

Научная статья
УДК 338.242.2
doi: 10.17223/19988648/70/13

Маркетплейсы как инструмент роста и источник рисков для предприятий малого бизнеса: влияние сотрудничества на экономические показатели

Владимир Николаевич Суязов¹

¹ *Российская международная академия туризма (РМАТ), Химки, Россия, s662@ya.ru*

Аннотация. В статье проведено исследование влияния цифровых торговых платформ (маркетплейсов) Wildberries и Ozon на микроэкономические показатели малых предприятий в России. На основе кейс-анализа четырех компаний из различных секторов (одежда, текстиль, детские товары, продукты питания) выявлены ключевые последствия платформенной зависимости: снижение операционной маржи, ограничение ценовой автономии, рост транзакционных издержек. Используются методы сравнительного анализа финансовых показателей, расчета индекса платформенной зависимости (ИПЗ) и SWOT-анализа. Результаты подтверждают гипотезу о том, что рост оборота через маркетплейсы сопровождается снижением рентабельности и стратегической гибкости бизнеса. Автор доказывает, что оптимальной стратегией является диверсификация каналов сбыта, сочетающая платформенные и альтернативные инструменты продаж. Также в статье приведены практические рекомендации, которые направлены на повышение устойчивости малых предприятий в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: платформенная экономика, малый бизнес, маркетплейсы, микроэкономические показатели, ценовая стратегия, Wildberries, Ozon, диверсификация каналов продаж

Для цитирования: Суязов В.Н. Маркетплейсы как инструмент роста и источник рисков для предприятий малого бизнеса: влияние сотрудничества на экономические показатели // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 70. С. 209–222. doi: 10.17223/19988648/70/13

Original article

Marketplaces as a growth tool and a source of risks for small businesses: The impact of cooperation on economic indicators

Vladimir N. Suyazov¹

¹ *Russian International Academy of Tourism, Khimki, Russian Federation, s662@ya.ru*

Abstract. The article studies the impact of digital trading platforms (marketplaces) Wildberries and Ozon on the microeconomic indicators of small businesses in Russia. The aim of the study is to determine the degree of influence of digital trading platforms

on the pricing strategy and profitability of a small business operating in the online environment, when cooperating with a particular marketplace. Based on a case analysis of four companies from various sectors (clothing, textiles, children's goods, food), the key consequences of platform dependence are identified: a decrease in operating margins, limited price autonomy, and an increase in transaction costs. The methods of comparative analysis of financial indicators, calculation of the platform dependence index (PDI) and SWOT analysis are used. The conducted research showed that marketplaces provide quick access of small businesses to the market, but at the expense of significant cost of presence and limitations of business process management. At the same time, alternative sales channels, although requiring investments, provide a higher level of profitability and strategic control over the business. The results confirm the hypothesis that the growth of turnover through marketplaces is accompanied by a decrease in profitability and strategic flexibility of the business. The author proves that the optimal strategy is diversification of sales channels, combining platform and alternative sales tools. At the same time, from a behavioral point of view, the author recommends that small business management use platforms as a channel for scaling their sales, situational market capture. The obtained results led to concomitant conclusions about the urgent need for government agencies supporting small businesses to create training programs on digital independence, subsidize promotion in their own online channels, as well as analyze and monitor conditions on marketplaces for compliance with competition principles. The article also provides practical recommendations aimed at increasing the sustainability of small businesses in the digital economy. The main results of the study reflect the results of the stated objective of the study. The participation of small businesses in the platform model is associated with a decrease in the level of managerial autonomy, a decrease in profitability and an increase in transaction costs. In most cases, a high share of sales through platforms is accompanied by a decrease in operating margins. An effective strategy for working with platforms involves diversification of distribution channels, development of own sales channels and flexible pricing policy. It is necessary to revise traditional microeconomic categories taking into account the factors of platform intermediation. The conducted analysis allows us to consider the phenomenon of platform dependence as a new form of economic imbalance arising from the asymmetry of digital control.

