

СЕРГЕЙ ДОРОХОВИЧ

МАРКЕТПЛЕЙСЫ: ВЫРУЧКА ЕСТЬ, А ПРИБЫЛЬ?

История одного селлера о деньгах,
рисках и своевременных решениях



Сергей Дорохович

**Маркетплейсы: выручка
есть, а прибыль?**

«Автор»

2026

Дорохович С.

Маркетплейсы: выручка есть, а прибыль? / С. Дорохович —
«Автор», 2026

Продажи растут, заказов становится больше, а денег в бизнесе почему-то не прибавляется. Знакомая ситуация? Алексей успешно продаёт на маркетплейсах, развивает ассортимент и увеличивает обороты. Но однажды обнаруживает, что высокая выручка ещё не означает хорошую прибыль. Случайная встреча с Иваном Петровичем, опытным предпринимателем, который таксует для души, заставляет Алексея по-новому взглянуть на собственный бизнес. Это не традиционный учебник, а художественная бизнес-история из десяти глав. Вместе с героями читатель разбирается в экономике товаров, рекламе, скидках, закупках, остатках, автоматизации и управлении оборотным капиталом. Персонажи и события вымышлены, но экономические механизмы и управленческие проблемы основаны на реальной практике торговли на маркетплейсах. Книга для действующих селлеров, которые хотят не просто увеличивать продажи, а самостоятельно и своевременно принимать решения, от которых зависит прибыль.

© Дорохович С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Маркетплейсы: выручка есть, а прибыль?	6
От автора	7
Глава 1. Куда исчезли деньги?	9
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Сергей Дорохович
Маркетплейсы: выручка есть, а прибыль?
Сергей Дорохович

Маркетплейсы: выручка есть, а прибыль?

История одного селлера о деньгах, рисках и своевременных решениях

От автора

На маркетплейсах можно много продавать и при этом мало зарабатывать. Можно видеть рост оборота, радоваться количеству заказов, расширять ассортимент, увеличивать рекламные бюджеты и однажды обнаружить, что денег в бизнесе почему-то не становится больше.

Я хорошо понимаю, как такое происходит.

Работа с маркетплейсами требует постоянных решений. Какую цену установить? Стоит ли участвовать в акции? Сколько вложить в рекламу? Когда пополнять остатки? Можно ли позволить себе крупную закупку? Почему продажи растут, а свободных денег становится меньше?

Каждый из этих вопросов кажется отдельной задачей. Но все они связаны между собой. Решение, которое увеличивает продажи сегодня, может лишить бизнес оборотных средств завтра. Выгодная закупка может оказаться невыгодной, если товар будет слишком долго лежать на складе. Рекламная кампания может выглядеть успешной по показателям рекламного кабинета и при этом не приносить ожидаемой прибыли.

Именно об этом я хотел написать книгу.

Не о том, как открыть магазин на маркетплейсе с нуля. Не о секретных способах попасть в топ выдачи. И не о том, как гарантированно заработать миллион за три месяца.

Эта книга для тех, кто уже продаёт. Кто знаком с личными кабинетами, комиссиями, логистикой, рекламой, акциями и поставками. Кто умеет получать заказы, но хочет лучше понимать, что происходит с деньгами и как принимать решения, от которых зависит прибыль.

Почему же я выбрал художественную историю, а не привычный формат бизнес-книги?

Потому что в реальном бизнесе проблемы редко появляются в виде аккуратного списка с готовыми ответами.

Никто не предупреждает предпринимателя, что сегодня ему предстоит пройти урок по управлению оборотным капиталом. Просто поставщик предлагает привлекательную скидку за объём. Никто не объявляет начало главы об эффективности рекламы. Просто рекламный кабинет показывает хорошие результаты, а денег почему-то не прибавляется.

Решения приходится принимать среди повседневных дел, неполной информации, чужих обещаний, собственных ожиданий и постоянно меняющихся условий.

Мне хотелось, чтобы читатель не только увидел формулы и расчёты, но и оказался рядом с человеком, который учится применять их в настоящих управленческих ситуациях.

Так появился Алексей, предприниматель, продающий на маркетплейсах конфеты «Прибыльные». А вместе с ним Марина и Иван Петрович.

Сразу оговорюсь: все персонажи этой книги вымышлены. Их биографии, диалоги, компания, торговая марка и конкретные события созданы для повествования. Приведённые числовые показатели также являются модельными и не относятся к отчётности какого-либо конкретного продавца.

Но проблемы, экономические закономерности и управленческие кейсы, на которых построена история, реальны.

