

В2В-МАРКЕТПЛЕЙСЫ: СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Н.В. Рубцова

Наталья Владимировна Рубцова (ORCID 0000-0002-1400-0509)

Байкальский государственный университет, ул. Ленина, 11, Иркутск, 664003, Россия

E-mail: runatasha21@yandex.ru

Цель статьи заключалась в верификации ключевых ограничений, препятствующих масштабированию платформенных моделей во взаимодействии между промышленными предприятиями, а также разработка научно обоснованных рекомендаций по их преодолению на базе комплексного анализа эволюции отечественного рынка В2В-маркетплейсов и его современных трендов. Автором верифицированы барьеры, ограничивающие развитие отечественного рынка В2В-маркетплейсов как значимого сегмента e-commerce. В теоретико-методологическом плане статья преимущественно опирается на результаты консалтинговых исследований, рассматривающих вопросы цифровизации В2В сектора и развитие коммерческих онлайн-платформ.

Эмпирическая база исследования включает анализ динамики российского рынка В2В-маркетплейсов, сопоставление с общими трендами развития e-commerce в России, а также систематизацию инфраструктурных, институциональных и поведенческих барьеров на пути трансформации межфирменных транзакций. Показано, что консерватизм промышленного бизнеса, недооценка преимуществ цифровых платформ, институциональная неопределённость и недостаточная развитость отраслевых решений замедляют формирование полноценных В2В-платформенных экосистем. На основе полученных результатов предложен комплекс организационных, технологических, институциональных и образовательных инструментов, позволяющих снизить негативное воздействие указанных барьеров и ускорить интеграцию В2В-маркетплейсов в промышленную кооперацию.

Результаты исследования могут быть полезны руководителям и собственникам промышленных компаний, операционным, коммерческим, закупочным и IT-директорам, государственным служащим, а также исследователям в области e-commerce и цифровой экономики.

Ключевые слова: В2В, маркетплейс, цифровая торговля, технологии, промышленный рынок.

B2B MARKETPLACES: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT IN THE RUSSIAN E-COMMERCE MARKET

N.V. Rubtsova

Natalya V. Rubtsova (ORCID 0000-0002-1400-0509)

Baikal State University, 11 Lenina St, Irkutsk, 664003, Russia

E-mail: runatasha21@yandex.ru

The purpose of this article is to verify the key limitations hindering the scalability of platform models for interactions between industrial enterprises, as well as to develop evidence-based recommendations for overcoming these limitations based on a comprehensive analysis of the evolution of the domestic B2B marketplace market and its current trends. The author verifies the barriers limiting the development of the domestic B2B marketplace market as a significant e-commerce segment. In its theoretical and methodological aspects, the article primarily draws on the results of consulting research examining the digitalization of B2B e-commerce and online platforms.

The empirical basis of the study includes an analysis of the dynamics of the Russian B2B marketplace market, a comparison with general e-commerce development trends in Russia, and a systematization of infrastructural, institutional, and behavioral barriers to the transformation of intercompany transactions. It has been shown that industrial business conservatism, an underestimation of the benefits of digi-

tal platforms, institutional uncertainty, and the underdevelopment of industry solutions are slowing the formation of fully-fledged B2B platform ecosystems. Based on the obtained results, a set of organizational, technological, institutional, and educational mechanisms is proposed to reduce the negative impact of these barriers and accelerate the integration of B2B marketplaces into industrial cooperation.

The results of the study may be useful to executives and owners of industrial companies, operational, commercial, procurement, and IT directors, government officials, as well as researchers in the fields of e-commerce and digital economy.

Keywords: B2B, marketplace, digital commerce, technologies, industrial market.

Для цитирования:

Рубцова Н.В. B2B-маркетплейсы: состояние и развитие на российском рынке электронной коммерции. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2026. № 01(67). С. 77-87. DOI: 10.6060/ivecofin.2026671.762

For citation:

Rubtsova N.V. B2B marketplaces: current state and development in the Russian e-commerce market. *Ivecofin*. 2026. N 01(67). P. 77-87. DOI: 10.6060/ivecofin.2026671.762 (in Russian)

ВВЕДЕНИЕ

Глобализация экономической деятельности и появление Интернета привели к возникновению новой бизнес-модели, известной как электронный промышленный рынок или B2B-маркетплейсы, которая во-многом облегчает рыночный обмен между предприятиями. B2B-маркетплейс представляет собой цифровую платформу, объединяющую компании для прямых, прозрачных и мгновенных сделок по покупке и продаже товаров и услуг, это бесшовные end-to-end платформы, которые интегрируются с ERP/CRM, финансовыми инструментами, логистическими и складскими решениями компаний, а также механизмами для проведения сделки [1].

Цифровые торговые площадки связывают покупателей и продавцов B2B-рынка, открывая широкие возможности для участия в глобальных цепочках создания стоимости, способствуют снижению операционных и транзакционных издержек, что особенно ценно для микро-, малых и средних предприятий. Имеющаяся статистика [2] подтверждает, что малые и средние предприятия используют электронные торговые площадки чаще, чем крупные компании, поскольку B2B-маркетплейсы помогают в поиске контрагентов, предоставляя доступ к широкой базе клиентов, делают более прозрачными цены и предложения, что особенно ценно для малых и микро-предприятий [3, 4].

По мнению ряда отечественных и зарубежных исследователей, сегодня B2B-маркетплейсы становятся важным сегментом современной электронной коммерции, трансформируя бизнес-процессы и расширяя возможности для компаний разного масштаба [5-10]. B2B-маркетплейсы способствуют снижению издержек на транспортировку, административные расходы,

оптимизируют цепочки поставок, повышают прозрачность сделок и эффективность маркетинга [11, 12], что обеспечивает рост доходов и повышение конкурентоспособности компаний [13].