Keywords: platform economy, small business, marketplaces, microeconomic indicators, pricing strategy, Wildberries, Ozon, diversification of sales channels

For citation: Suyazov, V.N. (2025) Marketplaces as a growth tool and a source of risks for small businesses: The impact of cooperation on economic indicators. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*. 70. pp. 209–222. (In Russian). doi: 10.17223/19988648/70/13

Введение

В последние годы цифровые торговые платформы (маркетплейсы), такие как Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет, значительно трансформировали структуру розничной торговли в России. Малые предприятия получили реальный инструмент масштабирования продаж, выхода на новые регионы и снижения величины входного барьера на рынок. Однако наряду с очевидными преимуществами возникает вопрос зависимости малого бизнеса от условий, диктуемых платформами, включая правила ценообразования, логистику, возвраты и комиссионную политику.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью глубокого анализа экономических последствий взаимодействия малого бизнеса с цифровыми платформами. В условиях усиливающейся платформенной монополизации формируется новая модель рыночного взаимодействия, где хозяйствующий субъект теряет часть управленческой и ценовой автономии. Это вызывает необходимость пересмотра существующих представлений о свободной конкуренции на цифровых рынках и адаптации микроэкономических стратегий предприятий [8].

Как следствие, при принятии стратегического решения о сотрудничестве с тем или иным маркетплейсом для малого предприятия, функционирующего в онлайн-среде, особенно важно определить степень влияния цифровых торговых платформ на его ценовую стратегию и уровень рентабельности, что и является целью данного исследования.

Задачи исследования:

1. Изучить механизмы взаимодействия малого бизнеса с платформами Wildberries и Ozon.
2. Провести кейс-анализ малых предприятий, реализующих продукцию через указанные платформы.
3. Оценить влияние платформенной зависимости на уровень цен, издержек и маржинальности.
4. Сравнить показатели рентабельности продаж через платформу и вне ее.
5. Выработать практические рекомендации по оптимизации стратегии взаимодействия с маркетплейсами.

Гипотеза исследования состоит в том, что, несмотря на рост оборота, вовлеченность малого бизнеса в платформенную экономику ведет к снижению контроля над ценовой политикой и маржинальностью за счет платформенных издержек и ограничений.

Объектом исследования, как отмечено выше, выбраны малые предприятия, реализующие продукцию через цифровые торговые платформы.

Предметом исследования является влияние платформенной зависимости на микроэкономические показатели предприятия: ценообразование, структуру издержек, рентабельность.

В процессе исследования автором планируется количественно и качественно оценить платформенную зависимость с точки зрения микроэкономических параметров, включая влияние на предпринимательскую свободу, эффективность управления и прибыльность бизнеса.

Практическая значимость результатов заключается в возможности применения полученных выводов для повышения устойчивости малых предприятий в цифровой среде и оптимизации их стратегии взаимодействия с платформами.

Литературный обзор

Цифровая платформа представляет собой двух- или многосторонний рынок, на котором организатор платформы обеспечивает взаимодействие

между поставщиками и потребителями товаров или услуг. Согласно подходу Роше-Тироля [9], платформы действуют как посредники, минимизирующие транзакционные издержки и увеличивающие сетевые эффекты для участников. Ключевой особенностью таких рынков является асимметрия власти между платформой и хозяйствующими субъектами, что вызывает необходимость анализа новых форм зависимости и ограничений конкуренции.

Платформенная экономика формирует специфические институциональные условия функционирования малого бизнеса. Во-первых, предприятие лишается прямого контакта с конечным потребителем, передавая контроль за маркетингом, логистикой, возвратами и ценообразованием платформе. Во-вторых, платформы, обладая рыночной властью, устанавливают комиссионную политику, алгоритмы ранжирования и санкции, что де-факто ограничивает автономию малого предпринимателя.

В рамках теории транзакционных издержек Уильямсона [10] взаимодействие с платформами может рассматриваться как способ их снижения при высоких издержках альтернативных каналов продаж. Однако современные исследования Kenney–Zysman, [11], Srnicek [7] акцентируют внимание на феномене платформенной зависимости – ситуации, при которой бизнес становится структурно привязанным к платформе из-за высокого уровня вовлеченности, отсутствия альтернатив, накопленных репутационных и логистических активов.

В российских реалиях бизнес также использует маркетплейсы по-разному. Для крупного интернет-магазина переход на модель маркетплейса – это отличная возможность расширить свой бизнес, увеличить ассортимент. Для небольшого производителя поддерживать и формировать трафик на отдельно взятый интернет-магазин достаточно сложно. Сотрудничество с существующим маркетплейсом дает производителю доступ к многомиллионной аудитории, маркетинговую поддержку, а в некоторых случаях и частичную инфраструктуру [12].

