РОЗНИЧНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ

Особенности развития постсоветского ритейла.

www.sonar2050.org
expert@sonar2050.org
«Научно-исследовательский центр проблем интеграции стран-участниц Евразийского экономического союза "Союзный нарратив 2050"»

www.sonar2050.org

Автор доклада — руководитель направления политэкономических исследований Лизан Иван Юрьевич. Тел.: +7-999-714-12-40. E-mail: lizan@sonar2050.org. Страница автора: www.sonar2050.org/authors/ivan-lizan

Шеф-редактор — Уралов Семён Сергеевич. Тел.: +7-916-215-72-02. E-mail: uralov@sonar2050.org

Глава аналитического бюро — Лизан Иван Юрьевич. Тел.: +7-999-714-12-40. E-mail: lizan@sonar2050.org

«Научно-исследовательский центр проблем интеграции стран-участниц Евразийского экономического союза "Союзный нарратив 2050"»

Адрес: Российская Федерация, 143180, Московская область, г. Звенигород, мкр. Пронина, д. 2, офис 12

Директор — Боков Василий Сергеевич. Тел.: +7-916-120-07-08. E-mail: vb@sonar2050.org

Telegram: sonar2050

YouTube: sonar2050.org

Оглавление

Введение 4
Рождение торговых сетей 6
Торговый капитал с национальной спецификой 12
Россия 13
Белоруссия 20
Украина 23
Казахстан 25
Узбекистан 28
Кыргызстан 30
Армения 32
Выводы 33

Введение

Минувший 2020 год стал крайне тяжёлым для потребителей: по итогам года продовольственная инфляция в России составила[1] 8,2 %, тогда как в странах ЕС цены на продукты питания выросли лишь на 1,1 %. Ситуация с продуктовой инфляцией в России, безусловно, лучше, чем в соседней Украине[2], где с 2016 года реализуется программа построения аграрной сверхдержавы[3] с бикультурным — маслично-зерновым — сельским хозяйством, впавшим в зависимость от импорта базового продовольствия. Однако от бед соседей свои продукты питания дешевле не становятся.

Проблема продовольственной инфляции уже успела стать федеральной: в 2020 году замораживались цены на сахар и подсолнечное масло, устанавливались квоты на экспорт зерна, а также вводился новый механизм регулирования цен на социально значимые товары.

Тем не менее, остроты проблемы эти меры не сняли, и, в ходе отчёта о работе правительства перед депутатами Госдумы, премьер-министр Михаил Мишустин заявил[4], что одной из причин роста цен на социально значимые продукты стала жадность некоторых производителей и торговых сетей.

Очевидно, что корень проблемы лежит в механизме ценообразования на продовольствие. Если СССР с его государственной экономикой и отдельным миром-системой практически не зависел от колебаний на мировом рынке продовольствия (хотя продовольственная инфляция в СССР была), то Россия, как часть мирового продовольственного рынка, крайне зависит от его конъюнктуры и особенностей ценообразования, многие из которых сложно назвать объективными и предсказуемыми.

В итоге сложилась простая ситуация: производителям выгодно экспортировать продовольствие на мировой рынок (он премиальный), а чтобы не терять прибыль — повышать отпускные цены на продукты питания на внутреннем рынке. Заодно и торговые сети воспользовались повышенным спросом и нервозностью на рынке. Усугубила ситуацию и девальвация рубля, автоматически повышающая стоимость ряда инвестиционных товаров (пород животных, инкубационных яиц и семенного материала, а также оборудования).

Бизнес на заявление Михаила Мишустина обиделся[5], однако исследование РЭУ им. Плеханова показало[6], что 2020 год стал по-настоящему золотым не только для продовольственного ритейла, но и для производственных цепочек в производстве и переработке в отдельных сегментах рынка, где доходы от реализации выросли на 11 %, а прибыль от продаж — на 20 %.

Сложно сказать, на кого россияне возлагают вину на растущие цены — соответствующие опросы не проводились, однако, виновником общественное мнение, заметившее[7] рост цен, наверняка назначило бы торговые сети как канал распространения продовольственных и непродовольственных товаров. Тем более, что весна 2021 года отметилась чередой сделок слияния и поглощения в сегменте продовольственного ритейла.

---

[1] В России продукты за год подорожали в 7,5 раза больше, чем в ЕС. // ТАСС. 2021. 2 марта. URL: https://tass.ru/ekonomika/10808953

[2] Картофель - по 50, прошлогодний лук подорожал вдвое. Почему украинские овощи стали дороже импортных. // Страна.юа. 2021. 23 мая. URL: https://strana.ua/articles/analysis/334782-kartofel-po-50-proshlohodnij-luk-podorozhal-vdvoe.html

[3] Посол США призвал Украину стать аграрной сверхдержавой. // РБК. 2016. 24 февраля. URL: https://www.rbc.ru/politics/24/02/2016/56cd77919a79470ff04a4352

[4] Мишустин назвал жадность причиной роста цен на продукты. // РБК. 2021. 12 мая. URL: https://www.rbc.ru/economics/12/05/2021/609b8de99a7947805e39ea9f

[5] Бизнес обиделся на жадность. Как производители оценили заявление главы кабмина о причинах роста цен. // «Коммерсант». 2021. 13 мая. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4804460

[6] Эпидемия жадности подсчитана. Производители и продавцы продовольствия очень хорошо заработали в 2020 году. // «Коммерсант». 2021. 20 мая. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4817905

[7] Более половины опрошенных россиян заметили рост цен на продукты. // РИА Новости. 2021. 14 мая. URL: https://ria.ru/20210514/tseny-1732271518.html

Именно о продовольственном ритейле, его становлении и развитии как в России, так и в других странах Евразийского союза, о взаимоотношении властей различных уровней и предприятий торговли, а также о том, почему российский торговый капитал с трудом выходит на рынки стран ЕАЭС, пойдёт речь в данном исследовании.

- Несмотря на одинаковые стартовые позиции ритейл в постсоветских странах развивается по разным моделям. В России, Белоруссии и на Украине удалось построить вполне европейские системы розничной торговли, отличие которых от ритейла в странах ЕС состоит в зрелости рынка. Впрочем, пройти за 30 лет тот путь, который прошла европейская розничная торговля за 75 лет невозможно. В республиках Центральной Азии в розничной торговле доминируют классические форматы — рынки и базары.
- Российский ритейл является самым развитым на постсоветском пространстве: в стране три крупных федеральных ритейлера (X5, «Магнит» и «Лента»), чьи акции торгуются на фондовых биржах, а финансовые возможности позволяют открывать в год тысячи магазинов, поглощать своих конкурентов и создавать собственные пищевые производства.
- Ни в одной другой республике бывшего СССР нет ритейлеров в FMCG сегменте, которые могли бы на равных конкурировать с российским «Магнитом» или X5 Retail Group, однако специфика FMCG-ритейла состоит в том, что успешные примеры экспансии за пределы национальных границ для него скорее исключение, чем правило. Примеров успешных транснациональных ритейлеров немного: Metro, SPAR, Auchan, Globus и Carrefour. Как видно, в списке доминирует европейский торговый капитал, однако ни в одной из бывших стран СССР ему не удалось войти даже в тройку ритейлером — первые места всегда занимают национальные компании.
- Никаких чудес в экспансии не смог проявить и отечественный продовольственный ритейл: в Центральной Азии доминируют иные форматы торговли (рынки и базары), а местные поставщики не в состоянии производить необходимую для супермаркетов продукцию. Рынок Белоруссии зарегулирован и движется по пути монополизации его «Евроторгом», даже на предельно близком (до 2014 года) украинском рынке российскому ритейлу не удалось закрепиться в силу консерватизма и изъянов правовой практики. Впрочем, пример жёстких дискаунтеров («Светофор» и «Доброцен»), а также компаний не из FMCG сегмента («Детский мир», «Спортмастер» и бренды fast-fashion) показывают, что в российский торговый капитал способен успешно расширяться за пределы своего домашнего рынка.
- Российский онлайн-ритейл (Ozon и Wildberries) уже доказал, что может выходить за пределы российского рынка, однако работать он может лишь в дружественных России странах, чьи политики не блокируют российские сайты и онлайн-сервисы.
- Доминирование классических форм торговли в странах Центральной Азии является следствием того, что в каждой из республик региона есть непреодолимые силы, которые не позволяют провести концентрацию торгового капитала. В Казахстане чрезвычайно низкая плотность населения, из-за чего центрами сетевой торговли становятся две столицы и Восточно-Казахстанская область. В Кыргызстане крайне слабое государство оказалось не в состоянии обеспечить контроль над границами, что превратило страну в центр реэкспорта китайских товаров, поставляемых в КР челноками. В Узбекистане государство долгое время проводило экономическую политику, которая сдерживала появление сетевого ритейла.
- Ещё одна фундаментальная причина неразвитости сетевого ритейла в республиках Центральной Азии — слабость местного сельского хозяйства. Если в России и Белоруссии как зонах рискованного земледелия для развития АПК требовалась концентрация капитала в формате сперва колхозов и совхозов, а затем и латифундий с агрохолдингами, то в Узбекистане, например, благоприятных климат и ориентация на выращивание фруктов и овощей позволяют существовать массе мелких и средних фермеров. Фермеры в отличие от агрохолдингов не в состоянии производить в достаточном объёме продукты питания стандартного качества. Поэтому в Кыргызстане проблемы с поставками местных

фруктов в супермаркеты, а российский ритейл сталкивается с трудностями в приобретении казахстанских продуктов питания — поставщики не в состоянии выполнить свои обязательства.

