

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение</i>	v
-----------------------	---

ЧАСТЬ I

Великие и ужасные маркетплейсы:

как устроен рынок e-commerce 1

ГЛАВА 1. Что такое маркетплейс и с чем его едят?.....	5
---	---

ГЛАВА 2. Время больших цифр: как меняется e-commerce	13
---	----

ГЛАВА 3. «Почему я не продаю?» Разбираем ошибки	31
--	----

ЧАСТЬ II

Концепция «Семи ключевых факторов успеха»

(7 КФУ) торговли на маркетплейсах 41

ГЛАВА 4. Продукт: где кнопка «хочу»?	45
--	----

ГЛАВА 5. Ниша: вижу цель — анализирую препятствия	52
--	----

ГЛАВА 6. Целевая аудитория: кто все эти люди?	70
---	----

ГЛАВА 7. Себестоимость и оборотный капитал: «Где деньги, Зин?»	91
---	----

ГЛАВА 8. Логистика: доставить за 60 секунд	104
--	-----

ГЛАВА 9. Трафик: внимание дороже времени	123
--	-----

ГЛАВА 10. Конверсия: любопытные становятся лояльными	163
---	-----

ГЛАВА 11. Сервис: «Спасибо за покупку» уже недостаточно	184
--	-----

ГЛАВА 12. Бренд: лояльные становятся преданными...	194
--	-----

ГЛАВА 13. Управление кораблем: приборная панель «7 КФУ».....	214
---	-----

ЧАСТЬ III

Настоящее и будущее: восток и запад.	229
ГЛАВА 14. Маркетплейсы «по-нашему»: плюсы и минусы	232
ГЛАВА 15. Российские vs западные маркетплейсы: разведка доложила... ..	251
ГЛАВА 16. О дивный новый мир! Эпоха нейросетей на маркетплейсах	264
<i>Заключение</i>	<i>281</i>
<i>Благодарности.</i>	<i>284</i>

Введение

Представьте, вы загружаете товар на маркетплейс. Через пару дней заходите в личный кабинет и видите ноль продаж. Проходит неделя — ничего не меняется. Вы снижаете цену, оплачиваете рекламу, но деньги уходят быстрее, чем приходят заказы.

Знакомая ситуация?

Теперь представьте другое развитие событий. Вы выкладываете товар, и уже через пару дней заказы сыплются один за другим, карточка поднимается в поиске, а маркетплейс сам начинает вас продвигать. В какой-то момент вы ловите себя на мысли: «Ого, я ничего не делаю, а продажи идут!»

Это не магия и не случайность. Это система.

Маркетплейсы работают по четким алгоритмам: они отдают приоритет товарам с высоким спросом, оптимизированным под пользовательское поведение карточкам и стратегиям продвижения, соответствующим внутренней логике платформы. Если вы знаете, как работает эта система, то зарабатываете. Если нет — теряете деньги и уходите с рынка.

Всего несколько лет назад выйти на площадку электронной торговли и успешно продавать, даже не имея опыта, было довольно просто. Выложил карточку, отгрузил товар на склад и ждешь заказы. Сейчас всё гораздо сложнее.

Маркетплейс действительно отличный инструмент, который помогает продвигать товар. Проблема в том, что лишь немногие торгуют успешно. По оценкам аналитиков, до 70% новичков уходят в минус уже на втором месяце¹, а спустя год активными остаются только около 40% продавцов².

¹ Маркетплейсы больше не работают: почему 70% селлеров уходят в минус уже на втором месяце // Kitall, апрель 2025 (https://kitall.ru/marketpleisy-bolshe-ne-rabotaet-pochemu-70-sellerov-uhodyat-v-minus-uzhe-na-vtorom-mesyacze/?utm_source=chatgpt.com).

² Кузьмин Д. Как и чем торгуют на маркетплейсах в 2024 году: исследование T-Data // Т-Ж, 12.11.24 (https://t-j.ru/short/marketplaces-2024/?utm_source=chatgpt.com).

Человек заходит на маркетплейс, пробует, а потом, не получив ожидаемых результатов, уходит с конкретного рынка или вообще с электронной площадки. Или остается и торгует на «низких оборотах», ничего не предпринимая. Я это называю режимом выживания.

Еще более сложная ситуация, когда оборот есть, а прибыли нет. Продавец крутит большие суммы, но в итоге остается в минусе. Особенно если ради масштабирования он берет в долг у поставщика или банка. Если продукт не «выстрелил», возникает кризис и селлер вынужден фиксировать убытки. К сожалению, таких случаев немало. Мы учимся на своих ошибках и дорого за это платим.

Но что вообще считать успехом на маркетплейсе?

Оборот меньше миллиона — это слабый результат. Если ваша маржа 15–20%, чистая прибыль составит около 150 000–200 000 рублей. Столько вы можете зарабатывать и в найме, не имея при этом таких рисков, как у предпринимателя.

Это не значит, что если вы торгуете меньше миллиона или какой-то товар не «зашел», то нужно всё бросать. Почти у каждого селлера есть свое «кладбище неудачных продуктов». Придется признать, что проблема не в маркетплейсах или других внешних обстоятельствах, а в *неправильном мышлении* и действиях, к которым оно приводит. Именно с этим нам предстоит разбираться и выстраивать новые нейронные связи.

Бывает и по-другому. Продажи идут стабильно, положительный результат налицо, и у продавца возникает иллюзия контроля — кажется, что учиться и копать глубже больше не нужно. Но как только запас прочности заканчивается, вы сталкиваетесь с критическим падением продаж и убытками. Становится очевидным — пора обращаться к матчасти.