С такими ситуациями действительно сталкиваются продавцы маркетплейсов: меняются тарифы и условия акций, реклама не всегда окупается, прибыль не совпадает с остатком денег на счёте, товар заканчивается в неподходящий момент, а автоматизация иногда лишь быстрее выполняет неправильно поставленную задачу.

Я намеренно не привязывал большинство решений к конкретным кнопкам, интерфейсам и действующим тарифам площадок. Всё это меняется, иногда быстрее, чем успевают выйти книги.

А вот необходимость понимать экономику товара, учитывать риски и вовремя пересматривать свои решения никуда не исчезает.

Есть ещё одна причина, по которой мне был важен именно такой формат.

Я не верю, что прочитанная формула сама по себе делает человека хорошим управленцем. Её нужно научиться применять. Иногда ошибаться. Проверять предположения. Видеть не только ожидаемую выгоду, но и возможные последствия.

Поэтому Алексей не становится успешным после одного разговора с наставником. Он постепенно учится задавать правильные вопросы, спорить с готовыми решениями, работать с командой и брать ответственность на себя.

Иван Петрович не знает ответов на всё. Он помогает Алексею научиться находить их самостоятельно.

Возможно, некоторые ситуации покажутся вам знакомыми. Возможно, в отдельных решениях вы не согласитесь с Алексеем. Это нормально. Более того, я надеюсь, что иногда вы остановитесь и попытаетесь найти собственный вариант.

Потому что цель этой книги не в том, чтобы предложить единственно правильную стратегию для любого магазина.

Её цель — помочь вам научиться самостоятельно и своевременно управлять своим бизнесом, понимать финансовые последствия решений и замечать проблемы тогда, когда их ещё можно предотвратить.

Ведь к правильным выводам часто можно прийти и самостоятельно.

Вопрос лишь в том, сколько времени и денег уйдёт на этот путь.

Глава 1. Куда исчезли деньги?

Алексей уже минут двадцать смотрел на монитор, пытаясь понять, что именно его раздражает.

Месяц закончился неплохо. Даже очень неплохо, если судить по личным кабинетам маркетплейсов. Продажи росли, заказы поступали стабильно, несколько товаров заметно прибавили в обороте. Менеджер ещё утром прислал радостное сообщение: «Четыре миллиона пробили!»

Алексей тогда ответил огоньком. Радоваться действительно было чему.

Три года назад подобные суммы казались чем-то из чужой жизни. Теперь у него был собственный бренд, постоянные поставщики, небольшая команда и ассортимент, который покупали каждый день. Он умел находить перспективные товары, договариваться о закупках и добиваться продаж. И работал немало.

Только сейчас, ближе к девяти вечера, очередное достижение почему-то совсем не радовало.

На одном мониторе был открыт банк. На другом таблица с предстоящими платежами. Завтра нужно перечислить деньги поставщику, через несколько дней рассчитаться с сотрудниками. Потом новая поставка, реклама, аренда склада.

А ещё неплохо было бы наконец забрать что-нибудь из бизнеса себе.

Алексей посмотрел на остаток по счёту. Денег было меньше, чем в начале месяца.

Он открыл историю поступлений. Маркетплейсы перечисляли деньги регулярно, суммы выглядели прилично. Несколько раз он даже ловил себя на приятной мысли, что дела идут лучше прежнего. Но стоило собрать предстоящие платежи, как это ощущение исчезало.

Всё продавалось. Деньги приходили. Никто ничего не украл. По крайней мере, Алексей очень на это надеялся.

Тогда где они?

Он открыл ещё одну таблицу, посмотрел на неё несколько секунд и закрыл. Проблема была даже не в том, что он не мог найти ошибку. Он не был уверен, что правильно её искал.

В офисе давно никого не осталось. За стеной гудела вентиляция. Приятель написал, предлагая встретиться в пятницу, но Алексей оставил сообщение без ответа. Сегодня ему хотелось только домой.

Он выключил компьютер, надел куртку и вызвал такси.

* * *

Машина подъехала через четыре минуты. Обычный тёмный седан. За рулём сидел мужчина лет шестидесяти, с аккуратной седой стрижкой и спокойным лицом человека, который никому особенно не торопится.

Алексей сел сзади, поздоровался и назвал адрес, хотя тот уже был указан в заказе. Водитель кивнул и плавно выехал со двора.

Несколько минут ехали молча. На очередном светофоре водитель взглянул в зеркало заднего вида.

— Что-то вы невесёлый, молодой человек. День тяжёлый?

— Да вроде обычный.

— Тогда чего голову повесили?

