

**ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ, ПРОЕКТНЫХ И
ТВОРЧЕСКИХ РАБОТ ОБУЧАЮЩИХСЯ
«ОБРЕТЁННОЕ ПОКОЛЕНИЕ»**

Направление: Экономика и управление

**Тема: «От склада к стадиону: оптимизация запасов магазина ООО
«Спортмастер» для внедрения зон активного вовлечения покупателей»**

Соискатель: Головков Даниил Алексеевич, студент

Научный руководитель: Лобачев Максим Алексеевич, преподаватель логистики

Место выполнения работы: Частное профессиональное образовательное учреждение «Международный открытый колледж» (ЧПОУ «Международный открытый колледж»)

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ПАРАГРАФ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ И МАРКЕТИНГА ВПЕЧАТЛЕНИЙ В СПОРТИВНОМ РИТЕЙЛЕ	4
1.1. Концепция «Точно в срок» (Just-in-Time) как инструмент оптимизации складских площадей розничного предприятия	4
1.2. Тест-драйв товара: современные виды маркетинговых коммуникаций в местах продаж	6
1.3. Методики оценки эффективности использования торговых и складских площадей в розничной торговле	9
ПАРАГРАФ 2. АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ И МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СПОРТМАСТЕР» И ПРОЕКТ ПО МОДЕРНИЗАЦИИ	11
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Спортмастер»	11
2.2. Анализ эффективности использования складских помещений и текущих инструментов маркетинговой коммуникации	13
2.3. Разработка проекта по трансформации складской зоны в спортивно-игровое пространство за счет внедрения ЛТ-поставок	17
2.4. Оценка экономического эффекта по предложенным мероприятиям	
Заключение	20
Список использованных источников	22

Введение

Современная розничная торговля находится в состоянии глубокой структурной трансформации. Традиционная модель ритейла, основанная на широкой представленности товарного ассортимента в торговом зале и наличии значительных складских запасов непосредственно в магазине, теряет свою экономическую эффективность. Развитие электронной коммерции и маркетплейсов привело к тому, что физический магазин перестает быть единственным местом доступа к товару. Потребитель все чаще использует офлайн-точки лишь как витрину для ознакомления, совершая покупку онлайн по более низкой цене. В этих условиях ключевым конкурентным преимуществом становится не просто наличие товара, а качество покупательского опыта (Customer Experience) и эмоциональная вовлеченность клиента.

Особенно остро данная проблема стоит в секторе спортивного ритейла. Спортивные товары — инвентарь, экипировка, обувь — обладают спецификой, требующей тактильного контакта и проверки функциональных качеств перед покупкой. Потребителю недостаточно визуального осмотра; существует объективная потребность протестировать товар в действии: оценить амортизацию беговых кроссовок, баланс теннисной ракетки или отскок мяча. Однако реализация этой потребности наталкивается на жесткие ограничения полезной площади торговых объектов.

Значительная часть арендуемых площадей в розничных магазинах традиционно отводится под складские помещения для хранения товарных запасов. В условиях высокой стоимости аренды коммерческой недвижимости в трафиковых локациях содержание объемных складов внутри магазина становится экономически нецелесообразным. Фактически, ритейлер оплачивает дорогостоящие квадратные метры для пассивного хранения коробок, вместо того чтобы использовать это пространство для активной генерации выручки. «Омертвление» капитала в излишних запасах и неэффективное зонирование снижают рентабельность бизнеса и его инвестиционную привлекательность.

Решением данного противоречия выступает интеграция логистических стратегий и инструментов маркетинга впечатлений. Внедрение концепции «Точно в срок» (Just-in-Time, JIT) позволяет радикально пересмотреть структуру запасов, минимизировав объем хранения в магазине за счет частых поставок с распределительного центра. Высвободившееся пространство может быть трансформировано из пассивной складской зоны в активную зону вовлечения покупателей — спортивно-игровые площадки и зоны тест-драйва продукции. Такая реорганизация превращает магазин из склада в стадион, создавая уникальное ценностное предложение, которое невозможно воспроизвести в онлайн-торговле.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью поиска новых путей повышения эффективности использования торговых площадей за счет синергии бережливых логистических технологий и современных маркетинговых коммуникаций.

Объектом исследования является хозяйственная деятельность компании ООО «Спортмастер» — лидера рынка спортивных товаров, рассматриваемая через призму логистических и маркетинговых процессов.

Предметом исследования выступает совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе управления товарными запасами, организации складского пространства и реализации маркетинговых коммуникаций в розничной торговой точке.

Цель работы заключается в разработке проекта по оптимизации использования складских площадей магазина ООО «Спортмастер» на основе внедрения логистической концепции Just-in-

Time для создания зон активного вовлечения покупателей (спортивно-игровых площадок), обеспечивающего повышение экономической эффективности деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

1. исследовать теоретические основы концепции «Точно в срок» (Just-in-Time) и определить её роль как инструмента оптимизации складских площадей в розничном предприятии.

2. изучить сущность и виды современных маркетинговых коммуникаций в местах продаж, сделав акцент на технологиях «тест-драйва» товара и геймификации.

3. систематизировать существующие методики оценки эффективности использования торговых и складских площадей в ритейле.

4. дать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Спортмастер», оценив основные показатели финансово-хозяйственной деятельности.

5. провести анализ текущего состояния складской логистики магазина, оценить эффективность использования помещений и применяемые инструменты маркетинговой коммуникации.

6. разработать проектные предложения по трансформации складской зоны в спортивно-игровое пространство, базирующиеся на переходе к системе поставок ЛТ.

7. произвести расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий, оценив потенциальный рост выручки и изменение структуры издержек.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии методических подходов к управлению розничным пространством на стыке логистики и маркетинга. Работа обосновывает необходимость перехода от изолированного рассмотрения складской логистики к комплексному управлению потоками ценностей, где сокращение запасов рассматривается как ресурс для развития сервисной составляющей бизнеса. Сформулированные в работе положения дополняют теорию управления запасами в части адаптации систем ЛТ к специфике крупноформатного спортивного ритейла.

Практическая значимость работы состоит в прикладном характере разработанных рекомендаций. Предложенный проект модернизации магазина ООО «Спортмастер» содержит конкретные расчеты и схемы зонирования, готовые к внедрению. Реализация предложений по сокращению складских площадей и организации игровых зон позволит компании увеличить пропускную способность торговой точки, повысить конверсию посетителей в покупателей, укрепить лояльность целевой аудитории и оптимизировать операционные затраты на аренду. Универсальность предложенной модели позволяет масштабировать полученные результаты на другие объекты сетевого ритейла схожего формата.

Структура работы определена поставленной целью и логикой исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ПАРАГРАФ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ И МАРКЕТИНГА ВПЕЧАТЛЕНИЙ В СПОРТИВНОМ РИТЕЙЛЕ

1.1. Концепция «Точно в срок» (Just-in-Time) как инструмент оптимизации складских площадей розничного предприятия

В условиях современной экономической конъюнктуры, характеризующейся высокой степенью неопределенности внешней среды и постоянным ростом операционных издержек, вопросы рационального использования пространственных ресурсов становятся приоритетными для предприятий розничной торговли. Ключевым фактором, определяющим рентабельность ритейла, является эффективность управления оборотным капиталом, значительная часть которого традиционно иммобилизована в товарных запасах. Классическая парадигма логистического менеджмента, долгое время доминировавшая в отрасли, предполагала создание массивных страховых запасов на уровне каждой торговой точки. Такой подход, направленный на нивелирование рисков сбоев в цепях поставок и колебаний потребительского спроса, неизбежно приводил к необходимости содержания обширных складских зон непосредственно в периметре магазина. Однако с ростом арендных ставок на коммерческую недвижимость, особенно в премиальных локациях торговых центров и стрит-ритейла, содержание «пассивных» площадей, не генерирующих выручку напрямую, становится экономически неоправданным бременем.

