



УДК 658.87+658.7

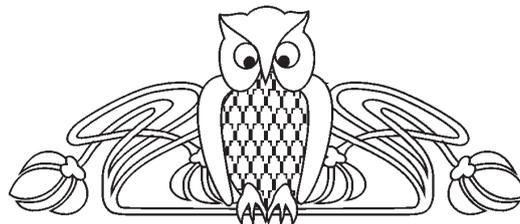
ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

О. А. Рыжова

кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладной экономики и управления инновациями, Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.
E-mail: helgaryzhova@gmail.com

Н. В. Кочерягина

кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладной экономики и управления инновациями, Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.
E-mail: sstu.ko4@mail.ru



Введение. В настоящее время функционирование российских торговых сетей, реализующих продовольственные товары, значительно осложнено негативным влиянием продовольственного эмбарго, ростом инфляции и ослаблением рубля. Изменяющиеся факторы внешней среды и усиление конкуренции на рынке продуктов питания оказывают значительное влияние на ранее сложившиеся логистические системы товародвижения розничных торговых сетей, которые потребуют существенной трансформации. **Эмпирический анализ.** В статье рассмотрены возможные стратегии развития розничных торговых сетей и особенности управления ими на современном этапе с целью преодоления сложившейся ситуации. В ближайшие годы крупные розничные торговые сети будут сокращать издержки за счет оптимизации ассортимента и логистики, активно сотрудничать с новыми поставщиками, развивать форматы «магазин у дома» и «экспресс-ритейл», продолжая открывать новые магазины на освободившихся торговых площадях, развивать собственное производство. Для небольших розничных торговых сетей наиболее предпочтительной стратегией является интеграция. **Результаты.** Интеграция небольших розничных торговых сетей на современном этапе является одной из наиболее выгодных стратегий, которая позволит произвести трансформацию логистических систем и цепей поставок с целью их оптимизации в соответствии с выбранным форматом и минимизацией издержек, произвести реорганизацию инфраструктуры розничной торговой сети, скорректировать ассортимент розничной торговой сети, значительно сократив долю импортных продуктов, найти им альтернативную замену, перестроить взаимоотношения с поставщиками и снизить расходы на управление торговой сетью за счет его централизации.

Ключевые слова: розничные торговые сети, эмбарго, импорт продовольственных товаров, меморандум, собственное производство, форматы торговли, логистические системы, стратегии функционирования, интеграция.

Введение

В настоящее время функционирование российских торговых сетей, реализующих продовольственные товары, значительно осложнено негативным влиянием продовольственного эмбарго, ростом инфляции и ослаблением рубля.

Отечественные ритейлеры были вынуждены в короткие сроки приспособиться к ограничениям, постепенно заменив поставщиков «запрещенных» импортных продуктов новыми поставщиками из других стран, что привело к заметному росту цен на продукты питания. Изменяющиеся факторы внешней среды и усиление конкуренции на рынке продуктов питания оказывают значительное влияние на ранее сложившиеся логистические системы товародвижения розничных торговых сетей, которые потребуют существенной трансформации.

Эмпирический анализ

Рассмотрим возможные стратегии развития розничных торговых сетей и особенности управления ими на современном этапе с целью преодоления сложившейся ситуации.

По данным Росстата, оборот розничной торговли в России в январе 2015 г. составил 2,051 трлн руб., сократившись на 4,4% по сравнению с аналогичным показателем 2014 г. По сравнению с декабрем 2014 г., в течение которого россияне массово тратили рублевые накопления и приобрели бытовую технику и продовольственные товары длительного хранения, оборот в розничной торговле сократился на 33,6% [1]. Продажи мяса в январе 2015 г. по сравнению с январем 2014 г. сократились на 22,3%, продажи рыбы – в 2 раза, молока и молочных продуктов – на 9,8%, яиц – на 21,3%, сахара – на 34,4%, свежих овощей и фруктов – на 42 и 33,1% соответственно [1].

