

Научная статья

УДК: 339.1

DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-2-89-114

# ВЛИЯНИЕ ЗАКОНА О ТОРГОВЛЕ НА СООТНОШЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ ПОСТАВЩИКОВ И ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

**Моросанова Анастасия Андреевна<sup>1</sup>,  
Мелешкина Анна Игоревна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Кандидат экономических наук, научный сотрудник, кафедра конкурентной и промышленной политики, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова; 119991, Российская Федерация, г. Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46; научный сотрудник, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования, РАНХиГС при Президенте Российской Федерации; 119571, Российская Федерация, г. Москва, пр. Вернадского, д. 82; aamorosanova@gmail.com; ORCID: 0000-0002-2418-6706

<sup>2</sup> Кандидат экономических наук, научный сотрудник, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования, РАНХиГС при Президенте Российской Федерации; Российская Федерация, г. Москва, пр. Вернадского, д. 82; ann.meleshkina@mail.ru; ORCID: 0000-0002-8451-7845

**Аннотация.** Задача данного исследования – выяснить результативность государственного регулирования в сфере продовольственного рetailа и выявить системные проблемы в достижении баланса интересов участников рынка. Исследование направлено на анализ функционирования механизмов регулирования взаимоотношений между поставщиками и торговыми сетями, установленных Федеральным законом N 381-ФЗ и поправками к нему, в контексте общей системы государственного управления торговой деятельностью. На основе анализа нормативно-правовой базы и результатов социологического исследования РОМИР (18 глубинных интервью с представителями компаний-поставщиков продовольственных товаров, 2024 г.) выявлено, что действующее регулирование не достигло заявленных целей по улучшению положения поставщиков. Установлено сохранение значительного дисбаланса переговорных позиций в пользу торговых сетей, особенно в отношении малого и среднего бизнеса. Исследование показало, что участники рынка адаптировались к ограничениям размера выплат вознаграждений торговым сетям (не более 5% от цены приобретенных товаров) через перевод в формат on-invoice выплат и использование иных механизмов обхода регулирования, что снизило прозрачность контрактных отношений. Научная новизна исследования заключается в выявлении неэффективности существующих

механизмов регулирования и обосновании необходимости дифференцированного подхода к регулированию по категориям товаров. Практическая значимость состоит в разработке управленческих рекомендаций по совершенствованию законодательства с учетом изменения состояния рынков продовольственного ретейла, включая усиление антимонопольного контроля и регламентацию работы маркетплейсов.

**Ключевые слова:** закон о торговле, розничные торговые сети, поставщики продовольственных товаров, регулирование торговли, переговорная сила, рыночная власть, антимонопольное регулирование, продовольственный ретейл.

**Для цитирования:** Моросанова А.А., Мелешкина А.И. Влияние закона о торговле на соотношение интересов поставщиков и торговых сетей // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. С. 89–114. DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-2-89-114.

*Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).*

Original article

## THE IMPACT OF THE TRADE LAW ON THE BALANCE OF INTERESTS BETWEEN SUPPLIERS AND RETAIL CHAINS

---

**Anastasiya A. Morosanova<sup>1</sup>, Anna I. Meleshkina<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. (in Economics), Researcher, the Department of Competition and Industrial Policy, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University; 1/ 46 Leninskie Gory, 119991 Moscow, Russia; Researcher, the Center for Competition and Economic Regulation Studies, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); 82 Vernadsky Av., 119571 Moscow, Russia; aamorosanova@gmail.com; ORCID: 0000-0002-2418-6706

<sup>2</sup> Ph.D. (in Economics), Researcher, the Center for Competition and Economic Regulation Studies, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); 82 Vernadsky Av., 119571 Moscow, Russia; ann.meleshkina@mail.ru; ORCID: 0000-0002-8451-7845

**Abstract.** The purpose of this study is to assess the effectiveness of government regulation in the food retail sector and identify systemic problems in achieving a balance of interests among market participants. The research is aimed at analyzing the functioning of regulatory mechanisms governing relationships between suppliers and retail chains, established by Federal Law No. 381-FZ and its amendments, within

the context of the overall system of state governance of commercial activities. Based on the analysis of the regulatory framework and results of ROMIR sociological research (18 in-depth interviews with representatives of food supply companies in 2024), it was revealed that the current regulation has not achieved its stated goals of improving suppliers' position. A significant imbalance in negotiating positions in favor of retail chains has been found to persist, especially concerning small and medium-sized businesses. It was discovered that market participants adapted to restrictions on the size of remuneration payments to retail chains (no more than 5% of the purchased goods' price) through conversion to on-invoice payments and the use of other regulatory circumvention mechanisms, which reduced the transparency of contractual relations. The scientific novelty of the research lies in identifying the ineffectiveness of existing regulatory mechanisms and justifying the need for a differentiated approach to regulation by product categories. The practical significance consists in developing management recommendations for improving legislation considering changes in the food retail markets, including strengthening antitrust control and regulating marketplace operations.

**Keywords:** trade law, retail chains, food suppliers, trade regulation, bargaining power, market power, antitrust, food retail.

**For citation:** Morosanova, A.A., and Meleshkina, A.I. (2025) 'The impact of the trade law on the balance of the interests between suppliers and retail chains', *Public Administration Issues*, (2), pp. 89–114. (In Russian). DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-2-89-114.

**JEL Classification:** L81, K23, L42.

*The article was written on the basis of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA) state assignment research program.*

## Введение

Регулирование торговли продовольственными товарами направлено на повышение прозрачности ценообразования с целью защиты конечного покупателя. Однако действующее в данной сфере законодательство Российской Федерации содержит положения, искажающие стимулы участников продовольственного рetailа к проконкурентному поведению и эффективным инвестиционным решениям. Так, принятие Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ (далее – Закон о торговле, N 381-ФЗ, Закон) активно критиковалось экспертами в области экономического анализа права. Многочисленные работы, направленные на оценку эффектов введения данного законодательства, в основном демонстрируют, что Закон не позволил добиться поставленных целей, в том числе в части улучшения положения поставщиков по отношению к торговым сетям (Радаев, 2012; Авдашева и др., 2015), и не оказал существенного влияния на конкуренцию (Новиков, 2009).

В 2016 г. в данный Закон был внесен самый крупный пакет поправок (N 273-ФЗ). Его эффекты на положение поставщиков и сетей в научной литературе также в целом оцениваются как несущественные или не соответствующие целям Закона (Радаев, 2018). Поправки, принятые в 2016 г., ограничивают максимальный размер всех выплат поставщиками в пользу торговых сетей на уровне 5% (снижая с 10%) от цены приобретения поставленных продовольственных товаров, предусматривают запрет для торговых сетей и поставщиков заключать между собой договор, по которому товар передается для реализации третьему лицу без перехода к такому лицу права собственности на него (в том числе договоры комиссии, поручения, агентский договор или смешанный, содержащий элементы одного из указанных договоров), а также распространяют запреты и требования Закона о торговле на всю группу лиц, в которую входит торговая сеть (безотносительно охватываемых видов деятельности).

В рамках данной статьи рассматриваются вопросы результативности действующего законодательства о торговле продовольственными товарами с точки зрения достижимости баланса интересов торговых сетей и поставщиков продукции. Проблема дисбаланса между поставщиками и торговыми сетями является не единственной в сфере торговли продуктами питания, но следует отметить, что текущее регулирование (N 381-ФЗ) не устраивает перекос в переговорной силе, а лишь вынуждает участников рынка искать обходные пути, такие как скрытые выплаты или штрафные санкции. Это не только снижает прозрачность контрактов, но и усугубляет ценовое давление на поставщиков, которые, в свою очередь, закладывают дополнительные издержки в конечную стоимость товаров.

Таким образом, баланс интересов поставщиков и сетей – не самоцель, а необходимое условие для здоровой конкуренции и устойчивого ценообразования. Без него любые попытки напрямую регулировать цены (например, на социально значимые товары) останутся малоэффективными, так как это будет борьба со следствиями, а не с причинами дисбаланса.

