслеживания покупательского поведения, аналитики запросов и статистики продаж, которые помогают точнее планировать ассортимент и предсказывать будущие тренды (Чернухина, 2019).

4. Экономия на затратах на маркетинг и продвижение. Маркетинговая активность традиционно была дорогостоящей составляющей бизнеса, однако маркетплейсы предложили альтернативу традиционным каналам рекламы. Платформы часто проводят массовые рекламные кампании самостоятельно, привлекая миллионы покупателей и снижая нагрузку на рекламный бюджет самих производителей. Кроме того, внутриплощадочная реклама на маркетплейсах дешевле и эффективнее, поскольку таргетируется на узкий круг лиц, уже готовых сделать покупку. Дополнительным преимуществом стала простота участия в массовых акциях и скидочных программах, организуемых маркетплейсами. Например, покупка производится автоматически, избавляя компанию от сложной подготовки акций собственными силами.

5. Расширение географии продаж и новые возможности экспорта. Современные технологии изменили подход к торговле и экспорту товаров. Традиционные методы теряют свою актуальность, уступая место новым платформам и маркетплейсам, которые позволяют предпринимателям выходить на международный рынок с минимальными затратами и рисками.

До момента, когда основные международные площадки, по сути, перекрыли возможность российским компаниям торговать через них на весь мир (eBay, Etsy, Amazon), количество российских продавцов на них прирастало самыми высокими темпами, и в итоге к концу 2021 г. их количество практически достигло отметки в 50 тыс. Со сменой парадигмы в 2022 г. эта масса активных, динамичных предпринимателей, конечно же, никуда не делась. Российские предприниматели быстро переориентировались, сменили модели работы и продолжили торговать как через зарубежные площадки с использованием партнерской инфраструктуры, так и через российские, которые в 2023 г. оказались в топ-10 мировых маркетплейсов по количеству посетителей (Филатов, 2020).

6. Развитие фулфилмент-сервисов. В современном мире онлайн-коммерции термин «фулфилмент» встречается все чаще и привлекает внимание как начинающих предпринимателей, так и опытных бизнесменов. Фулфилмент охватывает множество процессов, связанных с заказами, и включает:

1. Прием и хранение товара — изделия принимаются на складе и сортируются с учетом всех особенностей хранения. Важно обеспечить правильные условия, особенно если речь идет о продукции с особыми требованиями к температуре или влажности.

2. Комплектация заказа — после получения заказа товар подбирается и упаковывается. Этот процесс оптимизирован, что позволяет ускорить отправку и минимизировать ошибки. Благодаря автоматизированным решениям комплектация происходит быстро и без сбоев.

3. Доставка — фулфилмент-центр отправляет готовые заказы клиентам, используя различные службы доставки в зависимости от пожеланий и бюджета клиентов.

4. Обработка возвратов — возвраты являются неотъемлемой частью любого бизнеса, и фулфилмент позволяет быстро и эффективно их обрабатывать, что положительно сказывается на удовлетворенности клиентов.

Фулфилмент берет на себя множество рутинных операций, связанных с логистикой. Правильно организованный фулфилмент становится фактором успеха для клиентов, особенно когда речь идет о масштабировании бизнеса и выходе на новые рынки.

Фулфилмент-сервисы снижают издержки и увеличивают маржу, позволяя компаниям сосредоточиться исключительно на производстве качественной продукции, оставляя логистику профессионалам.

7. Акцент на качественных характеристиках продукции. Покупатель постепенно уходит от стереотипа восприятия импортных товаров как более надежных и качественных. Как следствие, возрастает

значимость уникальной идентичности российских брендов. Потребитель выбирает проверенного местного производителя, особенно в категориях товаров народного потребления, продовольствия и косметики. Произведенная в России продукция воспринимается как нечто особенное, аутентичное и заслуживающее особого отношения. Компании поняли важность правильного позиционирования и проработали концепцию уникального торгового предложения, акцентируя внимание на экологической чистоте сырья, традициях изготовления и подлинности российского происхождения. Такой подход находит отклик у покупателей, испытывающих повышенный интерес к местным товарам.