- Именно специфика с/х не позволяет развиваться торговым сетям. Однако если в Кыргызстане власти понимают эту проблему, но ничего не могут сделать в силу дефицита кадров и финансов, то в Казахстане и Узбекистане власти не просто осознают проблему, но и решают её. В Казахстане создаётся национальная товаропроводящая система, в Узбекистан с приходом к власти Шавката Мирзиёева реализуется программа модернизации рынков и привлечения французского капитала для развития логистики и хранения фруктов и овощей. Какая из моделей — казахстанская или узбекистанская — окажется эффективнее покажет лишь время. Для Кыргызстана успешная модернизация АПК и развитие сетевого ритейла в Казахстане и РУз является угрозой и может привести к консервации аграрной отсталости, а также постепенной сдаче внутреннего рынка иностранным поставщикам продуктов питания и торговым сетям, которые будут реализовывать продукты питания иностранного производства.
- От того, насколько тонко отлажена работа связки АПК и ритейла зависит не только ассортимент в каждом отдельном магазине, но и продовольственная безопасность страны. Украинский ритейл превратился в канал для захвата украинского рынка европейскими производителями продуктов питания, тогда как в России ритейл служит каналом для сбыта отечественных потребительских товаров. Это фундаментальное различие обусловлено спецификой сельскохозяйственных моделей двух стран: в России, в отличие от Украины, национальный капитал активно принялся развивать не только растение, но и животноводство. Главным стимулом для освоения рынка животноводства и выхода растениеводства в высокий передел (например, закладки садов) стало продовольственное эмбарго, расчистившее внутренний рынок от европейского продовольствия, дав возможности с/х не только для количественного, но и качественного роста. Губительная роль украинского ритейла для украинского же АПК обусловлена низким качеством регулирования отрасли и соглашением об Ассоциированном членстве Украины в ЕС, снявшем ограничения для сбыта европейских продуктов питания на украинском рынке.

Рождение торговых сетей

Крупный торговый капитал в XVII–XIX вв. концентрировался в колониальных торговых компаниях, а не в привычных нам сейчас торговых сетях. Наиболее известной торговой корпорации — британской Ост-Индийской компании — прибыль обеспечивали монопольные поставки колониальных товаров и возможность безнаказанно грабить колонии, находящиеся под властью Британской империи. В то же время внутренняя торговля на британских островах акционеров Ост-Индийской компании не интересовала.

Однако экономика и научно-технологический прогресс постепенно брали своё.

Во-первых, появление паровой машины позволило создать железные дороги, которые сняли с городов железные оковы, сдерживающие их развитие, и дали возможность вывести за пределы городской черты скотобойни и избавить горожан от возможности наблюдать за стадами, гонимыми на убой.

Во-вторых, начал складываться мировой рынок торговли не только продукцией растениеводства (зерном торговали ещё в Древнем мире), но и продукцией животноводства. В частности, то, что сейчас называют британским завтраком (овсянка, яйца с беконом и чай) — прямое следствие глобализации и появление пароходов. Поставщиком бекона для Великобритании является Дания, чьи свиньи поглощали американское зерно, доставляемое через Атлантический океан, чая — Индия, который долгое время возили чайными клиперами, а свежее молоко успевали довезти по железной дороге, прежде чем оно прокисало. Появление рефрижераторов сделало возможным доставлять в Европу говядину из Аргентины в замороженном виде и хранить её месяцами, избегая необходимости консервировать и засаливать.

Таким образом, железные дороги вместе с урбанизацией сделали возможным переход от торговли на рынках к массовому появлению полноценных бакалейных магазинов (магазины, где торгуют продуктами питания длительного срока хранения), а рефрижераторы позволили существенно увеличить срок хранения продуктов питания.

Тем не менее в США и странах Европы вплоть до 1920-х годов основными торговыми площадками были бакалейные магазины, которые порой объединялись в торговые сети (как, например, сеть основателя одноимённого чайного бренда Томаса Липтона) и рынки. Постепенно в городах появлялись целые торговые кварталы (например, токийский квартал Гиндза) и первые — уже привычные для нас — торговые центры.

Торговля зависела, в первую очередь, не от капитала и технологий, а от доступности работников, которым предстояло фасовать товары и стоять за прилавком, а в качестве инструмента стимуляции продаж начали использовать рекламные кампании. Уже упомянутый Томас Липтон, открывая сеть своих магазинов, прокатил по улицам огромную импортную голову сыра и продавал за 15 шиллингов купоны на право приобретения товаров на 1 фунт. К 1880 году во владении Липтона были уже 200 магазинов, а к моменту продажи сети Home and Colonial Stores в 1929 году в ней было свыше 3000 магазинов.

Но уже в середине Первой мировой войны формат бакалейных магазинов устарел — ему на смену пришли первые супермаркеты. Главной головной болью владельцев тогдашних торговых сетей были высокие затраты на продавцов, малые площади магазинов, в которых кроме работников должны были поместиться и товары, а также низкая скорость обслуживания.

Потому изменение формата торговли было лишь вопросом времени. Задача стояла в радикальном снижении количества продавцов и уплотнении количества товаров на единицу площади. Именно эти принципы и удалось реализовать американцу Кларенсу Сондерсу 1916 году, открыв супермаркет, который он оперативно запатентовал как своё изобретение, а вскоре создал целую сеть супермаркетов Piggly Wiggly.

К тому времени уже было всё готово: холодильники, стеллажи, торговые кассы, турникеты и корзинки с тележками, а также автомобили для перевозки товаров. Сондерс просто собрал всё воедино в рамках своей торговой сети.



Внутри одних из первых супермаркетов Piggly Wiggly в 1918 году. К слову, сеть существует до сих пор и действует в 17 американских штатах.

Первые супермаркеты также, как и магазины Липтона, были дискаунтерами и продавали товары по значительным скидкам и с минимальными торговыми надбавками. Появление супермаркетов сделало лишь вопросом времени исчезновение семейных бакалейных магазинов — они могли выживать лишь за счёт жесточайшей самоэксплуатации их же владельцев, но не благодаря скидкам, ассортименту и удобству для покупателей. Крупные магазины обладали большими возможностями по сокращению издержек за счёт выстраивания логистики, лучших переговорных позиций с поставщиками, а также за счёт масштабности торговой сети могли субсидировать одни магазины за счёт других.

Начало Великой депрессии ускорило экспансию магазинов самообслуживания в США, где на фоне обнищания населения возник массовый запрос на удешевление продуктов питания. Широкое использование скидок и различных промоакций сделали массовыми дискаунтеры. В начале 1930-х в США появились первые гипермаркеты, а бельгийцы и французы начали организовывать торговлю по принципу трафик: на окраине городов строились магазины больших форматов, куда покупателей заманивали скидками и промоакциями.

Лежащая в руинах Европа и разрушенный СССР сделали США родиной ритейла, чему способствовали массовая автомобилизация, переезд граждан в пригороды и вхождение холодильников в жизнь (только в первые четыре года после окончания Второй мировой американцы купили 21 млн автомобилей и 20 млн холодильников).

Жизнь в пригородах и личный автомобиль породили потребность к изменению формата торговли — в 1954 году в американском Детройте открылся первый в мире пешеходный торговый центр — молл — расположенный за пределами города.

Масштабировать супермаркет до масштабов гипермаркета не составило ни труда, ни фантазии — вопрос упирался лишь в деньги, которых у торговых сетей было вполне достаточно. Остальное было исключительно делом времени. В 1960-х американская торговля стремительно «моллизировалась», а супермаркеты росли как грибы после дождя как в США, так и в капиталистической Европе. Национальные торговые сети возникли во Франции с ФРГ, в Швеции появилась IKEA.