Исследования проблем организации торговли продовольственными товарами ведутся по трем основным направлениям:

1. *Рыночная власть ретейлеров, включая торговые сети, и ее последствия для конкурентов, поставщиков продукции и потребителей.* Получены выводы о необходимости регулирования контрактных отношений между поставщиками продовольственной продукции и ретейлерами из-за наличия рыночной власти ретейлеров и практики злоупотребления ею (Hingley, 2005; Maglaras et al., 2015; Grandinetti, 2017; Haldar, Damodaran, 2022), а также низкой готовности поставщиков продуктов к коллективным действиям для противостояния давлению ретейлеров (Glavee-Geo et al., 2022). Кроме того, отмечаются негативные эффекты злоупотребления рыночной властью ретейлеров, оказываемые не только на общественное благосостояние, но и на продовольственную безопасность, экологическую стабильность (Herzberg et al., 2022). В то же время некоторые исследования показывают, что рыночная (и переговорная) власть ретейлеров не обязательно приводит к негативным эффектам с точки зрения поставщиков и общественного благо-

состояния (Corstjens, 2025), а также что эксклюзивные соглашения между поставщиками и ретейлерами могут быть взаимовыгодными, способствуя устойчивости цепочки поставок (Meliá-Martí, et al., 2024).

2. *Подходы к государственному регулированию процессов торговли продовольственными товарами.* Основной причиной для ужесточения принципов регулирования в сфере торговли становится рост концентрации рынков продовольственной продукции (Wood et al., 2021; Clapp, 2022), противодействие которому оказывают антимонопольные органы и отраслевые ведомства. В исследованиях подтверждается рост асимметрии в соотношении рыночной власти поставщиков, ретейлеров и, в частности, торговых сетей (Авдашева и др., 2015; Алексина, 2018; Князева, Заикин, 2022), в результате чего предпринимается дополнительное государственное вмешательство в сферу торговли.

3. *Процессы трансформации традиционных методов торговли в цифровые.* Данный блок исследований (Веремеенко и др. 2022; Акьюлов, 2023) описывает дополнительные преимущества, которые получают представители ретейла, поставщики и конечные покупатели от перехода на онлайн-формат торговли. Кроме того, присутствуют выводы о перераспределении рыночной власти между участниками рынка, осуществляющими торговлю продуктами онлайн и офлайн, в том числе через платформенную модель торговли (Farah et al., 2021; Zha et al., 2023).

Несмотря на свидетельства наличия рыночной власти торговых сетей, в исследованиях отсутствует анализ результативности государственного регулирования в сфере торговли для достижения баланса переговорной силы поставщиков и ретейлеров. В настоящей статье предпринимается попытка на основе результатов социологического исследования получить выводы относительно защиты интересов сторон контракта на поставку продовольственной продукции в условиях перехода от онлайн-формата торговли к гибридному формату (онлайн+оффлайн).

С этой целью был проведен экономико-правовой анализ нормативных правовых актов в сфере регулирования торговой деятельности, анализ литературных источников, касающихся торговли продовольственными товарами и методов ее регулирования, социологический опрос представителей компаний и предпринимателей, специализирующихся на поставке продовольственных товаров для торговли, с последующей интерпретацией, обработкой и экспертной оценкой результатов.

Эмпирическую основу представляемого исследования наряду с действующими нормативно-правовыми актами в сфере торговли продовольственной продукцией составили результаты социологического исследования «Барьеры в продажах продовольственных товаров в дистанционной торговле: глубинные интервью с экспертами». Данное исследование было проведено Институтом Человека РОМИР (далее – РОМИР) в 2024 г. совместно с авторами статьи: анкета для экспертных глубинных интервью была сформирована совместно, интервью провели сотрудники РОМИР, обработка результатов осуществлялась авторами статьи. Выборка исследования составила 18 экспертов. География исследования – Российская Фе-

дерация. Целевая группа – представители компаний или предприниматели (ИП), занимающиеся поставкой продовольственных товаров для торговли в дистанционном формате:

- представители компаний-поставщиков торговых сетей с диверсифицированными каналами продаж (как онлайн, так и офлайн);
- МСП и ИП, работающие онлайн на маркетплейсах с диверсифицированными каналами продаж (как онлайн, так и офлайн).

Дополнительно в качестве экспертов были привлечены представители крупного бизнеса, имеющие опыт работы с торговыми сетями.

Хотя исследование охватывает широкий круг вопросов, связанных с регулированием торговли, в данной статье делается упор на анализ взаимоотношений между поставщиками и торговыми сетями, а также на анализ регуляторных норм, создающих стимулы для стороны с большей переговорной силой искать обходные пути для получения дополнительной выгоды. В частности, за рамками представленной статьи остается анализ выбора каналов продаж поставщиками в зависимости от различных факторов, а также влияние норм Н 381-ФЗ на возможность сочетания «цифровых» и «нецифровых» каналов продаж.

В первом разделе статьи рассматриваются основные аспекты регулирования сферы торговли продовольственными товарами в России, выявлены проблемы, на решение которых и были направлены нормативные акты. Далее каждая из проблем анализируется с точки зрения результативности достижения целей вводимого регулирования: изменение переговорной позиции поставщиков (раздел 2), эффекты от установленного ограничения выплат торговым сетям (раздел 3), в том числе и возможные обходные пути ограничений (раздел 4) через привлечение посредников, изменения структуры выплат и объемов штрафов. В пятом разделе статьи приведены возможные пути совершенствования регуляторной политики в сфере торговли. Выводы о практиках взаимодействия участников ретейла продовольственной продукции подкреплены цитатами респондентов. Далее по тексту отнесение цитаты к респонденту с указанием статуса рецензента (крупный бизнес, МСП, ИП), региона и сферы деятельности представлено в скобках курсивом.

## 1. Регулирование торговли продовольственными товарами

Взаимодействие торговых сетей и поставщиков продукции может быть несбалансированным из-за асимметрии распределения переговорной силы (Шаститко, Павлова, 2017; Петров, 2021; Князева, Заикин, 2022), выражющейся в навязывании в конечном счете поставщикам невыгодных условий договора поставки. В российской регуляторной практике на решение данной проблемы направлены Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ (далее – Закон о торговле, а также 381-ФЗ), включая Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Россий-

ской Федерации» и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 03.07.2016 N 273-ФЗ (далее – 273-ФЗ).

Обоснование принятия Закона о торговле (в соответствии с пояснительной запиской к законопроекту 2009 г.) основано на идее «прозрачного и предсказуемого порядка осуществления торговой деятельности, не обусловленного какими-либо произвольными требованиями местных властей, а также устранения излишних административных барьеров в торговле»<sup>1</sup>. В число стратегических задач законопроекта вошло обеспечение баланса экономических интересов хозяйствующих субъектов при заключении и исполнении договоров поставки. Таким образом, уже при разработке положений Закона о торговле озвучивалась необходимость уравновесить переговорные позиции ретейлеров и поставщиков продукции, заключающих договор поставки.

В 2016 г. были приняты поправки к Закону о торговле. Аргументация необходимости принятия N 273-ФЗ со стороны органов власти представлена в Пояснительной записке<sup>2</sup> к проекту Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам антимонопольного регулирования и обеспечения продовольственной безопасности» (первоначальная формулировка названия 273-ФЗ), где указаны проблемные «зоны» сотрудничества ретейлеров с производителями. Выделяются четыре основные проблемы, так или иначе связанные с давлением торговых сетей на поставщиков продукции в рамках переговорного процесса относительно условий договоров поставки<sup>3</sup>:

- 1) беспрецентное кредитование торговых сетей в ущерб интересам производителей (под «кредитованием» понимается возможность отсрочки оплаты ретейлерами полученной от поставщика партии товаров);
- 2) производителям навязываются под видом добровольных выплат дополнительные услуги, являющиеся обременительными для поставщиков;
- 3) рыночная власть торговых сетей позволяет им манипулировать действиями поставщиков продовольственных товаров («за исключением крупных федеральных поставщиков») и безоговорочно заставлять поставщиков соглашаться на предлагаемые торговыми сетями условия, включая дополнительно возникающие издержки в цену товара;
- 4) практика навязывания торговыми сетями невыгодных для отечественных поставщиков условий путем заключения соответствующих «посреднических договоров».

Таким образом, разработанные и принятые в 2016 г. ограничения деятельности ретейлеров были в значительной степени обусловлены возросшей рыночной властью торговых сетей, что выражалось в том числе в навязывании поставщикам продукции невыгодных условий контрактов.

<sup>1</sup> URL: <https://fas.gov.ru/news/11676> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>2</sup> Законопроект N 704631-6 «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях». URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/704631-6> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>3</sup> Там же.