Такое существенное сокращение продаж продовольственных товаров связано с эмбарго, введенным Россией в ответ на санкции Запада, прекратившего поставки говядины, свинины, мяса птицы, рыбы, сыров, молочных продуктов, овощей и фруктов из стран Евросоюза, США, Австралии, Канады и Норвегии. По данным Ин-



терфакса, импорт продовольственных товаров из стран дальнего зарубежья в РФ в январе 2015 г. упал на 41,9% – до 1,474 млрд долл. по сравнению с январем прошлого года [2].

Сокращение импорта продовольственных товаров ощутили на себе все российские покупатели, так как, по данным Росстата, рост цен на продукты в 2014 г. составил 15,4%, а в январе 2015 г. – плюс еще 5,7%. По данным РБК, поставки продовольствия в стоимостном выражении в

целом за 2014 г. сократились на 9% (с 39 млрд долл. до 35,4 млрд долл.). Необходимо отметить, что в IV квартале 2014 г. снижение импорта было наиболее существенным – 24,6% (с 11,7 млрд долл. до 8,8 млрд долл.), при этом сокращение в категории «санкционных» продуктов составило 30,6% (рис. 1). Впрочем, нескольким странам – Бразилии, Чили и Сербии – удалось заработать на российском эмбарго, хотя полностью возместить падение импорта они не смогли [3].



Рис. 1. Изменение структуры импорта продуктов, попавших под эмбарго, в IV квартале 2014 г. [3]

Запрет на ввоз продуктов питания из зарубежных стран, против которых Россия ввела санкции, оказывает влияние на ситуацию на региональных продовольственных рынках: для некоторых регионов, где доля продуктового импорта незначительна (Дальний Восток), изменения будут незаметны, в регионах с большей долей импортных товаров в структуре товарооборота могут возникнуть социально-политические проблемы.

Введенные санкции отразились не только на покупателях продовольственных товаров, но и на розничных торговых сетях, особенно на тех, кто импортировал продукцию напрямую, так как имелись заключенные договоры на поставку продуктов питания, предоплаченные товары, в том числе полученные в кредит. У ритейлеров возникли проблемы с определенными ассортиментными позициями, например с овощами и фруктами, на ряд товаров цены повысились, часто рост цен носит спекулятивный характер [4].

Отечественные розничные торговые сети постепенно приспосабливаются к ограничениям, заменив запрещенные импортные продукты товарами из других стран и переложив рост цен на конечного потребителя. По мнению международного рейтингового агентства Fitch, заметное увеличение цен на некоторые продукты питания заставят покупателей искать им альтернативу, что приведет к сокращению продаж продуктов питания не первой необходимости – рыбы, овощей и фруктов. Эксперты Fitch считают, что российские розничные торговые сети в 2015 г. ожидают более сложную конъюнктуру, так как удешевление рубля и инфляция приведут к увеличению затрат на аренду, транспорт и персонал. Однако крупные розничные сети будут чувствовать себя более уверенно, поскольку обладают значительными возможностями при переговорах с поставщиками, а более мелкие игроки будут вынуждены сократить планы по открытию новых розничных точек, что, в свою очередь, создаст дополнительную возможность



для экспансии крупных ритейлеров, претендующих на свободные площади [2].

Ограничение импорта продовольствия и экономические санкции в отношении России привели к «драматическому» росту цен на российском рынке за последние месяцы. 25 февраля 2015 г. крупнейшие розничные сети – «Магнит», X5 Retail Group, «Ашан», «Дикси», Metro Cash & Carry, «Лента» – направили в Федеральную антимонопольную службу (ФАС) проект соглашения, замораживающего розничные цены на социально значимые продукты [5].

5 марта 2015 г. в правительстве Саратовской области подписан меморандум между розничными торговыми сетями «Семейный», «Магнит», «Лента», «Ашан», «Гроздь», «Палитра вкусов», «Рациональ», «Милена» об ограничении роста наценки на социально значимые товары. Основной целью меморандума является обеспечение экономической доступности социально значимых продовольственных товаров для жителей региона и стабилизация ценовой ситуации на товарном рынке. Документ фиксирует товарную наценку в размере не более 10% на 10 видов продуктов питания (хлеб, сахар, пшено, макароны, молоко, подсолнечное масло, яйцо, картофель, мясо птицы, рыба минтай), а также облегчает доступ качественной отечественной продукции в розничную торговую сеть.