8. Автоматизация и цифровизация процессов. Новые IT-технологии меняют подход к ведению бизнеса, и российские производители вынуждены перестраиваться вслед за изменениями. Автоматизация процессов закупки материалов, планирования производства, доставки и послепродажного сопровождения позволили компаниям резко повысить свою конкурентоспособность. Искусственный интеллект используется для прогнозирования спроса, анализа конкурентов и подбора оптимального ассортимента, что увеличивает точность принимаемых реше-

ний и уменьшает вероятность ошибочных шагов. Производители понимают ценность автоматизации и стараются внедрить современные информационные системы управления предприятием (ERP), программное обеспечение для расчета себестоимости и учет движения материальных ценностей, повышая прозрачность процессов и снижая риски неэффективного расходования ресурсов. Эти причины сформировали фундамент новой реальности, где маркетплейсы превратились в главный канал сбыта продукции российских производителей, обеспечили быстрый рост продаж и открыли огромные перспективы для дальнейшего развития.

### Проблемы формирования устойчивых каналов сбыта продукции российских производителей на маркетплейсах

Несмотря на впечатляющие темпы роста электронной торговли и многочисленные преимущества, предоставляемые маркетплейсами, российский производитель сталкивается с множеством серьезных трудностей и ограничений, препятствующих эффективному формированию устойчивых каналов сбыта.

Далее рассмотрим каждую из ключевых проблем максимально детально (табл. 2).

Таблица 2

### Ограничения в формировании устойчивых каналов сбыта

Table 2

#### Limitations in the formation of sustainable distribution channels

СИМПТОМЫ	ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ
<b>Проблема 1 — высокая степень конкуренции и сложность дифференцирования</b>	
Относительно низкая дифференциация товаров, вызванная низкой степенью индивидуализации продуктов, отсутствием ярких фирменных признаков или оригинального дизайна. Недостаточное понимание особенностей целевой аудитории и неумелое выделение уникальных качеств продукта. Невозможность полноценно контролировать процесс представления товара конечному покупателю вследствие отсутствия непосредственного влияния на оформление карточки товара, подачу визуальной информации и качество фотографий	Низкая доля рынка и невозможность закрепиться в долгосрочном периоде. Трудности с достижением критически важной массы продаж, необходимой для окупаемости затрат на присутствие на платформе. Утрата способности управлять собственной стоимостью и снижением цен ввиду агрессивной конкуренции
<b>Проблема 2 — отсутствие прозрачной регуляции комиссий и правил игры маркетплейсов</b>	
Непредсказуемый характер расходов, связанных с деятельностью на маркетплейсах. Высокие транзакционные издержки, негативно сказывающиеся на финансовой отчетности. Недовольство производителей невозможностью влиять на формирование цены товара	Сокращение чистой прибыли и замедление темпов развития компании. Потеря мотивации к вложениям в развитие бизнеса на маркетплейсах. Замедление прогресса в модернизации производственных мощностей и снижении себестоимости продукции
<b>Проблема 3 — сложности контроля качества представленных товаров и защиты бренда</b>	
Плохое представление товаров на сайте маркетплейса. Наличие негативных отзывов о продуктах, вызванных несоответствием заявленным характеристикам. Нарушение авторских прав и патентных охраняемых объектов	Ухудшение репутации бренда и потеря доверия покупателей. Увеличение затрат на судебные разбирательства и борьбу с нарушениями. Затруднения с выходом на международный рынок