В целом маркетплейсы делятся на четыре тематических категории: товары, услуги, информация, инвестиции, при этом в каждой из категорий автор работы [13] выделяет три вида: вертикальные, горизонтальные и глобальные. Для горизонтальных маркетплейсов характерна продажа товаров или услуг одной направленности, площадка объединяет огромный выбор продуктов, продукции (товаров, услуг) с общей характеристикой. На глобальных маркетплейсах продаются товары из различных категорий: продукты питания, бытовая химия, одежда, электроника и т.д. Для вертикальных маркетплейсов характерно множество поставщиков, но продается товар исключительно одного типа. В работе [14] тема специализированных маркетплейсов была более детально рассмотрена, они подразумевают выбор узкого сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей покупателей с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. По мнению авторов, потенциал развития специализированных маркетплейсов содержится в луч-

шем понимании специфики отрасли, повышении клиентоориентированности, удобстве покупателю в выборе лучшего товарного предложения и находить лучшее решение для себя, упрощении процесса создания и развития взаимодействия вокруг ценностного предложения, большей комплексности и качестве.

В работе [15] авторами был проведен углубленный анализ процесса продаж через наиболее популярные и востребованные на российском рынке маркетплейсы Wildberrys, Ozon, Яндекс.Маркет, осуществлен их сравнительный анализ, выявлены преимущества и недостатки каждой цифровой платформы, а также был исследован процесс продаж на российских торговых интернет-площадках. Отмечается, что маркетплейс становится мейн-стримом современной торговли. Анализ современных тенденций рынка цифровой торговли свидетельствует о растущей роли маркетплейса, поскольку существует уникальная взаимосвязь окружающей среды, дающая равные права и возможности всем участникам процесса, содействующая успешной конкуренции на одной цифровой платформе.

Нельзя не отметить, что ценность платформы для клиентов является одним из самых важных направлений оптимизации работы маркетплейса. Можно выделить следующие преимущества работы для продавцов через маркетплейс [4]: постоянный поток целевой аудитории за счет популярности торговой площадки, возможность расширить географию продаж, снижение расходов на рекламу, быстрый запуск, отсутствие необходимости создавать и продвигать ресурс самостоятельно. Среди недостатков автор называет высокую конкуренцию на площадке, зависимость от установленных сервисом правил, меньшую возможность для коммуникации с потенциальным клиентом, проблематичное повышение лояльности за счет акций и особых предложений. При этом усиление преимуществ и нивелирование недостатков автор предлагает осуществлять посредством доступа к новым регионам сбыта и новым покупателям, а также путем сокращения издержек на рекламу и продвижение.

В результате проведенного анализа в работе [2] авторы отмечают безусловную популярность данных торговых площадок. При этом основой развития рынка в настоящее время они называют силу брендов, благодаря которой, например, Wildberries или Ozon стали априори привычным и естественным местом совершения покупок, тенденцию закрытия офлайн-магазинов, сокращение ассортимента товаров в офлайн-магазинах, скачкообразные изменения цен, краудсорсинг управления ассортиментом, уход с рынков различных продавцов. Тем не менее рынок обладает и определенными перспективами развития, к которым можно отнести подвижность рынка в части распределения между брендами, увеличение вложений в продвижение на маркетплейсах (работа с отзывами, оптимизация карточек товаров, SEO и реклама внутри маркетплейсов), выход B2B-сегмента в онлайн, развитие алгоритмов искусственного интеллекта и робототехники (благодаря чему усилится работа с возражениями и претензиями, появится персонализация в диалогах с потребителем и Upsale).

Если обобщить исследования современных ученых, можно отметить, что для микроэкономического анализа важны следующие аспекты [1, 3, 5, 6, 16–18]:

- Ценообразование на платформе формируется не только самим продавцом, но и в рамках ценовой конкуренции с аналогичными товарами, предлагающимися через платформу.

- Издержки включают в себя не только производственные и логистические компоненты, но и переменные платформенные комиссии, штрафы и скидочные обязательства.

- Маржинальность товара может значительно снижаться по мере роста платформенной зависимости, особенно в условиях «гонки скидок», стимулируемой алгоритмами платформ.

Также применим поведенческий подход: субъекты малого бизнеса часто недооценивают долгосрочные издержки платформенной зависимости, фокусируясь на краткосрочном росте оборота (ограниченная рациональность, эффект подтверждения, поведенческая ловушка «роста любой ценой»).

В целом анализ современных научных работ показывает, что при достаточно глубокой теоретической проработке темы платформенной экономики вопрос влияния маркетплейсов на уровень цен, издержек и маржинальности малых предприятий изучен недостаточно. Также имеются некоторые пробелы в выработке практических рекомендаций по оптимизации бизнес-модели взаимодействия с маркетплейсами. Таким образом, для дальнейшего анализа необходимо рассмотреть реальные кейсы малых предприятий, использующих маркетплейсы как основной канал продаж, и сопоставить параметры их деятельности с альтернативными каналами реализации.