По словам губернатора Саратовской области В. Радаева, «региональные сетевые операторы и федеральные гипермаркеты осознают социальную ответственность бизнеса и поэтому приняли решение о подписании меморандума о сдерживании цен и недопущении товарного дефицита» [6]. Глава региона отметил усилия руководителей торговых сетей по разработке и реализации социальных программ, позволивших избежать товарного дефицита на рынке гречневой крупы и сахара в период повышенного спроса, акций по предоставлению скидок для пенсионеров, а также работу по привлечению в розничные торговые сети товаров местных производителей. Директор ООО «Центр реструктуризации» (торговая сеть «Гроздь») А. Белоусов отметил, что в непростых экономических условиях розничные торговые сети будут снижать внутренние издержки, не снижая при этом качество товаров [6].

Таким образом, существенное изменение экономической ситуации в России, пусть и в худшую сторону, открывает новые возможности и заставляет пересмотреть существующие логистические бизнес-процессы с целью минимизации затрат. «Переформатирование» рынка позволяет более гибким компаниям быстрее приспособиться к новым условиям, получить более

выгодную стратегическую позицию и большую долю по сравнению с конкурентами.

Рассмотрим, как будут функционировать крупные российские розничные торговые сети в современных условиях. По итогам 2014 г. крупнейшими игроками на рынке розничной торговли продовольственными товарами являются «Магнит» и X5 Retail Group N.V. Выручка сети «Магнит» составила в 2014 г. 762,7 млрд руб., выручка X5 Retail Group N.V. – 631,9 млрд руб. [7]. Важнейшим конкурентным преимуществом этих федеральных торговых сетей, на наш взгляд, является развитая логистическая инфраструктура, а также отлаженная и четко функционирующая логистическая система: магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2108 населенных пунктах Российской Федерации. Сеть компании «Магнит» включает 9711 магазинов, из них: 8429 магазина в формате «магазин у дома», 192 гипермаркета, 99 магазинов «Магнит Семейный» и 1139 магазинов «Магнит Косметик». Розничная сеть «Магнит» имеет хорошо развитую логистическую систему, в состав которой входят 27 распределительных центров и собственный автопарк, включающий около 6000 автомобилей [8].

X5 Retail Group N.V. – одна из ведущих продуктовых розничных компаний в России. Она управляет магазинами нескольких форматов: магазинами эконом-класса «Пятерочка» (4128 магазинов), супермаркетами «Перекресток» (387), гипермаркетами «Карусель» (81), а также в формате «магазин у дома» (183) [9].

Еще один крупный отечественный продуктовый ритейлер – торговая сеть «Дикси» – открыла в 2014 г. 269 новых магазинов, при общей численности магазинов в сети 2068, заняв третье место после лидеров сетевой торговли. На сегодняшний день «Дикси» управляет магазинами «Дикси» и «Виктория», компактными гипермаркетами «Минимарт» и «Мегаарт». За 9 месяцев 2014 г. выручка этой торговой сети выросла до 164,9 млрд руб., увеличившись на 25,3% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года за счет расширения сети и внутрикорпоративной реструктуризации [10].

Крупными ритейлерами в России также являются: Metro Group, «Лента», «О'Кей», Auchan и другие. Темпы роста указанных розничных торговых сетей представлены на рис. 2.

В ближайшие годы крупные розничные торговые сети будут сокращать издержки за счет оптимизации ассортимента и логистики, активно сотрудничать с новыми поставщиками, развивать форматы «магазин у дома» и «экспресс-ритейл», продолжая открывать новые магазины на освободившихся торговых площадях.