Однако есть и еще одна ситуация, когда придется взяться за карандаш или, как в нашем случае, — за книгу. Вы успешно торгуете, но уперлись в потолок. Ваши подходы больше не работают. Хочется расти, но вы не видите как.

Итак, можете быть уверены, что эта книга вовремя оказалась в ваших руках, если вы:

- новичок, который только пришел на маркетплейс с не-большой суммой и не хочет ее потерять;
- уже попробовали работать с маркетплейсами и прогорели;
- зарабатывали хорошо, но доходы начали падать;
- имеете стабильный высокий доход, но уперлись в потолок и хотите большего;
- хотите поискать дополнительные точки роста, даже если уже имеете крупный бизнес на маркетплейсах.

Прежде чем двигаться дальше, ответьте себе на вопрос: сколько чистой прибыли я хотел бы получать, торгуя, к примеру, на Wildberries?

Миллиарды в электронной торговле не берутся из воздуха. Это системная работа. И начинается она с ответа на три важных вопроса:

1. Чего я хочу достичь?
2. На что мне смотреть, чтобы этого добиться?
3. Что конкретно для этого делать?

Ответ на первый вопрос зависит от ваших амбиций, ниши, которую вы выбрали, стартовых возможностей и многого другого. Но у всех селлеров есть кое-что общее: каждый хочет стабильного управляемого роста прибыли — чтобы бизнес развивался предсказуемо, а не скачками.

Для этого нужно понимать *ключевые факторы успеха (КФУ)* работы на маркетплейсах. Это и есть ответ на второй вопрос. Смотреть надо именно на них.

А что конкретно делать — поможет разобраться эта книга.

Читая ее, вы сможете избежать проблем, с которыми сталкивается большинство продавцов, так и не сумевших выйти за пределы миллионного оборота.

Перед вами инструмент, позволяющий:

- выбрать товар, который действительно продается, а не просто кажется перспективным;
- настроить карточку товара так, чтобы маркетплейс сам продвигал вас;
- разобраться в алгоритмах, чтобы не зависеть от конкурентов и скидочных войн;
- создать стабильный доход, который не исчезнет через месяц.

Мы разберем, как на самом деле работает маркетплейс, и рассмотрим инструменты, которые используют успешные продавцы. Я расскажу о десятках неудачных запусков и провалах, свидетелем которых становился.

Последние двадцать лет я занимаюсь бизнесом, развитием компаний и поиском эффективных решений. Часть этого времени я работал директором по развитию в группе компаний «Ключавто». Когда я пришел, у них было 15 автосалонов. За время моей работы сеть разрослась до 67 салонов с оборотом 100 млрд рублей. Такого результата владельцам и команде удалось достичь благодаря пониманию ключевых факторов успеха в автобизнесе. Приоритетными для нас были: сервис, работа с дистрибьюторами, умение управлять оборотным капиталом и финансами. Правда, после моего ухода руководство компании перестало следить за КФУ, что в скором времени заставило холдинг балансировать на грани выживания.

Позже, работая директором оптовой компании «Кубань-стеклотара», я убедился, что в каждой сфере свой набор КФУ. Там на успех влияли такие факторы, как уникальная форма тары (хорошо разработанный продукт) и наличие региональных складских центров (логистика).

По моим наблюдениям, в любой отрасли процветали те компании, которые умели работать с ключевыми факторами успеха, а остальные трудились вхолостую и приносили посредственный результат.

В 2019 году я ушел из найма и запустил собственное производство. Это была компания по изготовлению металлоконструкций. За два месяца мы достигли оборота в четыре миллиона рублей. Параллельно я начал консультировать бизнесы, торгующие на Wildberries и Ozon. Это было что-то вроде небольшого дополнительного проекта.

Вскоре с производством возникли проблемы. В этой нише ключевым фактором успеха была себестоимость, а потому цена играла для клиента решающую роль. Мы не учли этого, и маржинальность оказалась слишком низкой. В результате при изменении цен на сырье я понес убытки. И этот неудачный опыт еще более уверил меня в правильности моей гипотезы КФУ.

В 2020 году я закрыл производство и полностью сосредоточился на маркетплейсах. Помогая бизнесам на площадках e-commerce, я начал обращаться ко всё тем же ключевым факторам успеха, и это сработало! Продавцы, которых я консультировал, начали показывать ошеломительные результаты. Например, один из моих клиентов сейчас продает больше, чем на 2,5 млрд рублей в год.

Оттачивая концепцию КФУ, я занимался бизнес-тренингами, объездил множество предприятий, помогал оптимизировать бизнес-процессы на основе принципов бережливого производства и масштабировать компании. Честно скажу, в начале пути я и не рассчитывал, что это приведет к такому прорыву.

В итоге я открыл собственное агентство по продвижению товаров Prof Commerce¹. Сейчас в моей команде несколько десятков специалистов, которые помогают расти примерно 200 клиентам. Наша работа — не просто продвижение товаров, это анализ рынка, создание стратегии и поиск возможностей для роста, которые работают вдолгую.

За время работы через агентство прошло больше тысячи продавцов. Мы с командой изучили сотни кейсов на

¹ Prof Commerce — сервис, который помогает предпринимателям создавать и развивать успешные компании на маркетплейсах.

различных маркетплейсах. Видели истории успеха и неудач, наблюдали, у кого получалось, а кто слетел на первом же повороте. Это помогло нам собрать базу сильных решений, которые дают нашим клиентам расти в доходе минимум на 10–15% ежемесячно.

Но что еще ценнее, мы собрали базу ошибок продавцов, которые приводят к потере денег. Примеры других — как налобный фонарь, который позволяет заметить грабли под листвой в темном дворе. С ними у вас есть возможность увидеть риски раньше, чем они ударят по вашему кошельку.