Окончание таблицы

<b>Проблема 4 — запас прочности и финансовые обязательства перед поставщиками</b>	
Задержки поступления товара на полки маркетплейса из-за нехватки оборотных средств. Накопление просроченных запасов на складах. Дополнительные траты на уплату штрафов и компенсаций маркетплейсу	Неконтролируемое ухудшение финансового положения компании. Снижение кредитного рейтинга и уменьшение привлекательности для инвесторов. Угроза банкротства или закрытие бизнеса
<b>Проблема 5 — организационная неподготовленность бизнеса к переходу на маркетплейсы</b>	
Отсутствие четкого плана работы на маркетплейсах. Нехватка профессиональных кадров для оперативного взаимодействия с покупателями. Незнание требований и условий работы конкретной платформы	Падение показателей продаж и рост числа отказов. Негативная реакция покупателей и угроза потерять репутацию. Полная остановка деятельности на маркетплейсах из-за невозможности справиться с нагрузкой
<b>Проблема 6 — влияние внешних экономических шоков и волатильность курса рубля</b>	
Макроэкономические кризисы и резкие скачки инфляции приводят к потере покупательной способности населения и падению общего спроса на продукцию. Изменение стоимости импортируемого сырья или оборудования нарушает производственные планы и вызывает сбои в выполнении контрактов	Значительное колебание цен на сырье и материалы. Инфляционное давление на экономику и удорожание кредитов. Необходимость экстренного пересмотра планов развития бизнеса
<b>Проблема 7 — ответственность за нарушение законодательства и регуляторные риски</b>	
Риск наложения административных санкций и штрафов за невыполнение обязательных процедур. Повышенные требования регуляторов к соблюдению налоговых обязательств. Требования обязательного лицензирования некоторых видов деятельности	Штрафы и санкции со стороны контролирующих органов. Временная приостановка деятельности на маркетплейсах. Принуждение к уплате неустойки и возмещение ущерба пострадавшим сторонам
<b>Проблема 8 — территориальные различия и неравномерность охвата регионов</b>	
Большая разница в показателях доступности товаров в разных регионах. Завышение стоимости доставки и длительности периода ожидания товара. Сложности в создании единой системы управления логистикой	Отток покупателей из труднодоступных регионов. Потери прибыли от излишних транспортных расходов. Ограниченная территория покрытия продукцией
<b>Проблема 9 — внутренний менеджмент и организационные процедуры</b>	
Организация логистики слабо развита и нуждается в реформировании. Недостаток профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и квалификациями. Ошибки в управлении потоками информации и несоответствие принятым стандартам качества	Снижение операционной эффективности и рост операционных расходов. Опережающее отставание от конкурентов, имеющих лучшую организованность. Существенно возрастающая нагрузка на руководителей компании

### 1. Высокая степень конкуренции и сложность дифференцирования

Наиболее распространенной проблемой является высокий уровень конкуренции внутри каждого конкретного сегмента рынка. Практически каждый популярный товар представлен десятками аналогов, а значит, задача завоевать внимание покупателя становится чрезвычайно трудной. Во-первых, невозможно однозначно определить, каким уникальным предложением сможет отличаться один производитель от другого. Во-вторых, низкое пороговое значение входа на маркетплейсы привело к появлению множества мелких поставщиков, демпингующих цену ради краткосрочной выгоды.<sup>45</sup>

### 2. Отсутствие прозрачной регуляции комиссий и правил игры маркетплейсов

Вторая серьезная проблема связана с непрозрачностью политики взимания комиссий и тарифов маркетплейсов. Нередко маркетплейсы устанавливают высокие комиссии за продажу товаров, платные услуги продвижения, оплату за обработку возвратов и возврата налогов. Даже небольшой прирост оборота может сопровождаться значительным увеличением комиссионных выплат, уменьшающих чистую прибыль производителя. Вызывает тревогу и нестабильность правил работы платформ. Меняются алгоритмы ранжирования товаров, вводятся дополнительные сборы, меняются критерии отбора

<sup>45</sup> Селлеры на российских маркетплейсах 2022. URL: [https://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Sellers\\_on\\_MP.pdf](https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Sellers_on_MP.pdf)

участников аукционов и тендеров. Все это заставляет производителей постоянно отслеживать ситуацию и менять тактику ведения бизнеса, тратя ресурсы на регулирование и адаптацию. Проблема усугубляется слабостью правовой базы регулирования взаимоотношений между маркетплейсом и производителем. Часто маркетплейсы навязывают невыгодные условия договора, затрудняют доступ к деталям сделки и мешают защитить права производителя.