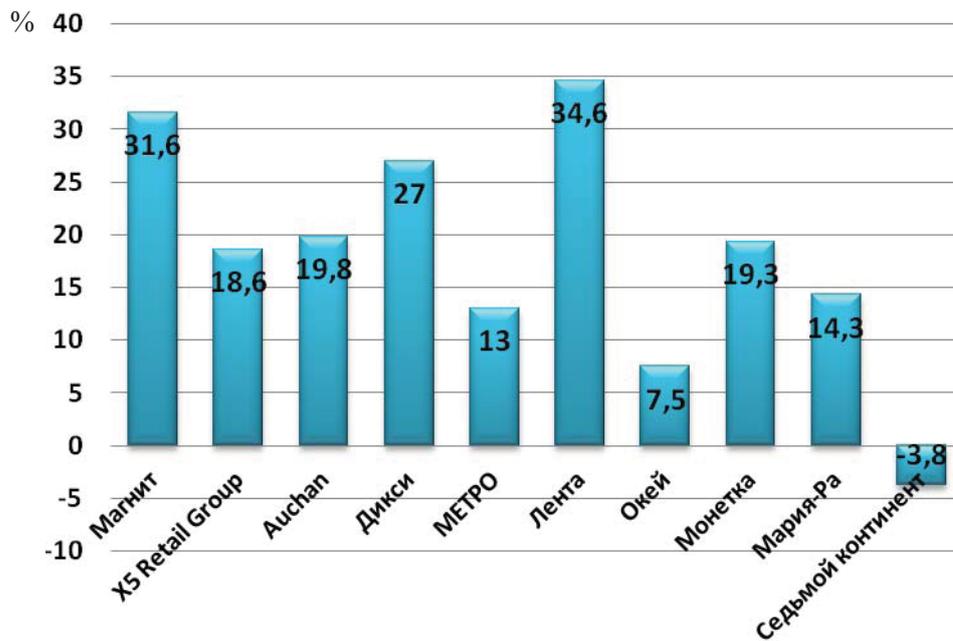


Рис. 2. Темпы роста крупнейших ритейлеров России в 2014 г.

Однако некоторые сети будут вынуждены пересмотреть планы по открытию новых торговых площадок, желая сохранить имеющиеся.

Крупные розничные торговые сети будут продолжать развивать собственное производство. По данным InfoLine, доля товаров под собственными торговыми марками (СТМ) в обороте Metro Cash & Carry в 2013 г. составляла 11,2% , в «Дикси» – 10% [11]. «Магнит» продает около 1000 различных товаров под СТМ, что существенно снижает расходы на рекламу и риск появления на полках сети недоброкачественной продукции и приносит ритейлеру около 11% от всей выручки [12]. В сложившейся ситуации интерес потребителей к товарам под собственными торговыми марками розничных сетей будет возрастать, а доля СТМ в ассортименте ритейлеров – продолжать увеличиваться, для чего существуют и определенные резервы роста, и свободные производственные мощности. Сложившаяся экономическая ситуация предоставляет дополнительные возможности сотрудничества с отечественными торговыми сетями российскими производителями.

По мнению экспертов, наличие качественной торговой марки является одним из конкурентных преимуществ сетевой розничной торговли (например, на Западе лояльность покупателей часто основана на доверии к частной марке сети). В России рынок СТМ растет за счет категорий с низкой дифференциацией, а основным параметром, обеспечивающим рост

рынка СТМ, остается низкая цена продукции. Наиболее динамично в настоящее время в нашей стране развиваются собственные торговые марки в категории соков (12% в натуральном выражении в 2014 г.), питьевой воды (9%), растительного масла (16%) [13]. Доля собственных торговых марок крупных розничных торговых сетей представлена на рис. 3.

В интервью 2014 г. генеральный директор ОАО «Магнит» С. Галицкий заявлял о намерении построить 14 новых производств на территории Краснодарского края, а всего по России открыть 40 новых производств. Это связано с тем, что быстрорастущая сеть «Магнит» «исчерпала» все возможности работы с поставщиками и не нашла тех, кто соответствовал бы всем предъявляемым требованиям к цене, качеству, объемам и срокам поставки. Поэтому компания вынуждена заниматься непрофильными производственными проектами. По мнению аналитика инвестиционного холдинга «ФИНАМ» А. Сороко, любое крупное предприятие желает перестать зависеть от своих контрагентов, что достигается за счет поставки сырья самому себе, поэтому в ближайшее время многие крупные ритейлеры будут принимать решения о целесообразности закупки продукции у поставщиков или организации собственного производства.