Для оценки результативности и отдельных эффектов применения Закона о торговле авторами был проведен анализ ответов респондентов на вопросы, а также анализ литературы и аналитических обзоров исходя из следующих гипотез:

- Закон о торговле изменил отношения поставщиков и ретейлеров (составлено на основании целей N 381-ФЗ);
- для МСП процесс входа на рынок стал проще (составлено на основании целей N 381-ФЗ);
- сотрудничество с ретейлерами стало более стандартизованным (составлено на основании целей N 381-ФЗ);
- Закон о торговле помог улучшить переговорные позиции поставщиков относительно торговых сетей (составлено на основании целей N 381-ФЗ);
- Закон о торговле N 381-ФЗ имеет ряд норм, которые приносят дополнительные издержки для поставщиков (составлено на основе анализа литературы и аналитических обзоров);
- для МСП издержки/ барьеры для входа в торговые сети выше, чем для крупных компаний (составлено на основе анализа литературы и аналитических обзоров);
- Закон о торговле N ФЗ-381 влияет на структуру и размер инвестиций в продвижение товара и рекламу (on-invoice/off-invoice) (составлено на основе анализа литературы и аналитических обзоров);
- ограничения на обратные бонусы мешают эффективной работе между поставщиками и ретейлерами (составлено на основе анализа литературы и аналитических обзоров).

## 2. Результативность применения Закона о торговле для достижения переговорного баланса между поставщиками и ретейлерами

Положение торговых сетей и поставщиков различных видов продовольствия относительно друг друга – и, соответственно, их сравнительные преимущества в переговорной силе – существенно изменились по сравнению с периодом принятия поправок в Закон о торговле, и на сегодняшний день соотношение переговорной силы между сторонами значительно отличается в зависимости от вида рассматриваемого товара.

Переговорная сила между поставщиками и покупателями распределена неравномерно и зависит от региона и типа продукции, однако «производители продовольственных товаров с более высокой долей рынка получили возможность заключать более выгодные контракты, сдерживая конкурентов, менее крупных производителей, в особенности на региональном уровне, где производитель может быть практически монополистом» (Центр развития потребительского рынка ЭФ МГУ, 2023, с. 4).

Тем не менее в договорах поставки встречаются признаки того, что некоторые торговые сети обладают достаточным переговорным преимуществом, чтобы навязывать поставщикам следующие условия (Синицын, Дьяконова, 2021):

- В условиях расторжения контракта может быть дополнительно оговорено, что поставщик может расторгнуть договор в одностороннем порядке только в случаях, предусмотренных законом, а ретейлер имеет дополнительный список возможных причин.
- Экспертизу качества товара проводит ретейлер в выбранном им месте, результат экспертизы считается окончательным для обеих сторон.

Кроме того, наблюдается относительная свобода действий торговых сетей в регламентации направлений поставок, тогда как поставщики остаются в зависимом положении: «*Торговые сети сами регламентируют, в какие торговые точки какие продукты они будут ставить. У них это может меняться хоть каждый день*» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).

Зависимость положения обусловлена тем, что торговые сети являются главным каналом сбыта продовольственных товаров: «*Достаточно ли они сильны в переговорах и оказывается ли давление с их стороны? Да, это связано с тем, что торговая инфраструктура в России такова: если ты в ней не присутствуешь, то у тебя сразу до 50% потребителей без твоего продукта. Если ты не на полке этих торговых сетей, и из-за этого, что их влияние настолько велико, они понимают свою силу, цену, которая выдвигается, может быть высокой*» (Крупный бизнес, алкогольная продукция).

Кроме того, МСП оценивает нагрузку в части премий, устанавливаемых торговыми сетями при реализации товара, полученного от поставщика, как высокую: «*Они (премии) проводятся не выплатами, а скидками либо взаимозачетами*», «*Это все закладывается в ценообразовании при формировании предложения. Сколько себе сеть хочет брать премии, столько в цену и закладывается*» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).

Благосостояние конечного потребителя в значительной степени зависит от премии торговых сетей, так как наблюдается «перенос» нагрузки с поставщика на потребителя, что выражается в цене: «*Сети со всеми работают на таких условиях. Они себе уменьшают таким образом цену, но в итоге производители просто закладывают это в свою цену, и ничего особо не меняется*» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).

Условия контрактов между поставщиками и ретейлерами по-прежнему зависят от соотношения переговорных позиций сторон: «*Прежде всего, переговорные позиции той или иной стороны зависят от веса в товарообороте поставщика и сети. Доля рынка, которую занимает та или иная сеть, или же поставщик, и уровни инвестиций. Поэтому понятно, что все торговые сети настаивают на своих условиях. Соответственно в таком диалоге, поединке переговорном в зависимости от того, насколько тот или иной партнер значим и важен для другого, удается либо не удается достичь каких-то договоренностей*» (Крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

Более того, рыночная власть поставщиков оказывается не только на вертикальных соглашениях, но и на горизонтальных связях. В некоторых категориях товаров произошел ряд объединений и слияний, что привело к образованию крупных игроков. Также влияние поставщиков может быть особо заметно на региональном и местном уровнях. На рынке сказы-

вается уход иностранных производителей и импортеров в линейках некоторых продуктовых товаров. «*Практически ничего не меняется на протяжении достаточно долгого времени в России. Но крупные становятся крупнее, к сожалению. Поэтому это дает им еще больше переговорной силы во время переговоров*» (Крупный бизнес, алкогольная продукция).

Закон о торговле оставляет серые зоны, где отсутствует прямое регулирование или имеет место вольная трактовка положений нормативно-правовых актов. Это, в свою очередь, создает дополнительные стимулы для переговоров поставщиков и ретейлеров. Однако в условиях **сохраняющегося дисбаланса** переговорных сил поставщика и ретейлера (несмотря на конкуренцию со стороны такого канала продаж, как маркетплейсы) поставщик получает невыгодные условия контракта, устанавливаемые case-by-case – в частности, «*демпинг доходит до того, что цена на полке от демпинга ниже, чем входная цена. Это очень странная история, на которую почему-то никто не обращает внимания*» (Крупный бизнес, алкогольная продукция).

Таким образом, результаты социологического исследования (РОМИР, 2024) ставят под сомнение результативность принятых в 2016 г. поправок к Закону о торговле, направленных на защиту интересов поставщиков продовольственной продукции путем создания равных переговорных позиций. В числе основных барьеров входа на рынок посредством торговых сетей остаются:

1. Высокие требования к объемам поставок в торговую сеть от производителя продовольственной продукции. Это подтверждает наличие барьера взаимодействия МСП с торговыми сетями с точки зрения ограничения производственных мощностей, необходимых для выполнения условий контракта с торговыми сетями. «*Мы еще не доросли до такого, так как есть вероятность, что мы не сможем справиться с большим объемом на данный момент, потому что у нас не такой огромный цех, чтобы мы смогли заключить контракт. Если мы заключаем контракт, то мы будем работать только на «Пятерочку» и на «Магнит» (условно), на все остальное, возможно, у нас не хватит мощности, а хочется еще работать с маркетплейсами, делать корпоративные заказы. Сети есть в планах, но это следующий этап, когда мы немного расширимся. Я планирую открывать еще один цех, и он уже будет заточен под сети*» (ИП, Москва, кондитерские изделия).
2. Отсутствие четкой практики стандартизации условий контрактов между поставщиком и торговой сетью: поставщики подчеркивают, что условия контрактации не только неизвестны до начала взаимодействия с торговыми сетями, но и могут меняться даже в процессе переговоров.
3. В сфере продовольственных товаров наблюдается высокий уровень конкуренции, в занятые ниши в торговой сети сложно войти новым компаниям: «*Постоянно отправляют предложения в большие федеральные, малые локальные сети. Ну и классический ответ там бывает: «В данной позиции пока не нуждаемся». Начинаем вести переговоры, которые делятся от четырех-шести месяцев до года*» (МСП, Владикавказ, кондитерские изделия без сахара).

4. Слабая возможность контроля процессов сбыта продукции, отгруженной в торговую сеть.
5. Непрозрачность условий входа в торговую сеть, долгий период ожидания решения рetailера при рассмотрении заявки на вход. При попытках заключения контрактов с торговой сетью поставщики подтверждают наличие высокой вероятности отказа: «Чтобы зайти в какую-то сеть, приходится пройти несколько отказов, чтобы потом там появиться на полке» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).

### 3. Эффекты введения верхней границы выплат торговым сетям

Регулятор при принятии Закона о торговле исходил из предположения, что большинство дополнительных услуг являются обременительными для поставщиков: из-за ценовой политики торговой сети и/или из-за того, что сама по себе услуга может быть излишней и навязанной. Это выражалось в норме, согласно которой «совокупный размер вознаграждения, выплачиваемого хозяйствующему субъекту, осуществляющему торговую деятельность, в связи с приобретением им у хозяйствующего субъекта, осуществляющего поставки продовольственных товаров, определенного количества продовольственных товаров, и платы за оказание услуг по продвижению товаров, логистических услуг, услуг по подготовке, обработке, упаковке этих товаров, иных подобных услуг не может превышать пять процентов от цены приобретенных продовольственных товаров» (ч. 4 ст. 9 Закона о торговле).