США оказались раем для торговых сетей и масштабы деятельности американских торговых сетей превосходят всё то, чего удалось достичь европейскому торговому капиталу. Например, ближайший европейский конкурент Walmart — немецкий Schwarz и французский Carrefour в 5,5 и 6 раз соответственно меньше Walmart по объёмам выручки. Американский аналог IKEA — сеть The Home Depot является крупнейшей в мире сетью по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов (обусловлено деревянным домостроением и жизнью в пригородах). В Европу — из-за двух мировых войн — новые формы торговли приходили с запозданием: во Франции массово супермаркеты и гипермаркеты начали открываться лишь в 1960-х гг.

Уже к началу 1980-х в капиталистических странах сложились основные типы торговых сетей в зависимости от формы управления магазинами.

Основные типы торговых сетей[8]	
Тип сетей	**Краткое описание**
Корпоративные сети магазинов	Два или более магазина, принадлежащие одному владельцу, имеют единый управляющий орган. Централизованная организация закупок товаров. Наличие схожего ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров. Корпоративные сети магазинов используют все формы и форматы торговли. Преимущественно объединены розничные предприятия таких форматов, как универмаг и специализированные магазины (непродовольственные, парфюмерно-косметические,

[8] Татьяна Кириллова. «Формы концентрации торгового капитала и создания сетевых структур в Российской Федерации». // «Киберленинка». 2017. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formy-kontsentratsii-torgovogo-kapitala-i-sozdaniya-setevyh-struktur-v-rossiyskoy-federatsii

	аптеки, детские магазины). Большой объём товарооборота даёт возможность закупать товары в большом количестве и с весомыми скидками. В штат входят специалисты по ценообразованию, продвижению, логистике, операционному планированию, управлению товарными запасами и прогнозированию объёмов продаж.
Добровольные сети	Группа независимых розничных торговцев, организованная, часто финансируемая оптовой торговой компанией. Цель создания добровольных сетей — увеличение объёмов закупок и реализации.
Розничные кооперативы	Объединяются независимые розничные торговцы для создания закупочной организации и совместно проводящие мероприятия, направленные на стимулирование розничных продаж.
Потребительские кооперативы	Представляют собой розничные торговые компании, принадлежащие своим покупателям, мелким потребителям. Целью организации кооперативов является противодействие крупным поставщикам и закупщикам. Члены потребительского кооператива открывают собственные магазины и определяют их торговую и ассортиментную политику.
Франчайзинговые организации	Партнёрство на основе договора между компанией, предоставляющей франшизу (например, производителем товара, оптовым торговцем или фирмой услуг), и компанией, которая приобретает право владения и использования одного или нескольких объектов системы франчайзинга. Франчайзинг базируется на производстве оригинального товара, уникальной услуги, запатентованном методе ведения бизнеса или на использовании торговой марки.
Торговые конгломераты	Представляют собой корпорацию произвольной формы, которая объединяет несколько торговых форматов и направлений розничной торговли. В таких торговых сетях обязательно централизованное управление и распределение.

Массовое использование полимерных упаковок и нанесение на них штрих-кодов сделали розничную торговлю ещё удобнее для покупателя и проще для продавца — отпала необходимость фасовать товары на месте, а в торговом зале появилась возможность выкладывать десятки тысяч товарных наименований.

В какую бы страну не приходили новые формы торговли, итог старых оказывался одним и тем же: рынки и бакалейные магазины проигрывали. Первым делом супермаркеты истребили семейные бакалейные магазины, на втором этапе погибли рынки, как продуктовые, так и вещевые — покупки на рынках перестали быть престижными, брендовые магазины переместились в моллы, которые создавались как места отдыха и храмы потребления. Вскоре торговые сети освоили формат «магазин у дома», где стали теснить сетевые бакалейные магазины. В итоге сети супермаркетов и торгово-развлекательные центры стали конкурировать между собой.

Помимо различных типов торговых сетей сформировались и форматы розничной торговли, где различия проходят по площади торгового зала, числу касс и сотрудников, а также ассортименту товаров и количеству покупателей в сутки. Классикой является хранение товаров на складах, однако в случае с форматом Cash&Carry сам торговый зал превращается в склад (именно так работает Metro).

Сравнительная характеристика форматов розничной торговли				
Критерий сравнения	**Форматы розничной торговли**			
	Гипермаркет	**Cash & Carry**	**Супермаркет**	**Дискаунтер**
Площадь торгового зала, м2	400	700	500-2000	450-800
Площадь склада, м2	Не> 4500	—	250-600	100-250
Число касс, шт.	25-40	—	5-20	До 10
Ассортимент, тыс. наименований	25-40	До 10	3,5-20	До 2,5
Число покупателей в день, тыс. чел.	До 15	До 10	До 3	До 2,5

Число сотрудников, чел.	600-900	До 150	50-190	До 35
Годовой товарооборот, млн рублей	От 50	До 30	До 5	До 5

Но так как торговый капитал непрерывно концентрировал свои ресурсы, а торговые сети искали всё новые площадки под магазины, то по мере захвата новых рыночных ниш стали появляться дополнительные форматы розничной торговли — магазин «у дома» (площадь до 500 м2, ассортимент товаров первой необходимости, круглосуточный режим работы) или узкоспециализированные магазины, например, алкогольные и формата DIY (сделай сам).

Выживание старых форм торговли стало зависеть от экономики и политики. В Испании, Португалии, Италии и Греции супермаркеты и гипермаркеты контролируют порядка 50 % рынка, а в скандинавских странах и Великобритании напротив — 90 % рынка. В ряде стран (например, в Польше[9] в 2018 году) приняли законы, ограничивающие работу супермаркетов и гипермаркетов в определённые дни недели. В редких случаях, как например в Голландии, где в 1932 году под руководством Адриаана ван Веллома была создана добровольная сеть бакалейщиков под названием De SPAR, удавалось обеспечить сотрудничество между независимыми оптовыми компаниями и ритейлерами и дать бой крупным торговым сетям.

Однако у одной из стран мира не удалось избежать концентрации капитала в сфере торговли и возникновения своих торговых сетей. Лидером, по вполне очевидным причинам (численность населения, высокая покупательная способность и статус сверхдержавы) по развитию торговых сетей стали США, о чём ярко свидетельствует рейтинг консалтинговой компании Deloitte.

Мировой ритейл в 2019 финансовом году[10]

№	Компания	Страна	Выручка, млрд долларов	Преимущественный операционный формат	Страны присутствия	Рост выручки, %
1	Walmart Inc	США	523,9	Гипермаркет/суперцентр	27	1,9
2	Amazon.com, Inc	США	158,4	Онлайн-торговля	17	13,0
3	Costco Wholesale Corporation	США	152,7	Cash & carry	12	7,9
4	Schwarz Group	Германия	126,1	Дискаунтер	33	8,6
5	The Kroger Co	США	121,5	Супермаркет	1	1,0
6	Walgreens Boots Alliance, Inc.	США	115,9	Аптека	9	4,8
7	The Home Depot, Inc.	США	110,2	DIY	3	1,9
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Германия	106,3	Дискаунтер	19	5,6
9	CVS Health Corporation	США	86,6	Аптека	1	3,1
10	Tesco PLC	Англия	81,3	Гипермаркет/суперцентр	8	1,4
13	JD.com, Inc	КНР	73,9	Онлайн-торговля	1	22,7
20	Auchan Holding SA	Франция	51,2	Гипермаркет/суперцентр	14	4,2
36	X5 Retail Group N.V.	Россия	26,8	Дискаунтер	1	13,2
52	PJSC «Magnit»	Россия	20,6	Магазины у дома	1	9,5
172	Lenta Group	Россия	6,5	Гипермаркет/суперцентр	1	1,0

[9] В Польше запретили торговать по воскресеньям. // «Украина.ру». 2018. 1 марта. URL: https://ukraina.ru/news/20180301/1020005596.html

[10] Часть компаний розничной торговли из рейтинга Global Powers of Retailing 2021. // Deloitte. 2021. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html