Материалы и методы

Для достижения поставленной цели исследования и проверки выдвинутой гипотезы использовался комбинированный подход, сочетающий качественные и количественные методы микроэкономического анализа.

Исследовательская стратегия заключалась в выборе многоуровневого кейс-метода, ориентированного на исследование малых предприятий, реализующих продукцию через маркетплейсы Wildberries и Ozon. Такой подход позволил зафиксировать влияние платформенной зависимости на ключевые экономические параметры бизнеса и отразить неоднородность результатов в зависимости от отрасли, категории товара и уровня цифровой зрелости бизнеса.

Эмпирическая база исследования была основана на данных:

- интервью и анкетирования собственников и управляющих 10 малых предприятий;

- финансовой отчетности и данных управленческого учета (по возможности): выручка, маржинальная прибыль, структура издержек до и после выхода на платформу;

- условий маркетплейсов из открытых данных: комиссии, логистика, штрафы, скидки;

- условий альтернативных каналов продаж: собственные сайты, офлайн-точки, соцсети.

Отбор кейсов проводился по следующим критериям:

- годовой оборот до 120 млн руб. (т.е. по критериям ФНС для малого бизнеса);

- опыт работы на платформе не менее 12 месяцев;

- наличие данных управленческого учета о динамике продаж и затрат.

При исследовании в качестве основного использовался метод сравнительного анализа. Выручка, маржинальность и структура издержек сравнивались по каналам продаж (платформа и альтернативные каналы). Также проведена сравнительная оценка динамики показателей «до и после» подключения к маркетплейсу.

Кроме того, при анализе использовался метод экономико-математического моделирования, проводился расчет зависимости маржинальности от доли продаж, проходящей через платформу, и был проведен расчет индекса платформенной зависимости (ИПЗ).

Качественная оценка сильных и слабых сторон платформенной модели с точки зрения малого предпринимателя была проведена при помощи SWOT-анализа.

Поведенческий анализ на основе анкетирования позволил автору определить степень восприятия предпринимателями зависимости от платформ, уровень мотивации выхода на маркетплейсы и их готовность к диверсификации каналов продаж.

Несмотря на достаточно обширный набор инструментов и методов в проведении исследования, необходимо отметить их недостатки, среди которых: ограниченность выборки, которая не позволяет экстраполировать результаты на все предприятия платформенной экономики, ограниченность доступа к точным данным финансовой и управленческой отчетности, в связи с чем в некоторых случаях использовались приблизительные оценки, также данная методология не учитывает сезонные и региональные колебания спроса.

Результаты

Для эмпирического анализа были отобраны четыре малых предприятия, осуществляющих реализацию товаров через маркетплейсы Wildberries и Ozon. Их данные приведены в табл. 1, все предприятия относятся к сегменту b2c-торговли, имеют годовой оборот в диапазоне от 15 до 80 млн руб. и используют маркетплейсы как основной или дополнительный канал сбыта.

Анализ структуры издержек выявил, что платформенные комиссии и логистика формируют значительную часть операционных издержек:

- Комиссия за продажу – от 9 до 25% в зависимости от категории.

- Логистика (фулфилмент, доставка) – 7–15%.

- Обязательные скидки и акции – снижение цены на 5–20% от базовой.

- Возвраты – до 10% от объема продаж в одежде и текстиле.

Таблица 1. Краткое описание кейсов

№	Вид деятельности, регион	Основной товар	Доля продаж через маркетплейсы, %	Выручка (2024 г.), млн руб.	Каналы сбыта
1	Одежда, г. Смоленск	Спортивные костюмы	90	56	Wildberries, Ozon
2	Домашний текстиль, г. Москва	Комплекты постельного белья	75	42	Ozon, соцсети
3	Детские товары, г. Москва	Развивающие игрушки	60	27	Ozon, корпоративный сайт
4	Продукты питания, Сведловская обл.	Специи и чай	40	15	Wildberries, офлайн

В результате фактическая маржинальность (отношение прибыли к выручке) по платформам составляет 12–18% в случае текстиля и игрушек, 5–10% в одежде из-за возвратов и 20–22% в продуктах в результате низкой логистики и высокой наценки.

При обсуждении вопроса об ограничениях и возможностях их ценовой стратегии большинство кейс-компаний отметили снижение гибкости в ценообразовании, цена, по которой товар попадет в топ, диктуется непосредственно алгоритмом платформ, скидки и промоакции полустандартизированы и добровольно-принудительны, при этом ручное управление ценами малоэффективно без использования платных инструментов продвижения. Компания из сферы одежды привела пример, когда установила базовую цену на товар 3 200 руб., но из-за системы скидок, комиссии и бонусов фактическая выручка с единицы составила 1 780 руб.