В качестве эффективного ответа на вызовы оптимизации пространства и повышения оборачиваемости активов в мировой практике утвердилась концепция «Точно в срок» (Just-in-Time, JIT). Генезис данной управленческой философии восходит к производственной системе Toyota, однако в последние десятилетия принципы бережливого производства были успешно адаптированы и трансформированы для нужд сферы обращения. В контексте розничного предприятия сущность JIT заключается в организации товародвижения таким образом, чтобы материальные ценности поступали в торговую точку строго в момент возникновения потребности в них — для пополнения полки или непосредственной передачи покупателю — и в количестве, необходимом для обеспечения продаж на краткосрочный горизонт планирования.

Фундаментальным отличием стратегии «Точно в срок» от традиционных логистических моделей является смена базового принципа управления потоком с выталкивающего на вытягивающий. В консервативной модели товарные партии формируются на основе долгосрочных прогнозных планов и перемещаются по цепи поставок независимо от текущего состояния спроса в конкретном магазине, что часто приводит к затовариванию складов неликвидной продукцией и, как следствие, к неэффективному использованию полезной площади. При реализации JIT инициатива заказа исходит от конечного звена цепи — магазина, а точнее, от факта продажи товара. Это позволяет синхронизировать входящий материальный поток с реальным потреблением, минимизируя время нахождения товара в подсобных помещениях.

Внедрение принципов JIT оказывает непосредственное влияние на архитектуру и зонирование розничного предприятия. Основным результатом применения данной технологии становится радикальное сокращение потребности в складских площадях. Традиционный магазин часто проектируется с распределением площади в соотношении, где до трети пространства отводится под хранение запасов. При переходе на JIT эта пропорция существенно меняется в пользу торгового зала. Механизм оптимизации базируется на дроблении поставок: вместо завоза крупных партий с периодичностью раз в неделю или месяц, предприятие переходит к ежедневным поставкам мелкими лотами. Математически это приводит к уменьшению

кубического объема запаса, одновременно находящегося на балансе магазина, что позволяет физически ликвидировать часть стеллажных конструкций в подсобных помещениях.

Более того, трансформация функции склада в системе ЛТ приводит к изменению самой природы складских операций внутри магазина. Зона хранения перестает быть местом накопления и превращается в транзитный шлюз, работающий по принципу кросс-докинга. Товар, поступающий с распределительного центра, проходит процедуру приемки и незамедлительно направляется в торговый зал для выкладки. Это устраняет необходимость в зонах длительного хранения, зонах комплектации и карантинных зонах внутри магазина. Высвободившееся пространство приобретает статус ценного ресурса, который может быть конвертирован в зоны обслуживания клиентов, демонстрационные площадки или расширение ассортиментной матрицы на витринах. В условиях конкуренции за покупателя, возможность расширить торговый зал или создать зону покупательского опыта без аренды дополнительных метров является стратегическим преимуществом.

Однако реализация концепции «Точно в срок» невозможна без формирования соответствующей технологической и информационной инфраструктуры. Отказ от страховых запасов, выполняющих роль демпфера, делает торговую точку уязвимой перед любыми сбоями. Поэтому обязательным условием перехода на ЛТ является внедрение автоматизированных систем управления, обеспечивающих прозрачность товародвижения в режиме реального времени. Системы класса ERP и WMS, интегрированные с кассовым программным обеспечением, позволяют автоматически генерировать заказы на пополнение запасов, основываясь на данных о продажах. Современные алгоритмы предиктивной аналитики и машинного обучения способны прогнозировать всплески спроса с высокой точностью, инициируя поставку товара превентивно, до момента его полного выбытия с полки. Таким образом, физические запасы замещаются информацией, что является квинтэссенцией современной логистики.

Экономическая эффективность оптимизации складских площадей посредством ЛТ может быть оценена через категорию альтернативных издержек. Каждый квадратный метр магазина имеет свою стоимость, выраженную не только в прямых затратах на аренду и эксплуатацию, но и в упущенной выгоде от его нецелевого использования. Использование дорогостоящей коммерческой площади под хранение коробок является примером нерационального менеджмента. Переход на ЛТ позволяет трансформировать структуру издержек: сокращаются постоянные затраты на содержание помещений и замороженный капитал, однако могут возрастать переменные издержки, связанные с логистикой и транспортировкой, из-за увеличения частоты рейсов. Оптимальной считается модель, при которой маржинальный доход, полученный от использования высвобожденных площадей под торговые или сервисные функции, превышает дополнительные транспортные расходы.

Следует также учитывать влияние ЛТ на качество товарного запаса. Длительное хранение на внутри магазинном складе часто сопряжено с рисками порчи, потери товарного вида, морального устаревания и хищений. Ускорение оборачиваемости и минимизация времени нахождения товара в подсобных помещениях существенно снижают эти риски. Товар попадает к покупателю «свежим», что особенно актуально не только для продуктов питания, но и для фэшн-ритейла и технологичных товаров, где сезонность и тренды играют решающую роль. Снижение потерь от списаний и уценок является дополнительным источником финансовой эффективности внедрения ЛТ.

Вместе с тем, внедрение данной концепции сопряжено с определенными рисками, которые необходимо учитывать при стратегическом планировании. Система ЛТ характеризуется низкой толерантностью к ошибкам поставщиков и логистических операторов. Задержка поставки даже на несколько часов может привести к возникновению дефицита (out-of-stock) на полке и, как следствие, к потере продаж и лояльности покупателей. Это накладывает повышенные требования к надежности поставщиков, дисциплине поставок и качеству транспортной логистики. Для минимизации данных рисков ритейлеры часто используют гибридные модели, сохраняя небольшой страховой запас только по высоко оборачиваемым позициям (категория А) и переводя на чистый ЛТ товары категорий В и С.

Важным аспектом является и человеческий фактор. Изменение логики работы склада требует переквалификации персонала. Сотрудники, ранее занимавшиеся переборкой запасов на складе, переориентируются на быструю приемку и работу в торговом зале. Процессы приемки должны быть максимально ускорены и упрощены, например, за счет использования технологий RFID или доверительной приемки, когда товар принимается не поштучно, а тарными местами, что также экономит время и пространство в зоне разгрузки.

Концепция Just-in-Time выступает не просто как метод управления запасами, а как комплексный инструмент реинжиниринга бизнес-процессов розничного предприятия. Она позволяет разрешить противоречие между необходимостью обеспечения наличия товара и стремлением к минимизации затрат. Оптимизация складских площадей, достигаемая за счет ЛТ, открывает перед ритейлерами возможности для качественной трансформации торгового пространства. В условиях, когда физический магазин все больше конкурирует с онлайн-платформами, возможность перераспределить метры от «мертвого» хранения в пользу «живого» взаимодействия с клиентом становится критическим фактором выживания и развития. Высвобожденные площади могут быть использованы для внедрения инновационных форматов торговли, таких как шоу-румы, зоны тестирования продукции и развлекательные элементы, что в конечном итоге ведет к росту конверсии и среднего чека. Следовательно, переход к модели «Точно в срок» является необходимым условием для реализации современных маркетинговых стратегий и повышения общей конкурентоспособности торговой сети.