Алексей усмехнулся.

— Думаю, куда деньги деваются.

— Это хороший вопрос. Особенно если они у вас сначала были.

Алексей рассмеялся.

— В том-то и дело, что были. И вроде продолжают приходить.

— Значит, тратите больше, чем замечаете.

— Не совсем. У меня бизнес.

— А какой, если не секрет?

— На маркетплейсах торгую.

— Чем?

— Конфетами. Свой бренд. «Прибыльные» называются.

Водитель улыбнулся.

— Прибыльные-то кому?

На этот раз Алексей засмеялся по-настоящему.

— Хороший вопрос. Сегодня как раз пытаюсь выяснить.

— Не покупают?

— Наоборот. Покупают хорошо. Оборот растёт, заказов много. А свободных денег постоянно не хватает. Такое ощущение, что чем больше продаю, тем больше всем должен.

— Знакомая история.

— Да у всех предпринимателей, наверное, так.

— Не у всех. Но у многих.

Они немного помолчали. Затем водитель совершенно буднично произнёс:

— Вообще-то у меня свой бизнес. А таксую я для души.

Алексей отвернулся к окну, чтобы скрыть улыбку.

Ну конечно. Кажется, за последние годы ему не попадалось ни одного таксиста, который просто работал бы таксистом. У каждого второго где-нибудь имелась строительная компания, сеть ресторанов или международный проект, которым почему-то удавалось управлять между поездками в аэропорт.

Обычно после такой фразы Алексей предпочитал смотреть в телефон. Но водитель ничего не добавил, спокойно пропустил автобус и перестроился в соседний ряд.

Это вызвало любопытство.

— И какой у вас бизнес?

— Производство. Ещё недвижимостью немного занимаемся.

— И правда таксуете для души?

— Правда. Сын с директором на производстве справляется, я там теперь больше мешаю. А дома сидеть скучно. Здесь люди разные, бывает интересно поговорить.

Он рассказывал без особого желания произвести впечатление.

— Давно бизнесом занимаетесь?

— Достаточно, чтобы несколько раз пожалеть, что начал, — усмехнулся водитель. — А потом ещё несколько раз обрадоваться, что не бросил.

— Мне пока первая часть ближе.

— Так рассказывайте, что у вас там с деньгами. Дорога длинная, может, хотя бы поймём, куда смотреть.

* * *

— У меня сейчас около четырёх миллионов оборота в месяц, — начал Алексей. — Несколько товаров, два маркетплейса. Продажи стабильные, в последнее время выросли. А когда приходит время платить поставщикам, я начинаю искать деньги.

— Четыре миллиона оборота. Это выручка от проданных товаров или сумма заказов?

Алексей задумался.

— Продажи. Ну, в кабинетах примерно столько показывают.

— Примерно?

— Там разные отчёты. Заказы отдельно, продажи отдельно, выплаты отдельно. Но порядок цифр такой.

— А сколько зарабатываете?

— В смысле?

— Сколько прибыли за месяц после расходов?

— Маржа нормальная. По товарам, конечно, разная.

— Я не про маржу спрашиваю. Сколько весь бизнес заработал?

Алексей нахмурился.

— Надо посчитать.

— А сколько осталось вашего после всех обязательств?

Алексей собрался ответить, но передумал. Вопрос оказался сложнее, чем казался.

— Сходу точно не скажу.

— Бывает.

— Да я постоянно всё считаю! Цены, комиссии, логистику, рекламу. У меня таблиц больше, чем товаров.

— Верю. А они между собой сходятся?

— Что именно?

— Вы знаете, сколько продали, сколько перечислили площадки, сколько потратили на закупки. Можете объяснить, почему остаток денег за месяц изменился именно на эту сумму?

Алексей помолчал.

— Нет. Вот так сразу не могу.

— Тогда с этого и начните.

— С чего?

— С того, чтобы не сваливать в одну кучу разные деньги.

— Поясните.

— Купили товар, деньги ушли, но товар лежит на складе. Часть продали, только площадка ещё не всё перечислила. Что-то уже пришло на счёт, что-то снова отправили поставщику. Завтра новые платежи. А вы пытаетесь одной цифрой объяснить всё сразу.

— Это я в целом понимаю.

— Не сомневаюсь. Только у вас сейчас четыре ответа из разных отчётов на один вопрос. И вы удивляетесь, что они не совпадают.

Алексей узнал в этих словах свой сегодняшний вечер. Он регулярно смотрел остаток в банке, отчёты маркетплейсов и закупочные таблицы. Но сводил их в общую картину от случая к случаю. Обычно тогда, когда нужно было срочно кому-нибудь заплатить.