Согласно данным консалтинговых компаний объем электронной коммерции на мировом B2B-рынке достигнет к 2026 г. 36 трлн долл., при среднегодовом темпе роста в 14,5% [2]. Значительные темпы роста оборота B2B-маркетплейсов характерны для крупных экономических систем ряда зарубежных стран, таких как Китай, Индия и США, а также для глобальных отраслей энергетики и материалов (GEM), телекоммуникаций, СМИ и технологий, передовых отраслей промышленности [14]. По оценкам экспертов в 2025 г. в названных странах и отраслях осуществляется 80% продаж B2B-рынка (для сравнения, в 2019 г. эта доля составляла лишь 13%). Доля доходов компаний от использования цифровых торговых каналов также увеличивается и, по оценкам, в 2025 г. составит 56% (по сравнению с 32% в 2020 г.) [2].

Значительная экспансия B2B-маркетплейсов на рынке электронной коммерции обусловлена ускоренными изменениями в предпочтениях покупателей, чему способствует рост числа миллениалов и представителей поколения Z, занимающих руководящие должности в сфере торговли. Еще пять лет назад на диджитал рынке насчитывалось лишь 75 B2B-маркетплейсов, тогда как сейчас их число превышает 750 единиц, и эта цифра продолжает расти. Ожидается что к 2026 г. количество B2B-маркетплейсов может превысить 1 000 электронных площадок [2].

Несомненным лидером по использованию B2B-маркетплейсов является Китай: доля B2B-e-commerce в КНР в 2024 г. составляла 78%. Наибо-

более известные китайские B2B-маркетплейсы – это 1688.com, Alibaba.com, DHGate.com, Made-in-China.com. Для сравнения, в США доля маркетплейсов и интернет-магазинов в B2B-e-commerce в тот же период составляла лишь 16%. Здесь наиболее крупными игроками можно назвать Amazon Business с 2,4% долей общемирового оборота электронной коммерции (что соответствует 83,1 млрд долл.), а также Faire, Thomas и Wholesalecentral. В России в 2024 г. вклад интернет-магазинов в B2B-e-commerce соответствовал лишь 3%, что обусловлено поздним развитием цифровой инфраструктуры, фокусом на существующие электронные торговые площадки (ЭТП). К наиболее известным российским B2B-маркетплейсам относятся WB, Ozon Business и «Яндекс Маркет для Бизнеса».

Представленная статистика свидетельствует, что российский рынок B2B-маркетплейсов находится лишь в стадии своего становления. Однако его дальнейшее развитие и трансформация существенным образом зависят от ряда барьеров и вызовов, среди которых проблемы цифрового доверия, кибербезопасности, изменение покупательского поведения, низкая технологическая готовность компаний, слабая финансовая инфраструктура, логистические и складские барьеры [3]. Недостаток теоретических и прикладных исследований и ограниченность данных по реальному влиянию маркетплейсов на отечественную и мировую экономику [4, 9], определяет актуальность рассматриваемой в данной статье проблемы, что требует инициализации дальнейшего научного поиска.

ЦЕЛЬ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель статьи заключалась в верификации барьеров, тормозящих развитие B2B-маркетплейсов как значимого сегмента e-commerce в российском промышленном секторе, и разработ-

ке рекомендаций по их преодолению. Методами исследования послужили традиционный анализ научной литературы, статистической информации по проблеме исследования, сравнение, обобщение. Информационная база исследования включала в себя данные консалтинговых компаний по рассматриваемой проблеме, обзоры, научные публикации, информацию из открытых источников сети Интернет. Объектом исследования выступил российский промышленный сектор в сфере электронной коммерции с фокусом на B2B-маркетплейсы, предметом – барьеры, ограничивающие развитие B2B-маркетплейсов, а также механизмы их преодоления.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В генезисе российского рынка B2B электронной коммерции выделяются несколько последовательных периодов, длительность которых, как правило, составляет пять лет (табл. 1). Первый пионерский период, продолжающийся с конца 1990-х до начала 2000-х гг., характеризовался зарождением первичных форм электронного межфирменного обмена, в числе которых B2B-классифайды (Allbiz, RusMarket), отраслевые каталоги и закрытые площадки крупных вертикально интегрированных корпораций в отраслях металлургии, нефтехимии и строительстве.

Последующий этап, временные рамки которого охватывают первое десятилетие XXI в., ознаменовался формированием профессионального рынка электронных торговых площадок (ЭТП). Именно в это время возникли доминирующие в последствии операторы (B2B-Center, Fabrikant, ТендерПро), а также создавались гибридные институты, такие как Национальная товарная биржа (НТБ), чья деятельность напрямую была связана с государственными товарными интервенциями, в частности, на рынке зерна [15].

Таблица 1. Характеристика периодов развития рынка B2B электронной коммерции в России
Table 1. Characteristics of the periods of development of the B2B e-commerce market in Russia

Временные рамки периода	Характеристика периода	Ключевые события и платформы
Конец XX в.	Появление первых цифровых каналов взаимодействия между компаниями.	B2B-классифайды (Allbiz, RusMarket); отраслевые каталоги; закрытые площадки крупных холдингов в металлургии, нефтехимии и строительстве.
2000 – 2010 гг.	Формирование сегмента коммерческих электронных торговых площадок (ЭТП).	Появление B2B-Center, Fabrikant, ТендерПро; создание Национальной товарной биржи (НТБ), участвующей в товарных интервенциях (рынок зерна).

Продолжение таблицы 1

Временные рамки периода	Характеристика периода	Ключевые события и платформы
2011 – 2014 гг.	Цифровизация государственных и корпоративных закупок, их перевод в электронную форму. Стандартизация процессов.	Принятие 94-ФЗ и 44-ФЗ. Ключевые ЭТП: Сбербанк-АСТ, РТС-тендер, ЕЭТП, ТЭК-Торг. СПбМТСБ (2008). Пул из 8 федеральных ЭТП (ЕЭТП, Сбербанк-АСТ, РТС-Тендер, НЭП, РАД, ТЭК-Торг, ЭТП ГПБ). Стандартизация ЭДО и торгов.
2015 – 2019 гг.	Развитие систем управления взаимоотношениями с поставщиками и корпоративных решений.	Появление и развитие SRM-систем; корпоративные витрины; B2B-интернет-магазины (в строительстве и сегменте офисных товаров).
2020 – 2021 гг.	Интеграция B2B-модели в крупные потребительские платформы, рост интереса к автоматизации.	Запуск B2B-направлений у Ozon, Wildberries, «Яндекс Маркет». Развитие корпоративных каталогов. Фокус на унификации и автоматизации процессов.
С 2022 г.	Переход на отечественное ПО, развитие B2B-моделей на существующих маркетплейсах, рост отраслевых решений.	Импортозамещение: переход на российские SRM/S2P-системы (Норбит, Naumen, ELMA365). Развитие витрин на Яндекс Маркете, Ozon B2B, WB Business. Появление отраслевых магазинов с онлайн-расчётами.

