Ассоциация
Мерчандайзинговых
Агентств

Платформы и агентства:

конкуренция или новая модель взаимодействия на рынке мерчандайзинга?

Отраслевой взгляд АМА на роль платформ и агентств
в новой архитектуре рынка предоставления персонала

20 октября 2026 года

Московская торгово-промышленная палата

Смешанный формат

Рынок услуг мерчандайзинга

Значимый и устойчиво растущий сегмент рынка аутсорсинговых услуг

АМА Ассоциация Мерчандайзинговых Агентств

Оценочный объем рынка мерчандайзинга в России в 2025 году

350-400

млрд руб.

Ежегодный рост рынка

+8-12 %

Несмотря на ограничения и кризисные факторы

До 60 %

компаний-заказчиков используют услугу мерчандайзинга в формате совмещенной механики

Мерчандайзинг обеспечивает представленность брендов в розничной торговле и эффективность продаж.

ПОЗИЦИЯ АМА

Платформа и профессиональное агентство

Модели дополняют друг друга. Разграничивать их нужно по содержанию услуги, распределению функций, рисков и ответственности за конечный результат.

АМА Ассоциация Мерчандайзинговых Агентств

Платформенная модель

- Оперативный доступ к исполнителям
- Выполнение отдельных заданий
- Фиксация выполнения и расчеты через платформу



Профессиональное агентство

- Комплексная услуга и управляемый процесс
- Измеримый результат в торговой точке (KPI)
- Ответственность за итог и замена исполнителей

Разные задачи - разные инструменты.
Модели работают в одном прозрачном правовом поле.

ПОЗИЦИЯ АМА

Что покупает заказчик?

Платформенная модель и комплексная услуга агентства решают разные задачи

ПЛАТФОРМЕННАЯ МОДЕЛЬ

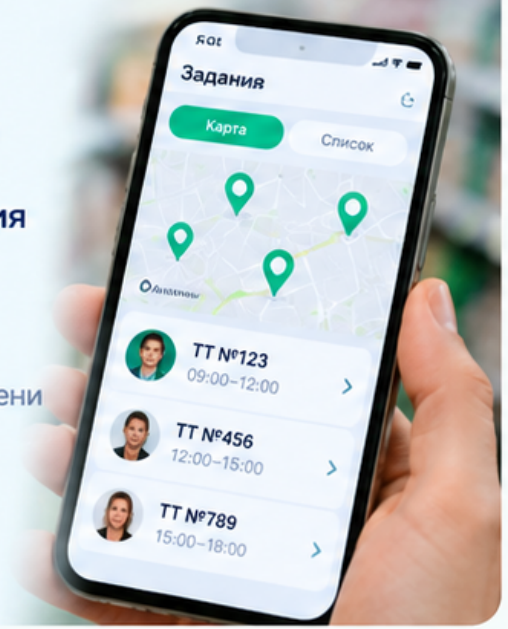
Оперативное привлечение исполнителей для отдельных заданий

Поиск исполнителя
Быстрый доступ к базе исполнителей

Постановка отдельного задания
Четкие инструкции и география

Фиксация выполнения
Фотоотчеты, статус в реальном времени

Организация расчетов
Автоматизированные выплаты



КОМПЛЕКСНАЯ УСЛУГА АГЕНТСТВА

Системная работа в торговой точке и ответственность за результат

Представленность товара и планограмма
Наличие, выкладка, соблюдение стандартов

Контроль остатков и POSM
Доступность товара, актуальность POSM

Аудит, фотоотчетность, аналитика
Данные для управленческих решений

Управление качеством и KPI
Супервайзинг, замены, ответственность за результат



Платформа закрывает транзакционные задачи, агентство обеспечивает комплексный результат и берет на себя ответственность.

ПОЗИЦИЯ АМА

Граница проходит по ответственности

Агентство отвечает за выполнение обязательств перед заказчиком,
включая организацию работы и замены исполнителей.

Ассоциация Мерчандайзинговых Агентств

ПЛАТФОРМЕННАЯ МОДЕЛЬ

Обеспечивает технологическую инфраструктуру
для выполнения отдельных заданий

Поиск исполнителя › Коммуникации › Постановка задания › Фиксация выполнения › Расчеты

Платформа отвечает за доступ, коммуникации, фиксацию и расчеты: технологическую инфраструктуру процесса.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

Обеспечивает комплексную услугу
и отвечает за бизнес-результат

Организация работ › Замена исполнителя › Контроль качества › Исправление нарушений › KPI и результат

Агентство берет на себя управление процессом, профессиональную экспертизу и ответственность за достижение результата.

Платформы - часть будущего отрасли. Агентства добавляют управление процессом, экспертизу и ответственность за бизнес-результат.