Такие дополнительные выплаты можно разделить на два типа: (1) маркетинговые платежи уплачиваются до реализации товара с целью более выгодного позиционирования товара, платежи для «входа» в торговую сеть; (2) платежи за объем продаж (так называемые ретробонусы) могут выплачиваться из дополнительной прибыли, которая появилась в результате реализации товара в большем количестве, чем было оговорено в договоре (как правило, после реализации).

Анализируя влияние норм Закона о торговле, В. В. Радаев (2018) пришел к выводу, что после внедрения N 381-ФЗ и поправок к нему, во-первых, не произошло резкой унификации в объемах выплачиваемых ретробонусов, разброс в уровне выплат оставался достаточно широк; во-вторых, маркетинговые платежи остаются общепринятой практикой для крупных торговых сетей, особенно в отношении мелких и средних поставщиков; в-третьих, размер платежей не только не снизился, но и вырос (с 8 до 11,5% в 2010–2013 гг.); в-четвертых, крупные поставщики делают больше дополнительных выплат, чем мелкие.

Данные по уровню выплат являются закрытой информацией, так как они отражены в частных контрактных отношениях. ФАС России в 2017 г. проводила мониторинг договоров поставки с целью проверки на соответствие требованиям Закона о торговле. Всего было проверено 936 документов по всей России, и «в 296 договорах поставки (10,26% от общего числа выявленных нарушений) выявлены признаки нарушений ч. 4 ст. 9 Закона о торговле, в части установления для поставщиков продовольственных то-

варов обязанностей по выплатам вознаграждений свыше установленного законом размера 5%»<sup>4</sup>. Однако и более поздние экономические исследования показывают, что тенденция по превышению установленных законом уровней выплачиваемых платежей на рынке может сохраняться (Федотов, Бураков, 2021; Карпов, 2021).

В исследовании (РОМИР, 2024) поставщики указывают, что торговые сети обходят запрет ограничения вознаграждения, навязывая невыгодные условия, по которым товар отпускается по низкой цене, а затем назначают высокие наценки. Высокая наценка на конечный товар является барьером работы с торговыми сетями, она приводит к разногласиям в цене в сети и на маркетплейсе. «*Был опыт, у нас запрашивали отт, сколько мы можем сделать, какую мы цену можем дать. Основное, конечно, в чем мы неходимся – это цена, потому что сети получают свои 100–200–300%, сколько они накручивают. И обычно это идет всегда за счет поставщика. Там есть взнос, который надо внести, в акциях нужно участвовать, чтобы в сети продаваться. Это все падает на плечи поставщика. И если производить все по-честному, именно качественно, ничего не добавляя, не заменяя компоненты на более дешевые, то мы просто по цене не проходим*» (ИП, Алтай, топленые жиры). В то же время и иные маркетинговые и рекламные услуги, предоставляемые торговыми сетями, могут быть полезными для поставщиков, особенно малых или имеющих локальное производство.

И торговые сети, и поставщики ограничены Н 381-ФЗ в возможностях выбора интересующих их стратегий по продвижению своих продуктов. Более того, под действие Закона о торговле подпадают все подразделения и структурные единицы холдинговой компании, если она владеет торговой сетью. При этом компании, входящие в холдинг, могут заниматься рекламными услугами на цифровых площадках широкого спектра и/или иными видами рекламы (например, наружной). В такой ситуации поставщики продовольственных продуктов, законтрактованные с торговой сетью, лишаются возможности продвижения своих продуктов на каналах, не связанных напрямую с деятельностью торговой сети (например, в рамках одной экосистемы). Яркий пример слияния компаний Wildberries и компании Russ, занимающейся наружной рекламой (бывш. Russ Outdoor), показывает, насколько иное положение занимают маркетплейсы в нормативном аспекте. Сразу после одобренной сделки в оферте Wildberries появились положения о предоставлении дополнительных услуг для селлеров в виде рекламы на наружных цифровых рекламных конструкциях Russ (программа «ВБ.Наружная реклама»<sup>5</sup>).

При работе с ретейлерами в части продвижения товарных позиций поставщики продовольственных товаров указывают на необходимость осу-

<sup>4</sup> ФАС России. Доклад о результатах проверок договоров поставки между торговыми сетями и поставщиками продовольственных товаров на соответствие требованиям Закона о торговле. URL: <https://fas.gov.ru/documents/600210> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>5</sup> Оferта о реализации товара на сайте Wildberries. URL: <https://static-basket-02.wbbasket.ru/vol20/offers/prd/product/65/a04a853b-1812-4a0b-8be4-1fc271230b8d.pdf> (дата обращения: 20.05.2025).

ществления инвестиций в торговые сети для закрепления представленности товаров бренда на рынке: «*Продвижение товара в местах продаж – это основное, ведь все остальные виды коммуникации с потребителем практически запрещены. Но если не присутствуешь в федеральных сетях, то вряд ли ты сможешь вообще достучаться до потребителя в России, потому что вес у торговых сетей достаточно большой*» (Крупный бизнес, алкогольная продукция).

Более того, некоторые поставщики замечают, что торговые сети находятся в рыночных условиях и справедливо ищут способы получить дополнительный доход за предоставление своих дополнительных услуг. При этом торговые сети тратят свои ресурсы, за что должны получать справедливую оплату. Можно выделить следующие положительные стороны от инвестирования в торговые сети (РОМИР, 2024):

- Компания расширяет свое присутствие, получает федеральную представленность, в том числе в торговых точках разных форматов.
- Компания, выставляющая свой бренд в торговой сети, занимает более сильную позицию с точки зрения конкуренции на рынке.
- Компания увеличивает узнаваемость бренда, обеспечивает рост лояльности потребителей.
- Компания получает возможность расширения клиентской базы.
- Компания получает механизм продвижения (особенно актуально для продукции, прямая реклама которой запрещена).
- Инвестиции – это развитие. Компании оплачивают определенные услуги (дополнительные выкладки, касса самообслуживания, логистика, дата-шеринг, участие в каких-то активностях, листовки, продвижение и пр.).

Поэтому некоторые поставщики считают, что все договоренности строятся на переговорном процессе, и их результат должен зависеть от рыночных и переговорных позиций сторон («выживает сильнейший»): «*Сеть – это всего лишь полка и канал сбыта. Мы конкурируем не с сетью, мы конкурируем с соседним заводом и теми производителями, которых очень много по России. Бизнес развивается, инвестиции в бизнес колоссальные происходят. Соответственно, чем больше конкуренция, тем больше будут скидки. И сети здесь ни при чем*» (Крупный бизнес, мясная продукция).

Это свидетельствует о том, что инвестиции в торговые сети служат полезным вложением для поставщиков, и на некоторых сегментах рынка увеличение их объема является следствием не рыночной власти торговых сетей, а высокой конкуренции между поставщиками.

#### 4. Возможности обхода законодательных ограничений

Наличие ограничения для выплаты вознаграждений в размере свыше 5% побуждает торговые сети искать иные пути для получения дополнительной выгоды. Также в возможности обойти это ограничение могут быть заинтересованы и сами поставщики, так как дополнительные услуги могут быть полезными для продвижения товаров. Однако такие способы могут

быть рисковыми и/или нести дополнительные издержки для торговых сетей и поставщиков.

Основная часть опрошенных поставщиков признает, что действующее регулирование зачастую мешает эффективной работе как поставщиков, так и торговых сетей, и для достижения более подходящих условий они вынуждены обходить ограничения: «*Я думаю, что ограничения все обходят. Было бы здорово, если бы ты внедрил ограничения – и эти ограничения действовали бы. Все ограничения, к моему сожалению, можно обойти*» (Крупный бизнес, алкогольная продукция). Однако есть мнения, что к установленным правилам и торговые сети, и поставщики смогли приспособиться: «*Это сложившиеся на рынке условия сотрудничества. Они напрямую ведут к увеличению товарооборота – найти необходимый баланс между вложенными инвестициями и от них полученной прибылью*» (Крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

В частности, поставщики подтвердили наличие некоторых способов обойти ограничения:

1. Использование посредников, например, маркетинговых агентств.
2. Поставщики и торговые сети перераспределяют выплаты таким образом, что основной объем инвестиций в торговые сети происходит через on-invoice выплаты и предоставляют дополнительные скидки.
3. Через выплату штрафов в пользу торговой сети.

