

ХИРСИН
Максим Андреевич

магистратура, Петрозаводский государственный университет (Петрозаводск, Россия),
guardungdas@mail.ru

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАНАЛОВ ПРОДАЖ КАК СТРАТЕГИЯ АДАПТАЦИИ МАЛОГО РИТЕЙЛА К ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМ УСЛОВИЯМ МАРКЕТПЛЕЙСОВ

Научный руководитель:

Прохорова Оксана

Николаевна

Рецензент:

Романова Ирина Николаевна

Статья поступила: 05.03.2026;

Принята к публикации: 29.03.2026;

Размещена в сети: 29.03.2026.

Аннотация. В статье рассматривается проблема устойчивости малого ритейла в условиях доминирования цифровых платформ (маркетплейсов). Обосновывается, что ориентация исключительно на один канал сбыта формирует институциональную ловушку: низкий порог входа сочетается с высокими транзакционными издержками, непрозрачностью правил и давлением рекламных аукционов, что снижает долгосрочную жизнеспособность малых предпринимателей. Делается вывод, что в условиях платформенной экономики малый ритейл должен переходить к омниканальной модели.

Ключевые слова: малый ритейл, маркетплейсы, платформенная экономика, институциональная ловушка, диверсификация каналов продаж, D2C (direct-to-consumer), омниканальность, адаптационные стратегии

Для цитирования: Хирсин М. А. Диверсификация каналов продаж как стратегия адаптации малого ритейла к институциональным условиям маркетплейсов // StudArctic Forum. 2026. Т. 11, № 1. С. 77–82.

Современный этап развития российской электронной коммерции характеризуется беспрецедентной концентрацией рыночной власти в руках нескольких крупнейших цифровых платформ. По данным исследовательских компаний, на четыре крупнейших маркетплейса — Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и Мегамаркет — приходится более 80 % российского рынка интернет-торговли.

По итогам 2025 года объём рынка электронной коммерции в России, по различным оценкам, составил от 13,5 до 15,2 трлн рублей. Доля маркетплейсов в структуре онлайн-торговли достигла 66–68 %, при этом две крупнейшие платформы — Wildberries и Ozon — обеспечивают около 65 % всех онлайн-продаж. Количество заказов на маркетплейсах превысило 9 млрд, увеличившись более чем на 40 % по сравнению с 2024 годом.

Такая динамика открыла перед малым предпринимательством широкие возможности: маркетплейсы обеспечивают постоянный поток целевой аудитории, расширение географии продаж и снижение расходов на рекламу по сравнению с автономными каналами сбыта. Однако обратной стороной этого процесса становится формирование новой формы экономической зависимости. Как отмечается в научных исследованиях, вовлечённость малого бизнеса в платформенную экономику ведёт к снижению контроля над ценовой политикой и маржинальностью за счёт платформенных издержек и ограничений [Берсинёв:

Актуальность исследования обусловлена также изменениями регуляторной среды: в июле 2025 года принят Федеральный закон № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в РФ», который вводит требования к прозрачности отношений между маркетплейсами и продавцами. Вместе с тем, как отмечают представители органов исполнительной власти, сохраняется необходимость решения ряда ключевых проблем, включая обеспечение прозрачности финансовой отчетности со стороны платформ и защиту бизнеса от злоупотреблений.

Цель данной статьи — обосновать необходимость и охарактеризовать направления диверсификации каналов продаж как стратегии адаптации малого ритейла к институциональным условиям маркетплейсов. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- 1) проанализировать институциональные условия работы малого ритейла на маркетплейсах и выявить риски моноканальной модели;
- 2) раскрыть содержание стратегий диверсификации.

Теоретическую базу составили положения институциональной экономической теории (концепция институциональных ловушек Д. Норта, теория трансакционных издержек О. Уильямсона), а также работы В.В. Радаева по анализу рыночной власти. Применение институционального подхода позволило рассмотреть маркетплейс как институт, формирующий устойчивые правила взаимодействия. В ходе исследования проводился анализ открытых статистических данных и аналитических отчетов (IBC Real Estate, Data Insight) за 2024–2025 годы, изучение нормативно-правовых актов (Федеральный закон № 289-ФЗ) и научных публикаций по проблемам платформенной зависимости. Методы систематизации и классификации использованы для группировки рисков моноканальной модели и структурирования направлений диверсификации. Логико-теоретический анализ и синтез позволили обосновать взаимосвязь между выявленными рисками и предложенными стратегиями адаптации.