— И что мне делать?

— Все цифры под рукой?

— Нет. Часть на компьютере, часть у бухгалтера.

— Тогда зачем гадать? Возьмите один законченный месяц. Посчитайте отдельно, сколько заработали, сколько денег пришло, сколько осталось в товарах, кто должен вам и кому должны вы. Сведите так, чтобы разница объяснялась. А если не объясняется, ищите пропущенную операцию.

— Звучит логично.

— Конечно. Но когда начнёте собирать, обнаружится, что половина цифр в разных местах.

— Уже обнаружилась.

— Вот и хорошо. Значит, завтра будет чем заняться.

— Спасибо, успокоили.

— А я и не обещал успокаивать.

Оба рассмеялись.

* * *

Когда машина подъехала к дому, Алексей понял, что за время поездки впервые за весь вечер перестал мысленно пересчитывать завтрашний платёж поставщику.

Проблема никуда не исчезла, денег больше не стало. Зато появился порядок действий.

— Иван Петрович, можно ваш телефон?

— А зачем?

— Когда цифры соберу, хотел бы ещё поговорить.

— Записывайте.

Алексей достал телефон.

— Только учтите, я за консультации отдельно не плачу.

— А я вам консультацию и не продавал. Вы заказали такси. Я вас довёз.

— То есть в следующий раз можно снова вызвать?

— Если свободен буду, отчего нет.

Алексей сохранил номер.

— Спасибо вам.

— Да не за что пока. Сначала разберитесь, где деньги. Потом расскажете.

Уже выходя из машины, Алексей обернулся.

— Слушайте, а у вас действительно своё производство?

Водитель посмотрел на него с лёгким удивлением.

— А вы всё ещё не верите?

— Ну знаете, сколько я таких историй от таксистов слышал.

Иван Петрович рассмеялся.

— Понимаю. В следующий раз расскажу, как сам однажды полгода радовался выручке.

Пока бухгалтер не объяснил, что радоваться особенно нечему.

— И что было дальше?

— Начал считать.

Они попрощались, и машина уехала.

Алексей посмотрел на сохранённый контакт: «Иван Петрович. Такси». Подумал и дописал: «Бизнес».

* * *

На следующее утро Алексей приехал в офис раньше обычного.

Он попросил менеджера выгрузить продажи и расходы по площадкам за прошлый месяц, бухгалтеру написал о задолженностях и предстоящих платежах, а сам открыл данные по остаткам и закупкам.

К обеду на рабочем столе скопилась небольшая коллекция файлов. Часть показателей он знал наизусть, часть пришлось искать. Некоторые суммы не совпадали просто потому, что отчёты относились к разным датам.

Разобраться оказалось сложнее, чем он ожидал. Но постепенно цифры начали складываться.

За месяц бизнес действительно получил прибыль. По предварительному расчёту, около ста восьмидесяти тысяч рублей. Меньше, чем Алексей ожидал от четырёх миллионов выручки, но всё-таки прибыль.

А денег на счёте за тот же период стало меньше примерно на сто семьдесят тысяч.

Сначала он решил, что ошибся. Проверил поступления, потом платежи, сравнил остатки на начало и конец месяца. И наконец увидел то, о чём вчера говорил Иван Петрович.

За месяц вырос товарный запас. Часть вырученных денег ещё не дошла от площадок. Одновременно Алексей погасил часть основного долга по кредиту. Задолженность поставщикам немного смягчила разрыв, но не закрыла его.

Деньги никуда загадочным образом не исчезли. Часть оставалась в товаре и расчётах, часть ушла на обязательства. Прибыль существовала, однако она не обязана была совпадать с изменением банковского остатка.

Алексей открыл новый лист и разложил отдельно результат продаж, движение денег, остатки и задолженности. Работа заняла несколько часов. Он ещё не был уверен, что учёл всё до копейки, зато теперь знал, где искать расхождения.

Под вечер он нашёл вчерашний номер. Хотел позвонить, но посмотрел на часы и написал сообщение:

«Иван Петрович, добрый вечер. Это Алексей, вчера ехал с вами. Кажется, с деньгами разобрался. Спасибо!»

Ответ пришёл минут через десять.

«Добрый вечер, Алексей. Рад, что получилось. А теперь главный вопрос: какие из ваших конфет действительно приносят прибыль?»

Алексей перечитал сообщение, потом посмотрел на таблицу, в которой все товары пока были сложены в один общий результат.

Значит, завтра снова придётся считать.

Только теперь ему было интересно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.