Начало третьего периода связано с вступлением в силу 94-ФЗ (2011 г.), который инициировал процесс цифровизации государственных закупок, сделав обязательным их перевод из бумажного в электронный формат. Это обусловило возникновение и консолидации рынка ключевых электронных торговых площадок, таких как Сбербанк-АСТ, РТС-тендер, ЕЭТП, ТЭК-Торг. Немногом ранее (в 2008 г.), был учрежден стратегический институт – Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа (СПбМТСБ), ставшая впоследствии основным центром биржевой торговли. Следующий качественный скачок произошел благодаря принятию 44-ФЗ и созданием централизованной системы государственных закупок. В этот период был сформирован пул из восьми федеральных ЭТП (включая ЕЭТП (Росэлторг), Сбербанк-АСТ, РТС-Тендер, Национальную электронную площадку (НЭП/Фабрикант), Российский аукционный дом (РАД), ТЭК-Торг, ЭТП ГПБ (Газпромбанк)), что способствовало стандартизации электронного документооборота и унификации процедур проведения торгов.

С 2015-2019 гг. (четвертый период) фокус цифровизации B2B электронного рынка сместился в сторону оптимизации прямых закупочных процессов внутри корпораций. Это непо-

средственно проявилось в развитии SRM-систем, внедрении корпоративных электронных витрин, первых специализированных B2B-интернет-магазинов, прежде всего в таких отраслях как строительство, снабжение офисными товарами.

Начало второго десятилетия XXI в. ознаменовалось активной экспансией ведущих отечественных B2C-маркетплейсов (Ozon, WB, «Яндекс Маркет») на рынок B2B-услуг, а крупные корпорации приступили к развитию собственных электронных каталогов, что свидетельствует о растущем интересе бизнеса к комплексной автоматизации и унификации закупочных циклов.

Современный период, начало которого отсчитывается с 2022 г., определяется влиянием кардинальных изменений геополитической и макроэкономической конъюнктуры. Ключевыми трендами на B2B диджитал рынке стали импортозамещение цифровых решений, отразившееся в постепенном переходе на российские SRM / S2P-платформы (Норбит, Naumen, ELMA365 и др.). Также получили дальнейшее развитие витринные и маркетплейс-модели (Яндекс Маркет, Ozon B2B и WB Business), появились отраслевые магазины с поддержкой онлайн-расчётов.

В целом, по мнению аналитиков [1], развитие рынка B2B-маркетплейсов в России происходит частично по модели развития в США –

на базе ЭТП и B2C-платформ, частично по модели развития Китая — с высокой степенью госрегулирования, представляя собой гибридную «догоняющую» бизнес-модель, сочетающую черты B2B-маркетплейсов США и КНР.

Современное состояние российского рынка B2B электронной коммерции в ракурсе B2B- и B2G-сегментов характеризуется постепенным переходом компаний к цифровизации процессов закупок и продаж, усилением регулирующей функции государства, усилением интеграции между B2B и B2C цифровой коммерцией. Данные табл. 2 отражают динамику объемов онлайн-торговли в B2B- и B2G сегментах России за 2019–2024 гг. (в трлн руб.), рис. 1 – структуру e-

commerce в B2B и B2G сегментах за тот же период. В целом, представленные данные демонстрируют устойчивый рост цифровых B2B-закупок, несмотря на колебания B2G-сегмента. Объем B2B-сегмента на ЭТП вырос с 11,2 трлн руб. в 2019 г. до 39,2 трлн руб. в 2024 г. (темп роста +28%), что указывает на существенную роль ЭТП как драйвера цифровизации промышленного сектора. B2G-сегмент (регулируемые закупки) уменьшился в 2024 г. в сравнении с 2019 г. с 33,3 трлн руб. до 23 трлн руб. (– 7%), с существенным падением после 2021 г. из-за регуляторных факторов (действия 44-ФЗ, 223-ФЗ).

Таблица 2. Объем рынка B2B и B2G онлайн-закупок в России, 2019–2024 гг., трлн руб.
Table 2. The volume of the B2B and B2G online procurement market in Russia, 2019–2024, trillion rubles

Сегменты рынка	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Электронные торговые платформы (ЭТП)	11,2	13,4	16,1	28,9	27,7	39,2
Регулируемые закупки: закупки по 44-ФЗ (закупки госсектора), 223-ФЗ (закупки компаний с госучастием), закупки малого объёма (ЗМО) в рамках обоих законов, процедуры по 615-ПП (капитальный ремонт многоквартирных домов)	33,3	33,2	36,4	25,9	23,5	23
Биржевые площадки	1	1,1	1,5	1,5	1,8	1,9
Маркетплейсы и интернет-магазины	0,9	1	1,4	0,9	1,6	1,8
Всего	46,4	48,7	55,4	57,2	54,6	65,9

Источник: составлено автором по данным [1]

Source: compiled by the author based on data [1]