Все эти данные легли в основу книги, которую вы сейчас читаете.

Чтобы не просто исправлять ошибки, а выстраивать систему, я сформулировал четкую методику, взяв за основу правило ключевых факторов успеха, описанных Рональдом Дэниелом еще в 60-х годах прошлого века¹.

Так появилась моя собственная концепция *«Семи Ключевых Факторов Успеха»* работы на маркетплейсах» (7 КФУ):

1. Продукт
2. Себестоимость и капитал
3. Логистика
4. Трафик
5. Конверсия
6. Сервис
7. Бренд

¹ Рон Дэниел (D. Ronald Daniel, 1930–2023) — один из партнеров McKinsey & Company, автор концепции «ключевых факторов успеха» (КФУ), впервые описанной им в 1961 году. Он предложил простой, но фундаментальный принцип: в любом бизнесе есть несколько критичных направлений, и именно их качество определяет итоговый результат.

Позже эту идею развил американский организационный теоретик Джон Рокарт (John F. Rockart, 1931–2014), однако именно Дэниел заложил основу подхода. Смысл КФУ — определить несколько областей, на которых держится весь успех. Если они правильно выстроены, бизнес растет; если их игнорируют — система рассыпается, сколько усилий в нее ни вкладывай.

Далее мы подробно разберем каждый из этих факторов.

Кроме того, мы сравним электронные площадки российского рынка — у каждой свои особенности, один и тот же подход не работает везде одинаково. Я дам аналитику по внутренним процессам маркетплейсов. Мы поговорим о том, в каких случаях и почему селлерам не удается добиться успеха и как правильно заходить на площадки электронной торговли. Посмотрим, что происходит в других странах. А еще заглянем в будущее и пофантазируем, как изменится этот рынок с развитием искусственного интеллекта и других технологий.

Для меня важно не просто поделиться своими знаниями, а предложить практические инструменты, которые помогают предпринимателям лучше понимать рынок, видеть перспективы и управлять бизнесом осмысленно. В этой книге будет только то, что проверено на практике и подтверждено множеством реальных примеров.

Когда вы дочитаете книгу, мир маркетплейсов перестанет казаться вам хаотичным и непредсказуемым. Вы больше не будете гадать, почему у конкурента продажи растут, а у вас падают. Вместо этого вы начнете ясно понимать, как:

- выбрать товар с реальным потенциалом, а не просто привлекательной идеей;
- выстраивать бренд, который добавляет ценность товару и работает на его восприятие;
- привлекать трафик и превращать его в стабильный поток продаж;
- настроить карточку так, чтобы она соответствовала алгоритмам и попадала в зону видимости;
- продавать дороже конкурентов, сохраняя позиции в выдаче;
- управлять скидками, отзывами и штрафами, чтобы они не разрушали бизнес, а работали на его устойчивость.

И самое важное — вы получите конкретную рабочую систему, которая поможет зарабатывать стабильно, а не от случая к случаю.

Дальше выбор за вами: идти вслепую, как большинство, теряя время и деньги, или двигаться осмысленно, с пониманием того, как устроена эта игра и как в ней выигрывать.

Часть I

Великие и ужасные маркетплейсы:
как устроен рынок e-commerce

Маркетплейс — главный вход в современную онлайн-торговлю. Для миллионов людей это просто удобная витрина, но для продавца маркетплейс превращается в сложный механизм, где каждое действие имеет свои последствия. Здесь правят алгоритмы, логистика и большие данные. Один и тот же товар у двух продавцов может показывать разную доходность лишь потому, что кто-то понимает правила игры, а кто-то нет.

Цель первой части книги — дать вам ясную, структурированную картину происходящего. Это база, к которой мы будем обращаться на протяжении всей книги.

Для начала мы определим понятия: что такое «маркетплейс» и чем он отличается от «интернет-магазина». Узнаем, почему площадку необходимо воспринимать не как еще одну полку в магазине, а как целостную экосистему.

Затем мы разберем, как меняется e-commerce: когда наступила эра масштабирования и скорости, и почему конкуренция сегодня идет за внимание и доверие, а не только за низкий ценник.

В конце части мы перейдем к практике: рассмотрим такие состояния селлера, как «полет нормальный» и «полет со смертельным исходом». Новички получают здесь честный ответ на свой самый главный вопрос «почему у меня не продается?». Мы пройдемся по типовым ошибкам, выявим слабые места в системе продаж и поймем, какие метрики необходимо постоянно отслеживать, чтобы уберечь свой бизнес от убытков.

Знания, полученные в этой части, помогут вам действовать осмысленно, а не вслепую. Понимание логики платформы и структуры рынка придаст спокойствия и уверенности для перехода к следующим шагам: выбору продукта, ниши, аудитории и масштабированию на прочном, осознанном фундаменте.

Глава 1

Что такое маркетингплейс и с чем его едят?

Разрешите представить: герой нашего времени — великий и ужасный маркетингплейс. Он же — источник роста ваших доходов, а вместе с тем головной боли и опасных иллюзий. Он дает масштаб и забирает контроль. Обещает легкий старт и предъявляет невидимые требования. И если вы читаете эту книгу, то, скорее всего, вы уже внутри этой системы или собираетесь в нее войти. А значит, пора разобраться, с кем мы имеем дело.

До появления маркетингплейсов развитие розничной торговли было привязано к масштабированию физических точек продаж. Продавцу, чтобы выйти за пределы своего региона, приходилось открывать новые магазины, арендовать склады, нанимать персонал, инвестировать в рекламу и логистику. Усилия по привлечению трафика тоже ложились на сам бизнес: нужно было завлекать людей в конкретную офлайн-точку, ограниченную численностью и поведением аудитории в конкретной локации.