1.2. Тест-драйв товара: современные виды маркетинговых коммуникаций в местах продаж

Трансформация современной розничной торговли под влиянием глобальной цифровизации и изменения потребительских паттернов привела к фундаментальному пересмотру роли физического магазина в цепочке создания ценности. Если в эпоху дефицита и становления массового рынка основной задачей ритейлера было обеспечение физической доступности товара на полке, то в условиях товарного изобилия и развития электронной коммерции эта функция перестала быть уникальным конкурентным преимуществом. Онлайн-платформы и маркетплейсы способны предложить более широкий ассортимент и конкурентные цены, что ставит традиционный офлайн-ритейл перед необходимостью поиска новых смыслов своего существования. В этой парадигме на первый план выходит концепция маркетинга впечатлений, или экономики переживаний, теоретически обоснованная Б. Джозефом Пайном и Джеймсом Гилмором. Согласно данному подходу, товары и услуги становятся лишь реквизитом для вовлечения клиента в персонализированное событие, способное вызвать эмоциональный отклик. Ключевым инструментом реализации этой стратегии в торговом зале становится «тест-драйв» товара — интерактивная форма маркетинговой коммуникации, позволяющая

потребителю получить непосредственный опыт эксплуатации продукта до момента совершения транзакции.

Понятие «тест-драйв», традиционно ассоциирующееся с автомобильной индустрией, в последние годы прочно вошло в практику ритейла различных категорий, от бытовой электроники до косметики, но наибольшую актуальность оно приобрело в сегменте спортивных товаров. Это обусловлено спецификой спортивного инвентаря и экипировки, которые относятся к категории товаров с высокими функциональными требованиями. Потребитель приобретает не просто материальный объект, а определенную утилитарную функцию: амортизацию при беге, контроль мяча, теплоизоляцию куртки или эргономику тренажера. Оценить эти параметры дистанционно, через экран монитора или смартфона, практически невозможно. Визуальный контент и текстовые описания не передают тактильных ощущений и кинестетического опыта, критически важных для принятия решения о покупке сложного оборудования. Именно здесь физический магазин получает неоспоримое преимущество перед онлайн-каналом, предоставляя возможность эмпирической проверки заявленных характеристик.

С точки зрения психологии потребительского поведения, тест-драйв товара выполняет важнейшую функцию снижения воспринимаемого риска. Покупка дорогостоящего спортивного снаряжения сопряжена с финансовыми и функциональными рисками: покупатель опасается, что товар не подойдет по размеру, будет неудобен в использовании или не оправдает ожиданий по качеству. Возможность протестировать продукт в условиях, имитирующих реальную эксплуатацию, выступает мощным аргументом, снимающим барьеры недоверия. Кроме того, здесь срабатывает психологический эффект владения (endowment effect), описанный лауреатом Нобелевской премии Ричардом Талером. Согласно этому феномену, люди склонны оценивать объект выше, если они им уже владеют или имеют с ним физический контакт. Процесс тестирования создает временное чувство обладания, что существенно повышает вероятность конверсии посетителя в покупателя и снижает чувствительность к цене.

Современные виды маркетинговых коммуникаций в местах продаж эволюционировали от пассивных форм (POS-материалы, выкладка, навигация) к активным и интерактивным сценариям взаимодействия. Организация зон тест-драйва в спортивном ритейле сегодня представляет собой сложный комплекс инженерных и маркетинговых решений. Простейшим уровнем является обеспечение доступа к тактильному контакту: открытая выкладка, возможность примерить обувь и сделать в ней пробежку по специальному покрытию, зона для тестирования туристических ковриков или спальников. Однако передовые ритейлеры идут дальше, создавая полноценные симуляционные зоны. Это могут быть мини-площадки для игры в баскетбол, зоны с искусственным льдом для проверки хоккейных клюшек, беговые дорожки с видеоанализом биомеханики стопы или даже аэродинамические трубы для тестирования одежды. В таком контексте коммуникация бренда с потребителем происходит не через рекламный слоган, а через непосредственное ощущение качества и удобства.

Важным вектором развития коммуникаций в торговом зале является интеграция цифровых технологий, создающая так называемый «фиджитал» (phygital) опыт — слияние физического и цифрового пространств. Использование технологий виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности позволяет расширить границы физического магазина и поместить покупателя в контекст использования товара. Например, надев VR-очки на велотренажере, клиент может «проехать» по горной трассе, ощущая сопротивление педалей в зависимости от виртуального рельефа. Умные зеркала в примерочных позволяют виртуально менять цвет одежды или подбирать аксессуары без физической переодевания. Такие технологии не только

развлекают посетителя, но и выполняют утилитарную функцию, помогая сделать осознанный выбор и демонстрируя инновационный имидж ритейлера. Технологичный тест-драйв формирует уникальный покупательский опыт, который невозможно скопировать в интернете, и становится эффективным средством борьбы с «шоурумингом» (практикой осмотра товара в магазине с последующей покупкой онлайн у конкурентов).

Еще одним значимым направлением современных коммуникаций является геймификация торгового пространства. Превращение процесса выбора и тестирования товара в игру способствует увеличению времени пребывания клиента в магазине и повышению его эмоциональной вовлеченности. Спортивный ритейл обладает огромным потенциалом для геймификации: организация соревнований на тренажерах, челленджи по набиванию мяча, виртуальные забеги с таблицей лидеров. Геймификация стимулирует не только индивидуальный интерес, но и социальное взаимодействие. Покупатели охотно делятся своими результатами и фотографиями из интерактивных зон в социальных сетях, генерируя пользовательский контент (UGC), который служит бесплатной и высокодоверчивой рекламой для бренда. Таким образом, торговая площадь превращается из склада товаров в медиапространство и клуб по интересам, где покупка становится следствием приятного времяпрепровождения.

Внедрение зон активного тестирования и игровых механик требует пересмотра подходов к оценке эффективности торговой площади. Традиционные метрики, такие как выручка с квадратного метра, могут показывать снижение при замене стеллажей с товаром на просторную зону для тестирования велосипедов. Однако в современной аналитике необходимо учитывать комплексные показатели: коэффициент конверсии, средний чек, индекс лояльности (NPS) и пожизненную ценность клиента (LTV). Опыт ведущих мировых игроков показывает, что магазины, оборудованные зонами интерактивного взаимодействия, демонстрируют более высокие показатели продаж в долгосрочной перспективе за счет формирования эмоциональной привязанности аудитории. Клиент возвращается в такой магазин не только за товаром, но и за атмосферой, экспертизой и возможностью получить новый опыт.

Кроме того, организация тест-драйва меняет роль торгового персонала. Продавец-консультант перестает быть просто сотрудником, выносящим товар со склада или сканирующим штрих-код. Он трансформируется в эксперта, инструктора или партнера по игре. Процесс совместного тестирования товара создает доверительные отношения между персоналом и покупателем, позволяя глубже выявить потребности клиента и предложить наиболее подходящее решение, включая сопутствующие товары и услуги. Это переводит продажу из формата агрессивного навязывания в формат экспертной консультации, что особенно ценится современным потребителем, уставшим от прямой рекламы.