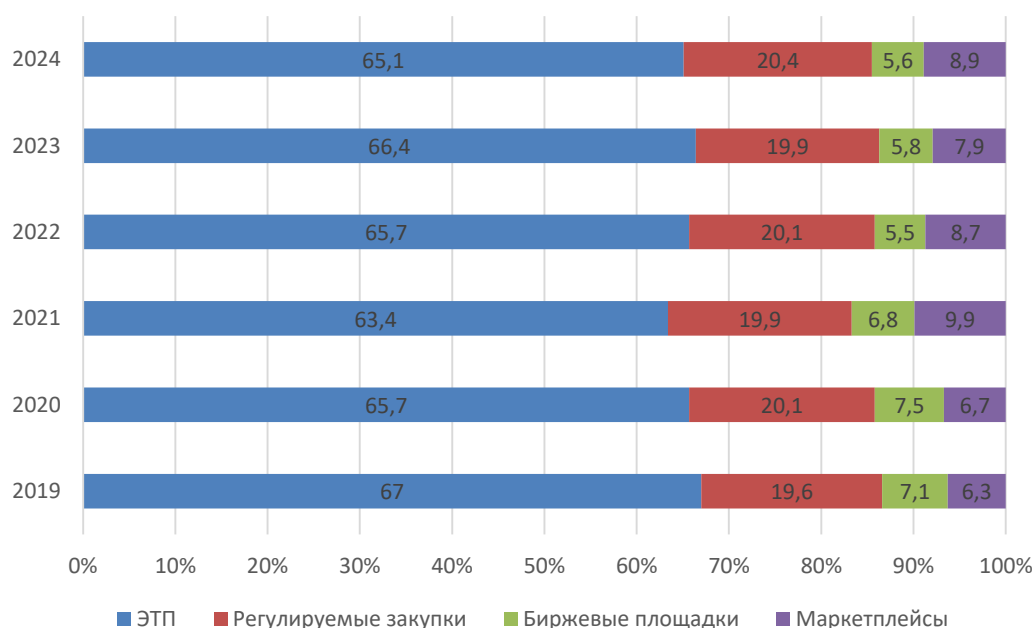


Рисунок 1. Динамика рынка B2B и B2G онлайн-закупок в России, 2019–2024 гг., %
(составлено автором по данным [1])
Figure 1. Dynamics of the B2B and B2G online procurement market in Russia, 2019–2024, %
(compiled by the author based on data [1])

Снижение регулируемых закупок также обусловлено переходом части транзакций госкомпаний и компаний с государственным участием в нерегулируемый формат. Госкомпании, которые подпали под санкции, перестали публично раскрывать информацию о закупках в Единой информационной системе [1]. Отметим, что сегмент B2B-маркетплейсов демонстрирует рост в 15% в рассматриваемом периоде, что выражается в увеличении объемов закупок до 1,8 трлн руб. (табл. 2). Взрывной скачок ЭТП в 2022 г. (+79%) связан с импортозамещением и цифровизацией закупок на фоне санкций; в будущем аналитики ожидают его дальнейшее ускорение за счет платформ вроде B2B-Center [15]. Доля B2G-закупок в 2024 г. в сравнении с 2022 г. выросла незначительно (с 0,9% до 1,8%). Основными барьерами здесь выступают бюрократия, связанная с действием 44-ФЗ/223-ФЗ и 615-ФЗ. В целом, B2B-сегмент обгоняет B2G по темпам роста, подтверждая важную роль маркетплейсов в промышленной e-commerce; рекомендации – интеграция с госсистемами для B2G [16].

Анализируя структуру рынка B2B и B2G онлайн-закупок в России в период 2019-2024 гг. (рис. 1), следует отметить, что доля B2B-маркетплейсов на нем постепенно становится все более значимой – рост с 6,3% до 8,9%. Изменение структуры в пользу B2B-маркетплейсов обусловлено, прежде всего, снижением популярности биржевых площадок в закупках. Вместе с тем, необходимо констатировать, что в сложившихся геополитических условиях в стране ожидать существенного сокращения сегментов ЭТП и B2G-сегмента в пользу B2B-маркетплейсов не стоит.

Отметим, что в России B2B-сделки через маркетплейсы наиболее распространены в сфере торговли нефтепродуктами, строительной техникой, изделиями металлопроката и АПК. Например, доля цифровых сделок в металлургической отрасли составляет 6-7% [1]. Решения о внедрении B2B-маркетплейсов в политику закупок предприятия зависят от характеристик продукта, неопределенности спроса, рыночной волатильности, а также институциональных факторов (например, давление со стороны конкурентов и отраслевых стандартов) [17, 18]. Для малых и средних предприятий важны такие аспекты, как простота использования платформы, удовлетворенность пользователей и поддержка цифровой инфраструктуры [3, 19, 20].

Тем не менее, представленная статистика демонстрирует постепенное усиление позиций B2B-маркетплейсов на отечественном рынке электронной коммерции. Ключевые векторы развития B2B-маркетплейсов в российской цифро-

вой среде определяются исследователями [1, 15] следующим образом.

Во-первых, усиливается экспансия B2C-маркетплейсов в сегмент B2B, что проявляется в стратегической диверсификации крупнейших потребительских платформ (Ozon, Wildberries, «Яндекс»), освоении корпоративного сегмента путем развития специализированных механизмов продаж, логистики и цифровых сервисов. Данный процесс свидетельствует о стирании институциональных границ между сегментами B2C и B2B электронной коммерции. Если ранее B2B-практики отличались консерватизмом, то в настоящее время наблюдается активная адаптация клиентоориентированных моделей из потребительского сектора.

Во-вторых, происходит постепенная трансформация потребительского поведения в B2B-сегменте. Цифровые паттерны поведения потребителей, сформированные в B2C-среде, переносятся в профессиональную сферу. Это порождает растущий спрос на удобный пользовательский интерфейс, максимальную прозрачность сделок, оперативность и возможность сравнительного анализа предложений. Новое поколение специалистов по закупкам демонстрирует явное предпочтение самообслуживанию и онлайн-коммуникации, что выступает значимым драйвером для миграции B2B-компаний в цифровую среду.

В-третьих, усиливается контроль со стороны государства. Государственная политика направлена на стимулирование импортозамещения в сфере ИТ, цифровизацию контрольно-надзорной деятельности, интеграцию B2B-маркетплейсов с Единой информационной системой (в рамках исполнения 44-ФЗ и 223-ФЗ) и перевод процедур закупок в онлайн-формат. Установленные государством правовые нормы создают приоритет для отечественных поставщиков, ограничивая закупки иностранного программного обеспечения и оборудования без специального допуска, что формирует протекционистскую среду для развития национальной технологической экосистемы [15].