#### **4.1. Привлечение посредников**

Норма об ограничении выплат послужила причиной переключения на **независимых участников рынка дополнительных услуг**. В частности, В. В. Радаев (2018) подчеркивает: «Это породило дополнительные проблемы для производителей, которые часто не могут позволить себе содержать собственные логистические и маркетинговые службы и прибегают к услугам сетевиков. Теперь они вынуждены самостоятельно организовывать логистику или обращаться к логистическим компаниям» (с. 29–30). По отрасли грузоперевозок можно найти всплески увеличения рентабельности логистических услуг после принятия Закона о торговле (2010 г.) и поправок к закону (2017 г.), что свидетельствует о том, что логистические компании в эти периоды испытали повышение спроса на услуги и могли поднять тарифы, что стало причиной дополнительных издержек для поставщиков.

На развитие рынка логистических услуг сильно повлияло увеличение популярности маркетплейсов. По данным Data Insight, в 2023 г. основную долю рынка логистики занимали собственные службы доставки двух крупнейших маркетплейсов – Wildberries и Ozon, и тенденция к сокращению доли (и абсолютного количества) как независимых логистических компаний (с 27% в 2020 г. до 14% в 2022 г.), так и собственных служб магазинов (с 27% в 2020 г. до 12% в 2022 г.) только нарастает. При этом такая трансформация в логистике eCommerce оказывается на всем рынке логистических услуг – логистические компании переходят «в зону маркетплейсов», уходя от менее прибыльных перевозок между поставщиками и торговыми сетями либо завышенной цену на такие услуги.



Более того, маркетплейсы не «скованы» Законом о торговле и могут предлагать «меню» услуг с различными контрактными отношениями для поставщика. Поставщики на маркетплейсах могут выбирать или комбинировать схемы FBM/FBO (Fulfillment by Marketplace/Fulfillment by Operator), FBS (Fulfillment by Seller), DBS (Delivery by Seller) в зависимости от типа продуктов (долгосрочного хранения или нет), сезонности, уровня спроса и прочих факторов. Выбор каналов взаимодействия дает поставщикам возможность гибкой адаптации, перераспределения издержек, в том числе на логистику, а также более быстрое реагирование на изменения конъюнктуры рынка, чем при взаимодействии с торговыми сетями, где большинство отклонений от заключенного договора поставки будет означать наложение штрафных санкций или даже полную отмену заказа<sup>6</sup>.

Согласно исследованию (РОМИР, 2024), опрошенные поставщики признали, что с посредническими схемами действительно сталкивались, и не только в сфере логистических услуг, но и в рекламной деятельности. Однако такие схемы встречаются все реже, так как они не выгодны ни поставщикам, ни торговым сетям: «Эта модель (через посредников – прим. авт.) уходит в прошлое. На сегодня такие есть, но у самих сетей идет ориентация на работу по прямым контрактам» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои). Но в случаях оказания услуг через посредников это приводит к дополнительным затратам у поставщиков: «Да, оплатите нам через агентство, за ассортимент оплатите, за промо оплатите, мерчандайзеров нам оплатите, мы РЦ (розничный центр – прим. ред.) открываем, логистику нам оплатите, да все, что угодно. По поводу размера выплат: размер таких выплат (соразмерим – авт.) с общим размером инвестиций, но чаще всего это большие маркетинговые инвестиции, которые с нас требуют их маркетинговые отделы – чем крупнее клиент, чем больше у него представленность, тем дороже у них (у агентств – прим. авт.) прайс... Основной момент такого предложения через маркетинговое агентство – это потеря доходности по контракту в целом» (Крупный бизнес, широкая линейка товаров).

#### **4.2. Перераспределение инвестиций в продвижение товара и рекламу**

Любой поставщик, работающий с торговыми сетями, инвестирует в достаточно широкий спектр дополнительных услуг этой сети – вкладывает средства в развитие деятельности торговых предприятий. Выплаты поставщики делят на два типа:

- off-invoice – бонусы, которые платятся не сразу, а после завершения определенного периода или соблюдения условия; как правило, зависят от объема поставки;
- on-invoice – бонусы, имеющие форму «скидки в цене», которые отражаются в накладной/чеке): скидки (по входной цене и за коммерческие условия, определенные по факторам различной матрицы); дополнитель-

---

<sup>6</sup> РБК. Сети повышают требования: как меняется логистика в ретейле. URL: <https://spb.plus.rbc.ru/news/660a5fa87a8aa90f02190231> (дата обращения: 20.05.2025).

ные выкладки товара в торговом пространстве, выходящие за рамки стандартного порядка расположения на полках; промоакции, рекламные акции, красные и желтые цены и проч.; листинг (плата за размещение нового продукта); трейд-активности; коллaborации.

Первый и главный вывод, который можно сделать из совокупности интервью, состоит в том, что опрошенные **поставщики подразумевают, что объем off-invoice инвестиций регламентирован N 381-ФЗ, а объем on-invoice – нет**. И зависят выплаты лишь от переговорного процесса между поставщиками и торговыми сетями. Однако ч. 4 ст. 9 N 381-ФЗ регламентирует размер «вознаграждения, выплачиваемого хозяйствующему субъекту, осуществляющему торговую деятельность, в связи с приобретением им у хозяйствующего субъекта, осуществляющего поставки продовольственных товаров, определенного количества продовольственных товаров, и платы за оказание услуг по продвижению товаров, логистических услуг, услуг по подготовке, обработке, упаковке этих товаров, иных подобных услуг» (безотносительно их оформления off-invoice или on-invoice). Отдельную категорию составляют скидки в цене, уменьшающие «цену товара способами и по основаниям, согласованным сторонами этого договора»<sup>7</sup>, но это не единственная категория, входящая в on-invoice инвестиции.

Поэтому, подразумевая то, что N 381-ФЗ регулирует размер только off-invoice инвестиций, поставщики и торговые сети перераспределяют выплаты таким образом, что **основной объем инвестиций в торговые сети происходит через on-invoice выплаты**: «У нас фактически львиная доля идет в on-invoice» (Крупный бизнес, широкая линейка товаров). «Кэшем» мы ничего не платим. Из-за ограничений по законодательству, которое говорит о том, что это 5%. Поэтому практически все инвестиции у нас лежат в on-invoice, то есть прямые скидки» (Крупный бизнес, алкогольная продукция).

При этом поставщики замечают, что **объем on-invoice инвестиций постоянно растет**, особенно у федеральных торговых сетей: «Процент растет с каждым годом. Понятно, что он может и на 0,5 увеличиться, у кого-то на процент, у кого-то на 1,5, но тем не менее каждый год процент растет» (Крупный бизнес, широкая линейка товаров). Однако есть мнение, что размер инвестиций растет соразмерно объему поставок: «Растет оборот, растет и объем... Скидка фиксированная может быть» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).

Поставщики отмечают, что как бы ни складывались процесс переговоров и итоговые объемы бонусов, это все сказывается **на итоговой цене для потребителей**. При этом эффект может быть разным – большинство поставщиков отмечают, что цена вырастет для потребителя из-за желания увеличить маржу. С другой стороны, нередки ситуации «демпинга», когда цена товара «на полке» для покупателей бывает ниже, чем та цена, по ко-

<sup>7</sup> Разъяснения ФАС России «По некоторым вопросам применения Федерального закона от 28.12.2009 N 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» в редакции Федерального закона от 03.07.2016 N 273-ФЗ.

торой поставщик поставляет продукт в сеть. Это случается из-за применения стратегии кросс-субсидирования (снижение цен на одни группы товаров для привлечения покупателей, но с повышением («компенсацией») цен на другие группы товаров), а также при вмешательстве регулятора (например, при контроле цен на социально значимые продукты). «*В большей степени зарабатывает сеть, но это же ощущает потребитель, потому что одно из условий скидок, продвижения продукции – она (скидка – прим. авт.) транслируется на конечного потребителя. В этом плане выигрывает и потребитель, и поставщик от увеличения товарооборота. Безусловно, здесь выигрывает сеть в большей степени*» (Крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

Главным недостатком того, что основные инвестиции торговым сетям проходят через скидки, является потеря контроля со стороны поставщиков за использованием этих инвестиций:

- непонятно, на какие цели идут вложенные инвестиции;
- бизнес инвестирует заранее и не имеет возможности впоследствии (если со стороны торговой сети были какие-то нарушения) вернуть какой-то процент инвестиций.