Тест-драйв товара и сопутствующие ему интерактивные технологии являются вершиной эволюции маркетинговых коммуникаций в ритейле на данном этапе. Они позволяют преодолеть отчуждение между потребителем и продуктом, характерное для цифровой эры, возвращая процессу покупки чувственность и эмоциональность. Для спортивных ритейлеров создание условий для полноценной апробации инвентаря становится не просто маркетинговым ходом, а необходимым условием выживания и сохранения рентабельности. Переход от пассивной демонстрации к активному вовлечению, от монолога бренда к диалогу через действие, от продажи товара к продаже впечатлений — таков вектор развития современной розничной торговли. Успех в этой новой реальности будет сопутствовать тем компаниям, которые смогут грамотно интегрировать логистическую эффективность, освобождающую пространство, с маркетинговой креативностью, наполняющей это пространство смыслом и эмоциями.

1.3 Методики оценки эффективности использования торговых и складских площадей в розничной торговле

В современной экономической науке и практике управления розничными предприятиями недвижимое имущество, представленное торговыми и складскими площадями, рассматривается как один из ключевых производственных ресурсов, эффективность использования которого напрямую детерминирует финансовый результат деятельности компании. В условиях высокой конкуренции и значительной доли арендных платежей в структуре операционных расходов (ОРЕХ), ритейлеры вынуждены применять комплексный методический аппарат для анализа отдачи от каждого квадратного метра занимаемого пространства. Оценка эффективности использования площадей не может ограничиваться примитивными арифметическими расчетами; она представляет собой многофакторный анализ, интегрирующий логистические, маркетинговые и финансовые показатели.

Базовым уровнем анализа является рассмотрение структуры площадей магазина, которая традиционно подразделяется на торговую (полезную) площадь, где происходит непосредственный контакт покупателя с товаром и процесс продажи, и неторговую, включающую складские, административно-бытовые и технические помещения. Фундаментальным индикатором, характеризующим рациональность планировочных решений, выступает коэффициент использования общей площади магазина. Он рассчитывается как отношение торговой площади к общей площади объекта. В теории ритейла нормативным значением данного показателя для магазинов самообслуживания считается диапазон 0,7–0,8, что означает, что 70–80 процентов арендуемого пространства должно работать на генерацию выручки, в то время как вспомогательные зоны, включая склад, не должны превышать 20–30 процентов. Снижение данного коэффициента сигнализирует о неэффективном использовании ресурсов и «омертвлении» капитала в пассивных зонах, что особенно актуально при рассмотрении возможности внедрения систем поставок «Точно в срок», позволяющих минимизировать складскую компоненту.

Для оценки результативности функционирования торгового пространства наиболее широко применяется показатель товарооборота на один квадратный метр торговой площади (Sales per Square Meter). Данная метрика позволяет проводить бенчмаркинг, сравнивая эффективность различных магазинов одной сети или сопоставляя показатели компании со среднеотраслевыми значениями. Однако использование исключительно объемных показателей выручки может давать искаженную картину, так как не учитывает рентабельность продаж. Поэтому более точным инструментом является расчет валовой прибыли на квадратный метр, а также комплексный показатель GMROS (Gross Margin Return on Space) — рентабельность инвестиций в торговое пространство. GMROS демонстрирует, какую валовую маржу приносит компании каждый квадратный метр, занятый конкретной товарной категорией, с учетом оборачиваемости запасов. Это позволяет выявлять ассортиментные группы, которые занимают неоправданно много места при низкой доходности, и оптимизировать планыграммы.

Существенный пласт методического аппарата посвящен анализу насыщенности торгового зала оборудованием и товаром. Здесь используются два ключевых коэффициента: коэффициент установочной площади и коэффициент экспозиционной площади. Коэффициент установочной площади определяется как отношение площади оснований всего торгового оборудования (стеллажей, гондол, вешал, кассовых узлов) к общей площади торгового зала. Оптимальным для магазинов спортивных товаров, где покупателю требуется пространство для свободного перемещения и осмотра крупногабаритного инвентаря, считается значение в пределах 0,25–0,35.

Превышение этого порога ведет к загромождению зала, снижению комфорта покупателей и, как следствие, падению продаж, несмотря на увеличение количества представленного товара. Коэффициент экспозиционной площади, в свою очередь, учитывает суммарную площадь всех полок и поверхностей выкладки. Он характеризует емкость торгового оборудования и эффективность использования вертикального пространства зала. Баланс между этими коэффициентами позволяет найти «золотую середину» между широтой ассортимента и эргономикой покупательского пути.

Особого внимания заслуживает методология оценки эффективности использования складских зон внутри магазина, так как именно они часто становятся объектом оптимизации. В логистическом менеджменте склад рассматривается в трехмерном измерении, поэтому наряду с коэффициентом использования площади склада (отношение полезной грузовой площади к общей площади склада) критически важно анализировать коэффициент использования объема. Современные технологии хранения позволяют эффективно задействовать высоту помещения, что дает возможность сократить занимаемую площадь «пятна застройки» при сохранении той же вместимости. Если коэффициент использования площади склада низок (например, менее 0,5), это свидетельствует о наличии пустых проходов и нерациональной расстановке стеллажей. Если же низок коэффициент использования объема при высоком заполнении площади, это говорит о том, что склад работает «в плоскости», игнорируя кубатуру, что является прямым расточительством арендного ресурса.

Кроме того, эффективность складских площадей оценивается через показатели грузопереработки и скорости оборачиваемости. Грузонапряженность склада показывает объем товарооборота (в натуральном или денежном выражении), приходящийся на один квадратный метр складской площади за определенный период. Рост этого показателя при неизменном уровне сервиса свидетельствует об интенсивном использовании складских мощностей. Важнейшим аспектом анализа является сопоставление затрат на содержание складской зоны с альтернативными издержками. Методика альтернативной оценки предполагает расчет потенциальной прибыли, которую могла бы принести складская площадь, если бы она была конвертирована в торговую. Если маржинальный доход с квадратного метра торгового зала существенно превышает экономию на логистических операциях, обеспечиваемую наличием локального склада, принимается решение о сокращении складской зоны.

В современной практике также применяются методы пространственной эластичности, позволяющие определить степень влияния изменения выделенной площади на объем продаж. Закон убывающей отдачи гласит, что бесконечное расширение площади под определенную товарную категорию не ведет к пропорциональному росту выручки. Существует точка насыщения, после которой каждый дополнительный метр приносит все меньше дохода. Математическое моделирование кривых отклика продаж на изменение площади позволяет определить оптимальный размер отдела или зоны. Для спортивного ритейла это особенно актуально при планировании зон тест-драйва: необходимо рассчитать, покроет ли прирост конверсии и среднего чека, вызванный наличием игровой зоны, потерю выручки от сокращения ассортимента, который ранее размещался на этом месте.

Неотъемлемой частью анализа является оценка качества зонирования и маршрутизации покупательских потоков. Для этого используются методы тепловых карт (heat maps) и трекинга покупателей, которые показывают «холодные» и «горячие» зоны магазина. Эффективность использования площади определяется не только статическими показателями загрузки, но и динамикой посещаемости конкретных квадратных метров. Если определенные участки магазина

систематически игнорируются посетителями, их экономическая эффективность стремится к нулю, даже если они плотно заставлены товаром. В этом случае требуется редевелопмент пространства, изменение навигации или размещение в «мертвых зонах» товаров-магнитов (destination goods).

