

ОТ ХАОСА К СИСТЕМЕ: КАК СЕЛЛЕРУ ПЕРЕСОБРАТЬ ЛОГИСТИКУ НА ЦИФРАХ, А НЕ ОЩУЩЕНИЯХ

Продавцы импульсивно меняют модели логистики на маркетплейсах, что в итоге может лишь увеличить издержки. Удержать рентабельность поможет системный подход: от расчета фактических затрат на логистику до распределения номенклатуры между FBO¹ и FBS², а также регулярного пересмотра стратегии с учетом складских коэффициентов и индексов локализации. Михаил Петров, директор по продукту «Фулфилмент» в компании ПЭК, рассказал о том, как внедрить эту модель и что может сократить долю логистики в закупочной стоимости товара.



Михаил Петров
Директор по продукту «Фулфилмент»
в компании ПЭК

В 2026 г. от выбранной модели логистики на маркетплейсах напрямую зависит устойчивость бизнеса и качество управления рисками. По оценкам ПЭК, суммарные затраты продавца на маркетплейс-услуги (комиссия, доставка, хранение, штрафы) в ряде категорий достигают 20–30% от выручки на SKU³. И в некоторых случаях логистика занимает более половины от этого показателя. Например, для товара весом 2 кг и стоимостью 1000 руб. курьерская доставка обходится в 400 руб., складская обработка – в 60 руб., или 46% от цены продукции, и это без учета комиссии площадки и маркетинговых расходов.

Каждый лишний процент в логистике болезненно отражается на P&L⁴ селлера, особенно когда речь идет о высокооборотистых товарах стоимостью до 3000 руб., по которым потеря даже одного процента может привести к серьезным убыткам.

Если 70–90% оборота завязано на FBO, бизнес опирается на несколько крупнейших складских комплек-

сов маркетплейса, и любой серьезный сбой в работе такого узла приводит к проблемам с товарами, снижению прибыли.

В этой статье рассмотрим, как селлеру системно перестроить логистику, в какие ловушки могут попасть продавцы на этом пути, что поможет корректно рассчитать юнит-экономику, избежав издержек, и какие модели работы на маркетплейсах выгодно комбинировать.

Как устроены логистика и хранение на маркетплейсах

В 2026 г. базовая стоимость доставки единицы товара зависит от его объема (литража) и может быть скорректирована в зависимости от коэффициента, индекса утилизации и других параметров.

Тарифы маркетплейсов на приемку, хранение и доставку умножаются на коэффициент загрузки склада. Например, если продавец завозит товар на популярную площадку, стоимость

¹ FBO (Fulfillment by Operator) – исполнение заказа силами оператора / маркетплейса.

² FBS (Fulfillment by Seller) – исполнение заказа силами продавца.

³ SKU (Stock Keeping Unit) – единица складского учета.

⁴ P&L (Profit and Loss) – отчет о прибылях и убытках.

хранения может вырасти в несколько раз. Ловушка в том, что коэффициенты на складах маркетплейсов отличаются, и при расчете предварительной юнит-экономики продавцы видят одну картину, после фактической отгрузки на склады – другую.

При работе по FBO стоимость доставки зависит и от индекса локализации маркетплейсов – чем ближе к покупателю расположены товары, тем ниже этот показатель. Например, при оптимальном размещении доставка может стоить 100 руб., а при удаленном – уже 200 руб. Аналогичный принцип работает и для FBS: скорость доставки товара на склад маркетплейса влияет на коэффициент. Если продавец доставляет за 6 ч – один тариф, за 18 ч – другой. Тем самым онлайн-маркеты стимулируют продавцов быстрее перевозить продукцию до конечного покупателя.

Рыночной ориентир по базовой стоимости логистики (без коэффициентов и индексов) выглядит следующим образом:

- за товар габаритами до 0,2 л – в среднем 20–25 руб.;
- 0,2–0,4 л – около 25–30 руб.;
- 0,4–1,0 л – ориентиры 30–35 руб. и выше;
- более 1,0 л – повышенная базовая ставка за первый литр и доплата за каждый следующий.