Выход в онлайн упростил эту модель, но в итоге маркетингплейсы трансформировали саму логику торговли, превратив ее в алгоритмически управляемую экосистему.

**Маркетингплейс — это замкнутая система,
в которой продавец действует по заданным алгоритмам
и логике платформы.**

В собственном интернет-магазине продавец управляет всей цепочкой: от SEO-продвижения до логистики. На маркетингплейсе этот процесс встроен в общую экосистему, где реклама, логистика, оформление карточек и клиентская

база централизованы. Соответственно, и конкуренция здесь устроена иначе: она идет не между сайтами, а внутри самой платформы, между карточками товаров.

Таким образом, маркетплейсы предлагают предпринимателям решение сразу нескольких проблем: не обязательно создавать сайт, заниматься трафиком, настраивать платежные системы и доставку. Платформа как бы говорит: «Мы берем это на себя — просто привезите свой товар». Это снизило издержки, ускорило запуск бизнеса и открыло доступ к рынку по всей стране и даже за ее пределами. Покупатели получили ассортимент, а продавцы — массовую аудиторию.

Тем не менее не стоит спешить распродавать домены сайтов, с которых вы торговали раньше. Наличие собственного интернет-магазина по-прежнему актуально. Особенно для тех компаний, которые развивают свой бренд. Интернет-магазин усиливает позиционирование, позволяет выстраивать повторные продажи и самостоятельную коммуникацию. Даже если основные продажи идут через маркетплейс, брендовый сайт — это точка лояльности и узнавания. Многоканальность — важная составляющая успеха торговли. Я буду постоянно напоминать об этом в моей книге.

Маркетплейсы также упростили инфраструктуру: логистика, реклама, аналитика, платежи — всё стало доступно по принципу «одного окна». Предпринимателям больше не нужно арендовать склады или держать большую команду. Встроенные инструменты платформы позволяют управлять бизнесом малыми силами. Один специалист может вести магазин с миллионными оборотами, а команда из двух-трех человек — масштабировать продажи без расширения штата. В офлайн-рознице такие объемы потребовали бы десятков сотрудников, аренды, складов, системы поставок и большой операционной нагрузки. Маркетплейс берет на себя значительную часть операционной работы, поэтому бизнесу требуется меньше людей, времени и усилий для управления.

Очень удобно, не правда ли? Но в чем подвох?

Взамен готовой инфраструктуры и быстрого масштабирования мы добровольно отдаем контроль над ключевыми процессами. Требования к контенту, правила рекламы, клиентская база, доступ к складам и прочее — всем этим теперь управляет платформа. Всё решает не структура сайта и внешний трафик, а алгоритм выдачи. Продавец больше не управляет всей воронкой продаж, а встраивается в уже созданную.

Причем если раньше у продавцов было больше автономности, то селлеры, которые заходят на площадку сейчас, сразу сталкиваются с ограничениями: дополнительные сборы, сложности с возвратами, непрозрачные списания и зависимость от алгоритмов. Маркетплейсы диктуют, как оформлять карточки, какие акции подключать, по какой цене продавать. Чтобы сохранить влияние на бизнес, важно понимать, как работает эта система, и научиться с ней взаимодействовать.

Ключевые элементы работы на маркетплейсе

Реальность продавца на маркетплейсе формируют три ключевых элемента: *специфика платформы, поведение рынка и действия конкурентов*.

1. Специфика платформы

Без знания алгоритмов и понимания, как работает конкретный маркетплейс, что он поощряет и за что наказывает, невозможно выстроить устойчивую стратегию. Но и этого недостаточно: алгоритмы регулярно меняются. Отслеживать эти обновления — обязательная часть работы.

Например, недавно Wildberries отменил так называемый общий рейтинг товаров в спайке карточек. Раньше продавец мог продвигать один хорошо продающийся товар, а остальные «подвязывать» к нему в общую группу. Система учитывала рейтинг всей группы, и слабые позиции получали видимость за счет сильной. Это позволяло экономить на продвижении, ускорять оборачиваемость и быстрее собирать отзывы. После

отмены этой функции каждая карточка стала оцениваться отдельно. Продвижение теперь нужно выстраивать по каждой конкретной позиции со своим бюджетом, контентом и рекламной стратегией. Ошибки стали дороже, а управление сложнее¹.

Или еще пример. В середине 2025 года Wildberries попытался ввести автоматическую привязку расчетных счетов продавцов к своему внутреннему банку. Было объявлено о переходе на новую систему, но инициатива встретила сильное сопротивление со стороны бизнеса. Продавцы забросали жалобами Федеральную антимонопольную службу, и на фоне общего недовольства платформа отказалась от такого нововведения. Пока эта идея забуксовала, но нет никаких гарантий, что к ней не вернуться в будущем и не реализуют в каком-нибудь другом виде. Такие изменения происходят регулярно. Игнорировать их — значит терять позиции.

2. Поведение рынка

У каждой товарной категории своя специфика. Поведение покупателей, когда они подыскивают одежду, сильно отличается от того, как они выбирают электронику, товары для дома или продукты питания. Поэтому стратегии, которые отлично сработали в одной нише, могут полностью провалиться в другой.

Важно учитывать, что у рынка свои законы. Где-то высокая чувствительность к цене, где-то к бренду, а в некоторых категориях решающим становится внешний вид карточки или скорость доставки. Спрос, сезонность, плотность конкуренции — всё это влияет на то, как будут продаваться ваши товары. И платформа, в свою очередь, учитывает особенности спроса внутри каждой категории, корректируя алгоритмы: выдачу, акционные предложения, условия продвижения.