Необходимо отметить, что компания «Магнит» имеет успешный опыт в реализации производственных проектов, так как несколько

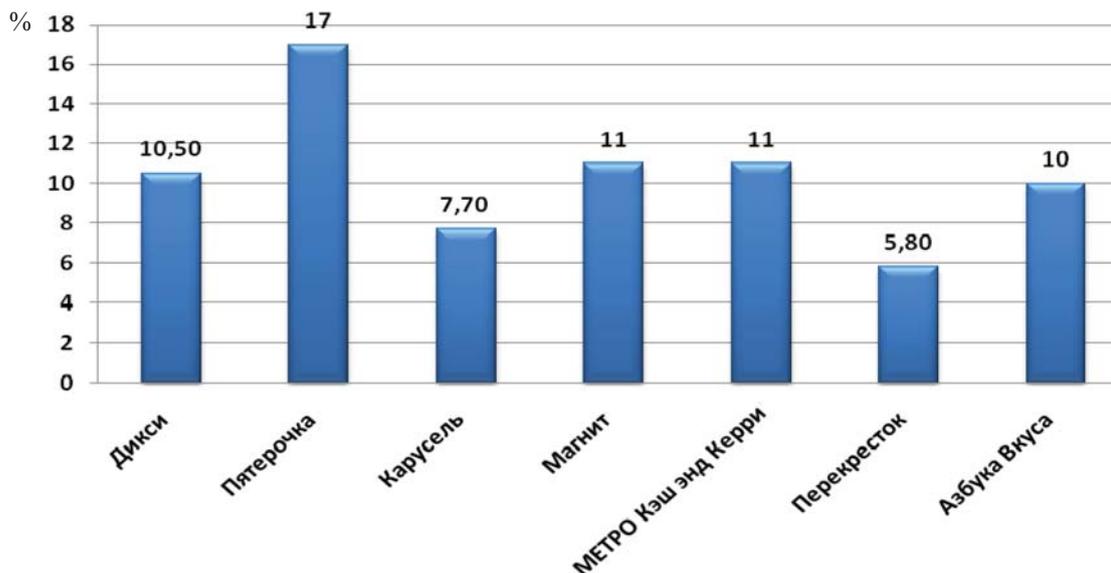


Рис. 3. Доля СТМ в оборотах некоторых торговых сетей (в денежном выражении) по состоянию на конец 2014 г. [13]

лет назад ее руководство приняло решение об инвестировании 350 млн евро в собственное тепличное хозяйство площадью 120 га, которое станет обеспечивать 60% потребности крупнейшей розничной торговой сети в свежих овощах. Сотрудничество с зарубежными поставщиками было признано руководством сети нецелесообразным из-за небольшого срока хранения продуктов и длительных сроков поставки свежих овощей [12]. По мнению заместителя директора, руководителя практики АПК КГ «НЭО Центр» А. Залуцкой, риски реализации данных инвестиционных проектов снижены из-за гарантированного сбыта продукции в собственной розничной сети, а также в результате качественной проработки концепции инвестиционных проектов с точки зрения ассортимента планируемой к производству продукции, мощности предприятий, объемов производства и цен реализации, однако наличие собственных производителей будет ограничивать конкуренцию поставщиков розничной сети, что может отразиться на качестве и цене реализуемой продукции [12].

Для реализации глобальных инвестиционных производственных проектов руководство компании «Магнит» в начале февраля 2015 г. продало 1% капитала компании Laveno Limited, по итогам размещения Laveno привлекла около 9,8 млрд руб. [14].

Большое значение в условиях кризиса будет играть формат торговых сетей. Все крупные сети давно работают в разных форматах – от гипермаркета до магазинов небольшого формата

«у дома». Федеральные сети продолжают «осваивать» новые небольшие города в регионах, где будут открываться гипермаркеты. Например, Auchan разработал новый формат магазина «Наша радуга», который можно тиражировать в малых городах на площади 4,5–4,6 тыс. кв. м с ассортиментом 9–12 тыс. товарных позиций. X5 Retail Group также планирует открывать гипермаркеты «Карусель» площадью 4,5–7,0 тыс. кв. м в небольших городах с населением от 50 до 100 тыс. человек.

Формат «магазин у дома» также вызывает повышенный интерес у крупнейших ритейлеров: Metro Cash & Carry планирует открыть в Москве около 100 небольших франчайзинговых мини-маркетов «Фасоль».

