

Карашук О.С.<sup>1</sup>, Чибирев А.В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

## Перспективные направления развития собственной системы товародвижения торговых организаций

### АННОТАЦИЯ:

В работе рассмотрен опыт формирования системы товародвижения успешной торговой организации, реализующей специализированный ассортимент товаров, которая за 11 лет работы на рынке построила современную сетевую структуру бизнеса. Данная организация начала свою деятельность с розничной торговли товарами и сопутствующего сервисного обслуживания в нескольких торговых точках, а в настоящее время она также осуществляет оптово-распределительную деятельность по обеспечению товарами собственной и партнерской розничных сетей. На основе изучения опыта указанной организации выработаны рекомендации для небольших субъектов хозяйствования, которые позволят расширить их торговую деятельность на основе развития собственной системы товародвижения. Соответствующие изменения в деятельности организаций потребуют инвестиций, однако необходимые вложения средств вполне доступны при правильном распределении их общего объема по срокам инвестирования. В целом развитие собственной системы распределения небольших организаций торговли способно стать ключевым фактором успеха при построении и территориальном распространении сети их торговых точек.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** *торговля; инвестиции; собственная система товародвижения; торговая сеть; малые и средние предприятия*

JEL: E22, F10, L11

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Карашук, О.С., Чибирев, А.В. (2015). Перспективные направления развития собственной системы товародвижения торговых организаций. *Торгово-экономический журнал*, 2(1), 31-40. doi: [10.18334/tezh.2.1.464](https://doi.org/10.18334/tezh.2.1.464)

---

**Карашук Оксана Сергеевна**, к.э.н., доцент кафедры торговой политики Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова ([kсениак72@mail.ru](mailto:kсениак72@mail.ru))

**Чибирев Артем Владиславович**, магистрант факультета менеджмента Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 04.03.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 30.03.2015

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/tezh.2.1.464>

(с) Карашук О.С., Чибирев А.В. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



---

**Metadata in English is available.**

For detailed information, please, visit <http://dx.doi.org/10.18334/tezh.2.1.464>

В настоящее время изучение товародвижения в торговле России представляет значительный интерес. Крупные сетевые организации торговли активно формируют и развивают собственные системы движения товаров. Подобная трансформация внутренней структуры организаций объясняется тем, что по мере развития предприятий контролировать увеличившийся бизнес становится возможным только при переориентации с расширения собственной розничной торговой сети на создание партнерских торговых структур и обеспечение их товарами и технологиями ведения бизнеса. В целях обеспечения собственных и партнерских предприятий необходимым ассортиментом товаров и создаются собственные системы товародвижения.

Теория товародвижения возникла на западе в 60–70-х гг. в составе науки маркетинга (Ланкастер К., Фельдман Л. и др.), а с развитием управления выделилась в самостоятельную отрасль знаний (Друкер П., Котлер Ф., Левитт Р., Маккаммон Б. и др.). В отечественной школе управления еще в советское время товародвижение изучали Васанева К., Осипова Л. и др., а после перехода к рыночной модели экономики значимый вклад в его развитие внесли российские ученые Арустамов Э., Романов А., Баркан Д., Зиннатуллин А. и др.

Систему товародвижения можно определить как совокупность целостных элементов, которая обеспечивает доставку товаров к местам продажи в необходимых объемах и в точное время, с максимально высоким уровнем обслуживания покупателей.<sup>1</sup>

Целью настоящей работы является выработка рекомендаций по развитию собственной системы товародвижения небольших торговых организаций, которые намереваются создавать и расширять торговую сеть.

В экономических исследованиях выделяют 2 специфических области деятельности, обеспечивающих товародвижение: сбытовую и логистическую (Зиннатуллин, 2005). Наглядное изображение товародвижения с разграничением в нем указанных специфических областей деятельности показано на рис. 1.

---

<sup>1</sup> Романов, А.Н., Корлюгов, Ю.Ю., Красильников, С.А. и др. (1996). *Маркетинг*. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ; *Большой энциклопедический словарь* (1990). М.: Советская энциклопедия.