Для анализа положения малого ритейла на маркетплейсах продуктивным представляется использование институционального подхода, в частности концепции институциональных ловушек. Под институциональной ловушкой понимается устойчивая, но неэффективная норма или правило поведения, которая закрепляется в экономической системе, несмотря на наличие более эффективных альтернатив [Норт]. Выход из такой ловушки затруднен высокими трансакционными издержками, эффектом координации и культурной инерцией.

Применительно к платформенной экономике маркетплейс может быть рассмотрен как институт, формирующий правила взаимодействия между продавцами и покупателями. С одной стороны, платформа снижает трансакционные издержки поиска [Уильямсон], снижает барьеры входа на рынок и предоставляет малому бизнесу доступ к массовой аудитории. С другой стороны, платформа как частный регулятор устанавливает собственные правила, которые могут меняться односторонне, и контролирует ключевые ресурсы — трафик, данные о клиентах, видимость товаров.

Для предпринимателя возникает ситуация зависимости: уход с платформы означает потерю доступа к основному потоку покупателей, а продолжение работы — принятие условий, которые могут ухудшать его экономическое положение. Таким образом, маркетплейс становится институциональной ловушкой: продавец вынужден оставаться в рамках платформы, даже если её политика снижает его прибыль и устойчивость.

Ключевыми элементами, формирующими ловушку, выступают:

- асимметрия власти: платформа определяет правила ранжирования, комиссии,

штрафы, а продавец не может на них влиять [Радаев];

- эффект блокировки: накопленная репутация, отзывы, история продаж привязаны к платформе и не переносятся на другие каналы;
- сетевые эффекты: покупатели концентрируются на крупных платформах, поэтому альтернативные каналы не обеспечивают сравнимого трафика.

В таких условиях малый ритейл, делающий ставку исключительно на маркетплейс, оказывается в уязвимом положении. Его бизнес-модель становится моноканальной, что противоречит принципам диверсификации рисков. Для выхода из институциональной ловушки необходимы стратегии, позволяющие либо изменить институциональную среду (коллективные действия, регулирование), либо снизить зависимость от конкретной платформы за счет развития альтернативных каналов и формирования собственных активов, не контролируемых платформой.

Ориентация малого ритейла исключительно на маркетплейсы как единственный канал сбыта формирует модель, которую можно охарактеризовать как моноканальную. В краткосрочной перспективе такая стратегия позволяет минимизировать издержки на привлечение трафика и быстро выйти на значительные объемы продаж. Однако в долгосрочной перспективе она сопряжена с рядом системных рисков, способных подорвать устойчивость бизнеса.

1) Экономические риски: основным источником давления на малый бизнес является структура издержек, формируемая платформами. Комиссии маркетплейсов, расходы на логистику, хранение, обязательное участие в рекламных кампаниях и штрафы могут достигать, по оценкам участников рынка, 30–50 % от стоимости товара. Дополнительным фактором выступают потери от невыкупов товара покупателями: при дистанционной торговле доля возвратов может составлять от 10 до 30 % в зависимости от категории товара, при этом затраты на обработку возвратов также ложатся на продавца.

2) Алгоритмическая зависимость: видимость товаров на маркетплейсе определяется алгоритмами ранжирования, которые платформа не раскрывает полностью. Продавец не может достоверно знать, почему его товар опустился в выдаче, и вынужден постоянно подстраиваться под меняющиеся правила. Любое обновление алгоритмов способно резко снизить трафик и продажи без каких-либо действий со стороны продавца. Это создает ситуацию хронической неопределённости и лишает бизнес возможности долгосрочного планирования.