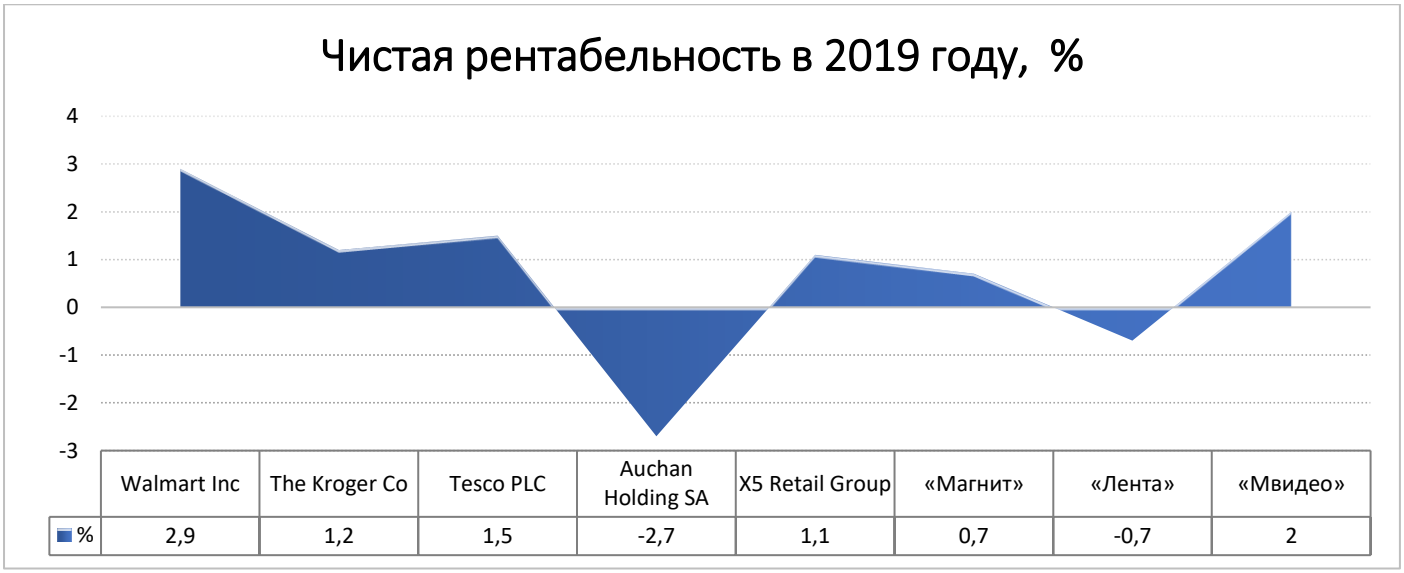
193	PJSC «M.video»	Россия	5,6	Гипермаркет/супермаркет электроники	1	13,7
221	OJSC Dixy Group	Россия	4,7	Супермаркет	1	3,9

Как видно, в первой десятке рейтинга 7 позиции занимают американские торговые сети (включая две аптечные сети и американский аналог привычной нам ИКЕИ. Российские торговые сети в топ-250 вошли (что неудивительно в силу 146-млн населения), в отличие от торговых сетей каких-либо иных республик бывшего СССР. На фоне американского Walmart отечественный лидер — X5 — выглядит карликом: выручка у американского гиганта в 19,5 раз больше, если сравнивать его с сетью «Магнит», то разрыв по выручке составит 25 раз.

За редкими исключениями национальные границы (не говоря уже о географических) для торгового капитала оказываются труднопреодолимыми — сказывается не столько политика, сколько экономика. Walmart, например, трижды пытался закрепиться на российской рынке и трижды не мог найти себе партнёров. Зашли на российский рынок компании европейского торгового капитала, но преуспели ни французский Carrefour с Auchan, ни голландская Spar или немецкий Metro. Зато с Китаем и Индией у Walmart всё срослось, впрочем, в КНР себя вполне вольготно ощущают и иные торговые сети.

С начала 2010-х — в силу развития интернета — уже модернизированные форматы торговли столкнулись с острой конкуренцией со стороны онлайн-магазинов, которые в рейтинге Deloitte показывают наивысшие показатели чистой рентабельности в силу минимальных издержек (нет торговых залов и минимальный штат сотрудников). Впрочем, классические торговые сети сдаваться без боя не планируют и активно осваивают интернет, запуская свои онлайн-магазины и сервисы доставки.

Ритейл воспринимается (особенно в среде левых интеллектуалов) чуть ли не как машина для грабежа населения, выкачивающая за счёт высоких торговых надбавок деньги из карманов граждан, однако реальность (особенно в сравнении с другими странами и другими форматами торговли) куда сложнее чёрно-белого восприятия.



Источник: Доклад Global Powers of Retailing 2021 компании Deloitte.

Дело в том, что ни у одной иностранной — не говоря уже об отечественных — торговых сетях нет рентабельности, измеряемой двузначным числом. Норма на рынке — рентабельность до 5 %, а порой

нормой становится и показатели в десятые процента. Арифметика простая: у большой торговой сети высокие издержки (аренда площадей, логистика, коммунальные услуги, фонд оплаты труда, большое количество выбрасываемых скоропортящихся продуктов), что вынуждает зарабатывать на объёмах. Также стоит отметить регуляторную политику со стороны государства, которое ограничивает предельные торговые надбавки и простую конкуренцию между различными торговыми сетями. Впрочем, исключения в виде откровенной жадности из этого правила бывают, однако назвать их системными нельзя.

Каждый год в российских супермаркетах не распродаются[11] до 700 тыс. тонн продуктов. Суммарно же люди и торговые сети в России ежегодно выбрасывают 17 млн тонн еды стоимостью свыше 1,6 трлн рублей.

Теперь — после вводной в теорию розничной торговли и краткого экскурса в мировой рынок ритейла — стоит перейти к предметному рассмотрению ситуации на постсоветском пространстве.

Торговый капитал с национальной спецификой

Описанные в предыдущем разделе закономерности развития торгового капитала касались исключительно капиталистических стран, но не СССР, где частная торговля была под запретом с конца 1920-х гг., а государство контролировало как внешнюю, так и внутреннюю торговлю.

Торговый капитал в СССР неизбежно оказывался в позиции догоняющего и заимствующего, на что были вполне объективные причины.

Во-первых, США не пострадали в ходе Второй мировой войны потому, в то время как в Детройте открывался первый торговый центр, перед советской властью стояла проблема[12] жёсткого товарного дефицита как в республиках Средней Азии, так и европейских регионах.

Во-вторых, задачей советской торговой сети, развивающейся под контролем государства, было обеспечение потребностей населения в рамках плановой экономики, а не концентрация капитала и получение максимальной прибыли ради прибыли.

В СССР приоритетной задачей было развитие промышленного, а не торгового капитала, которому уделялось остаточное внимание.

В-третьих, советская промышленность не могла обеспечить гражданам никаких продуктовых излишеств, не говоря уже о тотальной автомобилизации, ставшей одной из причин возникновения торгово-развлекательных центров.

В то же время советская торговля проходила во многом схожие этапы развития:

- В 1950/60-х внедрялись прогрессивные форматы торговли[13] — продовольственные магазины самообслуживания, магазины-автоматы, магазины с отделами самообслуживания, налаживалась торговля фасованными товарами.

---

[11] Андрей Яковлев. «Страна отходов. Как мусор захватил Россию и можно ли её спасти». 2021. «Индвидидум». Стр.20

[12] И. Мороз. «Проблемы ассортимента и качества товаров в советской торговле в 50-60-е годы XX века». // «Киберленинка». 2014. URL: Проблемы ассортимента и качества товаров в советской торговле в 50-60-е годы XX века

[13] И. Мороз. «Применение прогрессивных форм торговли в СССР в 50-60-е годы XX века». // «Киберленинка». 2013. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-progressivnyh-form-torgovli-v-sssr-v-50-60-e-gody-xx-veka

- В эпоху позднего социализма предпринимались попытки создания чего-то на подобие рекламного рынка[14], однако задачей советской было[15] не столько обеспечение роста продаж определённых товаров, сколько информирование граждан о полезных потребительских свойствах продуктов и формирование общественно полезных социальных или пищевых привычек. Рекламный рынок в СССР не сформировался из-за планового характера экономики (советская промышленность в рекламе как таковой не нуждалась), чрезвычайно сложной системы согласований рекламы на радио и ТВ (порой требовалось одобрение свыше 8 инстанций и, главное, наличия рекламируемого товара во всех регионах Союза).
- Советская торговля, как и её капиталистический конкурент, служила связующим звеном между потребителем и производителем продукции. Продавцы собирали информацию о пользующихся спросом товарах, а также копили и анализировали жалобы потребителей, в том числе и на торговые организации. Требование предоставить книгу жалоб и предложений до сих пор используется как аргумент в споре с продавцом.
- Обкатывались технологии маркетинга, многие из которых заимствовались у капиталистических стран.

FMCG

В ритейле часто используется аббревиатура FMCG, то есть Fast-Moving Consumer Goods или потребительские товары. Данный сегмент рынка наиболее динамичен, на него приходится основной потребительский спрос.

Однако главной проблемой советской торговли стало не её техническое или моральное отставание от капиталистических стран-конкурентов, а слабость промышленной базы, неспособность производств обеспечить население ширпотребом, следствием чего стали регулярные дефициты, выливавшиеся в торговлю товарами из-под полы, что сделало возможным появление фарцовщиков, преклонение[16] перед иностранными товарами принявшее форму массовых психозов.