### 3. Сложности контроля качества представленных товаров и защиты бренда

При выводе продукции на маркетплейсы производители теряют прямой контроль над процессом отображения товара покупателю. Хотя сам производитель загружает основную информацию о товаре, за качество фотографирования, оформление страницы товара и общее впечатление несет ответственность сама платформа. Зачастую представленные сведения неполны, некорректны или неверно отражают характеристики товара, что отрицательно сказывается на восприятии бренда (Шевченко, 2018).

Другая сторона медали — защита интеллектуальной собственности и борьба с подделками. Любому недобросовестному участнику рынка может незаконно использовать название бренда, нарушать авторские права или зарегистрированную торговую марку. Решить данную проблему сложно, так как процедура оспаривания нарушений довольно длительна и ресурсоемка.

### 4. Запас прочности и финансовые обязательства перед поставщиками

Производитель, работающий на маркетплейсе, вынужден балансировать между необходимостью поддержания необходимого объема запасов готовой продукции и опасностью возникновения избытков непроданных товаров. Проблема заключается в том, что товары отправляются на склады маркетплейсов заранее, задолго до фактического совершения сделки купли-продажи. Если товар долго лежит на складе, возникают дополнительные расходы на хранение, утилизацию устаревших партий и амортизационные отчисления.

Отдельно стоит отметить необходимость финансирования закупок товаров, необходимых для пополнения запасов. Мелкие производители нередко испытывают нехватку ликвидности и оказываются неспособны покрыть возросшую потребность в финансировании оборотного капитала.

Эта ситуация обостряется еще сильнее, если учесть обязательные платежи за аренду места на складе, страховку груза и компенсацию возможных убытков в результате порчи товара.

### 5. Организационная неподготовленность бизнеса к переходу на маркетплейсы

Еще одной причиной неудачи на маркетплейсах является недостаток компетенций и опыта у большинства российских производителей. Некоторые руководители считают, что достаточно просто разместить товары на площадке и ждать покупателей. Но реальность оказывается сложнее: нужны квалифицированные специалисты по управлению аккаунтом, опытные менеджеры по работе с возражениями, маркетологи для продвижения товаров и программисты для настройки интеграционных систем (Андреева, 2019).

Переход на электронную торговлю подразумевает наличие качественно организованной структуры, адаптированной под работу в режиме онлайн. Малые и средние компании редко обладают достаточным количеством специалистов нужной квалификации, чтобы обеспечить должный уровень присутствия на маркетплейсах.

### 6. Влияние внешних экономических шоков и волатильность курса рубля

Специфическим фактором риска выступает зависимость российских производителей от колебаний курсов валют и мировой конъюнктуры цен на сырье и комплектующие. Резкие колебания курса рубля ведут к непредсказуемым последствиям для бизнеса, заставляя пересматривать ценовую политику и структуру себестоимости.<sup>46</sup>

### 7. Ответственность за нарушение законодательства и регуляторные риски

Отечественное законодательство предусматривает жесткие нормы и санкции в отношении нарушений, допускаемых участниками электронной торговли. Прежде всего речь идет о нарушении порядка осуществления предпринимательской деятельности, несоблюдении правил маркировки и сертификатов качества, неправомерном использовании персональных данных и др.

Самостоятельно соблюдать законодательные требования непросто, ведь число нормативных актов велико и постоянно меняется. Нарушения закона грозят крупными штрафами, приостановкой деятельности и другими неприятными санкциями.