Товародвижение	
Сбыт	Логистика
1. Сделки с контрагентами (закупки и продажи)	1. Формирование каналов распределения
2. Сервис	2. Хранение
3. Документирование хозяйственных операций	3. Транспортировка
	4. Документирование хозяйственных операций

**Рисунок 1.** Элементы системы товародвижения в торговле  
*Источник:* Составлено авторами с использованием авторитетных исследований (*Зиннатуллин, 2005*).

На основании представленного рисунка можно сделать вывод, что если предприятие не обладает полным составом элементов системы товародвижения, ему необходимо обеспечить их наличие, что вполне возможно при установлении партнерских соглашений с другими участниками рынка. В противном случае, если отдельные элементы системы товародвижения будут определяться стихийно, от случая к случаю, предприятие не сможет контролировать процесс распределения и обеспечивать достижение собственных целей на рынке, что подтверждается и другими примерами (*Яхнеева, 2014*).

В данной работе будет рассмотрен положительный опыт развития собственной системы товародвижения сетевой торговой организации – ООО «На колесах Групп», созданной в 2004 г. и которая осуществляет оптовую и розничную торговлю шинными и сопутствующими товарами, а также оказывает ряд дополнительных услуг. Предприятие начинало свою деятельность как малое, а в настоящее время относится к субъектам среднего предпринимательства<sup>2</sup>: численность его работников на начало 2015 года составила более 200 человек.

В настоящее время в изучаемой сети насчитывается 25 собственных и 30 франчайзинговых розничных торговых точек в Москве и Подмосковье и 130 региональных представительств по России, которые осуществляют продажу товаров и услуг под брендом организации «На Колесах.RU».

<sup>2</sup> Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (ред. от 29.06.2015).

Изучение важнейших этапов формирования системы товародвижения рассматриваемого предприятия позволило выделить ключевые решения по ее развитию, обеспечившие коммерческий успех и определить область развития товародвижения, которая стала основной. Результаты изучения практики товародвижения предприятия нашли отражение в табл. 1.

Таблица 1

**Развитие системы товародвижения ООО «На колесах Групп»**

Год	Новые элементы системы товародвижения	Сбыт или логистика
2004 г.	Офис (40 м <sup>2</sup> )	Сбыт
	Склад (100 м <sup>2</sup> )	Логистика
	Сайт и интернет-магазин <a href="http://www.nakolesah.ru">www.nakolesah.ru</a>	Сбыт
2005 – 2006 гг.	1 собственный розничный магазин «На Колесах.RU» в Москве	Сбыт
	Распределительный центр (центральный склад) объемом 9 тыс. куб. м. и вместимостью 50 тыс. единиц товара в Москве	Логистика
2007 г.	Партнерские каналы сбыта (интернет-магазины и дилерские центры)	Сбыт
	5 франчайзинговых магазинов «На Колесах.RU» в Москве	Сбыт
	10 региональных представительств по России	Сбыт
2008 г.	Программа автоматизированной поддержки работы склада WMS	Логистика
	11 новых собственных розничных магазинов «На Колесах.RU» в Москве	Сбыт
2009 г.	30 новых региональных представительств по России	Сбыт
	4 новых собственных розничных магазинов «На Колесах.RU» в Москве	Сбыт
2010 г.	30 новых региональных представительств по России	Сбыт
	30 новых региональных представительств по России	Сбыт
2011 г.	7 новых собственных розничных магазинов «На Колесах.RU» в Москве	Сбыт
	30 новых региональных представительств по России	Сбыт
	Перепозиционирование (с сети шинных центров на сеть сервисных центров)	Сбыт
2012 г.	Полная реконструкция сервисной зоны на основе нового оборудования и услуг	Сбыт
2013 г.	Приобретение франшизы Bosch для обслуживания автомобилей в сервисах «На Колесах.RU»	Сбыт
	Дополнительное программное обеспечение на основе 1С: торговля и склад	Логистика
2014 г.	2 новых собственных розничных магазина «На Колесах.RU» в Подмосковье	Сбыт
	25 новых франчайзинговых магазинов «На Колесах.RU» в Москве и Подмосковье	Сбыт
	Новые услуги: более 70 видов по обслуживанию автомобилей	Сбыт

Источник: Составлено авторами.