В итоге разбалансировка системы государственного планирования в эпоху Перестройки, создание кооперативов как инструментов накопления частными лицами капитала привели к реставрации капитализма, уничтожившего советскую систему торговли — торговать стало просто нечем.

Распад СССР и создание национальных республик направил республиканский торговый капитал по одному и тому же капиталистическому торговому пути, однако у каждой из рассматриваемых в данном докладе республик бывшего СССР есть своя специфика развития торговых сетей.

Россия

Частные торговые сети в крупных российских городах возникли уже к середине 1990-х: в 1994 в Краснодаре открылся первый магазин «Магнит», год спустя в Москве появился первый «Перекрёсток», а в 1999 году в Санкт-Петербурге открылась первая «Пятёрочка».

В последующие годы отечественный ритейл развивался точно так же, как и его американские или европейские конкуренты десятилетиями ранее — заполнял улицы городов магазинам, а затем начал конкурировать сам с собой. К середине 2000-х на российский розничный рынок вышли иностранные торговые сети, которых привлекли перспективы растущей российской розницы и высокая по меркам ЕС и США рентабельность. Однако

[14] Елена Твердюкова. «Советские рекламные технологии периода позднего социализма (1965–1990)». // «Киберленинка». 2015. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovetskie-reklamnye-tehnologii-perioda-pozdnego-sotsializma-1965-1990

[15] Игорь Рожков. «Реклама советского периода: как это было». // «Киберлининка». 2007. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/reklama-sovetskogo-perioda-kak-eto-bylo

[16] Продавшие Союз: за джинсы, жвачки и симулякры. // СОНАР-2050. 2019/ 1 июня. URL: https://www.sonar2050.org/publications/prodavshie-soyuz-za-djinsy-jvachki-i-simulyakry/

захватить розничный рынок у иностранцев не вышло: выручка французского «Ашана» стабильно снижается, равно как и немецкого «Метро». Потому российский как продовольственный, так и непродовольственный ритейл вполне можно считать национальным — иностранный капитал не оказывает на него особого влияния.

Далее последовала целая череда сделок слияния и поглощения, которые продолжаются и в 2021 году — торговые сети как клетки организма: рождаются, живут, делятся и умирают.

10 крупнейших продуктовых FMCG-сетей России в 2020 году[17]

Сеть	Основной акционер	Кол-во магазинов	Основные бренды	Выручка в 2019 г., млрд рублей
X5 Retail Group	CTF Holdings S.A. («Альфа-Групп») — 48 %.	16300	«Пятёрочка» (магазин у дома), «Перекрёсток» (супермаркет), «Карусель» (гипермаркет).	1730
«Магнит»	ВТБ (17 %), Marathon Group (12 %)	20700	«Магнит» (магазин у дома), «Магнит Семейный» (компактный гипермаркет).	1370
«Красное и Белое»	Mercury Retail Group Limited (51 % контролируется Игорем Кесаевым и Сергеем Кациевым, 45 % — Сергеем Студенниковым).	13500	«Красное и Белое» (алкомаркет - магазин у дома).	450
Лента	«Севергрупп» — 78 %.	380	«Лента» (супер- и гипермаркет).	417
«Дикси» *	Mercury Retail Group Limited (51 % контролируется Игорем Кесаевым и Сергеем Кациевым, 45 % — Сергеем Студенниковым).	2500	«Дикси» (магазин у дом), «Виктория» (супермаркет), «Мегамарт» (компактный гипермаркет).	320
«Ашан»	Association familiale Mulliez.	315	«Ашан» (гипермаркет), «Атак» (магазин у дома), «Наша Радуга» (компактный гипермаркет)	300
Metro Cash & Carry	Metro AG.	94	Metro Cash & Carry (мелкооптовый гипермаркет).	200
«О'Кей»	O'Key Group.	178	«О'Кей» (гипермаркет), «Да!» (дискаунтер).	163
«Глобус»	Globus SB-Warenhaus Holding.	17	«Глобус» (гипермаркет)	100
«Монетка»	«Элемент-Трейд»	1555	«Монетка» (магазин у дома), «Райт» (гипермаркеты)	100

** К сентябрю 2021 года станет частью сети «Магнит».*

Лидеры продовольственного ритейла России — X5 Retail Group и «Магнит» — именно у них наибольшая рыночная доля и наиболее примечательная история развития, которые позволяют наиболее красочно показать эволюцию российского торгового капитала. Изначально у этих двух сетей были разные стратегии роста: X5 активно расширялась за счёт поглощения региональных сетей, тогда как «Магнит» на протяжении 25 лет (вплоть до покупки сети «Дикси», о чём пойдёт речь ниже) делал ставку на органический рост и завоевание центра с периферии («Магнит» начинал как региональная, краснодарская, торговая сеть).

X5 управляет целым рядом магазинов: «Пятёрочка» в формате дискаунтеров и «магазинов у дома», «Перекрёсток» контролирует сегмент супермаркетов, сегмент гипермаркетов представляет «Карусель». В

[17] 10 крупнейших продуктовых сетей России в 2020 году. // «Моллы». 2020. 21 апреля. URL: https://www.malls.ru/rus/news/10-krupneyshikh-produktovykh-setey-rossii-v-2020-godu.shtml

каждом сегменте X5 конкурирует с другими торговыми сетями: в дискаунтерах и супермаркетах конкурентом является «Магнит» (включая «Дикси»), в сегменте гипермаркетов — с «Ашаном» и Metro.

Наиболее жёсткая конкуренция[18] в сегменте «магазинов у дома» площадью порядка 60 м2, где федеральным торговым сетям могут составлять конкуренцию небольшие магазины, особенно если они способны привлечь покупателей с помощью кофе, выпечки и кулинарии. Однако за пределами данного формата барьеры для входа на рынок существенно возрастают — в сегменте супермаркетов и гипермаркетов конкуренцию федеральным торговым сетям составить могут лишь единичные торговые сети и то далеко не в каждом регионе России.

На руку федеральным торговым сетям играют:

- Возможность закупки больших партий товаров непосредственно у поставщика на максимально благоприятных условиях. У X5 порядка 6 тыс. поставщиков, при этом на продукцию десятка крупнейших поставщиков приходится 12 % от чистой выручки компании.
- Способность подстроиться под запросы потребителей и гибко менять ассортимент товаров, продаваемых по конкурентоспособным ценам. В частности, директоры магазинов сети «Магнит» могут корректировать ассортимент товаров на полках в зависимости от потребностей покупателей.
- Централизация и высокий уровень управления всей коммерческой деятельностью за счёт привлечения квалифицированных кадров, включая иностранных топ-менеджеров. Генеральным директором ПАО «Магнит» является голландец Ян Дюннинг, а главой наблюдательного совета X5 является немец Стефан Дюшарм.
- Собственные логистические цепочки. Порядка 60–70 % грузов X5 перевозит собственным автотранспортом, а «Магнит» — одни из крупнейших частных логистических операторов России, автопарк которого к концу 2021 года превысит[19] 4 тыс. автомобилей.
- Снижение затрат на рекламу и стимулирование сбыта (скидки и промоакции), а также программ лояльности (дисконтные, дебетовые и ко-брендинговые карты). С 2014 года скидки и акции стали играть особенную роль в стимулировании спроса — в 2021 году 38 % граждан собираются[20] покупать самые недорогие товары, а больше четверти опрошенных покупают товар лишь по скидке.
- Возможность сдачи в субаренду части торговых площадей (для открытия магазинов в магазинах). С «Пятёрочкой» в 2019 году работали свыше 15,5 тыс. субарендаторов, которые разметили в магазинах свыше 35 тыс. торговых точек (37 % из них — банкоматы, ещё 36 % — автоматы с детскими товарами).
- Ресурсы для освоения новых сегментов торговли (например, косметики, парфюмерии и бытовой химии). Яркий пример — «Магнит Косметик», ставший по итогам 2020 года первым по выручке розничным продавцом косметики и парфюмерии в России, сместив удерживающую на протяжении 15 лет сеть «Л'Этуаль». Кроме того, «Магнит Аптека» является сетью с наибольшим географическим охватом — её торговые точки присутствуют в 63 регионах. На очереди — вхождение «Магнита» в сегмент хозяйственных магазинов (первый магазин[21] открылся в Краснодаре в апреле 2021 года).
- Наличие собственных торговых марок (СТМ), снижающих издержки[22] при маркетинге на 10–15 % по сравнению с другими торговыми марками, а также собственных производств. У «Магнита», например, собственный индустриальный парк, 13 пищевых и 4 агропромышленных производства общим охватом

[18] Куркин А. Бочарова А. «Анализ рыночного положения и конкурентоспособности компании x5 Retail Group». // «Киберленинка». 2019. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rynochnogo-polozheniya-i-konkurentosposobnosti-kompanii-x5-retail-group

[19] «Магнит» запустил программу обновления грузового автопарка. // «Магнит». 2021. 3 февраля. URL: https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/magnit-zapustil-programmu-obnovleniya-gruzovogo-avtoparka/

[20] Экономия по-русски - 2021. Как соотечественники охотятся за скидками. // «Эксперт.ру». 2021. 26 января. URL: https://expert.ru/2021/01/26/ekonomiya-po-russki-2021-kak-sootechestvenniki-okhotyatsya-za-skidkami/

[21] В Краснодаре открылся первый хозяйственный магазин «Магнит». // «Новая Кубань». 2021. 24 апреля. URL: https://newkuban.ru/news/240443016/

[22] Nielsen: СТМ пошли в рост. // Retail.ru. 2020. 22 сентября. URL: https://www.retail.ru/articles/nielsen-stm-poshli-v-rost-/

около 770 торговых наименований. А у сети «ВкусВилл» 99 % ассортимента — товары, произведённые под собственной торговой маркой[23].