Для примера: первый товар объемом 0,9 л в большинстве случаев попадает в диапазон 30–35 руб., второй объемом 2 л – в категорию 55–65 руб. за одну доставку (без учета коэффициентов и индексов).

Важно отметить, что при выкупе на уровне 25–35% на один проданный товар приходится несколько попыток доставки и возвратов, поэтому реальная стоимость логистики на единицу продукции обычно в несколько раз превышает базовые 30–60 руб.

Хранение на FBO-складах также рассчитывается по формуле, привязанной к объему и категории товаров, и детализируется в кабинете продавца. По рыночным оценкам, для ходовой продукции, которые продаются в течение 10–30 дней, стоимость операции составляет несколько рублей в сутки на единицу объема, для низкооборотных – показатель заметно выше. На горизонте 60–90 дней хранения именно эта часть расходов может добавиться к логистике еще 5–10% от закупочной стоимости SKU.



Источник: <https://www.magnific.com/ru/author/pch-vector>

FBO: где цифры складываются, а где нет

Для ходовых товаров метод FBO остается экономически оправданным: при выкупе 40–60% и оборачиваемости до 30–45 дней доля логистики и хранения по многим товарным группам укладывается в 5–8% от закупки. Тарифы компенсируются объемом, а преимущества скорости и ранжирования перекрывают издержки.

Три зоны, где FBO системно давит на маржинальность:

- Низкооборотные SKU (60–90 и более дней). Для таких товаров суммарная логистика и хранение в FBO-модели нередко обходятся в 5–10% от закупочной цены, а вместе с возвратами и штрафами легко переваливают за 10–15%.
- КГТ (крупногабаритные) и СКГТ. Их повышенный объем и высокая стоимость каждого перемещения делают ошибки в планировании спроса особенно критичными. При базовом тарифе несколько попыток доставить и вернуть каждую единицу товара способны добавить сотни, а то и тысячи рублей к логистическим издержкам. В пересчете на закупочную цену такие расходы нередко достигают 15–20%, и эта доля напрямую съедает маржинальность продавца.

- SKU с выкупом 25–35%. В этом случае каждая дополнительная доставка и возврат повышают удельную стоимость логистики на проданную единицу товара. Доля логистики в выручке продавца по таким категориям увеличивается с 5–7 до 10–15%. Именно этот диапазон становится порогом, после которого имеет смысл перестать перевозить все на склад FBO и перейти к пересборке логистической модели.

FBS и фулфилмент: управляемые проценты вместо «черного ящика»

При работе по FBS базовая логистика считается по той же формуле (объем, коэффициенты, индексы), что и для FBO. Отличия начинаются на уровне хранения, приемки и операционных процессов: продавец выносит сток на собственные или партнерские склады.

Рыночные ориентиры по стоимости фулфилмента в 2026 г. выглядят так:

- приемка единицы товара – от 5–15 руб. за коробку / место в массовых сегментах;
- хранение – в среднем 1,5–4 руб. ед./м²/сут. (или эквивалент по палетам) с надбавками для сложных категорий;
- обработка заказа по FBS (сборка, упаковка, передача в маркетплейс) –



<https://www.magnific.com/ru/author/magnific>

от 35–80 руб. за заказ, в зависимости от категории и SLA⁵.

Если низкооборачиваемые, сезонные и нишевые SKU удерживать в этом контуре и пополнять запасы на складах маркетплейсов по мере того, как заканчивается сток, суммарная доля логистики и хранения по таким товарным группам часто снижается с 10–15 до 7–10%. При доле SKU с низкой оборачиваемостью выше 50% продавец может сэкономить 3–5 п.п. логистической доли, что составляет сотни, а иногда и миллионы рублей в зависимости от оборота.