¹ Позже Wildberries вернул возможность использовать эту функцию селлерами за дополнительную комиссию в конструкторе тарифов.

Таким образом, продавец должен не только понимать, как устроен маркетплейс, но и глубоко разбираться в своей товарной нише. Следить за колебаниями спроса, вовремя подстраиваться под новые предпочтения клиентов, запускать эксперименты. Сегодня это часть ежедневной работы селлера.

3. Конкуренты

Поведение конкурентов напрямую влияет на выдачу, цену и восприятие вашего товара. На маркетплейсе вы не просто сосуществуете с другими продавцами — вас постоянно сравнивают. Любое действие конкурента влияет на ваши позиции. В офлайне вы боролись за покупателя в пределах одной улицы района или города, а здесь — со всеми, кто продает в вашей нише, вне зависимости от региона. Если рядом с вашей появится карточка с лучшей ценой, более быстрой доставкой, полными характеристиками или свежими отзывами, вы теряете в выдаче.

У каждого своя стратегия. Одни могут демпинговать, то есть сознательно занижать цену, даже себе в убыток, чтобы увеличить клиентские охваты и набрать обороты. Особенно часто такое происходит в категориях с высокой конкуренцией, где продавцы готовы работать в минус на старте ради выхода в топ. Другие — активно инвестируют в рекламу, продвигая карточки через внешние каналы и внутри платформы. Они наращивают отзывы, подключают промоакции, следят за обновлениями системы и быстро адаптируются под изменения.

На «пересечении» описанных ключевых элементов системы находится зона осознанных решений. Только видя картину целиком, можно понять, что происходит, и действовать не вслепую, а стратегически.

Задача продавца — внимательно отслеживать, что происходит вокруг. У кого растет рейтинг? Кто выходит в топ? Кто подключает рекламу и как это влияет на продажи? Всё это требует постоянного анализа и быстрой реакции.

Трансформация бизнес-модели

Маркетплейсы повлияли не только на рынок розничной торговли, но и на бизнес-модели в целом. Мы видим, как крупные сети — от «Детского мира» и «Спортмастера» до «Магнита» — запускают собственные маркетплейсы, чтобы не потерять контроль над трафиком. Это уже не витрины, а полноценные экосистемы с внутренней логикой, логистикой и аналитикой.

Те, кто остается в офлайне, ищут другие пути, потому что конкурировать только товаром больше не вариант. Например, одна сеть офлайн-магазинов делает ставку на индивидуальную подгонку одежды (работает с кастомизацией¹), другая — на эксклюзивные поставки зарубежных брендов, которых нет в онлайн-пространстве. Покупатель ждет уникальности, а платформа учит его сравнивать, оценивать и делать выбор. Именно поэтому появляется новая форма розницы — сфокусированная не на том, как расположить товар на полке, а на клиентском опыте: сервис, атмосфера, персонализация.

При этом часть офлайн-ритейла, сохраняя свои розничные точки, активно осваивает электронную коммерцию и выходит на маркетплейсы. Даже небольшие локальные предприниматели уже идут в онлайн. Например, мы видим, что маленький кондитерский цех на окраине города, с двумя продавцами и скромным ассортиментом, может уверенно себя чувствовать, работая на Яндекс.Еде и Delivery. Владельцы таких локальных предприятий продумывают логистику, формируют карточки товаров, учатся работать с отзывами и цифровой воронкой. Они хотят и находят возможности реализовывать товар через маркетплейсы.

Так формируется заметный тренд: офлайн и онлайн постепенно сливаются в единую торговую экосистему, где физическая точка становится лишь одной из частей общей модели.

¹ Кастомизация — адаптация товара под индивидуальные запросы клиента: изменение дизайна, размеров, комплектации или упаковки.

И всё же онлайн и офлайн сильно различаются. Электронная коммерция совершила ключевой сдвиг логики продаж, возник вопрос: *кто кого теперь выбирает?* Раньше предприниматель полагал, что, если у него хороший товар, покупатель сам его найдет. Но на маркетплейсе это не работает. Здесь поиск идет с обеих сторон: человек ищет товар, а система решает, что ему показать. Даже лучший продукт может остаться невидимым, если он не соответствует внутренней логике системы. Чтобы попасть в выдачу, недостаточно просто хорошего качества — нужно соответствовать параметрам платформы: оборачиваемость, цена, оформление карточки, вовлеченность посетителей карточек, отзывы покупателей, логистика. Платформа подбирает товар под пользователя, а не наоборот. Поэтому задача продавца — стать понятным как системе (ее алгоритмам), так и покупателю. Иначе продукт просто не покажут.

Таким образом, маркетплейсы создали среду, которая формирует поведение как продавцов, так и покупателей. Здесь действуют свои законы, своя логика, и она постепенно подменяет привычные рыночные принципы. Именно поэтому с каждым этапом своего развития платформа всё больше влияет не только на операционные процессы, но и на сам спрос.

Сила маркетплейсов в прозрачности. Видно, с кем ты конкурируешь, какие карточки работают, как реагируют клиенты, где падает конверсия. Эта среда предъявляет к продавцу жесткие требования: недостаточно просто выложить товар — нужно постоянно отслеживать эффективность, улучшать визуальный контент, описание, корректировать цену, работать с отзывами. Платформа больше не терпит посредственности. Здесь выживает тот, кто умеет точно попадать в ожидания своей аудитории и понимает, как его карточку видят и покупатель, и система.