В-четвертых, наблюдается системная цифровизация процессов продаж и закупок. Внедрение цифровых решений рассматривается как ключевой фактор обеспечения устойчивости бизнеса в условиях нестабильности. Компании, осуществляющие своевременную цифровую трансформацию, не только минимизируют кризисные риски, но и укрепляют свои конкурентные позиции [21]. Комплексная цифровизация бизнес-процессов в свою очередь ведет к повышению операционной эффективности, ускорению обработки данных, оптимизации взаимодей-

ствия с контрагентами, сокращению издержек, а также к совершенствованию внутренних процедур (например, за счет автоматизации документооборота), создавая таким образом долгосрочное конкурентное преимущество.

В-пятых, усиливается влияние поставщиков ИТ-решений для B2B-маркетплейсов. С 2020 г. в России формируется специализированный рынок интеграторов и вендоров, предлагающих как типовые, так и кастомизированные платформенные решения для корпоративного сектора. Стремясь к цифровой трансформации закупок и построению собственных экосистем, крупный бизнес все чаще отказывается от самостоятельной разработки в пользу аутсорсинга, выбирая специализированных партнеров с отраслевой экспертизой и готовыми технологическими продуктами.

В-шестых, критическим фактором выступает развитие физической инфраструктуры. Несмотря на доминирующий тренд цифровизации, конкурентоспособность современных B2B-маркетплейсов остается тесно связанной с развитостью материально-логистической инфраструктуры. Это подразумевает создание многоуровневых складских сетей, включающих консолидационные хабы, макрорегиональные и региональные распределительные центры, а также локальные пункты выдачи. Крупные инвестиции лидеров рынка в формирование иерархической логистической архитектуры трансформируют ее в один из ключевых источников конкурентного преимущества.

Логика научного анализа диктует, что за констатацией основных векторов развития B2B-маркетплейсов на российском диджитал рынке должна следовать процедура верификации барьеров, детерминирующих ограничения их роста. К их числу специалисты [1, 15] относят следующие:

1. Технологические и инфраструктурные ограничения: данная группа барьеров включает низкий уровень цифровой зрелости компаний, что проявляется в отсутствии интеграции платформ с корпоративными информационными системами (ERP, CRM, WMS) и ведении документооборота в ручном режиме. Также значительным препятствием является неразвитость стандартов API, что вызывает сложности синхронизации данных между маркетплейсами и такими системами как «1С» или SAP [22].

2. Дефицит логистических сервисов: особенно сильно B2B диджитал рынка является отсутствие у крупнейших B2B-маркетплейсов комплексных фулфилмент-решений для специфичных и крупногабаритных товаров. Логистическая модель, как правило, возлагает обязанности по доставке до склада на продавца, что в совокупности с высокими рисками срыва сроков и отмены поставок

со стороны малых и средних предприятий создает существенные операционные издержки.

3. Неразвитость встроенной финансовой экосистемы: данный барьер характеризуется ограниченным доступом поставщиков к цифровым финансовым инструментам (онлайн-факторинг, лизинг, онлайн-кредитование) непосредственно через площадки. Исключением можно назвать единичные пилотные проекты, например, Wildberries B2B. Дополнительным сдерживающим фактором выступают высокие транзакционные издержки (комиссии, затраты на логистику и продвижение) и риски, связанные с неплатежами и возвратами товаров.

4. Организационно-поведенческое сопротивление: со стороны закупочных подразделений наблюдается инерционность, проявляющаяся в стремлении работать с проверенными поставщиками и неготовности к трансформации устоявшихся процессов. Компании также демонстрируют нежелание к прозрачности в раскрытии коммерческих условий сделок (цен, перечня поставщиков) из-за опасения потерять конкурентное преимущество.

5. Высокие первоначальные капитальные и операционные затраты на цифровизацию: к ним относятся существенные инвестиции во внедрение новых технологических решений, обучение персонала и обеспечение должного уровня кибербезопасности.

6. Дефицит цифровых компетенций: сдерживающим фактором выступает нехватка квалифицированных кадров в областях IT-разработки, аналитики данных и цифрового маркетинга, способных эффективно работать с платформенными решениями.

7. Внутрикorporативное сопротивление изменениям: процесс внедрения часто сталкивается с пассивным или активным неприятием со стороны сотрудников, не готовых адаптироваться к новым процедурам, а также с техническими сложностями интеграции с устаревшими системами.

8. Угрозы кибербезопасности: критическим барьером являются риски, связанные с потенциальными кибератаками, утечкой конфиденциальных данных, нарушением политики конфиденциальности.

9. Необходимость постоянной технологической адаптации: динамичность развития цифровых решений создает необходимость в непрерывном обновлении систем, их постоянном мониторинге и доработке, что требует дополнительных ресурсов.

Следует отметить, что перечисленные выше барьеры развития B2B-маркетплейсов системно взаимосвязаны, при этом преодоление одного барьера (например, технологического) может ослабить другие (организационные или финансовые). Взаимообусловленность барьеров развития B2B-маркетплейсов представлена на рис. 2.

На рис. 2 четыре основные категории барьеров (технологические, финансовые, операционные (логистические) и организационные (поведенческие)) раскрываются через конкретные причины или группы проблем внутри каждой категории. Стрелки внутри групп показывают логические связи между барьерами, а стрелки штрихом между группами демонстрируют косвенное влияние и синергию барьеров. В частно-

сти, технологическая отсталость увеличивает риски кибербезопасности и требует больших затрат на обновление, ресурсные ограничения (затраты, кадры) усиливают сопротивление изменениям, а финансовые риски делают первоначальные затраты еще более пугающими для бизнеса. Наиболее глубокие корни проблем находятся в сферах организационной культуры и ресурсных ограничений (рис. 2).