ПОЗИЦИЯ АМА

Риск - подмена экономической сущности

Ключевое: реальное содержание услуги, распределение функций, рисков
и ответственности за конечный результат, а не форма договора и доля затрат на труд.

Ассоциация Мерчандайзинговых Агентств

НЕЛЬЗЯ АВТОМАТИЧЕСКИ СЧИТАТЬ КОМПЛЕКСНУЮ УСЛУГУ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

только из-за высокой доли затрат на труд

- Высокая доля затрат на труд - естественная особенность отрасли
- Ключевым является содержание услуги, а не структура затрат
- Агентство несет ответственность за результат

НЕЛЬЗЯ МАСКИРОВАТЬ ФАКТИЧЕСКОЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

названием «комплексная услуга»

- Предоставление исполнителей должно регулироваться как предоставление персонала
- Название договора не должно подменять экономическую сущность
- Прозрачность необходима для честной конкуренции и защиты участников рынка

Нужны содержательные критерии разграничения моделей: платформенной, агентской и предоставления персонала.

Это позволит создать прозрачные и равные правила игры для добросовестного бизнеса.

ПОЗИЦИЯ АМА

«Обеление» - равные условия конкуренции

АМА поддерживает прозрачность рынка и добросовестную конкуренцию.

Ассоциация Мерчандайзинговых Агентств

Прозрачность рынка

Выводит недобросовестных игроков из тени и создает равные условия для всех участников.

- Легальные схемы
- Честная конкуренция
- Защита заказчиков и исполнителей

Добросовестная конкуренция

Цена должна формироваться за счет эффективности, технологий и качества, а не налогового арбитража.

- Прозрачные расчеты
- Понятные налоговые правила
- Развитие отрасли

Развитие рынка

«Обеление» стимулирует инвестиции в технологии, управление качеством и профессионализацию агентств.

- Рост качества услуг
- Внедрение технологий
- Долгосрочное развитие отрасли

Цена должна формироваться за счет эффективности, технологий и качества.
Единая прозрачность ≠ одинаковая бизнес-модель.

ПОЗИЦИЯ АМА

Предложение АМА: критерии комплексной услуги

Ассоциация Мерчандайзинговых Агентств

Критерии, позволяющие отличить комплексную услугу от предоставления исполнителей.

Кто формирует технологию и управляет работой?	Агентство разрабатывает методологию, планограммы, маршруты, управляет исполнителями и обеспечивает супервайзинг.
Кто обеспечивает замену и контроль качества?	Агентство обеспечивает замену, контроль выполнения, аудит и устранение нарушений.
Кто отвечает за невыполнение KPI?	Агентство несет договорную ответственность за результат (KPI).
Что оплачивает заказчик: ресурс или результат?	Результат: представленность товара, соблюдение планограммы, фотоотчетность и аналитика, а не часы конкретных людей.
Кто финансирует проект при отсрочке со стороны заказчика?	Агентство несет финансовую нагрузку и управляет денежными потоками в рамках коммерческого риска.
Кто несет самостоятельный предпринимательский риск?	Агентство отвечает за организацию процесса, качество и экономический результат, а не только за предоставление людей.

Эти критерии позволяют разграничить модели, создать понятные правила и обеспечить честную конкуренцию на рынке.

ПОЗИЦИЯ АМА

От дискуссии - к отраслевому стандарту

Ассоциация Мерчандайзинговых Агентств

Совместно с ФНС, заказчиками, платформами и отраслевыми объединениями:

1 Разграничить модели по фактическому содержанию

Платформенная модель

Предоставление исполнителей

Комплексная услуга агентства

- Учитывать экономическую сущность, а не только форму договора
- Закрепить понятные критерии разграничения моделей

2 Определить критерии ответственности за результат



- Кто отвечает за организацию работ
- Кто обеспечивает замену и контроль качества
- Кто несет ответственность за невыполнение KPI
- Что принимает и оплачивает заказчик: ресурс или результат

3 Согласовать признаки операционной и налоговой добросовестности



- Прозрачные расчеты и документооборот
- Соблюдение требований ФНС и отраслевых стандартов
- Измеримый результат и отчетность
- Честная конкуренция на рынке

«Прозрачность должна быть единой для всех, но правила - учитывать экономическую сущность разных моделей».

Контакты

Ассоциация Мерчандайзинговых Агентств

Ассоциация мерчандайзинговых агентств (АМА)

Телефон
+7 985 240-16-47

Электронная почта
info@ama-russia.com

Сайт
ama-russia.com

ama-russia.com

Будем рады сотрудничеству!

Развиваем рынок мерчандайзинга вместе.