- Статус публичных компаний, чьи акции торгуются на биржах, что облегчает заимствование кредитных ресурсов для непрерывной экспансии. Акции «Магнит» и X5 котируются на биржах в Лондоне и Москве.
- Особые отношения с банковскими структурами. X5 — входит в состав международного финансово-инвестиционного консорциума «Альфа-Групп», а 17 % акций «Магнита» владеет госбанк ВТБ.

Проще говоря, федеральные торговые сети обладают большими возможностями по снижению издержек и практически бесконечными (по сравнению с региональными торговыми сетями) финансовыми возможностями.

X5 ведёт деятельность в 7 из 8 федеральных округов за исключением Сибири, где сильны позиции местных торговых сетей, а также из-за больших расстояний увеличиваются логистические издержки, покрыть которые невозможно из-за государственного регулирования цен и конкуренции со стороны местных торговых сетей с налаженными каналами поставок. Примечательно, что аналогичные проблемы в Сибири и у «Магнита». Но если X5 расширяется преимущественно на восток России, то «Магнит» активно расширяется на юге, что позволяет двум сетям снизить остроту взаимной конкуренции. К слову, «Магнит» не планирует[24] выходить на рынок Дальнего Востока России.

Фактически, в европейской части России по итогам сделок слияния и поглощения, проведённых в 2021 году, чьим итогом станут закрепление лидерства в FMCG сегменте позиций X5, «Магнита» и «Ленты» («Красное и Белое» — история скорее об алкоголе) российский рынок ритейла станет на шаг ближе к:

1. Классическим олигополиям так как в ряде регионов доля одного из участников рынка приблизится к 25 %, после чего компании попадут под пристальное внимание Федеральной антимонопольной службы;
2. Зрелому состоянию, которое уже стало нормой для многих европейских стран, где порой под 90 % сегмента FMCG контролируются 3–4 торговыми сетями.

Отдельный — и весьма интересный вопрос — связан с государственной политикой на рынке розничной торговли.

Во-первых, государство достаточно активно регулирует деятельность торговых сетей. В 2010 вступил в силу 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельность в РФ», положения которого запрещают сетям торговли продовольственными товарами, доля которых на розничном рынке в пределах региона, муниципального района или городского округа превышает 25 %, приобретать или арендовать дополнительные торговые площади в границах соответствующего административно-территориального образования. Стоит отметить, что данных запрет не распространяется на потребительские кооперативы сельскохозяйственного направления и организации потребительской кооперации.

Вышеуказанный закон регулирует[25] также взаимоотношения торговых компаний и поставщиков. Законом № 381-ФЗ определены специальные правовые основы порядка поставок продовольственных товаров и чётко прописан весь перечень условий, которые не могут навязывать друг другу непосредственные поставщики продовольственных товаров и их покупатели (торговые сети). Например, это условие о снижении поставщиками цен на товары до значения, которое при условии установления торговой надбавки (наценки) не

---

[23] Как «ВкусВилл» работает с поставщиками СТМ? // Retail.ru. 2021. 24 марта. URL: https://www.retail.ru/tovar_na_polku/kak-vkusvill-rabotaet-s-postavshchikami-stm/

[24] «Магнит» не рассматривает выход на Дальний Восток и другие страны. // Retail.ru. 2021. 22 февраля. URL: https://www.retail.ru/news/magnit-ne-rassmatrivaet-vykhod-na-dalniy-vostok-i-drugie-strany-21-fevralya-2021-202163/

[25] Современное состояние рынка розничной торговли. // «Киберленинка». 2017. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-rynka-roznichnoy-torgovli

превышает минимальную цену продажи аналогичного товара компаниями, осуществляющими деятельность в той же сфере; о наличии оплаты за внесённые изменения в ассортимент товаров; о мерах ответственности за неисполнение принятых обязательств; о поставках товаров на условиях более выгодных, чем для других хозяйствующих субъектов, осуществляющих сходную деятельность; о внесении платы поставщиками за доступ к объектам торговли, входящим в торговую сеть. Также на законодательном уровне внесены запреты на оптовую торговлю на условиях договора комиссии. Кроме того, государством запрещено установление запрета на смену лиц по договору поставки продовольственных товаров путём уступки права требования и ответственности, если данное правило не соблюдено.

В середине 2016 года на законодательном уровне установили[26] сроки оплаты поставок определённых видов продовольственных товаров. Для продуктов питания со сроком годности менее 10 дней максимальный срок оплаты составляет не более 10 рабочих дней с момента поставки товаров, для продуктов питания со сроком годности в пределах 30 дней — срок оплаты не должен превышать 30 календарных дней, для остальных продуктов питания, в том числе алкогольной продукции, срок оплаты составляет до 45 календарных дней. Для сравнения: на Украине отсрочка платежей со стороны сетей поставщикам может достигать 6 месяцев. Кроме того, с 10 % до 5 % был ограничен предельный размер ретробуса (плата за объём закупки, маркетинговые, логистические и иные услуги), которые поставщик продукции выплачивал торговой сети.

Ритейл и офшоры

Большинство российских торговых сетей изначально регистрировались в офшорных юрисдикциях по целому ряду соображений.

Во-первых, в 1990-х—начале 2000-х это было нормой.

Во-вторых, регистрация в офшорах осложняла рейдерский захват активов.

В-третьих, регистрация в офшорах, где действует англо-саксонская прецедентная правовая система или в транзитных юрисдикциях (например, Нидерландах) позволяла упростить проведение процедуры IPO (первичное размещение акций) и сделать проще получение кредитных ресурсов, столь необходимых для бурной экспансии.

Кроме того, для крупных финансово-инвестиционных компаний (например, «Альфа-Групп») регистрация в ЕС — синоним статуса и возможность для экспансии на рынки других стран.

Вопрос с налоговыми махинациями или оптимизацией налогообложения наверняка играл свою роль, однако по мере цифровизации налоговой этот фактор терял свою значимость.

В связи же с пересмотром соглашений об избежании двойного налогообложения (СИДН), включая денонсацию соглашений с транзитными юрисдикциями (включая соглашение с Нидерландами) X5 Retail Group рискует подвергнуться двойному налогообложению.

«Магнит», например, изначально был зарегистрирован в России, первичное размещение акций проводил на московских биржах, но в 2008 году дополнительно разместился на Лондонской фондовой бирже. «Лента» после покупки структурами Алексея Мордашова сменила Британские Виргинские острова на Кипр, что позволило не проводить делистинг с Лондонской биржи.

С середины 2019 года торговым сетям запретили[27] возвращать нераспроданные продукты питания со сроком годности до 30 дней.

[26] Госдума ограничила бонусы торговых сетей. // «Российская газета». 2016. 24 апреля. URL: https://rg.ru/2016/06/24/gosduma-ogranichila-bonusy-torgovyh-setej.html

[27] Торговым сетям запретили возвращать продукты поставщикам. // «Российская газета». 2019. 6 июня. URL: https://rg.ru/2019/06/06/torgovym-setiam-zapretili-vozvrashchat-produkty-postavshchikam.html

Во-вторых, с 2006 года, когда начались работы по запуску системы учёта алкогольной и спиртосодержащей продукции (ЕГАИС), существенно изменились правила регулирования оборота алкоголя. Данная система, к слову, на раннем этапе стала[28] залогом успеха торговой сети «Красное и Белое», а теперь позволяет из года в год снижать долю контрафактного спиртного на полках магазинов и стала своеобразным прообразом систем учёта и прослеживаемости товаров.