Как видно из таблицы, предприятие в основном направляет свои усилия на преобразование системы товародвижения в направлении развития ее сбытовой функции. Поэтому вполне логичной является структура персонала организации: по данным на начало 2015 г. подразделение логистики (транспортно-складской отдел) включало около 17% сотрудников предприятия, в то время как подразделение сбыта (отдел закупки, коммерческий отдел и розница) охватывало около 70% работников. В своей совокупности подразделения сбыта и логистики обеспечили более 80% прироста численности работников предприятия за 2013 и 2014 гг., а общая численность организации возросла за указанный период более чем наполовину.

В начале своей деятельности предприятие продавало единственный товар одного производителя, который входит в пятерку мировых лидеров по продаже реализуемого товара – шины Dunlop. В настоящее время предприятие предлагает глубокий ассортимент шинной продукции и сопутствующих товаров множества различных производителей. В то же время товар поступает в предприятие не напрямую от изготовителей, а через официальных представителей производителей шин в России и через других посредников.

Следует отметить, что ассортимент, реализуемый торговым предприятием, является определяющим фактором при построении системы товародвижения, т.к. именно он формирует характеристики потоков и каналы – ключевые элементы системы товародвижения организации.

Потоки товаров и соответствующие им потоки денежных средств и информации значительно меньше и потому доступнее для предприятий, которые осуществляют специализированную торговлю не глубоким ассортиментом товаров. С этим фактом, по мнению авторов, во многом связан успех рассматриваемого предприятия на рынке.

Каналы товародвижения, т.е. звенья, через которые проходит товар при движении от производителя к потребителю, определяют форму организации товародвижения: транзитную или складскую. В изучаемом предприятии изначально преобладала складская форма товародвижения, и это был правильный выбор, т.к. по мере развития предложения предприятия углубление ассортимента привело к формированию достаточно сложного его состава, требующего складской формы организации, несмотря на то, что он не требует подсортировки и доработки.

В современных условиях рыночного развития экономики России система товародвижения наиболее успешных торговых предприятий становится кластерно-сетевой. Новаторским направлением развития систем товародвижения является образование специализированных организаций по обеспечению товародвижения в предприятиях смежных отраслей, формирующих определенный кластер. Кроме логистических услуг такие предприятия осуществляют другие функции, в т.ч. производственные, посреднические, маркетинговые. В США и в Германии уже известны логистические предприятия, которые поставляют товары и услуги под собственным брендом и которые создают добавленную стоимость, а поэтому называются «логистикой добавленной стоимости» или логистикой третьего уровня.

Анализ зарубежной практики и отечественный опыт организации товародвижения показывают, что в последние годы развивается интегрированный подход, направленный на сквозную оптимизацию всей совокупности потоков в рамках общей инфраструктуры товародвижения. В отличие от функционального подхода к организации товародвижения, ориентированного на оптимизацию потоков внутри предприятия, интегрированный подход нацелен на минимальный уровень совокупных издержек, которые образуются на всем пути движения потоков товаров, от их закупки до продажи конечным покупателям. Изучаемое торговое предприятие также осуществляет попытки подобной интеграции с официальными дилерами шинной продукции с одной стороны и с покупателями товаров с другой. Это проявляется в разработке и продаже собственной франшизы, приобретении франшизы лидера по сервисному обслуживанию Bosch для осуществления обслуживания при реализации товаров, расширении спектра дополнительных услуг, развитии собственного складского хозяйства (распределительного центра, парка транспорта) и пр.

Изучаемое предприятие имеет собственный распределительный центр, который размещен в центре системы точек, соответствующих расположению обслуживаемых розничных магазинов с учетом их объемов продаж. Таким образом, при дислокации склада предприятия использован известный метод минимизации издержек товародвижения – метод определения центра тяжести (*Зиннатуллин, 2005*).