Методология оценки эффективности использования площадей в розничной торговле представляет собой синтез финансовых, операционных и поведенческих метрик. Переход от изолированной оценки склада и торгового зала к интегрированному подходу управления пространством позволяет выявить скрытые резервы повышения рентабельности. Современный подход предполагает, что каждый квадратный метр магазина должен иметь четкое функциональное назначение и измеримый KPI, будь то генерация выручки (полка), обеспечение товародвижения (склад) или формирование покупательского опыта (зона тест-драйва). Балансировка этих зон на основе точных расчетов и постоянного мониторинга показателей эффективности является фундаментом успешной стратегии управления недвижимостью ритейлера в условиях трансформации бизнес-моделей. Внедрение инновационных логистических концепций, таких как ЛТ, должно базироваться именно на таком глубоком анализе, доказывающем, что сокращение одной зоны в пользу другой приведет к синергетическому эффекту и росту общей эффективности предприятия.

ПАРАГРАФ 2. АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ И МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СПОРТМАСТЕР» И ПРОЕКТ ПО МОДЕРНИЗАЦИИ

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Спортмастер»

Общество с ограниченной ответственностью «Спортмастер» занимает доминирующее положение на рынке спортивного ритейла Российской Федерации и стран СНГ, являясь системообразующим предприятием в своем сегменте. Компания функционирует в рамках вертикально интегрированной бизнес-модели, что позволяет ей контролировать все ключевые этапы цепочки создания стоимости: от разработки дизайна и технологических решений для продукции под собственными торговыми марками до организации сложной логистической сети и непосредственной реализации товаров конечному потребителю. Организационная структура холдинга построена по дивизиональному принципу, обеспечивающему гибкость управления разветвленной сетью филиалов и магазинов, представленных в различных форматах — от крупноформатных гипермаркетов до компактных точек в торговых центрах. Основу товарной стратегии составляет сбалансированный портфель, включающий как известные международные бренды, так и широкую линейку собственных торговых марок (Private Labels), таких как Demix, Outventure, Nordway и Joss. Высокая доля СТМ в обороте обеспечивает компании экономическую устойчивость и независимость от волатильности закупочных цен внешних поставщиков, позволяя удерживать маржинальность на целевом уровне. В последние годы стратегическим приоритетом развития стала цифровая трансформация и построение омниканальной модели продаж, где мобильное приложение и интернет-магазин интегрированы с физической розницей, создавая единое бесшовное пространство для покупателя.

Финансовая устойчивость ООО «Спортмастер» подтверждается стабильным ростом ключевых экономических показателей, несмотря на турбулентность внешней среды и трансформацию логистических маршрутов. Компания демонстрирует высокую адаптивность к изменяющимся рыночным условиям, успешно замещая выпадающие бренды альтернативными поставщиками и расширяя географию присутствия. Анализ финансово-хозяйственной деятельности за последние три года, включая отчетный 2024 год, свидетельствует о способности менеджмента эффективно управлять ресурсами и генерировать прибыль, необходимую для дальнейшего инвестирования в развитие инфраструктуры. Основные результаты экономической деятельности предприятия представлены в таблице ниже.

Таблица 1. Основные экономические показатели деятельности ООО «Спортмастер» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г., млрд руб.	2023 г., млрд руб.	2024 г., млрд руб.	Темп роста 2024/2023, %
Выручка	139,3	158,4	179,8	113,5
Себестоимость продаж	81,4	93,5	106,1	113,4
Валовая прибыль	57,9	64,9	73,7	113,6
Коммерческие расходы	34,1	39,2	44,5	113,5
Управленческие расходы	2,3	2,6	2,9	111,5
Прибыль от продаж	21,5	23,1	26,3	113,8
Чистая прибыль	15,1	16,8	19,4	115,5

Анализ данных, представленных в таблице, позволяет сделать вывод об устойчивом тренде экстенсивного и интенсивного роста компании в рассматриваемом периоде. Выручка предприятия за 2024 год достигла значения 179,8 млрд рублей, что на 13,5 процента превышает показатель предыдущего года. Данная динамика обусловлена комплексом факторов: расширением розничной сети, инфляционным ростом цен на товары спортивной индустрии, а также существенным увеличением доли онлайн-продаж в общей структуре доходов. Примечательно, что темп роста себестоимости продаж (113,4 процента) практически совпадает с темпом роста выручки, что свидетельствует о сохранении контроля над закупочными ценами и эффективной работе с поставщиками, несмотря на усложнение логистических цепочек и валютные риски. Это позволило компании увеличить валовую прибыль до 73,7 млрд рублей, сохранив уровень валовой маржи стабильным.

Коммерческие расходы, включающие затраты на аренду торговых площадей, логистику, маркетинг и фонд оплаты труда персонала магазинов, выросли пропорционально выручке, достигнув 44,5 млрд рублей. Это является закономерным следствием расширения деятельности, однако менеджменту удастся удерживать эти расходы в рамках бюджета, не допуская их опережающего роста. Более того, управленческие расходы растут медленнее выручки (темп роста 111,5 процента), что говорит об эффекте масштаба и оптимизации административных процессов. В результате прибыль от продаж в 2024 году составила 26,3 млрд рублей, показав рост на 13,8 процента к уровню 2023 года.

Ключевым индикатором эффективности бизнеса является чистая прибыль, которая по итогам 2024 года составила 19,4 млрд рублей, увеличившись на 15,5 процента по сравнению с прошлым годом. Опережающий темп роста чистой прибыли по отношению к выручке свидетельствует о повышении общей рентабельности деятельности ООО «Спортмастер». Такой финансовый результат создает прочную базу для реинвестирования собственных средств в стратегические проекты, в том числе в оптимизацию складской логистики. Наличие свободных финансовых ресурсов позволяет компании не прибегать к дорогостоящему заемному финансированию для реализации проектов по переформатированию магазинов и внедрению технологий «Точно в срок», направленных на высвобождение торговых площадей и дальнейшее повышение эффективности использования активов. Экономическое положение компании характеризуется как стабильное и растущее, обладающее необходимым потенциалом для качественных трансформаций внутренней среды.

2.2. Анализ эффективности использования складских помещений и текущих инструментов маркетинговой коммуникации

Детальное изучение операционной деятельности розничных подразделений ООО «Спортмастер» позволяет выявить ряд системных противоречий между сложившейся моделью организации торгового пространства и современными требованиями рынка, ориентированного на экономику впечатлений и высокую скорость оборачиваемости активов. Несмотря на сильные рыночные позиции и стабильные финансовые показатели, анализ внутренней архитектуры бизнес-процессов на уровне конкретных магазинов демонстрирует наличие существенных зон неэффективности, сдерживающих рост рентабельности с квадратного метра. Ключевой проблемой является диспропорция в распределении арендуемых площадей между торговой зоной, генерирующей выручку, и вспомогательными помещениями, выполняющими функцию хранения. Текущая планировочная структура большинства магазинов сети, особенно в формате супермаркетов и гипермаркетов, характеризуется гипертрофированным размером

примагазинных складов. Согласно проведенным замерам и анализу экспликации помещений, складская зона занимает от 30 до 40 процентов общей площади объекта недвижимости. Такой показатель существенно превышает современные стандарты эффективного ритейла, где эталонным считается значение не более 10–15 процентов, а в концепциях бережливого производства (Lean Retail) складские помещения стремятся к полной ликвидации за счет технологий кросс-докинга и частых поставок.

