

КИЧИГИН
Илья Алексеевич

бакалавриат, Петрозаводский Государственный
Университет (Петрозаводск, Россия),
ilyakadet07@mail.ru

МАРКЕТПЛЕЙСЫ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНЦИИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Научный руководитель:

Чувак Андрей Владимирович

Рецензент:

Федорцова Варвара

Александровна

Статья поступила: 26.05.2026;

Принята к публикации: 28.09.2026;

Размещена в сети: 28.09.2026.

Аннотация. Цифровизация розничной торговли изменила условия конкуренции для малого бизнеса, основным каналом выхода на рынок которого стали маркетплейсы. Цель исследования — определить конкурентные возможности и ограничения, формируемые платформенной торговлей для малых продавцов. Применены анализ литературы, обобщение отраслевых данных 2025 года и сравнительный метод. Выделены преимущества маркетплейсов, систематизированы их ограничения, охарактеризована дифференциация продавцов по обороту. Сделан вывод о двойственном влиянии маркетплейсов на конкуренцию и переходе рынка к стадии зрелости.

Ключевые слова: маркетплейс, малый бизнес, конкуренция, электронная коммерция, цифровая платформа, селлер, конкурентоспособность

Для цитирования: Кичигин И. А. Маркетплейсы как современный инструмент конкуренции малого бизнеса // StudArctic Forum. 2026. Т. 11, № 3. С. 94–100.

Развитие электронной коммерции привело к тому, что значительная часть розничного товарооборота переместилась на цифровые платформы — маркетплейсы, агрегирующие предложение множества независимых продавцов. Для субъектов малого предпринимательства это означает изменение самих условий конкуренции: возможность присутствия на рынке всё чаще определяется не наличием собственной торговой инфраструктуры, а способностью эффективно работать внутри платформенной среды. Проблема состоит в том, что маркетплейс одновременно расширяет рыночные возможности малого бизнеса и создаёт новые ограничения, причём соотношение этих эффектов остаётся недостаточно изученным. Вопросы платформенной торговли рассматриваются в работах И.Ю. Харламовой [Харламова], Д.В. Вихарева и А.Ю. Анисимова [Вихарев], Н.С. Власовой, Ж.И. Аблаевой, К.И. Куник и С.И. Кузнецовой [Власова], тогда как теоретическую основу анализа конкуренции образуют классические исследования М. Портера [Портер]. Вместе с тем эмпирическая оценка положения малых продавцов на российском рынке 2025 года освещена фрагментарно. Гипотеза исследования состоит в том, что маркетплейс выступает инструментом конкуренции малого бизнеса с двойственным эффектом: снижая барьеры входа, он одновременно повышает интенсивность ценового и неценового соперничества. Цель работы — определить роль маркетплейсов в конкуренции субъектов малого предпринимательства. Достижение цели предполагает решение следующих задач: уточнить понятие маркетплейса, выявить предоставляемые им конкурентные возможности,

систематизировать ограничения платформенной модели и оценить дифференциацию малых продавцов по результатам деятельности. Методология исследования включает анализ научной литературы, обобщение данных отраслевых исследований и сравнительный метод.

* * * * *

Достижение поставленной цели требует прежде всего уточнения исходного понятия. Маркетплейс определяется как цифровая торговая платформа, которая объединяет в едином интерфейсе предложения множества независимых продавцов и принимает на себя обеспечение части торговых функций — привлечение покупателей, обработку платежей, а нередко хранение и доставку товара. Маркетплейсы принято относить к моделям электронной коммерции, действующим на основе посреднической бизнес-модели и поддерживающим разные форматы исполнения заказа — от хранения товара на складе площадки до отгрузки со склада продавца [Гаврилов]. Инфраструктурная природа таких площадок проявляется в том, что площадка не только сводит продавцов и покупателей, но и берёт на себя организацию значительной части торгового процесса. Принципиальное отличие маркетплейса от интернет-магазина состоит в том, что площадка, как правило, не выступает собственником реализуемого товара, а предоставляет посредническую инфраструктуру и доступ к аудитории. Именно эта особенность определяет значение маркетплейсов для малого бизнеса, поскольку доступ к готовой инфраструктуре снимает значительную часть издержек, ранее труднопреодолимых для небольших компаний.

Из инфраструктурного характера платформы вытекает совокупность конкурентных возможностей, которые она открывает перед малым предпринимательством. К основным из них относятся:

- низкий порог входа на рынок, не требующий создания собственного сайта, склада и службы доставки;
- доступ к сформированной аудитории площадки и генерируемому ею поисковому трафику;
- использование логистической и платёжной инфраструктуры маркетплейса;
- встроенные инструменты продвижения и аналитики, позволяющие управлять спросом и оценивать результаты продаж.