Система товародвижения ООО «На колесах Групп» построена на эксклюзивном распределении и проталкивании.

Эксклюзивное распределение предполагает предоставление исключительного права на распределение товаров изучаемого предприятия определенной организации в рамках конкретной территории. Коммерческие риски при использовании эксклюзивного распределения в основном связаны с появлением товаров-заменителей конкурентов, однако рынок шинной продукции достаточно жестко контролируется 5 производителями, которым принадлежит 50% продаж данного товара и которые четко разграничили по территориям деятельность собственных дилеров.

Проталкивание нацелено на стимулирование своих оптовых и розничных покупателей иметь в наличии запасы продаваемых товаров. Данная система распределения становится возможной, когда большинство участников рынка не имеют возможности приобрести товар напрямую у производителя, что целиком справедливо для рынка шинной продукции, где производители соответствующих товаров реализуют их через своих официальных представителей.

Предприятие осуществляет сбыт товаров с высоким уровнем сервиса с использованием современных методов торговли. Кроме того, предприятие нацелено в своей деятельности на ускорение оборачиваемости товаров и рост объемов продаж.

Основным средством, за счет которого предприятие обеспечивает рост прибыли является объем товарооборота. Решение предприятия развиваться преимущественно за счет увеличения объемов деятельности целиком оправданное и объясняется стадией жизненного цикла отечественной торговли, которая в настоящее время находится на этапе быстрого роста<sup>3</sup>. На стадии роста основные возможности увеличения прибыли связаны с наращиванием объемов деятельности, а при переходе к стадии зрелости акцент в развитии предприятия и его товародвижения смещается на экономию издержек<sup>4</sup>.

По результатам исследования практики организации товародвижения изучаемой торговой сети в данной работе предложены рекомендации по развитию собственных систем распределения небольших торговых предприятий.

1. При ограниченности доступных инвестиционных средств для развития торговой деятельности предприятию целесообразно

<sup>3</sup> Приказ Министерства промышленности и торговли России от 31.03.2011 № 422 «[Стратегия развития торговли в РФ на 2011 – 2015 годы и период до 2020 года](#)»

<sup>4</sup> Баркан, Д.И. (2007). *Управление продажами* (С. 45). СПб: ИД СПбГУ.

осуществлять торговлю специализированным ассортиментом товаров, постепенно углубляя его. В более выгодном положении для дальнейшего развития на рынке находятся предприятия, продающие сложно технические товары, требующие особого сервисного обслуживания и индивидуальных методов продажи, т.е. осуществляющие эксклюзивное распределение.

2. По мере развития собственной торговой сети необходимо трансформировать структуру управления предприятием, переориентируясь с развития розничной торговли на оптово-распределительную деятельность по обеспечению партнерских фирм товарами и технологиями ведения бизнеса. Решение указанной задачи может осуществляться на основе создания и продажи собственной франшизы, развития региональных представительств, организации и осуществления оптовых поставок товаров предприятиям-партнерам. С данным предложением солидарны другие отечественные исследователи (*Брагин, Иванов, Стукалова, 2009; Иванов, 2012; Кузнецова, Никишин, 2015; Майорова, 2014*).

3. При развитии бизнеса по сетевой схеме важное значение имеет номенклатура оказываемых услуг, которую лучше развивать на основе использования опыта и имени предприятий, имеющих положительную репутацию в области сервиса, используя для этого партнерские соглашения.

4. Необходимо формирование собственной структуры по обеспечению товародвижения товаров, реализуемых торговым предприятием – логистического или распределительного центра.

5. Целесообразно применение современных средств компьютеризированной поддержки системы товародвижения в организации. В изучаемом предприятии такая задача успешно решается путем использования программы автоматизированной поддержки работы склада WMS и дополнительного программного обеспечения на основе 1С: торговля и склад. Указанные программные продукты обеспечивают информацию для управления движением товаров на предприятии в режиме реального времени.