Размер скидки и предоставляемые в обмен услуги являются предметом договорного процесса между поставщиком и ретейлером, но без возможности для поставщика проследить и контролировать процесс выполнения этих договоренностей. Некоторые поставщики предпочли бы все скидки указывать в договоре, так как это им дает возможность контролировать соблюдение условий: «*Мы даем скидки, но не можем контролировать, перешло это покупателю или нет. А часть не перешла покупателю. Мы задаем вопрос: «Почему вы не сделали такую наценку?». Это дополнительный контроль со стороны производителя. И ты чем больше отдаешь скидки, тем больше разница между локальными и федеральными сетями*» (Крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

Однако не все респонденты согласны, что потеря контроля происходит именно в части on-invoice инвестиций. Существует противоположное мнение, что контролю не подлежат именно off-invoice (ретробонусы): «*Но в большинстве случаев скидки они (торговые сети – прим. авт.) транслируют на полку, ценниками выделяют, иногда даже свои наценки уменьшают. А вот «ретрики» (ретробонусы – прим. авт.), как правило, они точно себе в карман кладут и штрафуют*» (Крупный бизнес, мясная продукция).

Также поставщики видят ухудшение качества работы торговых сетей, связанное с ограничением бонусов в 5% от цены поставки: торговые сети воспринимают этот уровень выплат не как часть договора и не как повод получить дополнительный доход, привлекая различных поставщиков качеством этих услуг, а как данность и «плату за вход». «*С одной стороны, для нас предпочтительно работать off-invoice, потому что это определенный рычаг управления теми услугами, которые мы предоставляем. То есть рычаг для управления как раз-таки выполнения тех услуг, на которые мы договорились с клиентом. А в on-invoice... с 2018 года, когда перешли на эту модель, первые два года это как-то работало, и сети это воспринимали*

*и понимали, и как-то даже считали. Сейчас это уже не работает, потому что большинство уже начинают воспринимать как безусловное, они руками это не могут пощупать и фактически для них это просто обычная входная цена» (Крупный бизнес, широкая линейка товаров).*

Торговые сети, как правило, преследуют достижение определенной нормы прибыли с продаж продукции каждого поставщика. При этом крупные сети, которые обладают весомой переговорной позицией, могут оказывать давление на поставщиков, требуя **обеспечить определенную маржу** за счет предоставления дополнительных скидок, или **угрожают «выводом с полок» определенных товаров/категорий товаров**. «*Когда происходит очередной срез, месяц, квартал, байер приходит и говорит, у меня по вашему ассортименту, по вашему контракту потеряны доходности. У меня таргетная маржинальность условно 5%, а по вашему ассортименту я принесла 1%. Поэтому, будьте добры, через агентство занесите мне эти 4%, которые я потеряла. Если не занесете, весь ассортимент я остановлю к отгрузке и все промо отменю»* (Крупный бизнес, широкая линейка товаров). Еще торговые сети могут побуждать поставщиков становиться поставщиками для **собственных торговых марок** (далее – СТМ) – также с целью увеличения маржинальности. «*И объем СТМ все время увеличивается. И в данном случае производителей заставляют быть производителями СТМ. И еще серьезная большая власть получается у федеральной сети*» (Крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

#### **4.3. Штрафные выплаты, устанавливаемые торговыми сетями в рамках договора поставки**

Размеры штрафных выплат и их причины не регулируются N 381-ФЗ, поэтому могут озвучиваться различные предлоги для их увеличения и выдвигаться достаточно жесткие требования (иногда заведомо невыполнимые). В частности, встречаются следующие примеры, которые выявились из анализа договора поставок (Синицын, Дьяконова, 2021):

- перекладывание имущественной ответственности на сторону поставщика: предусматриваются внушительные штрафы за доставку товара ненадлежащего качества, за непредоставление товарораспорядительных документов или нарушение срока их предоставления и др.;
- имеются случаи «двойного» штрафования: если поставщик поставил товар по цене выше, чем указано в договоре, он обязан возместить всю превышающую сумму и выплатить штраф;
- если у поставщика возникает задолженность перед ретейлером, ретейлер уменьшает сумму выплат за последующий отгруженный товар на величину задолженности до момента погашения задолженности поставщиком;
- жесткие условия по времени поставок: сокращение временного интервала поставок или расплывчатость в определении допустимого времени поставок.

Респонденты указывают на наличие нестандартизированных практик взаимодействия с торговыми сетями, в частности относительно штрафов:

«То есть штрафы за недопоставки. Да. Случается такое. За опоздание тоже может быть». Респондент (Крупный бизнес, алкогольная продукция) также подтверждает наличие сильной вариативности в выставлении штрафов: «...что касается штрафов по договору поставки: сейчас никаких ограничений нет, там полное «эльдорадо», и поэтому хорошо было бы с этими сетями штрафы по внутренним договорам поставки урегулировать» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).

Такая практика стала причиной разработки закона<sup>8</sup>, запрещающего в договорах поставки указывать обязательные требования по количеству и срокам поставки продукции, **которые не подлежат согласованию**. Поставщики, избегая рисков, вынуждены заранее произвести максимальный объем товара (а также обеспечить его хранение и логистику), в результате чего несут убытки, особенно когда дело касается скоропортящейся продукции.

## 5. Основания для совершенствования торгового законодательства

Поставщики (преимущественно крупный бизнес), который взаимодействует с федеральными и региональными сетями, **отмечают неэффективность ограничения выплат обратных бонусов**, однако мнения по поводу желаемых изменений разнятся, что говорит о том, что бизнес по-разному адаптировался к регуляторным условиям, а также к новой рыночной конъюнктуре.

1. Размер процента допустимых обратных бонусов должен быть повышен: это даст больший контроль за деятельностью торговых сетей со стороны поставщиков и государства из-за того, что цель таких выплат будет четко прописана в договоре. «*При этом не ограничивать совсем, наверное, нельзя. Мне кажется, просто повышать сам процент нужно. Потому что иметь во входной цене – это неэффективно*» (Крупный бизнес, широкая линейка товаров).
2. Размер процента допустимых бонусов должен отличаться по различным группам товаров: на условия договора влияют переговорные позиции поставщиков и торговой сети (которые разнятся от сегмента к сегменту), тип продукции, наличие конкуренции.
3. Соотношение on-invoice и off-invoice выплат должно быть пересмотрено: необходимо расширить возможность предоставления торговыми сетями рекламных и маркетинговых услуг. «*Это как за KPI. Выполнили цель, задачу, оказали услугу – оплачивается. Получил столько, сколько заплатил... Даже зафиксировать, что можно прописывать определенные KPI в том числе*» (Крупный бизнес, широкая линейка товаров).
4. Ограничение обратных бонусов должно быть снято: условия договора поставки и дополнительных услуг должны определяться на рыночных

<sup>8</sup> Законопроект N 630255-8 «О внесении изменения в статью 9 Федерального закона "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации"». URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/630255-8> (дата обращения: 20.05.2025).

условиях. Это позволит четко прописывать условия контрактов, вернуть контроль за соблюдением условий поставщикам, а торговые сети будут конкурировать между собой в предоставлении лучших по цене и качеству дополнительных услуг.

5. Запретить выплату ретробонусов, так как это является механизмом давления торговых сетей, а ограничение не защищает поставщиков от неэффективных условий. «Желательно, чтобы его (инвестирования – прим. авт.) не было, потому что торговые сети задавливают производителей» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).
6. Ничего не менять в регулировании. Несмотря на неэффективность действующих правовых мер – изменения повлекут за собой период нестабильности. «Я в данном случае могу сказать, что все адаптировались уже и привыкли к этим 5%. И все уже научились с этим работать. Я могу высказать свою точку зрения. Для бизнеса нет ничего хуже, когда происходит шторм» (Крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

Многие поставщики видят проблему в олигополизации (и даже в некоторых регионах – монополизации) рынка со стороны федеральных торговых сетей, поэтому регулирование, главным образом, должно строиться не в отраслевом поле, а в **антимонопольном**. При этом важно обращать внимание на состояние конкуренции не только на всем торговом секторе, но и по различным категориям товаров – так как позиции поставщиков и ретейлеров могут сильно отличаться среди различных категорий. Также внимание уделять следует положению локальных поставщиков и региональных торговых сетей, которые зачастую находятся в невыигрышном положении. «Если мы говорим про розницу – не допустить монополизации. Все, больше ничего там не надо. Выживут сильнейшие, так было всегда» (Крупный бизнес, мясная продукция).