Совокупность перечисленных факторов меняет конкурентную позицию малого продавца, сокращая его отставание от крупных участников рынка по доступу к покупателю. Н.С. Власова, Ж.И. Аблаева, К.И. Куник и С.И. Кузнецова отмечают, что маркетплейсы «помогают увеличить число покупателей и расширить объём продаж бизнеса», а «аудитория платформы моментально становится потенциальным клиентом продавца, даже если он только вышел на рынок» [Власова: 93]. Масштаб явления подтверждается эмпирически: по данным отраслевого исследования, на трёх крупнейших универсальных площадках России работает свыше 486 тыс. продавцов, а доля маркетплейсов в структуре их продаж достигает в среднем 87 %¹.

Высокая доля платформенных продаж свидетельствует, однако, не только о возможностях, но и о формирующейся зависимости малого бизнеса от площадок. И.Ю. Харламова рассматривает маркетплейсы как самостоятельный инструмент развития малого и среднего предпринимательства, обеспечивающий выход на широкий рынок без значительных капитальных вложений [Харламова: 74]. Сходную позицию занимают Д.В. Вихарев и А.Ю. Анисимов, отмечающие, что «в сфере малого и среднего предпринимательства торговые интернет-площадки предлагают возможность сохранить и масштабировать конкурентоспособность своих компаний с минимальными затратами» [Вихарев: 945].

Игнорирование электронных рынков представляет собой серьёзную угрозу

конкурентоспособности МСП, исключающую потенциальные возможности расширения целевой аудитории, охвата новых рынков [Панова: 52]. Преобладание одного канала продаж означает, что положение продавца оказывается тесно связано с правилами конкретной платформы, а пространство для манёвра при изменении этих правил ограничено. Вместе с тем устойчивость такой модели определяется условиями, которые устанавливает сама платформа, а эти условия в 2024–2025 годах заметно ужесточились.

Ограничения платформенной модели для малого бизнеса носят системный характер и включают:

- рост комиссий и логистических тарифов, снижающий маржинальность продаж;
- ценовое давление и фактически обязательное участие в акциях, ограничивающее свободу ценообразования;
- зависимость от алгоритмов ранжирования и необходимость постоянных вложений в продвижение карточек товаров;
- издержки, связанные с возвратами товара и недобросовестным поведением покупателей;
- регуляторные и налоговые изменения, повышающие нагрузку на малых продавцов.

Перечисленные ограничения непосредственно влияют на конкурентную динамику. В терминах модели отраслевой конкуренции М. Портера маркетплейс усиливает действие сразу нескольких конкурентных сил: снижение барьеров входа увеличивает число соперничающих продавцов, а рыночная власть площадки как поставщика инфраструктуры ограничивает прибыль, остающуюся у продавца [Портер]. Следствием стало то, что в 2025 году на российском рынке впервые зафиксировано сокращение числа активных продавцов на маркетплейсах. Дополнительным фактором давления выступают изменения налогового регулирования, вступившие в силу с 2026 года и затронувшие прежде всего малых продавцов и самозанятых².

Описанные процессы разворачиваются на фоне продолжающегося роста рынка электронной коммерции в целом. По итогам 2025 года совокупный объём российской интернет-торговли оценивается в диапазоне 11,5–13,4 трлн рублей, причём на универсальные маркетплейсы приходится около 81 % всех онлайн-заказов³. Сочетание роста рынка с сокращением числа продавцов указывает на его переход к стадии зрелости, для которой характерна консолидация: оборот увеличивается за счёт укрупнения действующих участников, а не за счёт притока новых. В результате конкуренция малого бизнеса смещается от экстенсивного привлечения новых участников к качественному соперничеству действующих продавцов, а сохранение позиции на рынке начинает зависеть от эффективности их операционной деятельности⁴.

Качественное соперничество проявляется в растущей дифференциации самих продавцов. Неоднородность малого бизнеса на маркетплейсах наглядно отражает сравнительная характеристика групп селлеров, выделенных по уровню месячного оборота (таблица 1).

Таблица 1

**Сравнительная характеристика групп селлеров универсальных маркетплейсов
(по данным исследования Точка Банк и Data Insight, 2025)⁵**

Признак	Низкооборотные (до 100 тыс. ₽/мес.)	Со средним оборотом (100 тыс. – 1 млн ₽/мес.)	Высокооборотные (свыше 1 млн ₽/мес.)
Возраст продавца	36–45 лет	до 35 лет	46–55 лет