В-третьих, для компенсации вреда, причинённого дорожному покрытию, и с целью изыскания дополнительных средств для ремонта автомобильных дорог с ноября 2015 года **был введён платный проезд по трассам федерального значения для тяжёлых фур массой свыше 12 тонн (система «Платон»).**

В-четвёртых, по мере развития бесконтактных платежей и перехода к онлайн-кассам сократилось пространство для уклонения от уплаты налогов и сборов, а также повысилась наполняемость бюджетов различных уровней.

Таким образом, с 2006 года правительство урегулировало правила оборота алкогольной продукции, приняло меры по предотвращению монополизации рынка торговли потребительскими товарами, установило сроки расчёта с поставщиками по различным категориям товаров, а также регламентировало ряд специфических взаимоотношений между сетями и поставщиками (вознаграждение за доступ на полки, выплату бонусов и штрафов и т. д.).

Кроме того, стоит отметить опосредованное — через банк ВТБ — превращение государства в субъект рынка торговли товарами повседневного спроса после покупки части акций сети «Магнит».

Заодно трансформировались принципы ценообразования, о чём в одном из интервью рассказывал основатель сети «Красное и Белое» Сергей Студенников.

> *«Нет, теперь мы ничего не придумываем. Раньше мы придумывали и были драйвером падения цены на рынке.* ***Сейчас ценообразование происходит 100-процентно относительно рынка. Если сегодня акция в «Ашане», за рубль продают эту позицию, мы у себя поставили за рубль. В «Ашане» закончилась акция, но есть в «Ленте» теперь за рубль, у нас будет рубль. Завтра нигде акции нет, и эта позиция продаётся по рубль двадцать, значит, у нас будет по рубль двадцать продаваться. Задача — чтобы покупатель не делал круги по магазинам и не искал, где дешевле.*** *Тебе не надо бегать. Ты приди, ты доверься нам. Это основная услуга, которую мы даём нашему покупателю. Мы за него промониторили и дали самое лучшее ценовое предложение сегодняшнего дня на этот продукт», — заявил[29] Студенников в интервью РБК.*

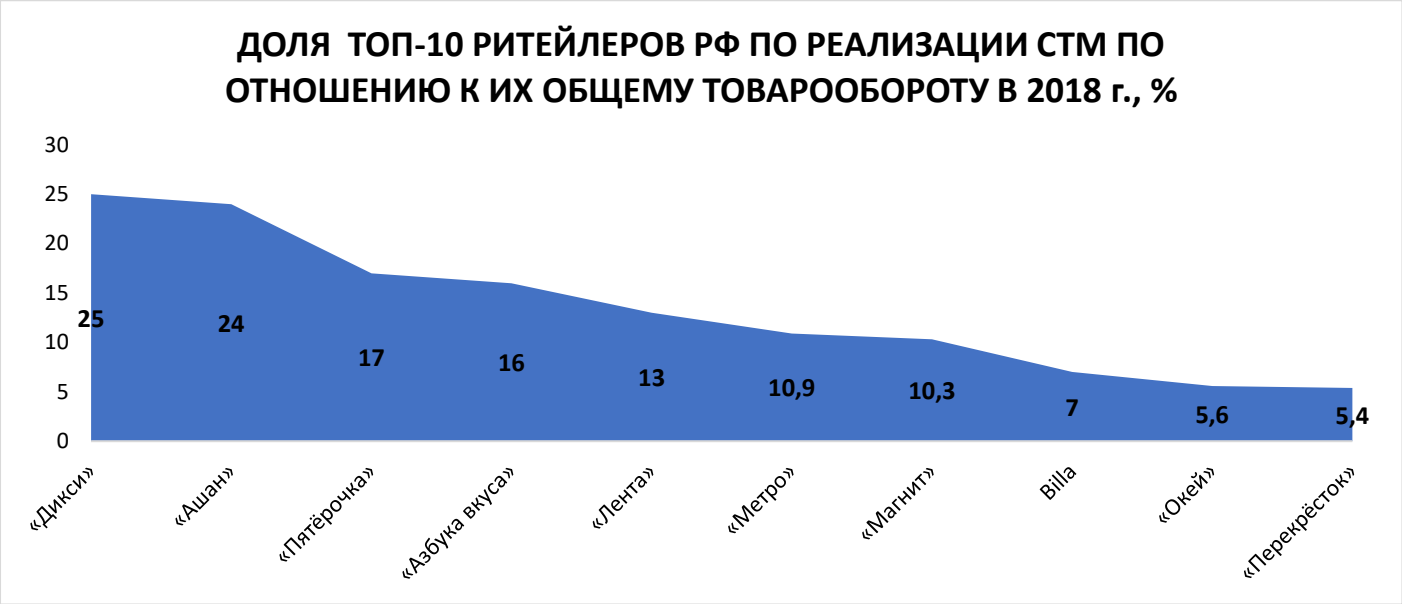
Также стоит отметить участие ритейлеров в политике импортозамещения — на волне продовольственных контрсанкций сети начали развивать[30] собственные торговые марки. Примечательно, что «Магнит» собственные пищевые производства начал развивать с 2011 года, особенно нарастив инвестиции в свои производственные мощности после 2014 года.

---

[28] Дмитрий Плетенев, Ксения Наумова «Корпорация "к&б" — кейс успеха необычной "Газели"». // «Киберленинка». 2019. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporatsiya-k-b-keys-uspeha-neobychnoy-gazeli

[29] Основатель «Красного & Белого» — РБК: «В ритейле ты номер один или никто». // РБК. 2015. 24 февраля. URL: https://www.rbc.ru/business/24/02/2015/54eb56279a7947d1aea5d335

[30] Наталья Евченко, Рустам Насыров. «Импортозамещение российских продовольственных ритейлеров: опыт корпоративного производства торговой сети «Магнит»». // «Киберленинка». 2019. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/importozameschenie-rossiyskih-prodovolstvennyh-reteylerov-opyt-korporativnogo-proizvodstva-torgovoy-seti-magnit



2021 год стал знаковым в части сделок слияния и поглощения.

Первой знаковой сделкой стало поглощение «Магнитом» сети «Дикси». Если в 2019 году сеть «Дикси» прошла через сделку слияния и стала частью Mercury Retail Group Limited (альянс сетей «Бристоль», «Красное и Белое», а также «Дикси»), превратившись в третьего по обороту субъекта розничного рынка, то в 2021 году «Дикси» была куплена[31] сетью «Магнит». В Москве и Московской области в результате сделки компания более чем вдвое увеличит присутствие — с текущих 3,8 % до 8,2 %. В Северо-Западном федеральном округе преимущественно за счёт Санкт-Петербурга и Ленинградской области она вырастет на 6,6 п. п и составит 19,6 %. **Сделка сократит до минимума разрыв «Магнита» с X5 и теоретически позволит сети вернуть утраченное в 2017 году лидерство в российской рознице.**

Вторая знаковая сделка — покупка[32] «Лентой» сети супермаркетов «Билла» за 215 млн евро, после чего марка «Билла Россия» прекратит своё существование. Стоит отметить, что саму «Ленту» в апреле 2019 году купил[33] миллиардер Алексей Мордашов за 730 млн долларов. **Поглощение «Биллы» позволит «Ленте» удвоить количество супермаркетов и стать второй по их количеству сетью в Москве после X5, а вместе с планами по выходу в сегмент дискаунтеров начать наращивать своё присутствие в других форматах ритейла.**

За счёт закрытия сфер общепита и туризма порядка 2 трлн рублей россиян были потрачены ими не на кафе с ресторанами и отдых на курортах, а на покупку различных товаров как в физических, так и в интернет-магазинах.

Основные сливки с рынка снял классический ритейл: если в 2015 году около трети товарооборота приходилось на долю 100 крупнейших торговых сетей, то в первом полугодии 2020 года — уже около 50 %. Выручка X5 по итогам 2020 года увеличилась[34] на 14,2 % — с 1,7 до 2 трлн рублей, а у «Магнита» — на 13 %, с 1,3 до 1,5 трлн рублей.