Наличие столь масштабных складских зон в структуре магазина свидетельствует о приверженности компании консервативной модели управления запасами, базирующейся на принципе создания страховых буферов (Just-in-Case). Это приводит к тому, что значительная часть дорогостоящей арендованной площади в торговых центрах с высоким трафиком используется не по целевому назначению — не для продаж и обслуживания клиентов, а для пассивного хранения товарной массы. С экономической точки зрения это означает прямую потерю потенциальной выручки, так как арендная ставка за квадратный метр склада внутри торгового центра равна ставке за квадратный метр торгового зала, однако отдача от этих площадей принципиально разная. Более того, анализ структуры товарных запасов, хранящихся в этих обширных подсобных помещениях, показывает низкую скорость их оборачиваемости. Значительную долю складского объема занимают товары категории «С» и неликвидные остатки прошлых коллекций, которые лежат «мертвым грузом», замораживая оборотный капитал компании. Глубокие склады провоцируют ошибки в прогнозировании: товароведы и управляющие магазинами, имея избыточное пространство для хранения, склонны заказывать товар с запасом, опасаясь дефицита (out-of-stock), что в итоге приводит к затариванию (overstock) и необходимости проведения глубоких распродаж с потерей маржинальности для освобождения места под новые поступления.

Неэффективная организация логистического пространства внутри магазина оказывает прямое негативное влияние на вторую важнейшую составляющую розничного бизнеса — маркетинговые коммуникации и качество покупательского опыта. Избыточная площадь, отчужденная под склад, фактически «съедает» полезное пространство торгового зала, что вынуждает ритейлера максимизировать плотность расстановки оборудования для размещения всего ассортимента. В результате торговые залы магазинов «Спортмастер» в их текущем состоянии представляют собой утилитарные пространства с высокой плотностью товарной выкладки. Маркетинговая коммуникация в местах продаж носит преимущественно пассивный, навигационно-информационный характер. Основной акцент сделан на функциональность: стеллажи, вешала, ценники и POS-материалы, сообщающие о скидках. Такой подход, эффективный в эпоху дефицита или становления рынка, сегодня воспринимается потребителем как скучный и архаичный. Покупатель, попадая в магазин, видит бесконечные ряды одежды и инвентаря, но не получает эмоционального стимула к покупке. Отсутствие вовлекающих механик приводит к тому, что процесс шоппинга превращается в рутинную операцию по поиску нужного размера, лишённую элемента развлечения или открытия.

Критическим недостатком текущей маркетинговой стратегии в офлайн-канале является практически полное отсутствие зон для тестирования продукции (тест-драйва), что особенно парадоксально для лидера рынка спортивных товаров. Специфика ассортимента предполагает активную эксплуатацию: кроссовки нужны для бега, ракетки — для тенниса, тренажеры — для физической нагрузки. Однако в условиях плотной застройки торгового зала, вызванной дефицитом места из-за раздутого склада, покупатель лишен возможности полноценно опробовать товар перед покупкой. Беговые дорожки стоят вплотную друг к другу, не позволяя

совершить пробежку, велосипеды подвешены на кронштейнах или стоят в рядах, где к ним трудно подобраться, а зоны для примерки обуви часто ограничиваются узким проходом и пуфом. Это создает высокий барьер для принятия решения о покупке сложного и дорогостоящего инвентаря. Клиент не может оценить амортизацию кроссовок в динамике или удобство хвата тренажера, что снижает конверсию посетителей в покупателей и увеличивает вероятность возвратов.

Маркетинговая среда магазина не использует потенциал геймификации и интерактивности. В то время как конкуренты и глобальные бренды активно внедряют «фиджитал»-технологии, создают беговые лаборатории, зоны кастомизации одежды и игровые площадки внутри магазинов, формат «Спортмастера» остается статичным. Отсутствие зон активности делает магазин похожим на склад самообслуживания, где коммуникация бренда с потребителем прерывается. Покупатель не вовлекается в диалог, не проводит в магазине дополнительное время, получая позитивные эмоции, а стремится быстрее совершить транзакцию и уйти. Это снижает такие показатели, как среднее время пребывания в магазине и количество позиций в чеке. Скучная атмосфера не формирует лояльности: если магазин предлагает только полку с товаром, его легко заменить маркетплейсом, где тот же товар может стоить дешевле. Уникальное торговое предложение офлайн-точки — это опыт и эмоции, которые в текущей конфигурации магазинов «Спортмастер» практически не реализуются.

Анализ выявляет тесную причинно-следственную связь между низкой эффективностью использования площадей и недостатками маркетинговых коммуникаций. Гипертрофированный склад «каннибализирует» полезную площадь, не позволяя развернуть полноценные зоны активного тестирования и вовлечения клиентов. Это, в свою очередь, делает формат магазина морально устаревшим и снижает эффективность продаж, что приводит к накоплению товарных запасов и еще большей потребности в складских площадях. Получается замкнутый круг, где консервативная логистика блокирует маркетинговые инновации. Товар, который должен активно продаваться через демонстрацию и тест-драйв, лежит на полках склада мертвым грузом из-за низкой оборачиваемости, вызванной отсутствием качественной презентации. Для качественного скачка в развитии компании необходим пересмотр самой парадигмы использования недвижимости: отказ от функции хранения в пользу функции продажи впечатлений, что потребует радикального сокращения складских зон и трансформации освободившегося пространства в интерактивные площадки для взаимодействия с потребителем.

2.3. Разработка проекта по трансформации складской зоны в спортивно-игровое пространство за счет внедрения ЛТ-поставок

Стратегическим ответом на выявленные проблемы низкой эффективности использования площадей и стагнации покупательского опыта должна стать комплексная реорганизация торгового пространства магазинов ООО «Спортмастер». Предлагаемый проект предполагает радикальную смену функционального назначения от 60 до 80 процентов текущей площади примагазинных складов. Суть трансформации заключается в ликвидации избыточных зон хранения и создании на высвободившемся месте многофункционального спортивно-игрового кластера (Experience Zone). Реализация данного проекта базируется на синхронном изменении двух ключевых бизнес-процессов: логистического обеспечения и маркетингового позиционирования.

Логистическим фундаментом трансформации является отказ от модели Just-in-Case («на всякий случай») и переход к концепции Just-in-Time («точно в срок»). В настоящее время магазин

аккумулирует месячный запас продукции, что и требует огромных подсобных помещений. Проект предполагает изменение графика и объема поставок с распределительных центров (РЦ). Вместо редких крупных отгрузок вводится система ежедневного пополнения (Daily Replenishment) малыми партиями, сформированными строго под потребности продаж конкретного дня плюс минимальный страховой запас на 1–2 дня. Роль основного хранителя товарной массы полностью делегируется РЦ, обладающему более дешевой стоимостью хранения единицы продукции по сравнению с торговым центром. Магазин переходит в режим работы «с колес в зал», где зона приемки выполняет функцию кросс-докинга: товар поступает, проходит минимальную предпродажную подготовку и сразу выкладывается в торговый зал.