В целом поставщиками неоднократно подчеркивалась необходимость применения различных регуляторных подходов к различным категориям товаров: многие аспекты в практике отношений между торговыми сетями и поставщиками зависят от рыночного и переговорного положения сторон в узком сегменте рынка. «Я считаю, что с точки зрения законодательства нужно сесть и посмотреть, к каким товарам какого рода какие инструменты применять для того, чтобы регулировать этот бренд и взаимодействие «производитель – ретейлер – потребитель». Потому что я считаю, что не для всех товаров одна и та же схема может работать» (Крупный бизнес, алкогольная продукция).

Также поставщики отметили **отсутствие регулирования маркетплейсов**. Поставщики хотят урегулировать отношения между ними и маркетплейсами, иметь механизмы контроля и обжалования некоторых условий по взаимодействию с маркетплейсами. «Такое ощущение, что маркетплейсы живут совершенно независимой жизнью от всего вообще. Они сами себе хозяева, монополисты и что хотят, то и творят. Если бы был какой-то канал, куда можно пожаловаться, обратиться, предложения какие-то внести, вот это было бы неплохо» (ИП, Москва, каши).



## Выводы и рекомендации

В ходе исследования были подтверждены следующие гипотезы:

- 381-ФЗ имеет ряд норм, которые приносят дополнительные издержки для поставщиков;
- для МСП издержки/ барьеры для входа в торговые сети выше, чем для крупных компаний;
- ФЗ-381 влияет на структуру и размер инвестиций в продвижение товара и рекламу (on-invoice/off-invoice);
- ограничения на обратные бонусы мешают эффективной работе между поставщиками и ретейлерами.

Гипотезы, не нашедшие подтверждения в ходе исследования:

- Закон о торговле изменил отношения поставщиков и ретейлеров;
- для МСП процесс входа на рынок стал проще;
- сотрудничество с ретейлерами стало более стандартизованным;
- Закон о торговле помог улучшить переговорные позиции поставщиков относительно торговых сетей.

Регулирование, установленное Законом о торговле и поправками к нему 2016 г., было ответом на недобросовестные практики торговых сетей, однако эти практики имеют место и сегодня, что подтверждается результатами социологического опроса поставщиков продуктов (РОМИР, 2024): давление по предлагаемым условиям, непрозрачность или неподъемность условий входа, чрезмерные штрафы. Закон не достиг заявленных целей по улучшению положения поставщиков. Процесс входа в торговые сети остается сложным для МСП, отсутствует стандартизация условий сотрудничества, сохраняется значительный дисбаланс переговорных позиций в пользу сетей.

Кроме того, ограничение обратных бонусов привело к перераспределению инвестиций в on-invoice формат, что снизило прозрачность контрактных отношений. Поставщики утратили возможность контроля за использованием своих инвестиций в продвижение через торговые сети.

Со стороны участников рынка существует запрос на модернизацию законодательства с учетом изменения состояния рынков продовольственного ретейла. При этом регуляторная практика также свидетельствует о наступившей необходимости пересмотра подходов к регулированию торговой деятельности в исследуемой сфере. Ключевыми направлениями изменений принципов регулирования должны стать:

- Дифференцированный подход к регулированию по категориям товаров. Учитывая различия в переговорной силе поставщиков и сетей в разных сегментах, необходим гибкий подход к лимитам выплат. Это позволит учесть специфику рынков и избежать избыточного давления на поставщиков в уязвимых категориях.
- Усиление антимонопольного контроля. Учитывая сохраняющуюся рыночную власть федеральных сетей, требуется ужесточить контроль за их практиками, особенно в регионах, где конкуренция слабее. Особое внимание следует уделить регулированию штрафных санкций, которые

торговые сети навязывают поставщикам, так как это один из ключевых инструментов давления.

- Повышение прозрачности on-invoice выплат. Из-за имеющегося ограничения в выплатах основной объем инвестиций поставщиков перешел в on-invoice формат, что в результате оказывается еще одним инструментом давления в переговорном процессе между торговыми сетями и поставщиками.
- Пересмотр ограничений на ретробонусы. Опрошенные поставщики отмечают, что фиксированный лимит в 5% не учитывает рыночную специфику. Обход ограничения для выплаты вознаграждений торговым сетям в размере свыше 5% признавался ФАС России актом недобросовестной конкуренции<sup>9</sup> или даже антисовершительным соглашением<sup>10</sup>. На этом фоне могут возникать недобросовестные участники рынка (например, дистрибуторы), использующие давление (шантаж) поставщиков такими рисками в стремлении получить более привлекательные условия соглашений.

Таким образом, ограничения N 381-ФЗ, безусловно, оказывают влияние на поведение поставщиков и потребителей, снижая возможности по навязыванию определенных типов услуг в договорах. Однако они же заставляют торговые сети (и даже поставщиков) искать обходные пути там, куда еще не дотянулось регулирование, что в итоге может привести к снижению инвестиций в торговые сети, которые улучшили бы потребительский опыт (имели положительный эффект для конечных потребителей).

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

---

1. Clapp J. The rise of big food and agriculture: corporate influence in the food system. In: A Research Agenda for Food Systems. Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing. 2022. DOI:10.4337/9781800880269.00011
2. Corstjens M. Myths about Grocery Retailers and their Retail Buying Groups (RBG) // INSEAD Working Paper. No. 2025/03/MKT. January 08. 2025. DOI:10.2139/ssrn.5087733
3. Farah M., Ramadan Z., Kanso J. Satisfying the online food crave: The case of online food aggregators // International Journal of Consumer Studies. 2021. No. 4. P. 1413–1427.

<sup>9</sup> Решение по делу N 1-14-139/00-08-18 о нарушении антимонопольного законодательства. URL: <https://br.fas.gov.ru/ca/upravlenie-kontrollya-reklamy-i-nedobrosovestnoy-konkurentsiy/9f6b7e07-dfbba4460-bdc3-c04da9de2ab8/?query=> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>10</sup> Арбитражный суд Астраханской области (АС Астраханской области). Решение от 28 марта 2022 г. по делу N A06-7437/2021. URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/EhZKI4YTnB6d/> (дата обращения: 20.05.2025).

4. Glavee-Geo R., Engelseth P., Buvik A. Power Imbalance and the Dark Side of the Captive Agri-food Supplier-Buyer Relationship // Journal of Business Ethics. 2022. No. 178. P. 609–628.
5. Grandinetti R. Exploring the dark side of cooperative buyer-seller relationships // Journal of Business & Industrial Marketing. 2017. No. 2. P. 326–336.
6. Haldar T., Damodaran A. Identifying market power of retailers and processors: Evidence from coffee supply chain in India // IIMB Management Review. 2022. No. 3. P. 286–296.
7. Herzberg R., Schmidt T., Keck M. Market power and food loss at the producer-retailer interface of fruit and vegetable supply chains in Germany // Sustainability Science. 2022. No. 17. P. 2253–2267.
8. Hingley M. Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships // Industrial Marketing Management. 2005. No. 8. P. 848–858.
9. Maglaras G., Bourlakis M., Fotopoulos C. Power-imbalanced relationships in dyadic food chain: An empirical investigation of retailers' commercial practices with suppliers // Industrial Marketing Management. 2015. No. 48. P. 187–201.
10. Meliá-Martí E., Lajara-Camilleri N., Mateos-Ronco, A. Cooperation agreements in the food chain: win-win relationships for a more sustainable chain. The case of Mercadona // CIRIEC-España, Revista De economía Pública, Social Y Cooperativa. 2024. No. 112. P. 45–81.
11. Wood B., Williams O., Nagarajan V., Sacks G. Market strategies used by processed food manufacturers to increase and consolidate their power: a systematic review and document analysis // Global Health. 2021. No. 17. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12992-021-00667-7> (дата обращения: 20.05.2025).
12. Zha Y., Li Q., Huang T., Yu Y. Strategic information sharing of online platforms as resellers or marketplaces // Marketing Science. 2023. No. 4. P. 659–678.
13. Авдашева С.Б., Хомик О.С., Храмова Т.М. Влияние бизнес-практик российских розничных сетей на положение поставщиков до и после введения законодательной регламентации: оценка на основе микроданных // Российский журнал менеджмента. 2015. № 3. С. 3–38.
14. Акьюлов Р.И. Маркетплейс как инновационный метод продвижения продовольственных товаров в электронной торговле // Инновации и инвестиции. 2023. № 11. С. 91–93.
15. Алексина С.Б. Пути трансформации системы взаимоотношений поставщиков FMCG и розничных торговых сетей в России // Российское предпринимательство. 2018. № 11. С. 3425–3436.
16. Веремеенко О.С., Суслова Ю.Ю., Волошин А.В., Сартене О.Т., Александров Ю.Л., Демченко С.К. Направления совершенствования механизма повышения эффективности услуг розничной торговли на рынке продовольственных товаров: трансформация традиционной бизнес-модели в цифровую // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2. С. 372–377.