Маркетплейсы стали движущей силой трансформации всей розничной торговли. Это отдельная экосистема, которая формирует поведение продавцов и покупателей, создает новый вид конкуренции и меняет принципы бизнеса. И нам

нужно учиться с ними взаимодействовать, потому что отрицать очевидное бессмысленно — сегодня маркетплейсы стали основой торговли, и их влияние будет только усиливаться. Но не верьте мне на слово! В следующей главе мы посмотрим на цифры, чтобы в этом убедиться.

Выводы

1. Маркетплейс — не просто торговая площадка, а самостоятельная экосистема. Он управляет логистикой, выдачей, рекламой и финансами, превращаясь в замкнутую среду с собственной логикой.
2. Здесь можно быстро масштабироваться — правда, ценою потери контроля. Платформа упрощает старт, но постепенно забирает управление ключевыми точками бизнеса.
3. Понимание алгоритмов, рынка и конкурентов — основа выживания. Игнорирование этих трех факторов приводит к снижению видимости товара и падению продаж.
4. Алгоритмы выбирают, что увидит покупатель, — а не наоборот. Важно быть понятным не только клиенту, но и системе, иначе товар останется невидимым.
5. Маркетплейс меняет правила игры и формирует новое поведение. Он создает среду с высокой конкуренцией и прозрачными метриками, где выигрывает тот, кто действует профессионально.

Глава 2

Время больших цифр: как меняется e-commerce

Когда продавец говорит о рынке, он почти всегда опирается на личный опыт: динамику продаж, ситуацию в своей категории, отзывы в карточках. Это создает ощущение понимания. Но чтобы разобраться, как действительно устроен рынок маркетплейсов, нужно выйти за пределы этих наблюдений. Настоящая картина становится видна, только когда смотришь на цифры.

В этой главе мы займемся анализом текущей ситуации, опираясь на статистику ведущих исследовательских агентств России. Без этих ориентиров трудно принимать грамотные решения. Однако я предлагаю не ограничиваться сухими цифрами, а посмотреть шире — что за ними скрывается. Так мы сможем проследить развитие рынка за последние несколько лет с учетом изменения внешней среды: как менялась его структура и поведение покупателя, какие площадки укрепили и продолжают укреплять позиции, какие категории переходят из офлайна в онлайн. И к чему это приводит.

Чтобы интерпретировать статистические данные осмысленно, важно понимать, что развитие рынка не идет хаотично. Все крупные e-commerce-площадки проходят предсказуемые этапы развития. На форуме MPSTATS в ноябре 2025 года Александр Бабруев¹ показал эту траекторию на примере крупнейшего американского маркетплейса Amazon. Представленная им модель включает пять этапов:

¹ Александр Бабруев — предприниматель, практикующий эксперт по маркетплейсам, ментор MPSTATS и автор аналитических материалов о развитии e-commerce в России.

1. Зарождение (2000–2010).
2. Развитие (2011–2015).
3. Насыщение (2016–2020).
4. Кристаллизация (2021 — по н. в.).
5. Старение (будущий этап).

Данный контекст позволяет точнее интерпретировать статистику. Далее на диаграммах¹ мы увидим, как менялось поведение рынка, и сможем понять, где именно мы сейчас находимся на этом витке эволюции.



Диаграмма 1. Динамика числа заказов в 2013–2024 гг. (источник: Data Insight²)

Итак, мы видим, что за последние десять лет рынок маркетплейсов показал аномальные для розницы темпы роста. Объем заказов с 2013 по 2024 год увеличился почти в пять раз — с 1,4 млн до 6,79 млн (см. диаг. 1). Но еще более показателен рост в деньгах: согласно приведенным данным, с 2016 года рынок вырос с 551 до 10 600 млн рублей, то есть более чем в девятнадцать раз (см. диаг. 2). Это дает основания говорить о том, что с 2024 года мы перешли с этапа «Развитие» на этап «Насыщение».

¹ Вся информация, предоставленная Data Insight, — это последние опубликованные на момент выхода книги данные.

² Data Insight — российское исследовательское аналитическое агентство, основанное в 2010 г. Основная специализация — маркетинговые исследования и консалтинг в e-commerce и digital-сегменте.

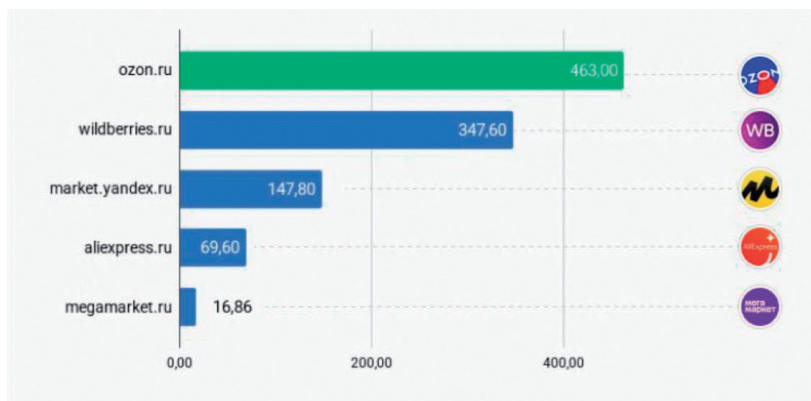


Диаграмма 2. Объем рынка e-commerce в России в 2016–2024 гг., онлайн-продажи в млрд рублей (источник: Data Insight)

Подобный взлет нечасто увидишь даже в быстроразвивающихся сегментах. Но нужно понимать, за счет чего он произошёл. Рынок электронной торговли в целом «раздулся» не сам по себе — его рынок обеспечили именно маркетплейсы. И это не временный эффект или наследие пандемийного «онлайн-скачка». Сейчас людям важно покупать быстро, рядом с домом, с удобной логистикой и возможностью вернуть товар. Именно эту модель первыми и предложили маркетплейсы, фактически сформировав новую модель потребления и закрепив за собой основную долю рынка.