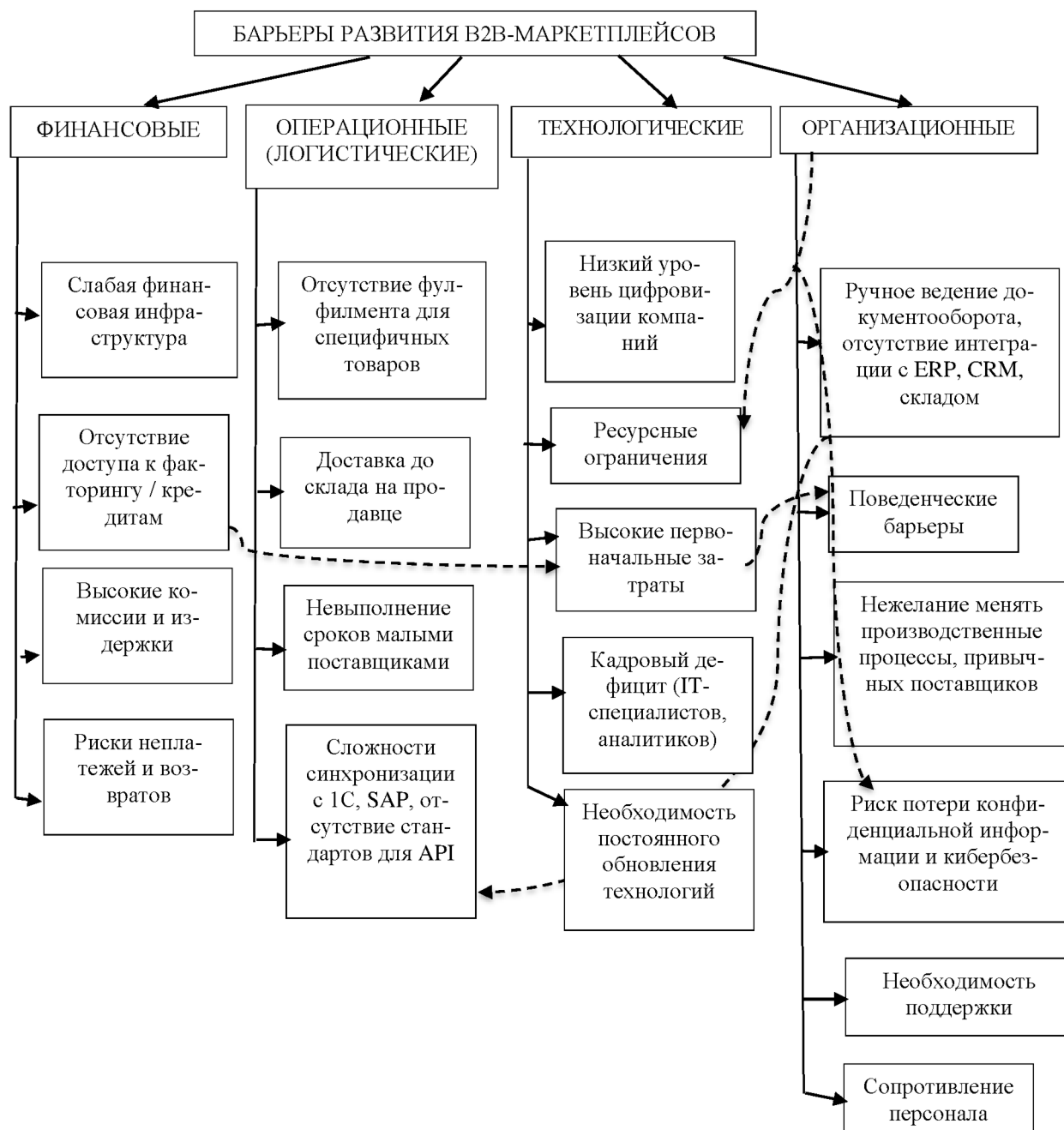


Рисунок. 2. Взаимообусловленность барьеров развития B2B-маркетплейсов
Figure 2. Interdependence of barriers to the development of B2B marketplaces

Системный характер барьеров, препятствующих росту B2B-маркетплейсов, предполагает в качестве основного пути их нивелирования создание целостного инструментального

комплекса, интегрирующего организационный, технологический, институциональный и поведенческий векторы. Их применение, как представляется, позволит не только снизить влияние

существующих ограничений, но и сформировать условия для устойчивого развития российских B2B-маркетплейсов в долгосрочной перспективе. Рассмотрим их более подробно.

Технологические барьеры (ERP/CRM/1C, ручной документооборот, API) возможно преодолеть посредством внедрения модульной B2B-платформы с двусторонней синхронизацией с ERP/1C/складом через стандартизированные API. Интегрированная цифровая платформа с иерархическим каталогом, асинхронным обменом и встроенной API-системой значительно снижает ручной труд, синхронизирует остатки, заказы и документы с 1C и другими ERP, повышая скорость обработки заявок и согласованность данных. Аналогичные проекты в B2B-поставках показывают рост скорости обработки запросов и снижение ошибок за счет централизации данных и автоматизации коммерческих предложений. Логистика и e-commerce также требуют интеграции логистических и корпоративных ИТ-систем для устойчивого роста.

Логистические и складские барьеры (сложности с доставкой крупногабаритных и специфических товаров, риски срывов поставок) возможно снизить за счет партнерства со сторонним логистическим оператором и создания специализированных схем фулфилмента под крупногабарит и специфических товаров, использования интеллектуальных систем обработки заказов и оптимизации маршрутов. Логистические провайдеры, внедряющие «интеллектуальные» системы группировки B2B-заказов и облачные ИТ-решения, существенно повышают пропускную способность складов и надежность исполнения заказов.

Устранение поведенческих барьеров (привычка к «своим» поставщикам, страх раскрытия условий) возможно посредством использования гибридных моделей, при которых цифровизация осуществляется сначала для существующих отношений (здесь могут быть использованы закрытые витрины для текущих контрагентов), после чего происходит постепенное открытие всей экосистемы.

Высокие первоначальные затраты (на технологии, обучение персонала, кибербезопасность) можно сократить посредством поэтапной цифровизации, например, использование облачных SaaS-решений вместо on-premise. Процессные модели интеграции цифровых технологий при использовании B2B-маркетплейсов демонстрируют, что поэтапная интеграция с быстрыми «обратными связями» ускоряет окупаемость и снижает риски инвестиций.