6. Необходимо использование современных электронных средств ведения коммерческой деятельности, что создает дополнительные каналы сбыта товаров и на этой основе улучшает товародвижение на предприятии. Наиболее популярной современной формой ведения коммерции является интернет-магазин, однако необходима правильная

организация его работы, т.к. существуют определенные технические требования для обеспечения его эффективности.

7. В условиях ведения торговой деятельности на развивающемся рынке России рационально ориентироваться в развитии системы товародвижения на увеличение объемов деятельности предприятия, в т.ч. за счет территориальной экспансии в другие регионы, продажи товаров и оказания услуг предприятиям производственного сектора и пр.

#### ИСТОЧНИКИ:

- Бондаренко, О.Г. (2010). *Управление рисками в логистике закупочной деятельности. Потребительская кооперация*, 2, 7-11.
- Брагин, Л.А., Иванов, Г.Г., Стукалова, И.Б. (2009). *Розничная торговля: современные тенденции и перспективы развития*. М.: РЭА им. Г.В. Плеханова.
- Бросалин, В.И. (2014). *Современные проблемы организации товародвижения. Поволжский торгово-экономический журнал*, 5, 6-14.
- Демихов, В.Ю. (2008). *Транспортная составляющая логистики зарубежных компаний. Транспортное дело России*, 6, 80-82.
- Зиннатуллин, А.А. (2005). *Организация товародвижения на региональном рынке продовольственных товаров* (Дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05). Ижевск.
- Иванов, Г.Г. (2012). *Объединения как фактор развития торговли, Актуальные проблемы экономики и права*, 3, 123-129.
- Кузнецова, А.А., Никишин, А.Ф. (2015). *Объединение торговых организаций как потенциал увеличения продаж. Инновационная наука*, 1(5), 164-166.
- Майорова, Е.А. (2014). *Нематериальные активы как конкурентные преимущества организаций розничной торговли, Сервис в России и за рубежом*, 5, 3-17.
- Панюкова, В.В. (2014). *Управление отношениями поставщиков и торговых организаций: социально-экономический аспект. Российское предпринимательство*, 22, 146-157.
- Просвиркин, Б., Бекетов, А. (2013). *Управление товарным ассортиментом и логистика в розничной торговле (некоторые аспекты зарубежного опыта и теории проблемы). Логистика*, 8, 18-21.
- Чеглов, В.П. (2012). *Технологии товародвижения в сетевых торговых организациях: проблемы и решения. Менеджмент и бизнес-администрирование*, 4, 98-110.
- Яхнеева, И. В. (2014). *Управление рисками в системах поставок на основе координации. Торгово-экономический журнал*, 1(1), 39-50.  
doi:[10.18334/tezh.1.1.231](https://doi.org/10.18334/tezh.1.1.231)

**Oksana S. Karashchuk**, Candidate of Science, Economics, Associate Professor of the Chair of Trade Policy of Plekhanov Russian University of Economics

**Artyom V. Chibirev**, Graduate student of the Faculty of Management of Plekhanov Russian University of Economics

### **Promising directions in the development of own merchandise flow system in trade organizations**

#### **ABSTRACT:**

In this work the author has reviewed the experience in formation of the merchandise flow system by a successful trade organization, selling a specialized assortment of goods, that in 11 years of work on the market has built a modern network structure of business. This organization has begun its activities with the retail trade of goods and rendering the related services in several trade points, and currently it also carries out a wholesale distribution activity aimed at provision of goods to its own and the partner's retailing chain. Based on the study of the experience of the said organization recommendations for non-large business units have been developed that will allow to broaden their commercial activity based on the development of their own merchandise flow system. The respective changes in the activities of organizations will require investments, however, the necessary investments are available if the distribution of their general volume according to the terms of investing is adequate. Generally speaking, development of own distribution system may become for non-large trade organizations a key success factor at the creation and territorial distribution of the network of their selling points.

**KEYWORDS:** trade, investments, own merchandise flow system, trade network, small- and medium-sized enterprises

---