Разбирая вопросы управления ассортиментом и клиентской базой, участники опроса отметили отсутствие возможности сбора данных о клиентах, что исключает прямые маркетинговые коммуникации. Несколько компаний заявили, что алгоритмы ранжирования затрудняют продажу новых товаров без вложений в продвижение, при этом собственные сайты и соцсети используются только как вспомогательный инструмент, но требуют вложений в маркетинг и привлечение трафика.

Для оценки степени зависимости был использован индикатор платформенной зависимости (ИПЗ):

$$\text{ИПЗ} = \frac{\text{Доля продаж через платформу} \times \text{Платформенные издержки}}{\text{Валовая прибыль}}.$$

Таблица 2. Индикатор платформенной зависимости

№	Компания	ИПЗ, %
1	Одежда	108
2	Домашний текстиль	94
3	Детские товары	66
4	Продукты питания	48

При ИПЗ > 100% у компании, торгующей одеждой, платформа «съедает» всю маржинальную прибыль – бизнес работает на объем, а не на прибыль.

В целом анализ показывает, что рост оборота через маркетплейсы не всегда коррелирует с устойчивым ростом прибыли, а высокая зависимость от платформ несет стратегические риски для малого бизнеса.

Сравнительный анализ показателей малых предприятий на платформенных и альтернативных каналах выявил существенные различия в структуре издержек, уровне рентабельности и стратегическом контроле над бизнес-процессами. Для оценки были использованы те же кейсы, дополненные данными по продажам через собственные сайты, офлайн-точки и социальные сети. В силу объективных причин полученные из анкетирования и управленческих оценок данные были округлены (табл. 3).

Таблица 3. Финансовые показатели по каналам продаж

Компания	Канал продаж	Валовая маржинальная прибыль, %	Операционная маржинальная прибыль, %	Комиссии и логистика, %
1	Wildberries	36	8	28
	Корпоративный сайт	52	24	9
2	Ozon	41	13	28
	Социальные сети	49	22	11
3	Ozon	44	19	25
	Корпоративный сайт	55	31	7
4	Wildberries	48	23	25
	Офлайн продажи	60	35	10

Обобщая приведенные результаты сравнительного анализа, в табл. 4 представлены основные различия между платформенными и альтернативными каналами продаж в малых предприятиях.

Таблица 4. Ключевые различия по стратегическим параметрам

Параметр	Маркетплейсы	Альтернативные каналы
Контроль над ценообразованием	Ограничен (алгоритмы, скидки)	Полный
Доступ к клиентским данным	Отсутствует	Полный
Продвижение	Через внутренние платные инструменты	Гибкое, зависит от бюджета
Скорость запуска товара	Высокая	Средняя
Комиссионные и логистические издержки	Высокие (20–35%)	Ниже (5–12%)
Масштабируемость	Высокая	Ограничена ресурсами
Финансовая устойчивость	Зависит от условий платформ	Зависит от маркетинга

С точки зрения поведенческих аспектов интервьюеры показали, что на начальном этапе входа в маркетплейсы компании зачастую недооценивают свою зависимость от платформ до момента возникновения проблем (блокировка товара, резкое изменение условий). Еще одной ошибкой является расценивание выхода на платформу как «быстрый старт», но без долгосрочной стратегии. При этом подавляющее большинство предпринимателей заявило, что использование комбинированной модели придает большую устойчивость и гибкость бизнесу.

Таким образом, результаты исследования позволяют сделать выводы, что да, маркетплейсы обеспечивают быстрый доступ к рынку, но за счет существенной стоимости присутствия и ограничений управления бизнес-процессами. При этом альтернативные каналы продаж хотя и требуют вложений, но обеспечивают более высокий уровень рентабельности и стратегического контроля над бизнесом. Оптимальной же стратегией представляется модель диверсификации каналов продаж, в которой маркетплейсы используются как один из элементов, но не как единственная точка входа к потребителю.

Обсуждение

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что участие малых предприятий в платформенной экономике сопровождается не только ростом объемов продаж, но и существенным снижением уровня управленческой автономии и рентабельности бизнеса. При этом характер влияния цифровых платформ оказывается двойственным: с одной стороны, они обеспечивают доступ к широкому рынку, с другой – ограничивают стратегическую гибкость хозяйствующего субъекта.