Однако главное преимущество модели «FBS + фулфилмент» даже не в экономии. Гораздо важнее, что продавец может держать запас на внешнем складе и вводить товар в инфраструктуру маркетплейса по мере фактического спроса и доступности складских мощностей, уменьшая концентрацию рисков, а также снижая зависимость от текущих коэффициентов и тарифов хранения.

Комбинированная модель: FBO для ядра, FBS – для низкооборачиваемых SKU

В условиях текущих инфраструктурных рисков и конфигурации тарифов мы рекомендуем поделить SKU на две категории:

- 20% товаров с оборачиваемостью 60–70% (в деньгах) при выкупе 40–60% рекомендуем оставить на FBO. Ключевая цель – сохранение доли логистики в диапазоне 5–8% от закупочной стоимости, которая стабильнее торговой.
- Оставшиеся 80% номенклатуры (сезонные, нишевые и крупногабарит-

ные товары) мы советуем переключать на FBS или внешний фулфилмент. Для этой группы целевая доля логистики составляет 7–10% от закупочной цены. Такой подход сокращает издержки на хранение медленно оборачиваемых SKU и дает гибкость в управлении пиковыми нагрузками, не жертвуя скоростью доставки до клиента.

В условиях инфраструктурных и тарифных изменений на маркетплейсах рекомендуем перейти на ежемесячный цикл планирования пополнения запасов. Для высокооборачиваемых позиций имеет смысл проводить дополнительные уточнения чаще.

Как показывает практика продавцов, работающих с ПЭК, внедрение такого подхода в масштабе компании позволяет снизить среднюю долю логистических затрат на 2–5 п.п., например с 12–14 до 8–11% от совокупного оборота. При этом доля FBS по низкооборачиваемым SKU должна достигать 30–50%. Одновременно происходит диверсификация инфраструктурных рисков, когда значительная часть стока распределяется по нескольким логистическим контурам, а не по одному-двум распределителям маркетплейса.

Многоканальная логистика и инфраструктурный риск в цифрах

Инфраструктурную концентрацию можно рассчитывать так же, как логистику:

- Если 80–90% стока по ключевому региону находится в одном логистическом центре маркетплейса, любые серьезные ограничения по это-

му объекту означают фактическую остановку продаж по десяткам тысяч заказов.

- При распределении стока в регионе так, что не более 50–60% находится на одном объекте, а остальное – на других складах и внешнем хранении, даже серьезный сбой приводит к ощутимой просадке по выручке, но не к полной остановке канала.

Селлер, который задает лимиты концентрации, например «не более 50% стока категории X на одном складе», и поддерживает FBS / внешние склады на уровне хотя бы 30–40% по низкооборачиваемым SKU, снижает вероятность критического сценария в несколько раз. Это уже не абстрактная безопасность, а конкретные проценты стока, которые остаются доступными, даже если один из крупных объектов временно не работает.

Что зафиксировать в правилах: пороги и цифры

Чтобы управлять логистикой на маркетплейсах, основываясь не на интуиции, а на системе, в регламенты можно заложить простые количественные пороги.

■ По оборачиваемости:

- все, что продается быстрее 30 дней, сохраняется в FBO как базовый канал;
- при повышении срока продаж до 60 дней и более товар автоматически попадает в список кандидатов на FBS / фулфилмент.

■ По доле логистики в стоимости закупки:

- если при FBO цена логистики приближается к 10% на одно SKU и растет, рекомендуем протестировать перенос товара на FBS;
- при удержании стоимости доставки и хранения по модели «FBS + фулфилмент» в диапазоне 7% схема закрепляется как приоритетная.

■ По концентрации стока:

- лимит доли стока по категории / региону на одном складе маркетплейса может составлять не более 50%;
- при превышении показателя рекомендуем автоматически запустить сценарий перераспределения: часть стока отправить в FBS / внешние склады, а FBO-объемы ограничить.

⁵ SLA (Service Level Agreement) – соглашение об уровне обслуживания.