Стаж продаж	2–3 года	более 3 лет	более 3 лет
Число площадок	одна	преимущественно одна	две и более
Численность штата	до 10 чел.	11–50 чел.	11–50 чел.
Товарные позиции	до 100	от 100 до 1000	от 100 до 3000
Происхождение товара	российское	российское и зарубежное	преимущественно зарубежное
Рекламные каналы	1–2	1–2	3 и более
Сервисы автоматизации	электронные таблицы	таблицы, внешняя аналитика, учёт финансов	аналитика, финансовый, складской и бухгалтерский учёт

Приведённые данные показывают, что переход в более высокую оборотную группу сопровождается не только увеличением численности штата и расширением ассортимента, но и усложнением применяемого инструментария. Низкооборотные продавцы ограничиваются электронными таблицами и одним-двумя рекламными каналами, тогда как высокооборотные используют специализированные сервисы аналитики, финансового и складского учёта. Конкурентоспособность на платформе, таким образом, всё в большей степени определяется управленческими и технологическими компетенциями продавца, а не только характеристиками самого товара; переход между оборотными группами требует не разового усилия, а последовательного наращивания этих компетенций.

Усложнение конкуренции по мере роста бизнеса проявляется и в структуре проблем, с которыми сталкиваются продавцы разных оборотных групп (таблица 2).

Таблица 2

Топ-5 проблемных зон селлеров по группам оборота (% респондентов) (по данным исследования Точка Банк и Data Insight, 2025)⁶

Ранг	До 100 тыс. ₽/мес.	100 тыс. – 1 млн ₽/мес.	Свыше 1 млн ₽/мес.
1	Возврат товара — 13 %	Возврат товара — 21 %	Возврат товара — 22 %
2	Привлечение трафика — 10 %	Условия сотрудничества с площадкой — 14 %	Недобросовестные покупатели — 22 %
3	Поиск подрядчиков — 10 %	Реклама и продвижение — 13 %	Реклама и продвижение — 19 %
4	Недобросовестные покупатели — 9 %	Привлечение трафика — 13 %	Привлечение трафика — 14 %
5	Поисковая выдача товара — 9 %	Доставка товара — 12 %	Ценовое регулирование — 14 %

Возврат товара остаётся наиболее распространённой проблемой во всех группах, причём его острота возрастает вместе с оборотом. При этом существенно, что у высокооборотных продавцов в числе ведущих проблемных зон оказываются реклама, привлечение трафика и ценовое регулирование, то есть направления, имеющие непосредственно конкурентную природу. Это означает, что по мере развития бизнеса на маркетплейсе соперничество за покупателя не ослабевает, а становится более интенсивным и смещается в область продвижения и ценовой политики, что согласуется с выдвинутой гипотезой о росте интенсивности конкуренции внутри платформенной среды.

Проведённый анализ подтверждает выдвинутую гипотезу: маркетплейс представляет собой инструмент конкуренции малого бизнеса с двойственным эффектом. Уточнение понятия "маркетплейс" показало, что его ключевой характеристикой является не просто агрегирование предложений, а передача платформе части торговых функций, что создаёт особый тип конкурентной среды. С одной стороны, маркетплейс снижает барьеры входа на рынок и предоставляет малым продавцам готовую аудиторию, логистическую и платёжную инфраструктуру, что позволяет им конкурировать с более крупными участниками. С другой стороны, анализ ограничений платформенной модели показал, что они действуют не как разовые барьеры, а как постоянно воспроизводящиеся условия, к которым продавец вынужден адаптироваться: наиболее остро это проявляется в росте издержек на рекламу и логистику, увеличении комиссий, ценовом давлении, зависимости от алгоритмов ранжирования и ужесточении регулирования, а также в фактическом ограничении свободы ценообразования, что, в свою очередь, повышает интенсивность соперничества и снижает маржинальность. В 2025 году влияние всех этих факторов выразилось в первом в истории рынка сокращении числа активных продавцов⁷. Российский рынок платформенной торговли переходит к стадии зрелости, на которой конкуренция смещается от привлечения новых участников к качественному соперничеству действующих, а конкурентоспособность малого продавца всё больше определяется его управленческими и технологическими компетенциями. Выявленная дифференциация селлеров по обороту и различия в структуре их проблем показывают, что эффективное использование маркетплейса требует осознанной конкурентной стратегии. Полученные результаты имеют практическое значение для малого бизнеса, поскольку указывают на необходимость заблаговременной диверсификации каналов продаж как способа снижения платформенной зависимости [Хирсин]. Дальнейшие исследования целесообразно направить на оценку устойчивости малого бизнеса в условиях платформенной зависимости и на анализ инструментов диверсификации каналов продаж.

Примечания

¹ Исследование селлеров универсальных маркетплейсов 2025 // Data Insight: сайт. 2025, 30 июля. URL: https://datainsight.ru/DI_marketplaces_sellers (дата обращения: 22.05.2026).