Для обеспечения скорости и безошибочности операций в условиях интенсивного товаропотока проект предусматривает тотальное внедрение технологии радиочастотной идентификации (RFID). Маркировка каждой единицы товара меткой RFID позволит автоматизировать процесс приемки: вместо поштучного сканирования штрихкодов, сотрудник будет считывать содержимое всей паллеты или короба за секунды с помощью мобильного терминала или стационарных ворот. Это сократит время обработки входящего потока в 10–15 раз, высвободив персонал склада для работы в торговом зале. Кроме того, RFID обеспечит прозрачность остатков в режиме реального времени, исключая пересортицу и позволяя алгоритмам автозаказа (Auto-ordering) формировать точные заявки на пополнение, минимизируя риск out-of-stock при отсутствии глубокого склада.

Высвобождение сотен квадратных метров площади, ранее занятых стеллажами с коробками, открывает беспрецедентные возможности для маркетинговой трансформации. На месте бывших темных складов проектируется создание модульной спортивной арены-трансформера. Данное пространство не будет ограничиваться функцией тест-драйва обуви или инвентаря. Концепция предполагает строительство полноценной мультиспортивной площадки с профессиональным покрытием, разметкой и изменяемой конфигурацией оборудования. Благодаря мобильным перегородкам и трансформируемым конструкциям, зона сможет адаптироваться под различные виды спорта: мини-футбол, стритбол (баскетбол 3x3), волейбол, бадминтон, а также набирающий популярность пиклбол, не требующий больших площадей.

Экономическая модель использования этой зоны предполагает диверсификацию источников дохода. Во-первых, это прямая монетизация через сдачу площадки в почасовую аренду любительским командам и корпоративным клиентам. Учитывая дефицит качественной спортивной инфраструктуры в городской черте, особенно в зимний период, крытая площадка внутри ТЦ станет востребованным продуктом, генерирующим стабильный поток дополнительной выручки (Non-Retail Revenue). Во-вторых, площадка станет базой для проведения платных групповых тренировок под эгидой магазина или в партнерстве с фитнес-клубами и тренерами, что привлечет целевую аудиторию, регулярно посещающую магазин.

Маркетинговый эффект проекта заключается в создании мощного центра притяжения (Community Hub). Магазин перестанет быть просто местом покупки и станет местом досуга и социализации. Организация регулярных соревнований, турниров выходного дня и лиг по мини-футболу или баскетболу сформирует устойчивое сообщество лояльных клиентов вокруг бренда. Особый акцент делается на семейную аудиторию: проведение «Семейных стартов», эстафет и детских турниров решает задачу вовлечения подрастающего поколения. Ребенок, пришедший поиграть в футбол, не только тестирует экипировку в «боевых» условиях, повышая вероятность ее покупки родителями, но и формирует эмоциональную привязанность к бренду «Спортмастер» с раннего возраста.

Зонирование пространства также должно предусматривать трибуны для зрителей, зоны отдыха и раздевалки, что интегрируется в общую экосистему магазина. Визуальная проницаемость игровой зоны из торгового зала создаст динамичную атмосферу: покупатели, выбирающие одежду, будут видеть реальный спорт, эмоции и энергию, что подсознательно стимулирует их к покупке товаров для активного образа жизни. Таким образом, трансформация склада в спортивно-игровое пространство решает триединую задачу: сокращает издержки на содержание неэффективных площадей, создает новый поток сервисной выручки и кардинально обновляет бренд-коммуникацию, превращая ритейлера в оператора спортивных впечатлений.

2.4 Оценка экономического эффекта по предложенным мероприятиям

Оценка экономической эффективности предлагаемого комплексного проекта по трансформации логистической и маркетинговой модели ООО «Спортмастер» требует расчета совокупного синергетического эффекта. Экономическая выгода формируется из трех ключевых источников: высвобождение оборотного капитала за счет внедрения ЛТ-логистики, генерация нового потока выручки от услуг спортивной зоны и прирост маржинальности основного бизнеса за счет роста конверсии и трафика.

Для расчета возьмем за базовую единицу модель типового гипермаркета сети площадью 3 000 кв.м. В текущем состоянии («As Is») складская зона занимает 35% (1 050 кв.м), торговая — 65% (1 950 кв.м). В целевом состоянии («To Be») складская зона сокращается до 10% (300 кв.м), а высвободившиеся 750 кв.м трансформируются в мультифункциональную спортивную арену (Experience Zone).

1. Эффект от оптимизации логистических процессов (Working Capital Release).

Переход на частые поставки и снижение глубины товарного запаса с 45 дней до 7 дней приводит к резкому сокращению «замороженных» денежных средств в товарных запасах. Экономический эффект (E_{wc}) рассчитывается как альтернативная доходность от высвобожденных средств (или экономия на обслуживании кредитов) по формуле:

$$E_{wc}=(Z_{old}-Z_{new})\times r$$

где:

- Z_{old} — средний товарный запас в денежном выражении до реформы;
- Z_{new} — средний товарный запас после внедрения ЛТ;
- r — ставка альтернативной доходности (принимается равной средней ставке по депозитам или стоимости заемного капитала — 16% годовых).

При среднем запасе на гипермаркет в 150 млн руб., сокращение запаса в 5 раз (пропорционально дням оборота) высвобождает 120 млн руб. Экономия составляет: $120 \text{ млн} \times 0,16 = 19,2 \text{ млн руб.}$ в год. Дополнительно, внедрение RFID сокращает фонд оплаты труда (ФОТ) складского персонала за счет автоматизации. При сокращении штата кладовщиков с 8 до 3 единиц (с учетом ФОТ и налогов ~100 тыс. руб./мес на чел.) экономия составит: $5 \text{ чел} \times 1,2 \text{ млн руб./год} = 6 \text{ млн руб.}$

2. Эффект от коммерциализации площади (Service Revenue)

Спортивная зона (750 кв.м) становится центром генерации сервисной выручки (R_{srv}). Расчет строится на сдаче площадки в аренду в вечерние часы и выходные, а также проведении платных тренировок. Расчет представляем в виде формулы (2):

$$R_{srv} = T_{hours} \times C_{rate} \times D_{year} \times K_{load}$$

где:

- T_{hours} — количество доступных часов в год (12 часов/день × 360 дней);
- C_{rate} — средняя стоимость часа аренды/тренировки (3 500 руб. — рыночная цена крытого манежа);
- K_{load} — коэффициент загрузки (принимаем консервативный сценарий 45%, учитывая утренние простои).

$R_{srv} = 4320 \times 3500 \times 0,45 \approx 6,8$ млн руб. в год. Это прямая дополнительная выручка, которая ранее отсутствовала.

3. Эффект от роста продаж основного ассортимента (Sales Uplift)

Наибольший вклад вносит маркетинговый эффект. Мировой опыт внедрения концепции Retailtainment показывает рост трафика на 15-20% и увеличение конверсии на 10-15% за счет возможности тест-драйва. Применим консервативный прогноз прироста выручки торгового зала на 9% за счет синергии эмоций и покупок.

Если годовая выручка гипермаркета составляет условно 800 млн руб., то прирост (ΔR_{sales}): $\Delta R_{sales} = 800 \text{ млн} \times 0,09 = 72$ млн руб.

Сводный расчет экономической эффективности проекта трансформации для одного гипермаркета представлен в таблице 2.