Еще один перспективный формат – экспресс-ритейл. X5 Retail Group планирует продолжать это направление, открывая новые магазины «Перекресток Экспресс» на площадях от 50 до 400 кв. метров.

В этом же формате будет открывать магазины под брендом AB Daily компания «Азбука вкуса», отличающаяся высокими ценами на продукты питания и нестандартным ассортиментом [15]. В Москве и Московской области планируется открыть 150 розничных точек AB Daily на площадках 150–350 кв. м, а в Санкт-Петербурге – около 50.

Для запуска такого формата сети пришлось открыть фабрику-кухню, так как 60% продукции AB Daily – это готовая предупакованная еда собственного производства. Предполагается,



что в магазины такого формата покупатель заходит минимум 4 раза в неделю. Большое значение имеет удачное размещение магазина в тех районах, где есть офисы, жилье и пешеходный поток. В настоящее время в Москве работает три магазина в данном формате, в которых постоянно корректируются ассортимент и режим работы [16].

«Азбука вкуса» планирует развивать еще один формат магазина под названием «АВМаркет», в ассортименте которого будут преобладать свежие продукты – овощи, фрукты, мясо, рыба, молочные продукты. За ближайшие 5 лет планируется открыть в Москве и Московской области 25 магазинов такого формата. X5 Retail Group намерен объединить обычную торговую сеть «Перекресток» с магазинами «Зеленый перекресток», ориентированных на продажу продуктов для потребителей, придерживающихся здорового питания. Значительное место в ассортиментной матрице будет отведено свежим продуктам. Программа реконцепции охватывает примерно 400 «Перекрестков» и рассчитана на 4–5 лет [17]. Таким образом, розничные торговые сети в целях привлечения большего количества покупателей с разным уровнем доходов продолжают работать в нескольких форматах, одновременно открывая новые форматы с оригинальным ассортиментом.

Что касается небольших местных розничных торговых сетей в современных сложных условиях, то они будут интегрироваться между собой или объединяться с крупными сетями (стратегии «слияния» и «поглощения»), совершенствовать свои логистические системы, активно работать с местными поставщиками свежих продуктов.

Торговые сети могут создавать на обслуживаемой территории региона распределительные центры и заключать договоры со сторонней специализированной логистической компанией, осуществляющей перевозку и экспедирование грузов. Небольшие розничные торговые сети могут объединяться в закупочные союзы для получения более выгодных условий у поставщиков (например, Союз малых сетей России (Союз МСР), Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ), московская «Торговая лига»).

Результаты

На наш взгляд, интеграция небольших розничных торговых сетей на современном этапе является одной из наиболее выгодных стратегий, которая позволит:

– произвести трансформацию логистических систем и цепей поставок с целью их оптимизации в соответствии с выбранным(и) форматом(ами) и минимизацией издержек;

– произвести реорганизацию инфраструктуры розничной торговой сети;

– скорректировать ассортимент розничной торговой сети, значительно сократив долю импортных продуктов, найти им альтернативную замену и перестроить взаимоотношения с поставщиками;

– снизить расходы на управление торговой сетью за счет его централизации;

– использовать современные IT-технологии для оперативного управления торговой сетью и эффективного взаимодействия с поставщиками/производителями (за счет применения электронного обмена данными – EDI) и покупателями;

– обеспечить своевременность доставки товаров, особенно скоропортящихся;

– осуществлять закупки крупных партий товаров на выгодных условиях платежа, возможно, за счет объединения в закупочные союзы;

– осуществить выбор схемы обеспечения товарами розничной торговой сети: поставки через распределительный центр (РЦ) или непосредственно от поставщика (дистрибьютора) и их комбинация;

– поддерживать стабильный уровень цен, что немаловажно для покупателей с невысоким уровнем доходов;

– осуществлять программы лояльности в рамках торговой сети для привлечения большего числа покупателей;

– оказывать поддержку российским товаропроизводителям, что должно оказать положительное влияние на развитие сельского хозяйства и пищевой промышленности;

– развивать собственное производство продовольственных товаров и полуфабрикатов, интегрируя производственные звенья в логистическую систему розничной торговой сети.