### 8. Территориальные различия и неравномерность охвата регионов

Неравномерность территориального распределения покупателей накладывает особые требования на организацию логистики и соблюдение срока доставки. Одни регионы характеризуются низким проникновением интернета и медленными скоростями соединения, другие страдают от удаленности

<sup>46</sup> Ассоциация компаний интернет-торговли. URL: <https://akit.ru/news/obyom-internet-torgovli-v-rossii-v-2024-godu-uvechilsya-na-41> (дата обращения: 02.05.2024).

и плохой транспортной инфраструктуры. Все это ведет к удлинению сроков доставки, дополнительным транспортным издержкам и возможным конфликтам с покупателями.

#### 9. Внутренний менеджмент и организационные процедуры

Завершающий блок рассматриваемых проблем связан с внутренним управлением бизнесом. Компании сталкиваются с большим объемом данных, огромным числом операций и необходимостью быстрого реагирования на изменение обстоятельств. Без соответствующей инфраструктуры управления данными и систематического контроля исполнение задач превращается в хаос.

Помимо прочего, существует дефицит высококвалифицированных специалистов в области управления логистикой, администрирования платформ и маркетинга. Традиционные методы менеджмента уступают место цифровым технологиям, которым сотрудники не обучены и плохо ими владеют.

Очевидно, что, несмотря на положительный эффект присутствия на маркетплейсах, российские производители сталкиваются с массой проблем, каждая из которых способна нанести серьезный ущерб бизнесу. Их преодоление требует совместных усилий представителей власти, отраслевых ассоциаций и самих производителей. Для выработки действенных мер необходимы глубокая диагностика текущих недостатков и разработка комплексной программы мер по улучшению условий работы российских производителей на маркетплейсах.

#### Перспективы и возможные пути решения существующих проблем

Маркетплейсы продолжают стремительно развиваться, став главным направлением выхода на рынок для огромного числа российских производителей.<sup>47</sup> Существует целый ряд веских причин, объясняющих, почему будущее принадлежит самим производителям, а не посредникам. Ниже представлены главные аргументы и обоснованные выводы.

1. Технология прямого доступа к покупателю. Исторически сложилось, что путь товара от производителя к конечному потребителю пролегает через длинную цепь посредников. Перекупщики получали комиссию за свое посредничество, порой сильно завышая стоимость товара. В современном мире благодаря маркетплейсам появилась уникальная возможность устранить лишние звенья цепи и продать товар напрямую конечному покупателю. Этот под-

ход приносит пользу обеим сторонам: производитель получает большую прибыль, а покупатель приобретает товар по выгодной цене. Постепенно такая схема вытесняет классические модели, основанные на участии посредников.

2. Гибкость ценообразования и повышенная конкурентоспособность. Освобождаясь от давления посредников, производитель получает свободу устанавливать справедливые цены, учитывая реальную рыночную обстановку. Товары, доступные по прямым ценам, вызывают больший интерес у покупателей, и именно такие предложения приобретают популярность на маркетплейсах.<sup>48</sup> Более справедливое ценообразование способствует укреплению позиций производителя, увеличивает его привлекательность для клиентов и выводит продукцию на первые строчки поисковых выдач маркетплейсов.

3. Глубокий анализ спроса и повышение точности прогнозирования. Используя встроенные аналитические инструменты маркетплейсов, производители получают огромный массив данных о поведении покупателей. Эти данные помогают точно определять, какой товар пользуется наибольшим спросом, какие свойства важны для покупателей и какие сегменты рынка остаются недостаточно освоенными. Такое глубокое понимание рынка позволяет производителям быстро реагировать на изменения вкусов и предпочтений, разрабатывать новые линейки товаров и выводить их на рынок с максимальной точностью.