3) Потеря клиентского капитала: ключевой актив, который создает продавец в процессе работы на маркетплейсе, — это репутация, отзывы и история продаж. Однако этот актив принадлежит платформе и не может быть перенесён на другие каналы. Маркетплейсы, как правило, не передают продавцам данные о покупателях, что лишает предпринимателя возможности выстраивать прямые коммуникации, формировать базу для повторных продаж и развивать долгосрочные отношения с клиентами. В результате каждый следующий цикл продаж требует новых вложений в привлечение трафика внутри платформы.

4) Рекламная гонка: в условиях, когда органическая видимость снижается, продавцы вынуждены всё больше инвестировать во внутреннюю рекламу. Это создаёт эффект аукциона: крупные бренды с большими бюджетами могут выкупать основные рекламные позиции, повышая стоимость клика для всех участников. Малый бизнес оказывается в ситуации, где доля рекламных расходов в структуре себестоимости неуклонно растёт, снижая и без того невысокую маржинальность.

5) Правовая и регуляторная неопределённость: до недавнего времени маркетплейсы могли в одностороннем порядке менять условия договоров, вводить новые штрафы и комиссии без согласования с продавцами. Многочисленные жалобы в Федеральную

антимонопольную службу фиксировали случаи необоснованных блокировок, списаний и изменения правил взаимодействия.

Совокупность перечисленных факторов позволяет говорить о том, что моноканальная модель, основанная исключительно на маркетплейсах, является высокорискованной для малого ритейла. Предприниматель попадает в ситуацию зависимости, где ключевые параметры его бизнеса определяются внешней платформой, а возможности влиять на них минимальны. Выход из этой ситуации требует перехода к более сложным стратегиям, предполагающим диверсификацию каналов продаж.

Под диверсификацией каналов продаж понимается расширение набора способов реализации товаров, включая собственные интернет-магазины, продажи через социальные сети и мессенджеры, офлайн-точки, а также прямые продажи конечному потребителю (direct-to-consumer, D2C). Ключевая идея заключается в том, что каждый канал имеет свои преимущества и ограничения, а их сочетание позволяет компенсировать недостатки одного канала преимуществами другого [Котлер].

Таблица 1

Направления диверсификации каналов продаж (сост. автором)

Направление	Содержание	Вклад в снижение зависимости от маркетплейсов
Собственный интернет-магазин	Создание автономного сайта с каталогом товаров, системой заказа и оплаты	Полный контроль над пользовательским опытом и ценообразованием. Накопление собственной базы клиентов. Независимость от алгоритмов ранжирования
Продажи через социальные сети и мессенджеры	Ведение бренд-аккаунтов, публикация контента, приём заказов через сообщения и встроенные инструменты	Выстраивание прямых доверительных отношений с аудиторией. Формирование лояльности и узнаваемости. Возможность «перетекания» клиентов с маркетплейса в собственные каналы
D2C-продажи (direct-to-consumer)	Прямые продажи конечному потребителю через email-рассылки, закрытые чаты, мобильные приложения	Сохранение маржи за счёт отсутствия посредников. Полная принадлежность клиентских данных бизнесу. Персонализация коммуникаций и повторные продажи
Офлайн-каналы	Участие в ярмарках, открытие шоурумов, небольших магазинов, сотрудничество с локальными розничными точками	Охват аудитории, предпочитающей традиционные форматы. Снижение зависимости исключительно от цифровых платформ. Дополнительная возможность брендинга и контакта с клиентом

Переход к многоканальной модели даёт малому ритейлу ряд стратегических преимуществ:

- снижение зависимости от политики конкретного маркетплейса (изменение комиссий, алгоритмов, штрафов перестаёт быть критичным);
- возможность накопления собственной клиентской базы и коммуникации с ней без посредников;
- повышение маржинальности за счёт продаж через каналы с более низкими издержками;
- устойчивость к внешним шокам: проблемы в одном канале не останавливают бизнес целиком;
- возможность тестирования новых продуктов и форматов на лояльной аудитории.

Диверсификация требует дополнительных ресурсов: времени на управление несколькими каналами, компетенций в маркетинге, создании контента, технической поддержке. Для малого предпринимателя, особенно на начальном этапе, это может быть серьёзным вызовом. Кроме того, эффективная многоканальность предполагает синхронизацию ассортимента, цен и коммуникаций, что требует определённого уровня организации бизнес-процессов.