Таким образом, отечественные розничные торговые сети будут вынуждены предпринять в 2015 г. максимум усилий, чтобы не допустить товарного дефицита, резкого роста цен, сокращения оборота продуктов питания и снижения маржи.

Список литературы

1. Росстат : оборот розничной торговли в РФ в январе сократился на 4,4%. URL: <http://ria.ru/economy/20150218/1048453377.html> (дата обращения: 20.02.2015).
2. В ритейле назревает естественный отбор. URL: <http://expert.ru/2014/11/18/v-ritejle-nazrevaet-estestvennyj-otbor/> (дата обращения: 13.03.2015).
3. Как изменился импорт товаров в Россию. URL: <http://www.retail.ru/articles/87795/> (дата обращения: 18.03.2015).



4. Гонка санкций : выигрывают ли в ней российские компании. URL: <http://www.gd.ru/factsandopinions/view/id/42-gonka-sanktsiy/> (дата обращения: 18.03.2015).
5. Крупнейшие ритейлеры договорились о заморозке цен на продукты. URL: <http://www.forbes.ru/news/281225-krupneishie-riteilery-rossii-dogovorilis-zamorozit-tseny-na-produkty> (дата обращения: 15.03.2015).
6. Подписан меморандум между торговыми сетями о сдерживании цен и недопущении товарного дефицита. URL: <http://www.sstu.ru/news/podpisan-memorandum-mezhdu-regionalnymi-torgovymi-setyami-o-sderzhivanii-tsen-i-nedopushchenii-tovar.html> (дата обращения: 05.03.2015).
7. Выручка X5 Retail Group за год выросла на 18,6%. URL: <http://top.rbc.ru/business/21/01/2015/54bf5e039a7947568ee1a531> (дата обращения: 13.03.2015).
8. Магнит сегодня – Розничная сеть «Магнит» ЗАО «Тандер». URL: <http://magnit-info.ru/about/today> (дата обращения: 13.03.2015).
9. X5 Retail Group : [сайт]. URL: <http://www.x5.ru/> (дата обращения: 13.03.2015).
10. Ритейлеры крепнут и богатеют. URL: <http://expert.ru/2014/11/24/ritejleryi-krepnut-i-bogateyut/> (дата обращения: 14.03.2015).
11. Собственная торговая марка (СТМ) для розничных сетей. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/house_brand.htm (дата обращения: 09.02.2015).
12. Отчего развернуло «Магнит». URL: <http://expert.ru/south/2014/51/otchego-razvernulo-magnit/> (дата обращения: 13.03.2015).
13. Private labels в 2015 году : российские сети ставят на СТМ? URL: http://www.retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/read_online/art179729/ (дата обращения: 27.03.2015).
14. «Магнит» притянул инвесторов. URL: <http://expert.ru/2015/02/5/10-mlrd-dlya-nezavisimosti/> (дата обращения: 14.03.2015).
15. Розничная торговля России : скромные перспективы 2014. Аналитический обзор // Национальное рейтинговое агентство. URL: <http://ra-national.dev.uw-t.com/ru/node/51354> (дата обращения: 15.03.2015).
16. Что дает надбавка за сервис. URL: <http://expert.ru/expert/2014/44/chto-daet-nadbavka-za-servis/> (дата обращения: 15.03.2015).
17. Освежение ритейла. URL: <http://expert.ru/expert/2014/26/osvezhenie-ritejla> (дата обращения: 09.02.2015).

Key Strategies for Retail Chains Today

O. A. Ryzhova

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
77, Politechnicheskaya str., Saratov, 410054, Russia
E-mail: helgaryzhova@gmail.com

N. V. Kocheryagina

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
77, Politechnicheskaya str., Saratov, 410054, Russia
E-mail: sstu.ko4@mail.ru