17. Карпов Н.Н. Договор поставки товара в торговые сети как механизм защиты прав потребителей: теоретико-правовой аспект // Актуальные проблемы российского права. 2021. № 6. С. 123–132.
18. Князева И.В., Заикин Н.Н. Понятия «рыночная власть», «переговорная сила покупателя» и их использование в практике антимонопольного регулирования для оценки конкурентных условий рынка (анализ научных дискуссий) // Российское конкурентное право и экономика. 2022. № SpV. С. 12–18.
19. Новиков В.В. Qui Prodest? (непредвиденные последствия реализации проекта закона о торговле) // Экономическая политика. 2009. № 4. С. 190–199.
20. Петров Д.А. Рыночная власть и переговорная сила как категории антимонопольного регулирования // Конкурентное право. 2021. № 1. С. 4–7.
21. Радаев В.В. К оценке регулирующего воздействия Закона о торговле: накапливаются ли эффекты // Экономическая политика. 2018. № 3. С. 28–61.
22. Радаев В.В. Кто выиграл от принятия Закона о торговле? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 2. С. 33–59.
23. РОМИР. Результаты социологического исследования «Барьеры в продажах продовольственных товаров в дистанционной торговле»: глубинные интервью с экспертами. 2024.
24. Синицын С.А., Дьяконова М.О. Проблемы обеспечения баланса интересов торговых сетей и производителей товаров как равноправных участников гражданских правоотношений // Гражданское право. 2021. № 6. С. 3–11.
25. Федотов А.Н., Бураков В.И. Трансформация взаимоотношений сетевого продуктowego ретейла с поставщиками в новых экономических условиях // Baikal Research Journal. 2021. № 4. С. 8.
26. Центр развития потребительского рынка ЭФ МГУ. Рыночная власть на продуктовом рынке России. 2023. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=108419&p=attachment> (дата обращения: 10.02.2025).
27. Шаститко А.Е., Павлова Н.С. Переговорная сила и рыночная власть: варианты соотношения и выводы для политики // Журнал Новой экономической ассоциации. 2017. № 2. С. 39–58.

## REFERENCES

---

1. Akyulov, R.I. (2023) 'Marketplace as an innovative method of promoting food products in electronic commerce', *Innovations and investments*, (11), pp. 91–93. (In Russian).
2. Aleksina, S.B. (2018) 'Ways of transforming the system of relationships between FMCG suppliers and retail chains in Russia', *Russian entrepreneurship*, (11), pp. 3425–3436. (In Russian).

3. Avdasheva, S.B., Khomik, O.S., and Khramova, T.M. (2015) 'The impact of Russian retail chains' business practices on suppliers' position before and after legislative regulation: assessment based on microdata', *Russian Management Journal*, (3), pp. 3–38. (In Russian).
4. Clapp, J. (2022) 'The rise of big food and agriculture: corporate influence in the food system', in: *A research agenda for food systems*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. DOI:10.4337/9781800880269.00011
5. Consumer Market Development Center, Faculty of Economics, MSU (2023) *Market power in the Russian food market*. Available at: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=108419&p=attachment> (accessed 10 February 2025). (In Russian).
6. Corstjens, M. (2025) 'Myths about grocery retailers and their retail buying groups (RBG)', *INSEAD Working Paper*, No. 2025/03/MKT. DOI:10.2139/ssrn.5087733
7. Farah, M., Ramadan, Z., and Kanso, J. (2021) 'Satisfying the online food crave: The case of online food aggregators', *International Journal of Consumer Studies*, (4), pp. 1413–1427.
8. Fedotov, A.N., and Burakov, V.I. (2021) 'Transformation of relationships between network grocery retail and suppliers in new economic conditions', *Baikal Research Journal*, (4), p. 8. (In Russian).
9. Glavee-Geo, R., Engelsdeth, P., and Buvik, A. (2022) 'Power imbalance and the dark side of the captive agri-food supplier-buyer relationship', *Journal of Business Ethics*, (178), pp. 609–628.
10. Grandinetti, R. (2017) 'Exploring the dark side of cooperative buyer-seller relationships', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2, pp. 326–336.
11. Haldar, T., and Damodaran, A. (2022) 'Identifying market power of retailers and processors: Evidence from coffee supply chain in India', *IIMB Management Review*, (3), pp. 286–296.
12. Herzberg, R., Schmidt, T., and Keck, M. (2022) 'Market power and food loss at the producer-retailer interface of fruit and vegetable supply chains in Germany', *Sustainability Science*, (17), pp. 2253–2267.
13. Hingley, M. (2005) 'Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships', *Industrial Marketing Management*, (8), pp. 848–858.
14. Karpov, N.N. (2021) 'Agreement for the supply of goods to retail chains as a mechanism for consumer rights protection: theoretical and legal aspect', *Actual Problems of Russian Law*, (6), pp. 123–132. (In Russian).
15. Knyazeva, I.V., and Zaikin, N.N. (2022) "The concepts of "Market Power", "negotiating power of the buyer" and their use in the practice of antimonopoly regulation to assess the competitive conditions of the market (analysis of scientific discussions)", *Russian Competition Law and Economy*, (12–18). (In Russian). DOI:10.47361/2542-0259-2022-SpV-12-18

16. Maglaras, G., Bourlakis, M., and Fotopoulos, C. (2015) 'Power-imbalanced relationships in dyadic food chain: An empirical investigation of retailers' commercial practices with suppliers', *Industrial Marketing Management*, (48), pp. 187–201.
17. Meliá-Martí, E., Lajara-Camilleri, N., and Mateos-Ronco, A. (2024) 'Cooperation agreements in the food chain: win-win relationships for a more sustainable chain. The case of Mercadona', *CIRIEC-España, Revista De economía Pública, Social Y Cooperativa*, (112), pp. 45–81.
18. Novikov, V.V. (2009) 'Qui Prodest? (unintended consequences of implementing the trade law project)', *Economic Policy*, (4), pp. 190–199. (In Russian).
19. Petrov, D.A. (2021) 'Market power and bargaining power as categories of antitrust regulation', *Competition Law*, (1), pp. 4–7. (In Russian).
20. Radaev, V.V. (2012) 'Who benefited from the adoption of the Trade Law?', *Public Administration Issues*, (2), pp. 33–59. (In Russian).
21. Radaev, V.V. (2018) 'Evaluating the regulatory impact of the Trade Law: are effects accumulating?', *Economic Policy*, 3, pp. 28–61. (In Russian).
22. ROMIR (2024) *Results of sociological research «Barriers in food sales in distance trading»: In-depth interviews with experts*. Moscow: ROMIR. (In Russian).
23. Shastitko, A.E., and Pavlova, N.S. (2017) 'Bargaining power and market power: variants of correlation and policy implications', *Journal of the New Economic Association*, (2), pp. 39–58. (In Russian).
24. Sinitsyn, S.A., and Dyakonova, M.O. (2021) 'Problems of ensuring balance of interests of retail chains and manufacturers of goods as equal participants in civil legal relations', *Civil Law*, (6), pp. 3–11. (In Russian).
25. Veremeenko, O.S., Suslova, Yu.Yu., Voloshin, A.V., Sartene, O.T., Aleksandrov, Yu.L., and Demchenko, S.K. (2022) 'Directions for improving the mechanism for increasing the efficiency of retail services in the food market: transformation of the traditional business model into digital', *Economics and Entrepreneurship*, (2), pp. 372–377. (In Russian).
26. Wood, B., Williams, O., Nagarajan, V., and Sacks, G. (2021) 'Market strategies used by processed food manufacturers to increase and consolidate their power: a systematic review and document analysis', *Global Health*, (17). Available at: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12992-021-00667-7> (accessed 21 May 2025).
27. Zha, Y., Li, Q., Huang, T., and Yu, Y. (2023) 'Strategic information sharing of online platforms as resellers or marketplaces', *Marketing Science*, (4), pp. 659–678.

Статья поступила в редакцию 18.02.2025;  
одобрена после рецензирования 15.05.2025;  
принята к публикации 04.06.2025.