4. Возможность выстроить прямую коммуникацию с потребителем. Появление возможности прямого общения с покупателем кардинально меняет картину взаимодействия бренда и потребителя. Раньше покупатель получал товар анонимно, без возможности высказать свое мнение или пожелание. Сейчас маркетплейсы позволяют собирать прямые отзывы, идеи и предложения по улучшению продукта. Получаемая информация обогащает знания производителя о нуждах и желаниях потребителей, помогая производить действительно востребованную продукцию (Филатов, 2020).

5. Сокращение влияния посредников в цепочке производитель — покупатель

Интернет-торговля существенно изменила ситуацию, когда влияние сетей и дистрибьюторов на конечную цену продукта, а также товарную сетку было запредельным. Теперь для производителя нет ограничений, он в праве сам выбирать, какой товар выводить на рынок, и регулировать цены.

<sup>47</sup> Рынок маркетплейсов в 2024 году: аналитика T-Bank: сайт. URL: <https://e-pepper.ru/news/rynok-marketpleysov-v-2024-godu-analitika-t-bank.html>

<sup>48</sup> Ассоциация компаний интернет-торговли: сайт. URL: <https://akit.ru/news/obyom-internet-torgovli-v-rossii-v-2024-godu-uvechilsya-na-41> (дата обращения: 2.05.2024).



6. Международные перспективы и экспортный потенциал. Международные маркетплейсы, такие как Amazon, eBay и AliExpress, открывают российским производителям беспрецедентные возможности для выхода на иностранные рынки. Через платформы они могут напрямую взаимодействовать с иностранным покупателем, преодолевая таможенные барьеры и культурные различия. Такая перспектива создает дополнительный импульс для внутреннего роста и увеличения экспорта, что дополнительно укрепляет позиции российских производителей на мировом рынке.<sup>49</sup>

Мир движется к новому уровню развития, где главную роль будут играть сами производители, избавившиеся от оков посредников и уверенно вышедшие на рынок напрямую. Формирующаяся среда маркетплейсов позволяет каждому игроку раскрыть свой потенциал, фокусируясь на главной задаче — выпуске качественных товаров и удовлетворении нужд потребителей. Чем глубже производители проникают в суть работы маркетплейсов, тем прочнее становятся их позиции на рынке и тем быстрее перекупщики уходят в прошлое.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Андреева Л.В. Элементы цифровых технологий в торговой и закупочной деятельности (правовой аспект) // Предпринимательское право. Приложение «Право и Бизнес». 2019. № 1. С. 15–21 [Andreeva L.V. Elements of digital technologies in trade and procurement activities (legal aspect). *Predprinimatel'skoe pravo. Prilozhenie «Pravo i Biznes» = Business law. The application "Law and Business"*. 2019;1:15–21 (In Russ.)]
- Косарева О.А. Современные тенденции развития розничной торговли и перспективные форматы розничных магазинов // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1. С. 193–197 [Kosareva O.A. Modern trends in the development of retail trade and promising formats of retail stores. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Right*. 2019;1:193–197 (In Russ.)]
- Филатов В.В. Менеджмент. Традиционные и современные модели: справочное пособие. М.: ИНФРА-М, 2020. 472 с. [Filatov, V.V. *Management. Traditional and modern models: a reference guide*. Moscow: INFRA-M, 2020. 472 p. (In Russ.)].
- Чернухина Г.Н. Поведение потребителей в контексте Интернет-инноваций в ретейле // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1. С. 299–302 [Chernukhina G.N. Consumer behavior in the context of Internet innovations in retail. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Right*. 2019;1:299–302 (In Russ.)]
- Шевченко Д.А. Рынок диджитал коммуникаций в России: ситуация и основные тренды // Системные технологии. 2018. № 26. С. 84–88. [Shevchenko D.A. Digital communications market in Russia: the situation and the main trends. *Sistemnye tehnologii = System technologies*. 2018;26:84–88 (In Russ.)]

<sup>49</sup> Рынок маркетплейсов в 2024 году: аналитика T-Bank. URL: <https://e-pepper.ru/news/rynok-marketpleysov-v-2024-godu-analitika-t-bank.html>