В диверсифицированной модели маркетплейс не исчезает, но меняет свою роль. Из единственного источника продаж он превращается в один из каналов, выполняющий специфические функции: привлечение новой аудитории, тестирование спроса на новые товары, работа с покупателями, которые предпочитают платформенные сервисы. При этом наиболее ценная часть взаимодействия с клиентом — формирование лояльности, повторные продажи, сбор обратной связи — смещается в собственные каналы, где бизнес сохраняет контроль.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что маркетплейсы, ставшие доминирующим каналом онлайн-торговли, формируют для малого ритейла противоречивую институциональную среду. С одной стороны, они обеспечивают низкий порог входа, доступ к массовой аудитории и готовую инфраструктуру, что делает их привлекательной стартовой площадкой для предпринимателей. С другой стороны, концентрация рыночной власти у нескольких крупнейших платформ создаёт ситуацию институциональной ловушки, в которой малый бизнес, однажды войдя на маркетплейс, оказывается в устойчивой зависимости.

Выход из институциональной ловушки требует перехода от пассивного следования правилам платформы к активным адаптационным стратегиям. Диверсификация каналов продаж выступает инфраструктурным решением, позволяющим снизить зависимость от единственного источника трафика. Развитие собственных интернет-магазинов, продаж через социальные сети, D2C-моделей и офлайн-каналов создаёт распределённую структуру, где проблемы на одной площадке не парализуют бизнес целиком. Маркетплейс при этом сохраняет свою функцию, но перестаёт быть единственной средой обитания бизнеса, превращаясь в один из инструментов воронки продаж.

Список литературы

Берсинёв А.С. Влияние цифровых платформ на трансформацию бизнес-моделей в малом и среднем предпринимательстве / А.С. Берсинёв, В.Б. Гатапова, А.И. Глушкова, А.М. Клепец, В.А. Игнатов // Финансовая экономика. 2025. № 5. С. 252-255.

Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван. Москва: Эксмо, 2019. 224 с.

Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.

Радаев В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России. Москва: Высшая школа экономики, 2011. 383 с.

Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. Санкт-Петербург: Лениздат; CEV Press, 1996. 702 с.

DIVERSIFICATION OF SALES CHANNELS AS A STRATEGY FOR ADAPTING SMALL RETAIL TO THE INSTITUTIONAL CONDITIONS OF MARKETPLACES

Scientific adviser:

Oksana N. Prokhorova

Reviewer:

Irina Romanova

Paper submitted on: 03/05/2026;

Accepted on: 03/29/2026;

Published online on: 03/29/2026.

Abstract. The article examines the problem of small retail's sustainability in the context of the dominance of digital platforms (marketplaces). It is argued that focusing solely on a single distribution channel creates an institutional trap: a low entry threshold is combined with high transaction costs, opaque rules, and the pressure of advertising auctions, which reduces the long-term viability of small entrepreneurs. The article concludes that in the context of the platform economy, small retail should transition to an omnichannel model.

Keywords: small retail, marketplaces, platform economy, institutional trap, diversification of sales channels, D2C (direct-to-consumer), omnichannel, adaptive strategies

For citation: Hirsin, M. A. Diversification of Sales Channels as a Strategy for Adapting Small Retail to the Institutional Conditions of Marketplaces. *StudArctic Forum*. 2026, 11 (1): 77–82.

References

Bersinev A.S., Gatapova V.B., et al. The impact of digital platforms on the transformation of business models in small and medium entrepreneurship. *Financial Economy*, 2025, No. 5, pp. 252-255. (In Russ.)

Kotler F., Kartajaya H., et al. *Marketing 4.0. Moving from traditional to digital: Internet promotion technologies*. Moscow, Eksmo, 2019, 224 p. (In Russ.)

North D. *Institutes, institutional change and economic performance*. Moscow, Nachala Economic Publishing Fund, 1997, 180 p. (In Russ.)

Radaev V.V. *Who owns power in consumer markets: relations between retail chains and suppliers in modern Russia*. Moscow, Higher School of Economics, 2011, 383 p. (In Russ.)

Williamson O.E. *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. St. Petersburg, Lenizdat, CEV Press, 1996, 702 p. (In Russ.)