Ограничение, связанное с нехваткой кадров, можно сгладить посредством партнерства с системными интеграторами и провайдерами цифровых сервисов (для масштабирования сервисов и компенсации нехватки компетенций), применения внутренних программ обучения, с фокусом на цифровых навыках, привлечения внешних экспертов.

Соппротивление изменениям со стороны персонала, использование им устаревших систем возможно сгладить посредством использования смешанной структуры продаж – сочетание традиционных и цифровых каналов, а также поэтапного перевода торговых операций в онлайн. Также полезными здесь могут оказаться целенаправленная работа с культурой бизнес-процессов, поощрение экспериментов, обучение, демонстрация «быстрых побед».

Риски кибербезопасности снижаются благодаря использованию встроенной архитектуры безопасности с применением ролевой модели доступа, шифрованием сессий, защищенным обменом с API и проч. Интегрированные B2B-платформы, использующие защищенный обмен с ERP/1C, шифрование, двухфакторную аутентификацию и логирование действий, снижают риски утечек и повышают доверие участников.

Таким образом, преодоление системных барьеров, сдерживающих развитие B2B-маркетплейсов в России, требует реализации комплексной стратегии цифровой трансформации, основанной на синергии технологических, организационных и операционных решений. Ключевым элементом данной стратегии выступает поэтапное внедрение модульной цифровой платформы, интегрирующей и автоматизирующей ключевые бизнес-процессы за счет стандартизированных API и облачных сервисов. Эта технологическая основа должна быть дополнена адаптивными логистическими схемами, гибридными коммерческими моделями, направленными на изменение поведенческих паттернов, а также институциональными мерами по развитию кадрового потенциала и комплексной системе кибербезопасности. Таким образом, устойчивый рост B2B-маркетплейсов возможен лишь при условии одновременного и скоординированного воздействия на всю совокупность взаимосвязанных ограничений через взаимодополняющие инструменты управления.

ВЫВОДЫ

Развитие B2B-маркетплейсов сталкивается с комплексом технологических, логистических, финансовых и поведенческих барьеров, а также дефицитом ресурсов и компетенций. Эти вызовы во многом типичны для цифровой

трансформации B2B-бизнеса: высокие инвестиции, киберриски, сопротивление изменениям, слабая цифровая инфраструктура и нехватка квалифицированных кадров. Эффективные механизмы их нивелирования опираются на модульные цифровые платформы с интеграцией в ERP/CRM, развитие логистической и финансовой экосистемы вокруг маркетплейса, поэтапную цифровизацию процессов и использование облачных решений, что снижает порог входа и издержки. Важную роль также играют образовательные и онбординг-программы для участников, поддержка SMEs через общие онлайн-платформы и встроенные финтех-сервисы,

позволяющие вовлечь более широкий круг компаний в B2B-e-commerce. Одновременно критичны системный подход к кибербезопасности и гибкая архитектура, обеспечивающая постоянное обновление технологий без радикальных перезапусков. В совокупности данные меры позволят превратить цифровизацию B2B-закупок и продаж из источника рисков в устойчивое конкурентное преимущество российских компаний.

*Авторы заявляют об отсутствии
конфликта интересов.*

The authors declare no conflict of interest.

ЛИТЕРАТУРА

1. B2B-маркетплейсы в России в 2025 году. <https://strategy.ru/rnd/files/117/download/>.
2. B2B Ecommerce Trends 2025-2026: 15 Strategies Transforming Digital Commerce. <https://www.shopify.com/enterprise/blog/b2b-ecommerce-trends-statistics>.
3. **Costa J., Castro R.** SMEs Must Go Online-E-Commerce as an Escape Hatch for Resilience and Survivability/ *Theor. Appl. Electron. Commer. Res.* 2021. N 16. 3043–3062.
4. **Ladrière M., Lundquist K., Ye Q.** B2B e-commerce marketplaces and MSMEs: Evidence of global value chain facilitation? *WTO Staff Working Paper*. 2022. ERSD-2022-7. DOI: 10.30875/25189808-2022-7.
5. **Рубцова Н.В.** Рынок электронной коммерции в России в контексте состояния и развития его ведущих сегментов. *Baikal Research Journal*. 2025. Т. 16. № 1. С. 207-217.
6. **Рубцова Н.В.** Электронная коммерция в фокусе соответствия теории и практики ее исследования в России. *Вопросы медиабизнеса*. 2025. Т. 4. № 2. С. 20-28.
7. **Федотов А.Н.** Особенности организации маркетинга сетевого продуктового ритейла в условиях новых торговых форматов. *Baikal Research Journal*. 2021. Т. 12. № 1. 10-10.
8. **Федотов А.Н.** Трансформация деятельности российских маркетплейсов в условиях санкционного давления. *Baikal Research Journal*. 2024. Т. 15. № 1. С. 71–83.
9. **Chahak J., Gazala Y.A.** The Role of E-Commerce in Enhancing B2B Marketing Effectiveness in India: A Secondary Literature-Based Perspective. *International Scientific Journal of Engineering and Management*. 2025. N 04(06). P. 1-9.
10. **Iwarue O., I., J., A.** Online Sales Channels and its Impact on Business Performance. *British Journal of Management and Marketing Studies*. 2025. N 8(1). P. 1-19.
11. **Soledad J., Javier M.** The antecedents of client loyalty in business-to-business (B2B) electronic marketplaces. *Industrial Marketing Management*. 2013. Vol. 42. N 5. P.814-823.
12. **Loro C., Mangiaracina R.** The impact of e-marketplace on the B2b relationships. *Industrial Management & Data Systems*. 2022. Vol. 122. N 1. P. 37-54.
13. **Melnychenko S., Bondarev B.** E-commerce and Its Impact on the Business Environment. *Marketing and Digital Technologies*. 2025. N 9(1). P. 117-129.
14. **Пархоменко Н.С., Сурай Н.М.** Развитие B2B-маркетплейсов в России. *Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий)*. 2025. № 3 (68). С. 45-53.
15. Маркетинговое исследование B2B онлайн-торговля в России: ключевые кейсы и тренды 2025. https://datainsight.ru/DI_b2b-ecommerce-cases_trends_2025.
16. B2B-маркетплейсы: преодоление барьеров и стратегии развития. <https://7sait.spb.ru/blog/b2b-marketpleysy-preodolenie-barerov-strategii-razvitiya/>.