Результаты исследования показали, что платформенная зависимость – это не только экономическая, но и институциональная проблема: в условиях цифровых маркетплейсов малый бизнес теряет контроль над ценообразованием, коммуникацией с клиентом и частью логистических процессов.

Реальные показатели маржинальности при продаже через Wildberries и Ozon значительно ниже, чем при использовании альтернативных каналов. В одном из кейсов платформа «съела» 100% валовой прибыли.

При высокой доле продаж через платформы и отсутствии альтернативных каналов бизнес становится структурно уязвимым к изменению правил игры со стороны платформы.

Предприниматели, осознанно выстраивающие многоуровневую и комбинированную модель сбыта, демонстрируют более устойчивые финансовые показатели и более высокий уровень стратегического контроля.

Влияние платформ на малый бизнес можно рассматривать как новую форму асимметричного контракта, в котором одна сторона (платформа) диктует правила на условиях, фактически исключающих возможность переговорного процесса.

С точки зрения теоретического вклада результаты исследования подтверждают необходимость уточнения бизнес-моделей, применимых к платформенной экономике. Привычные категории, такие как «рыночная автономия», «ценовая стратегия», «маржинальность», требуют переосмысления в условиях цифрового посредничества. В частности, возникает новый тип транзакционных издержек – алгоритмически навязанные расходы, появляется необходимость моделирования зависимости как экономической категории, влияющей на поведение субъекта.

Данное исследование позволило автору сформулировать практические рекомендации для оптимизации стратегии взаимодействия малых предприятий в цифровой среде с маркетплейсами. Во-первых, не строить бизнес-модель исключительно на платформенных продажах, параллельно развивая собственные цифровые и офлайн-каналы, т.е. формировать бизнес-модель, основанную на комбинированных каналах продаж. Во-вторых, именно на начальном этапе входа в маркетплейсы необходимо тщательно учитывать полную структуру издержек при формировании ценовой стратегии. И наконец, с поведенческой точки зрения менеджменту малых предприятий рекомендуется использовать платформы как канал масштабирования своих продаж, ситуативного захвата рынка, при этом рассматривать канал продаж через маркетплейсы исключительно как инфраструктуру базового выживания было бы ошибкой.

В свете представленных результатов для государственных органов поддержки малого предпринимательства назрела необходимость создания обучающих программ по цифровой независимости, субсидирования продвижения в собственных онлайн-каналах, а также анализа и мониторинга условий на маркетплейсах на предмет соблюдения принципов конкуренции.

Заключение

Развитие цифровой платформенной экономики радикально изменяет условия функционирования малого бизнеса, трансформируя как структуру издержек, так и характер рыночных взаимодействий. Результаты исследования подтвердили, что взаимодействие малых предприятий с маркетплейсами сопровождается не только возможностями быстрого масштабирования, но и значительными рисками экономической и институциональной зависимости.

Среди основных итогов исследования можно отметить следующая:

1. Участие малого бизнеса в платформенной модели сопряжено с уменьшением уровня управленческой автономии, снижением рентабельности и ростом транзакционных издержек.
2. В большинстве случаев высокая доля продаж через платформы сопровождается снижением операционной маржи.
3. Эффективная стратегия работы с платформами предполагает диверсификацию каналов сбыта, развитие собственных каналов продаж и гибкую ценовую политику.

4. Необходим пересмотр традиционных микроэкономических категорий с учетом факторов платформенного посредничества.

Проведенный анализ позволяет рассматривать феномен платформенной зависимости как новую форму экономического неравновесия, возникающего в результате асимметрии цифрового контроля. Это требует дальнейшего развития микроэкономических моделей поведения малого предпринимателя в условиях цифровой среды.

Предложенные подходы с практической точки зрения могут быть использованы:

- при разработке программ поддержки МСП;
- для оценки рисков бизнес-моделей стартапов, выходящих на маркетплейсы;
- в качестве методической базы при принятии стратегических решений предпринимателями.

Среди направлений дальнейших исследований необходимо провести количественную апробацию индекса платформенной зависимости на более широкой выборке, изучить зависимости уровня цифровой зрелости бизнеса и его чувствительности к платформенным рискам, разработать рекомендации по построению устойчивых мультиканальных моделей продаж.