² Моденова В. Удар по растущим: как малый бизнес приспосабливается к новым налоговым правилам // Forbes: сайт. 2026, 27 марта. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/558018-udar-po-rastusim-kak-malyj-biznes-prisposablivaetsa-k-novym-nalogovym-pravilam> (дата обращения: 22.05.2026).

³ Анализ состояния рынка интернет-торговли в России по итогам 2025 года // Ведомости: сайт. 2026, 25 февраля. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/02/25/analiz-sostoyaniya-rinka-internet-torgovli-v-rossii-po-itogam-2025-goda (дата обращения: 22.05.2026).

⁴ Рынок маркетплейсов и интернет-магазинов 2025–2026: посещаемость, категории, продажи, прогноз // Oborot.ru: сайт. 2026, 4 марта. URL: <https://oborot.ru/articles/issledovanie-ecommerce-rynok-18-i267132.html> (дата обращения: 22.05.2026).

⁵ Исследование селлеров универсальных маркетплейсов 2025 // Data Insight: сайт. 2025, 30 июля. URL: https://datainsight.ru/DI_marketplaces_sellers (дата обращения: 22.05.2026).

⁶ Там же.

⁷ Мигачёва А. Продавцы теряют товарный вид. В России впервые снизилось количество селлеров на маркетплейсах // Коммерсантъ: сайт. 2026, 26 февраля. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8462743> (дата обращения: 22.05.2026).

Список литературы

Вихарев Д.В. Маркетплейс: методы и основные признаки цифровизации современного бизнеса / Д.В. Вихарев, А.Ю. Анисимов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 12-1. С. 942-951. DOI 10.34670/AR.2024.85.47.100

Власова Н.С. Маркетплейсы как модель электронной коммерции. Их роль в современной экономике и экономическая эффективность маркетплейсов / Н.С. Власова, Ж.И. Аблаева, К.И. Куник, С.И. Кузнецова // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1(51). С. 92-97.

Гаврилов Л.П. Электронная коммерция: учебник и практикум для вузов. Москва: Юрайт, 2022. 521 с.

Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Паблишер, 2026. 453 с.

Харламова И.Ю. Маркетплейсы как инструмент развития малого и среднего бизнеса // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 4(142). С. 127.

Хирсин М.А. Диверсификация каналов продаж как стратегия адаптации малого ритейла к институциональным условиям маркетплейсов // StudArctic Forum. 2026. Т. 11, № 1. С. 77-82. DOI 10.24412/2500-140X-2026-1-77-82

ONLINE MARKETPLACES AS A MODERN TOOL FOR SMALL BUSINESS COMPETITION

Scientific adviser:

Andrey V. Chuvak

Reviewer:

Varvara Fedortsova

Paper submitted on: 05/26/2026;

Accepted on: 09/28/2026;

Published online on: 09/28/2026.

Abstract. The digitalization of the retail sector has transformed the competitive landscape for small businesses, for which online marketplaces have become the primary route to market. The study aims to identify the competitive opportunities and constraints that platform-based retail creates for small-scale sellers. The methodology includes a literature review, a synthesis of 2025 industry data, and comparative analysis. The research highlights the advantages of marketplaces, categorizes their limitations, and examines seller differentiation by sales volume. The study concludes that marketplaces have a dual effect on competition and that the Russian platform retail market is transitioning to a mature stage.

Keywords: marketplace, small business, competition, e-commerce, digital platform, seller, competitiveness

For citation: Kichigin, I. A. Online Marketplaces as a Modern Tool for Small Business Competition. *StudArctic Forum*. 2026, 11 (3): 94–100.

References

Vikharev D.V., Anisimov A.Yu. Marketplace: methods and key features of digitalization in modern business. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 2024, Vol. 14, No. 12-1, pp. 942-951. DOI: 10.34670/AR.2024.85.47.100 (In Russ.)

Vlasova N.S., Ablaeva Zh.I., et al. Marketplaces as a model of electronic commerce. Their role in the modern economy and the economic efficiency of marketplaces. *Natural-Humanitarian Studies*, 2024, No. 1(51), pp. 92–97. (In Russ.)

Gavrilov L.P. *E-commerce: textbook for universities*. Moscow, Urait, 2022, 521 p. (In Russ.)

Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Moscow, Alpina Publisher, 2026, 453 p. (In Russ.)

Kharlamova I.Yu. Marketplaces as a tool for small and medium business development. *International Research Journal*, 2024, No. 4(142), p. 127. DOI: 10.23670/IRJ.2024.142.147 (In Russ.)

Hirsin M.A. Diversification of sales channels as a strategy for adapting small retail to the institutional conditions of marketplaces. *StudArctic Forum*, 2026, Vol. 11, No. 1, pp. 77 –82. DOI: 10.24412/2500-140X-2026-1-77-82 (In Russ.)