Благодаря диаграммам становится очевидно, что маркетплейсы — и есть рынок e-commerce. Именно поэтому для любого сегодняшнего продавца вопрос не в том, «нужно ли выходить на маркетплейсы», а в том, «как выйти так, чтобы не обнулить маржу и выдержать конкуренцию», потому что вместе с простотой входа резко выросла и цена ошибки.

Сначала посмотрим на левую часть диаграммы 3. Мы видим, что фактическими драйверами роста e-commerce выступают лишь два игрока: к концу 2024 года Wildberries и Ozon взяли 77% от числа всех онлайн-заказов в России. Это означает, что всего две платформы удерживают почти весь рынок.

Другие маркетплейсы, а также eGrosery и ePharma¹ занимают значительно меньшую долю как по количеству заказов, так и по объему продаж. Они работают на своих узких нишах, существенно не влияя на общую картину.

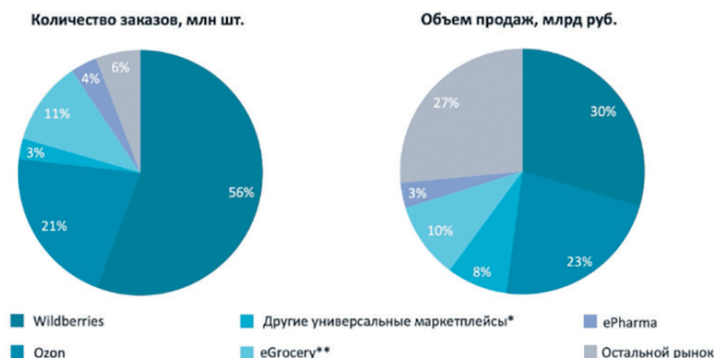


Диаграмма 3. Раздел рынка между Wildberries, Ozon и прочими игроками (источник: Data Insight)

Если мы перейдем к правой части диаграммы 3, где показано распределение уже не заказов, а объема продаж, картина будет несколько иная. В плане выручки суммарная доля Wildberries и Ozon ниже — около 53%. То есть они доминируют по количеству транзакций, но в денежном выражении уступают часть рынка другим площадкам — более нишевым, но с высоким средним чеком. Тем не менее такое процентное распределение явно указывает на монополизацию рынка двумя крупными платформами.

Wildberries и Ozon не просто задают тренды, а формируют саму структуру e-commerce в стране. Для селлера это означает, что, разобравшись с Wildberries и Ozon, он фактически понимает, как работает весь рынок электронной торговли.

¹ eGrosery — сегмент онлайн-торговли продуктами питания и товарами повседневного спроса; ePharma — сегмент онлайн-продаж лекарств, БАДов и товаров для здоровья.

Остальные площадки тоже могут давать продажи, но редко становятся основой долгосрочной стратегии селлера.

Рынок маркетплейсов в России: где продавать, чтобы зарабатывать

Теперь посмотрим, как распределяются доли продаж среди маркетплейсов, и сравним лидирующие площадки (см. табл. 1).

Эти данные одни из самых показательных. Они сразу лишают нас иллюзии, будто растет весь рынок.

Таблица 1 демонстрирует, что практически весь онлайн-ритейл поделен между четырьмя основными игроками: Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и Мегамаркет. Остальные платформы почти никак не влияют на итоговую картину, ограничиваясь узкими сегментами и локальными категориями спроса.

Лидируют всё те же: Wildberries вырос на 55%, Ozon — на 62%. Ozon прибавляет быстрее, и это не случайно. Средний чек у него выше. Это объясняется структурой категорий — более сложные позиции с высокой стоимостью и длинным циклом принятия решения. У Wildberries — много заказов, высокая оборачиваемость, но чек ниже. Яндекс.Маркет тоже показал заметный рост — 45%, но по-прежнему уступает двум главным платформам.

Дальше по списку начинается зона турбулентности. Например, у Мегамаркета выручка выросла на 10%, а количество заказов упало на 8%. Это означает, что общий спрос на платформе снизился, но рост среднего чека позволяет выручке оставаться положительной. Правда, к концу 2025 года ситуация еще больше усугубилась. В свое время Мегамаркет быстро вырос за счет поддержки Сбера, низких комиссий и выгодных акций, но в конце 2024 года сменил бизнес-модель. Отказ от FBS и переход на централизованную логистику привели к оттоку продавцов, сокращению ассортимента и проблемам с доставкой. На фоне жесткой конкуренции с Ozon