Список источников

1. Дроздов И.Н., Истомин Д.И. Маркетплейс на рынке электронной коммерции: назначение, ключевые задачи, проблемы доверия и репутации, критерии и методы оценки эффективности // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 8. С. 2751–2764. doi: 10.18334/erpp.13.8.118821. EDN EXRBZU.
2. Казанкина (Мандриченко) О.А., Кублин И.М., Шумакова И.А. Платформа электронной коммерции (маркетплейс): взгляд в будущее // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. 2024. № 1 (335). С. 15–28. doi: 10.53598/2410-3683-2024-1-335-15-28. EDN OADAQW.
3. Сидоркин А.Е., Зотов Р.Р., Сорочан В.В. и др. Маркетплейс как эффективная бизнес-модель для продаж // Вестник Калужского университета. 2024. № 2 (63). С. 66–69. doi: 10.54072/18192173_2024_2_66. EDN FBGWVZ.
4. Торпищев Т.Р. Маркетплейс: управление предпринимательской деятельностью на двустороннем рынке // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 1. С. 45–53. doi: 10.35854/1998-1627-2023-1-45-53. EDN ZHHYTV.
5. Уварова Л.А., Иванов Д.Ю. Моделирование процессов сбыта в системе «производитель маркетплейс» // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19, № 3. С. 284–299. doi: 10.17072/1994-9960-2024-3-284-299. EDN SBAMGQ.
6. Филимонова Т.К., Овсенко Г.А., Мустафаев Т.А. Разработка имитационной модели системы управления заказами для маркетплейс // Научно-технический вестник Поволжья. 2023. № 12. С. 145–148. EDN CMDWKA.
7. Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017 // ResearchGate. 2024.
8. Суязов В.Н. Организационно-экономический механизм инновационного развития предприятия индустрии туризма // Туризм: наука и образование : материалы VI Международного форума : в 2 ч. Ч. 2. Химки : Литературное агентство «Университетская книга», 2021. С. 176–184. EDN GLYKXH.
9. Rochet Tirole. Platform Competition in Two Sided Markets.pdf 10. The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting: Williamson, Oliver E: Free Download, Borrow, and Streaming: Internet Archive, 2003.

10. *Williamson O.E.* The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. Free Download, Borrow, and Streaming: Internet Archive.
11. *Kenney M., Zysman J.* The Rise of the Platform Economy // *Issues in Science and Technology*. 2016. № 32 (3). P. 61–69.
12. *Елин И.Д.* Маркетплейс будущее электронной коммерции // *Global and Regional Research*. 2019. Т. 1, № 1. С. 101–106. EDN NXPNSK.
13. *Габалова Е.Б.* Маркетплейс – современный инструмент повышения продаж // *Modern Science*. 2021. № 6-2. С. 35–37. EDN HHWJMZ.
14. *Хлебович Д.И., Кордина И.В.* Специализированный маркетплейс как перспективный формат электронной коммерции // *Beneficium*. 2023. № 1 (46). С. 51–59. doi: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).51-59. EDN JIVGQN.
15. *Третьякова И.Н., Лазарев А.С., Щербаченко Е.Р.* Маркетплейс как цифровая платформа продвижения продукта // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2023. Т. 13, № 6. С. 125–136. doi: 10.21869/2223-1552-2023-13-6-125-136. EDN JEZHYS.
16. *Еремеева А.И.* Маркетплейс: факторы, влияющие на кризисные процессы // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2021. № 3. С. 118–122. doi: 10.34755/IROK.2021.44.95.090. EDN PMEDXA.
17. *Гаврилова В.А., Ляшко В.Г.* Площадка маркетплейс как инновационная бизнес-технология // *Вестник Тульского филиала Финуниверситета*. 2022. № 1. С. 231–234. EDN RJPZPY.
18. *Абрамов Б.Л.* Социальные сети как маркетплейс и инструмент онлайн-продаж // *Russian Economic Bulletin*. 2022. Т. 5, № 4. С. 267–271. EDN GBZNMG.