Introduction. At present, the functioning of the Russian trade networks that implement food products, significantly complicated by the negative impact of the food embargo, inflation and the weakening of the ruble. Changing environmental factors and increased competition in the food market have a significant impact on the previously established logistics system of goods retail chains, which will require substantial transformation. **Empirical analysis.** The article discusses possible strategies for the development of retail chains and features of management at this stage in order to overcome the situation. In the coming years, large retail chains will reduce costs by optimizing the assortment and logistics, actively cooperate with new suppliers, to develop the format «shop at home» and «Express-Retail», continuing to open new stores at the free trade area, to develop their own production. For smaller retail chains most preferred strategy is to integrate. **Results.** Integration of small retail chains at the present stage is one of the most profitable strategies that will produce the transformation of logistics systems and supply chains in order to optimize them according to the selected format and minimizing costs, reorganize infrastructure and retail outlets, adjust range retail outlets, significantly reduce the proportion of imported products, they find an alternative replacement and rebuild relationships with suppliers and reduce the cost of managing a sales network due to its centralization.

Key words: retail distribution networks, embargo, import of foodstuff, memorandum, own production, trade formats, logistic systems, functioning strategy, integration.

References

1. *Rosstat: the turn of retail trade in the Russian Federation in January was reduced by 4,4%*. Available at: <http://ria.ru/economy/20150218/1048453377.html> (accessed 20 February 2015) (in Russian).
2. *In a retail becomes ripe natural selection*. Available at: <http://expert.ru/2014/11/18/v-ritejle-nazrevaet-estestvennyj-otbor/> (accessed 13 March 2015) (in Russian).
3. *As import of goods to Russia changed*. Available at: <http://www.retail.ru/articles/87795/> (accessed 18 March 2015) (in Russian).
4. *Race of sanctions: whether will win in it the Russian companies*. Available at: <http://www.gd.ru/factsandopinions/view/id/42-gonka-sanktsiy/> (accessed 18 March 2015) (in Russian).
5. *The largest retailers agreed about freezing of food prices*. Available at: <http://www.forbes.ru/news/281225-krupneishie-riteilery-rossii-dogovorilis-zamorozit-tseny-na-produkty> (accessed 15 March 2015) (in Russian).
6. *The memorandum between distribution networks of control of the prices and prevention of commodity deficiency is signed*. Available at: <http://www.sstu.ru/news/podpisan-memorandum-mezhdu-regionalnymi-torgovymi-setyami-o-sderzhivanii-tsen-i-nedopushchenii-tovar.html> (accessed 5 March 2015) (in Russian).
7. *The revenue of X5 Retail Group in a year grew by 18,6%*. Available at: <http://top.rbc.ru/business/21/01/2015/54bf5e039a7947568ee1a531> (accessed 13 March 2015) (in Russian).
8. *«Magnit» today – Retail network «Magnit» of JSC «Tander»*. Available at: <http://magnit-info.ru/about/today> (accessed 13 March 2015) (in Russian).



9. *X5 Retail Group*. Site. Available at: <http://www.x5.ru> (accessed 13 March 2015) (in Russian).
10. *Retailers get stronger and grow rich*. Available at: <http://expert.ru/2014/11/24/ritejlyi-krepnut-i-bogateyut/> (accessed 14 March 2015) (in Russian).
11. *The Own Trademark (STM) for retail networks*. Available at: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/house_brand.htm (accessed 9 February 2015) (in Russian).
12. *Why developed «Magnet»*. Available at: <http://expert.ru/south/2014/51/otchego-razvernulo-magnit/> (accessed 13 March 2015) (in Russian).
13. *Private labels in 2015: the Russian networks put on STM?* Available at: http://www.retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/read_online/art179729/ (accessed 27 March 2015) (in Russian).
14. *«Magnet» attracted investors*. Available at: <http://expert.ru/2015/02/5/10-mlrd-dlya-nezavisimosti/> (accessed 14 March 2015) (in Russian).
15. *Retail trade in Russia: modest prospects for 2014*. Analytical review. *National Rating Agency*. Available at: <http://ra-national.dev.uw-t.com/ru/node/51354> (accessed 15 March 2015) (in Russian).
16. *That the extra charge for service gives*. Available at: <http://expert.ru/expert/2014/44/chto-daet-nadbavka-za-servis/> (accessed 15 March 2015) (in Russian).
17. *Refreshing of a retail*. Available at: <http://expert.ru/expert/2014/26/osvezhenie-ritejla> (accessed 9 February 2015) (in Russian).