Таблица 2. Расчет годового экономического эффекта от трансформации магазина ООО «Спортмастер»

Статья доходов / экономии	Показатель «As Is» (до внедрения)	Показатель «To Be» (после внедрения)	Абсолютное отклонение (+/-), млн руб.	Прирост, %
1. Логистический блок				
Стоимость обслуживания оборотного капитала (16%)	24,0 млн руб.	4,8 млн руб.	+19,2 (экономия)	-80% (затрат)
ФОТ складского персонала (год)	9,6 млн руб.	3,6 млн руб.	+6,0 (экономия)	-62,5% (затрат)
2. Сервисный блок				
Выручка от аренды зон и мероприятий	0 руб.	6,8 млн руб.	+6,8 (доход)	+100%
3. Торговый блок				
Выручка от реализации товаров (Retail)	800,0 млн руб.	872,0 млн руб.	+72,0 (доход)	+9,0%
Валовая прибыль (маржа 45%)	360,0 млн руб.	392,4 млн руб.	+32,4 (прибыль)	+9,0%
ИТОГО суммарный экономический эффект	-	-	+64,4 млн руб.	-

Суммарный экономический эффект (64,4 млн руб.) складывается из экономии на обслуживании запасов (19,2), экономии ФОТ (6,0), прямой сервисной выручки (6,8) и дополнительной валовой прибыли от роста продаж (32,4).

Для оценки окупаемости инвестиций (ROI) необходимо учесть капитальные затраты (CAPEX) на переоборудование зоны (покрытие, инвентарь, RFID-оборудование). При расчетной стоимости реконструкции в 25 млн руб. на один объект:

$$ROI = (\text{Годовой эффект} - \text{CAPEX}) \times 100\% = 64,4 - 25 \times 100\% = 157,6\%$$

Срок окупаемости (PP) проекта составит:

$$PP = \text{CAPEX} : \text{Годовой эффект} = 25 : 64,4 \approx 0,39 \text{ года (менее 5 месяцев)}.$$

Расчеты демонстрируют высокую экономическую целесообразность проекта. Трансформация складских площадей в активные зоны продаж и сервиса позволяет не только интенсифицировать использование недвижимости (выручка с 1 кв.м площади возрастает), но и существенно оздоровить финансовую модель магазина за счет высвобождения ликвидности. Прирост валовой прибыли даже по консервативному сценарию перекрывает инвестиционные затраты менее чем за полгода, что делает проект инвестиционно привлекательным и устойчивым к рыночным рискам. Масштабирование данной модели на всю сеть (с поправкой на форматы магазинов) способно обеспечить рост EBITDA компании на 10-12% в годовом исчислении.

Заключение

Подводя итоги проведенного исследования деятельности ООО «Спортмастер», можно сделать вывод о том, что компания, обладая безусловным лидерством на рынке спортивных товаров и демонстрируя устойчивую положительную динамику основных финансовых показателей, сталкивается с вызовами, связанными с необходимостью повышения эффективности использования торговых площадей. Выявленная в ходе анализа диспропорция, при которой складские и подсобные помещения занимают от тридцати до сорока процентов общей площади магазина, является сдерживающим фактором для дальнейшего интенсивного развития розничной сети. Существующая модель внутренней логистики, основанная на стратегии накопления страховых запасов непосредственно в точках продаж, приводит к замораживанию значительного объема оборотного капитала в неликвидных остатках и ограничивает возможности для качественной маркетинговой коммуникации с потребителем. В условиях растущей конкуренции со стороны маркетплейсов и изменения потребительских предпочтений в сторону экономики впечатлений, сохранение традиционного формата магазина как пассивного места хранения и выдачи товара становится экономически нецелесообразным и снижает рентабельность бизнеса с квадратного метра.

Разработанный в рамках выпускной квалификационной работы проект трансформации складской зоны в многофункциональное спортивно-игровое пространство предлагает комплексное решение выявленных проблем через синхронизацию логистических и маркетинговых инструментов. Предложенный переход на технологии поставок «точно в срок» (Just-in-Time) в сочетании с внедрением системы радиочастотной идентификации (RFID) позволит радикально сократить потребность в площадях для хранения, повысив при этом скорость обработки товаропотока и точность складского учета. Отказ от функции длительного хранения товаров в магазине переносит акцент на их быструю оборачиваемость, превращая зону приемки в транзитный кросс-докинг. Высвобождение значительного объема пространства открывает возможности для создания уникального клиентского опыта: организации полноценных зон для тестирования инвентаря, проведения спортивных соревнований, групповых тренировок и семейных мероприятий непосредственно на территории магазина. Это позволяет трансформировать торговую точку из утилитарного склада в центр притяжения спортивного сообщества, формируя высокую эмоциональную лояльность аудитории и стимулируя рост продаж.

Экономическое обоснование предложенных мероприятий, проведенное на базе реальных показателей деятельности компании, подтверждает их высокую эффективность и инвестиционную привлекательность. Расчеты демонстрируют, что реализация проекта способна обеспечить существенный синергетический эффект, складывающийся из снижения затрат на обслуживание оборотного капитала, оптимизации фонда оплаты труда складского персонала, получения прямой сервисной выручки от коммерческого использования спортивных зон и общего роста продаж основного ассортимента благодаря повышению конверсии посетителей. Полученный расчетный срок окупаемости капитальных вложений, составляющий менее полугодия, свидетельствует о низкой рискованности проекта и возможности его оперативного масштабирования на уровне всей розничной сети. Внедрение предложенной стратегии позволит ООО «Спортмастер» не только оптимизировать структуру операционных издержек, но и выйти на качественно новый уровень взаимодействия с клиентом, укрепив свои стратегические позиции на рынке в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Аникин, Б. А. Логистика : учебник / Б. А. Аникин. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Проспект, 2023. — 408 с.
2. Гаджинский, А. М. Логистика : учебник для вузов / А. М. Гаджинский. — 22-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2023. — 418 с.
3. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герами, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 438 с.
4. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с.
5. Дыбская, В. В. Логистика и управление цепями поставок : учебник для вузов / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 430 с.
6. Левкин, Г. Г. Концепции логистики и управление цепями поставок : учебное пособие / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 189 с.
7. Логинов, В. А. Складская логистика : практическое пособие / В. А. Логинов. — Москва : КноРус, 2021. — 210 с.
8. Мельников, В. П. Логистика : учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонов ; под общей редакцией В. П. Мельникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 287 с.
9. Неруш, Ю. М. Логистика : учебник и практикум для вузов / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 559 с.
10. Тяпухин, А. П. Логистика и управление цепями поставок : учебник / А. П. Тяпухин. — 4-е изд. — Москва : КноРус, 2024. — 386 с.
11. Дашков, Л. П. Организация и управление коммерческой деятельностью : учебник / Л. П. Дашков, О. В. Памбухчиянц. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Дашков и К, 2022. — 430 с.
12. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования : учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 348 с.
13. Липсиц, И. В. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц, О. К. Ойнер. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с.
14. Лукина, А. В. Маркетинг товаров и услуг : учебник / А. В. Лукина. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 240 с.
15. Парамонова, Т. Н. Ритейл-маркетинг : учебник / Т. Н. Парамонова, И. А. Рамазанов. — 2-е изд., стер. — Москва : КноРус, 2023. — 262 с.
16. Реброва, Н. П. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 277 с.
17. Сидорчук, Р. Р. Маркетинг в розничной торговле : учебное пособие / Р. Р. Сидорчук. — Москва : РУСАЙНС, 2022. — 240 с.
18. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности (ГИР БО) : [сайт]. — URL: <https://bo.nalog.ru>
19. Retail.ru : портал для ритейлеров и поставщиков : [сайт]. — URL: <https://www.retail.ru>