REFERENCES

1. B2B Marketplaces in Russia in 2025. <https://strategy.ru/rnd/files/117/download/>. (in Russian).
2. B2B Ecommerce Trends 2025-2026: 15 Strategies Transforming Digital Commerce. <https://www.shopify.com/enterprise/blog/b2b-ecommerce-trends-statistics>.
3. **Costa J., Castro R.** SMEs Must Go Online-E-Commerce as an Escape Hatch for Resilience and Survivability/ *Theor. Appl. Electron. Commer. Res.* 2021. N 16. 3043–3062.
4. **Ladrière M., Lundquist K., Ye Q.** B2B e-commerce marketplaces and MSMEs: Evidence of global value chain facilitation? *WTO Staff Working Paper*. 2022. ERSD-2022-7. DOI: 10.30875/25189808-2022-7.
5. **Rubtsova N.V.** The e-commerce market in Russia in the context of the state and development of its leading segments. *Baikal Research Journal*. 2025. Vol. 16. N 1. P. 207-217. (in Russian).
6. **Rubtsova N.V.** Electronic commerce in the focus of the correspondence of theory and practice of its research in Russia. *Issues of media business*. 2025. Vol. 4. N 2. P. 20-28. (in Russian).
7. **Fedotov A.N.** Arranging features of marketing of grocery chain retailing in the context of new trade formats. *Baikal Research Journal*. 2021. Vol. 12. N 1. 10-10. (in Russian).
8. **Fedotov A.N.** Transformation of Russian marketplaces activities in conditions of sanctions pressure. *Baikal Research Journal*. 2024. Vol. 15. N 1. P. 71-83. (in Russian).
9. **Chahak J., Gazala Y.A.** The Role of E-Commerce in Enhancing B2B Marketing Effectiveness in India: A Secondary Literature-Based Perspective. *International Scientific Journal of Engineering and Management*. 2025. N 04(06). P. 1-9.
10. **Iwarue O., I., J., A.** Online Sales Channels and its Impact on Business Performance. *British Journal of Management and Marketing Studies*. 2025. N 8(1). P. 1-19.
11. **Soledad J., Javier M.** The antecedents of client loyalty in business-to-business (B2B) electronic marketplaces. *Industrial Marketing Management*. 2013. Vol. 42. N 5. P.814-823.
12. **Loro C., Mangiaracina R.** The impact of e-marketplace on the B2b relationships. *Industrial Management & Data Systems*. 2022. Vol. 122. N 1. P. 37-54.
13. **Melnychenko S., Bondarev B.** E-commerce and Its Impact on the Business Environment. *Marketing and Digital Technologies*. 2025. N 9(1). P. 117-129.
14. **Parkhomenko N.S., Surai N.M.** Development of B2B marketplaces in Russia. *Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025. N 3 (68). P. 45-53. (in Russian).
15. Marketing research B2B online trade in Russia: key cases and trends 2025. https://datainsight.ru/DI_b2b-ecommerce-cases_trends_2025. (in Russian).
16. B2B marketplaces: overcoming barriers and development strategies. <https://7sait.spb.ru/blog/b2b-market-pleysy-preodolenie-barerov-strategii-razvitiya/>. (in Russian).

17. **Son J-Y., Benbasat I.** Organizational Buyers' Adoption and Use of B2B Electronic Marketplaces: Efficiency- and Legitimacy-Oriented Perspectives. *Journal of Management Information Systems*. 2007. N 24(1). P. 55-99.
18. **Lanzolla G., Frankort H. T. W.** The Online Shadow of Offline Signals: Which Sellers Get Contacted in Online B2B Marketplaces? *Academy of Management Journal (AMJ)*. 2016. N 59(1). P. 207-231.
19. **Costa P., Rodrigues H.** The ever-changing business of e-commerce-net benefits while designing a new platform for small companies. *Review of Managerial Science*. 2024. N 18. P. 2507–2545.
20. **Ван С.** Развитие электронной коммерции на примере компании «Цзин Дун» («Jingdong»). *Российско-китайские исследования*. 2020. № 4(3). С. 205-213.
21. **Царевский Д. А., Валинурова А. А., Привалов А. Н., Данилова С. В.** Совершенствование бизнес-процессов организации на основе внедрения современных информационных технологий. *Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством*. 2024. № 3(61). С. 72-80.
22. **Зимнуров М. Ф., Астраханцева И. А.** Построение API для систем отслеживания задач. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2024. № 4(80). С. 97-103.
17. **Son J-Y., Benbasat I.** Organizational Buyers' Adoption and Use of B2B Electronic Marketplaces: Efficiency- and Legitimacy-Oriented Perspectives. *Journal of Management Information Systems*. 2007. N 24(1). P. 55-99.
18. **Lanzolla G., Frankort H. T. W.** The Online Shadow of Offline Signals: Which Sellers Get Contacted in Online B2B Marketplaces? *Academy of Management Journal (AMJ)*. 2016. N 59(1). P. 207-231.
19. **Costa P., Rodrigues H.** The ever-changing business of e-commerce-net benefits while designing a new platform for small companies. *Review of Managerial Science*. 2024. N 18. P. 2507–2545.
20. **Wang X.** The impact of e-commerce development on an example of Jingdong company. *Russian & Chinese Studies*. 2020. N 4(3). P. 205-213. (in Russian).
21. **Tsarevsky D.A., Valinurova A.A., Privalov A.N., Danilova S.V.** Improvement of business processes of an organization based on the introduction of modern information technologies. *Ivecofin*. 2024. N 3(61). P. 72-80. (in Russian).
22. **Zimnurov M. F., Astrakhantseva I. A.** Building API for task-tracking systems. *Modern high technologies. Regional application*. 2024. N 4(80). P. 97-103. (in Russian).

Поступила в редакцию 19.12.2025
Принята к опубликованию 03.01.2026

Received 19.12.2025
Accepted 03.01.2026