#	Магазин	Категория	Онлайн-продажи (млн руб.)	Рост онлайн-продаж	Заказы (тыс. шт.)	Рост заказов	Средний чек (руб.)	Рост среднего чека
1	wildberries.ru	универсальные магазины	3 320 000	55%	3 825 000	55%	870	0%
2	ozon.ru	универсальные магазины	2 523 000	62%	1 410 000	52%	1 790	7%
3	market.yandex.ru	универсальные магазины	535 300	45%	126 000	31%	4 250	11%
4	megamarket.ru	универсальные магазины	342 600	10%	39 800	-8%	8 610	20%
5	dns-shop.ru	электроника и техника	263 600	9%	16 300	-5%	16 200	15%
6	samokat.ru	продукты питания	244 200	53%	255 300	34%	960	14%
7	vseinstrumenti.ru	DIY	194 800	29%	24 700	12%	7 890	15%
8	vkusvill.ru	продукты питания	176 300	39%	125 000	27%	1 410	9%
9	kuiper.ru	продукты питания	173 000	36%	72 500	31%	2 390	4%
10	lamoda.ru	одежда, обувь и аксессуары	169 500	32%	25 800	23%	6 570	7%
11	citilink.ru	электроника и техника	164 500	9%	9 090	0%	18 100	9%
12	etm.ru	DIY	138 000	32%	3 820	30%	36 100	2%
13	lavka.yandex.ru	продукты питания	133 700	73%	105 700	45%	1 260	19%
14	mvideo.ru	электроника и техника	132 900	16%	9 010	-10%	14 800	29%
15	goldapple.ru	красота	128 400	68%	29 400	59%	4 370	6%
16	sima-land.ru	универсальные магазины	94 800	18%	14 200	17%	6 680	1%
17	apteka.ru	здоровье	91 900	26%	56 700	21%	1 620	4%
18	petrovich.ru	DIY	91 000	20%	4 610	8%	19 700	11%
19	dostavka.5ka.ru	продукты питания	84 900	100%	56 200	88%	1 510	6%
20	lemanapro.ru	DIY	74 300	7%	7 380	-3%	10 100	10%
21	sportmaster.ru	спорт и активный отдых	69 600	22%	12 600	15%	5 520	6%
22	eda.yandex.ru	продукты питания	69 400	104%	33 500	93%	2 070	6%

Таблица 1. Распределение доли продаж среди маркетплейсов (источник: Data Insight)

и Wildberries это стало критическим ударом по платформе; на начало 2026 года Мегамаркет находится в кризисе¹.

DNS (маркетплейс на базе одноименной розничной сети электроники) тоже показывает минус. Количество заказов просело. Для платформы, которая работает в сегменте бытовой и цифровой техники, это тревожный сигнал. Покупатель уходит туда, где дешевле, быстрее, проще. И крупные маркетплейсы вроде Ozon выигрывают в таком случае за счет широты ассортимента и логистики.

Иная картина в продуктах питания. Яндекс.Лавка, «Самокат», доставка «Пятерочки» показывают рост 70–100%. Это сегмент, где Wildberries и Ozon пока слабы. Там выигрывают те, кто умеет работать с локальной логистикой и частотой покупки. Но для большинства продавцов эти каналы не релевантны, так как еда — это отдельный бизнес со своими правилами.

Если смотреть по всей таблице, вырисовывается закономерность: чем выше рост заказов, тем ниже средний чек. У Wildberries — минимальный средний чек, но максимальная оборачиваемость. У платформ, которые теряют в заказах, чек растет. Это попытка компенсировать падение объема выручкой за счет дорогих позиций. Такая стратегия работает, но временно.

Еще одна тенденция: универсальные платформы растут, а специализированные — теряют. Это не значит, что нишевым проектам не выжить, но вход туда требует точного позиционирования. Нужно создавать узкий, крепкий бренд под конкретную аудиторию либо идти на универсальную платформу и соревноваться там.

Важно различать, что именно считается «ростом». Не все, кто показывает положительную динамику в прибыли, на самом деле усиливают позиции. Спрос отражают не цифры

¹ Кудлович Ю. Что случилось с Мегамаркетом? Маркетплейс еще существует, но покупать там не советуем // AndroidInsider.ru, 30.10.2025 (<https://androidinsider.ru/eto-interesno/chto-sluchilos-s-megamarketom-marketplejs-eshhe-sushhestvuet-no-pokupat-tam-ne-sovetuem.html>).

на бумаге, а реальные действия покупателей. Продавцу важно помнить: платят не за размещенные, а за выкупленные заказы. Именно они формируют результат.

Категории продаж: кто в чем силен

Если посмотреть на структуру распределения селлеров на Wildberries (см. диаг. 4), сразу становится заметно, что экономика площадки строится вокруг нескольких массовых категорий. Прежде всего — одежды. Исторически это основная категория маркетплейса, так как они с нее начинали. Сейчас одежда стабильно занимает около 20–22% всего оборота и сохраняет безусловное лидерство из года в год. Вокруг нее формируется плотный «второй эшелон»: аксессуары, товары для красоты, белье, посуда, инвентарь. Эти категории не доминируют по отдельности, но вместе аккумулируют значительную долю продаж.

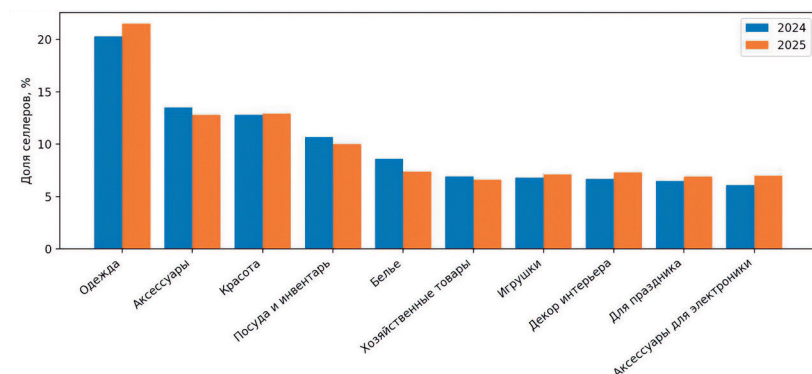


Диаграмма 4. Wildberries: топ-10 категорий, доля селлеров в %
(источник данных: MPStats)

Важно, что при переходе от 2024 к 2025 году сама структура практически не меняется. Одежда усиливает позиции, остальные крупные категории сохраняют свои доли. Спрос на Wildberries инерционен и устойчив, а небольшие сдвиги — например, умеренный рост электроники или подарочных категорий — не меняют общей картины.