References

1. Drozdov, I.N. & Istomin, D.I. (2023) Marketpleys na rynku elektronnoy kommersii: naznachenie, klyuchevyye zadachi, problemy doveriya i reputatsii, kriterii i metody otsenki effektivnosti [Marketplace in E-Commerce: Purpose, Key Tasks, Trust and Reputation Issues, Evaluation Criteria and Methods]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. 13 (8). pp. 2751–2764. doi: 10.18334/ep.13.8.118821
2. Kazankina (Mandrichenko), O.A., Kublin, I.M. & Shumakova, I.A. (2024) Platforma elektronnoy kommersii (marketpleys): vzglyad v budushcheye [E-Commerce Platform (Marketplace): A Look into the Future]. *Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. 1 (335). pp. 15–28. doi: 10.53598/2410-3683-2024-1-335-15-28
3. Sidorkin, A.E., Zotov, R.R., Sorochany, V.V. et al. (2024) Marketpleys kak effektivnaya biznes-model' dlya prodazh [Marketplace as an Effective Business Model for Sales]. *Vestnik Kaluzhskogo universiteta*. 2 (63). pp. 66–69. doi: 10.54072/18192173_2024_2_66
4. Torpishchev, T.R. (2023) Marketpleys: upravleniye predprinimatel'skoy deyatel'nost'yu na dvustoronnem rynke [Marketplace: Managing Business Activities in a Two-Sided Market]. *Ekonomika i upravlenie*. 29 (1). pp. 45–53. doi: 10.35854/1998-1627-2023-1-45-53
5. Uvarova, L.A. & Ivanov, D.Yu. (2024) Modelirovaniye protsessov sbysta v sisteme "proizvoditel' marketpleys" [Modeling Sales Processes in the "Manufacturer-Marketplace" System]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. 19 (3). pp. 284–299. doi: 10.17072/1994-9960-2024-3-284-299
6. Filimonova, T.K., Ovseenko, G.A. & Mustafayev, T.A. (2023) Razrabotka imitatsionnoy modeli sistemy upravleniya zakazami dlya marketpleys [Development of a Simulation Model of an Order Management System for a Marketplace]. *Nauchno-tekhnicheskiiy vestnik Povolzh'ya*. 12. pp. 145–148.
7. Srnicek, N. (2017) *Platform Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
8. Suyazov, V.N. (2021) Organizatsionno-ekonomicheskiiy mekhanizm innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya industrii turizma [Organizational and Economic Mechanism of

Innovative Development of Tourism Industry Enterprises]. In: *Turizm: nauka i obrazovaniye* [Tourism: Science and Education]. Vol. 2. Khimki: Universitetskaya kniga. pp. 176–184.

9. Rochet, J.-C. & Tirole, J. (2003) *Platform Competition in Two-Sided Markets*. Internet Archive.

10. Williamson, O.E. (2003) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Internet Archive. [Online] Available from: <https://archive.org/details/economicinstitut0000will>

11. Kenney, M. & Zysman, J. (2016) The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*. 32 (3). pp. 61–69.

12. Yelin, I.D. (2019) Marketpleys budushcheye elektronnoy kommertsii [Marketplace: The Future of E-Commerce]. *Global and Regional Research*. 1 (1). pp. 101–106.

13. Gabalova, E.B. (2021) Marketpleys: sovremennyy instrument povysheniya prodazh [Marketplace: A Modern Tool for Increasing Sales]. *Modern Science*. 6-2. pp. 35–37.

14. Khlebovich, D.I. & Kordina, I.V. (2023) Spetsializirovannyy marketpleys kak perspektivnyy format elektronnoy kommertsii [Specialized Marketplace as a Promising E-Commerce Format]. *Beneficium*. 1 (46). pp. 51–59. doi: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).51-59

15. Tretyakova, I.N., Lazarev, A.S. & Shcherbachenko, E.R. (2023) Marketpleys kak tsifrovaya platforma prodvizheniya produkta [Marketplace as a Digital Product Promotion Platform]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*. 13 (6). pp. 125–136. doi: 10.21869/2223-1552-2023-13-6-125-136

16. Yeremeyeva, A.I. (2021) Marketpleys: faktory, vliyayushchiye na krizisnyye protsessy [Marketplace: Factors Influencing Crisis Processes]. *Aktual'nyye voprosy sovremennoy ekonomiki*. 3. pp. 118–122. doi: 10.34755/IROK.2021.44.95.090

17. Gavrilova, V.A. & Lyashko, V.G. (2022) Ploshchadka marketpleys kak innovatsionnaya biznes-tekhnologiya [Marketplace Platform as an Innovative Business Technology]. *Vestnik Tul'skogo filiala Finuniversiteta*. 1. pp. 231–234.

18. Abramov, B.L. (2022) Sotsial'nyye seti kak marketpleys i instrument onlayn-prodazh [Social Networks as a Marketplace and Online Sales Tool]. *Russian Economic Bulletin*. 5 (4). pp. 267–271.

Информация об авторе:

Суязов В.Н. – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Российская международная академия туризма (РМАТ) (Химки, Россия). E-mail: s662@ya.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Information about the author:

V.N. Suyazov, Cand. Sci. (Economics), associate professor at the Department of Economics and Management, Russian International Academy of Tourism (RIAT) (Khimki, Russian Federation). E-mail: s662@ya.ru

The author declares no conflicts of interests.

*Статья поступила в редакцию 30.04.2025;
одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025.*

*The article was submitted 30.04.2025;
approved after reviewing 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.*