---

[31] «Магнит» договорился о покупке «Дикси». // РБК. 2021. 18 мая. URL: https://www.rbc.ru/business/18/05/2021/60a2d8b59a79478c40ddc4c3

[32] «Лента» купит сеть супермаркетов «Билла» за €215 млн. // РБК. 2021. 19 мая. URL: https://www.rbc.ru/business/19/05/2021/60a4ac019a794711692e7811

[33] Металлург в супермаркете: зачем миллиардер Алексей Мордашов покупает долю в сети «Лента». // Forbes.ru. 2019. 2 апреля. URL: https://www.forbes.ru/milliardery/374287-metallurg-v-supermarkete-zachem-milliarder-aleksey-mordashov-pokupaet-dolyu-v

[34] X5 Retail Group сохранила лидерство в сегменте FMCG в 2020 году. // РБК. 2021. 9 февраля. URL: https://marketing.rbc.ru/articles/12185/

Впрочем, интернет-торговля на волне пандемии и самоизоляции также рванула вверх: в 2020 году на 40 % выросла[35] аудитория интернет-покупателей: 63 млн россиян регулярно что-то покупают в интернете, а интернет-ритейл теперь составляет серьёзную конкуренцию обычным торговым сетям. Ряд компаний, например «М.Видео», сумели перестроиться и перенести продажи в интернет, нарастив их вдвое — до 70 % от общего оборота ритейлера, а у «Детского мира» продажи по итогам второго квартала 2020 года выросли более чем втрое по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. У Ozon и Wildberries за тот же период продажи выросли на 188 % и 123 % соответственно. X5 по итогам 2020 года сохранила лидерство по выручке от онлайн-продаж, более чем в два раза опережая своих конкурентов.

Кроме того, Wildberries и «Яндекс» купили себе по банку («Банк "Стандарт-Кредит"» и «Акрополь» соответственно), а OZON учредил собственную микрофинансовую компанию — интернет-гиганты продолжают создавать собственные экосистемы.

В целом в российском ритейле стоит отметить следующие тенденции:

1. Географическая экспансия торговых сетей продолжится, пусть и с меньшими темпами из-за пандемии и конкуренции с интернет-магазинами — сети (особенно «Лента») продолжат открывать новые магазины в регионах. Однако лидеры ритейла — «Магнит» и X5 — будут делать ставку не столько на открытие новых магазинов, сколько на повышение эффективности существующих (особенно актуально для «Магнита») магазинов.
2. В ритейле продолжатся сделки слияния и поглощения — рынок далёк от зрелости, впрочем, два абсолютных федеральных лидера, X5 и «Магнит», вероятно, приблизились к пределам своего расширения за счёт поглощения своих более мелких конкурентов.
3. Онлайн-торговля продолжит теснить своих физических конкурентов. Впрочем, последние уже активно кооперируются с сервисами доставки и осваивают омниканальность (увязывание всех возможных каналов продаж товаров в единую систему).
4. Сети продолжат осваивать для себя новые направления (продажа хозяйственных товаров, лекарств и косметики сетью «Магнит»), а доминирование дискаунтеров и магазинов «у дома» как формата розничной торговли сохранится.
5. Усилится государственный контроль за ценами и ценообразованием. Пока для контроля используются преимущественно рыночные инструменты (соглашения с сетями и поставщиками), однако не исключено, что государство постепенно отойдёт от роли регулятора рынка и станет его активным субъектом.

Белоруссия

Интересным и весьма примечательным примером развития ритейла является Республика Беларусь.

Белорусские ритейлеры		
Компания	**Страна регистрации и владелец**	**Сеть магазинов и их кол-во**
Продуктовые ритейлеры		
«Евроопт»	Сергей Литвин и Владимир Василько (проживают за пределами РБ)	Свыше 982 разноформатных магазинов как в городах, так и сёлах Беларуси под вывесками «Грошык», «Хит!», «Евроопт» и «Бруснічка» и алкомаркетов «Семь пятниц». Чистая прибыль по итогам 2021 года выросла в три раза и составила 27,4 млн бел. рублей. В 2019 году компания продала свои магазины в России.

[35] Рейтинг Infoline Retail TOP-100: как изменился рынок в 2020 году. // E-Pepper. 2020. 7 октября. URL: https://e-pepper.ru/news/reyting-infoline-retail-top-100-kak-izmenilsya-rynok-v-2020-godu.html

		Кроме того, у «Евроопта» в приграничных с РБ регионах России открыты 33 магазина.
«Корона»	ООО «Табак-инвест» Павла Топузидиса и Виктора Петровича	51 магазин. Сеть прекратила расширяться и явно не выдерживает конкуренции с лидерами белорусского ритейла.
Виталюр	Супруги Александр и Елена Яцук	Более 80 магазинов в 14 городах РБ. Входит в топ-3 белорусских ритейлеров по объёму товарооборота. Крупнейший в РБ импортёр рыбы и морепродуктов.
«Алми»	ЗАО «Юнифуд» Александра Зарибко (гражданин РФ)	35 магазинов
«Санта Ритейл»	Ритейл-подразделение компании «Санта-Бремор» (принадлежит бизнесмену Александру Мошенскому)	219 магазинов, включая поглощённую торговую сеть «Рублёвский».
«Табакерка»	СЗАО «Энерго-Оил» (Алексей Олексин)	Крупнейший табачный ритейлер РБ. Контролирует почти 3 тыс. табачных киосков.
«Светофор»	Российский жёсткий дискаунтер	Порядка 100 работающих магазинов с особенным представительством в юго-восточных районах Минска.
Доброцен	Российский жёсткий дискаунтер	Ритейлер открыл в РБ более 8 магазинов.
Доброном и «Копеечка»	Связывают с «Европтом»	622 магазина преимущественно в формате дискаунтер
«Гиппо» и Белмаркет	Глава ИУП «БелВиллесден» Олег Барановский	11 магазинов «Гиппо» в Минске, Могилёве и Гомеле. 71 магазин «Белмаркет» в 16 городах
«Соседи»	Libretik Group (гражданка Литвы Алма Яунцемене)	155 магазинов
MartInn	Акционеры литовской сети Maxima Миндаугас и Гинтарас Марцинкявичюсы	36 магазинов в 16 городах РБ. Во всех магазинах сети всё, за исключением ценников на товарах, печатается на белорусском языке.
Государственные торговые сети		
«Белкоопсоюз»	Белорусский Республиканский Союз потребительских обществ	Мультиформатная торговая сеть потребительской кооперации представлена более чем 8,5 тысячи торговых объектов. 2 000 магазинов под брендом «Родны кут». Действуют преимущественно в сельской местности.
«Белювелирторг»	Сбытовая сеть государственного ювелирного «Кристалл-Холдинга»	69 ювелирных магазинов

А вот особенности белорусской экономической модели придают ритейлу особую специфику, которой нет ни в одной стране Евразийского союза.

Во-первых, доминирующим субъектом в белорусской экономике является государство. Если в России государство в 1990-х — начале 2000-х планомерно уходило из экономики, то в РБ оно сохранило свои позиции. Торговля не стала исключением. Сохранение коллективных сельскохозяйственных хозяйств и их объединение в агрохолдинги сделало возможным продолжение работы потребительских обществ, объединённых под руководством «Белкоопсоюза». Впрочем, торговая сеть «Белкоопсоюза» в силу ограниченности финансовых и кадровых ресурсов с возложенными на неё обязанностями по модернизации торговых объектов не справилась, что привело к снятию[36] ограничений для экспансии «Евроопта» и «Короны» в сельской местности.

[36] Битва за село: перед «Еврооптом» пал очередной рубеж «Белкоопсоюза». // OfficeLife. 2018. 25 сентября. URL: https://officelife.media/news/the-battle-for-the-village-before-the-euroatom-fell-the-next-turn-of-the-belcoopsoyuz/

Во-вторых, ключевым регулятором экономической жизни в РБ является не правительство, а президент Александр Лукашенко, который вправе принимать декреты (указы, имеющие силу закона). Именно декретами в последние годы регулируется налоговое законодательство. Гнев со стороны Александра Григорьевича может стать причиной возникновения у бизнеса больших проблем, а один из ритейлеров как раз стал тому ярким доказательством. Речь идёт о торговой сети Green, проверку которой после критики власти одним из её менеджеров поручил[37] провести глава государства. Порой достаётся и товарам: в апреле 2021 года из-за нежелания быть спонсором ЧМ-2021 по хоккею с полок магазинов было велено[38] убрать продукцию торговой марки Nivea.

В-третьих, белорусская экономика, несмотря на свой явный госкапитализм, является плановой, а ритейл привык действовать исключительно в рамках рыночной логики. Конфликт двух логик — плановой государственной и торговой рыночной — в 2020–2021 гг. привёл к тому, что белорусский ритейл оказался в долгах.

Причиной такого положения является попытка государства на фоне политического и экономического кризисов удержать цены в политически приемлемом для властей коридоре. Как итог — в апреле 2021 года, по словам[39] министра антимонопольного регулирования и торговли Владимира Колтовича, в Беларуси регулировались цены на 55 % потребительских товаров. И если производителям (в том случае, если они находятся в государственной собственности) государство часть убытков потенциально способно компенсировать (например, за счёт льготного кредитования или списания задолженности), то ритейлу убытки никто не компенсирует. Кроме того, белорусские производители (особенно продуктов питания) активно экспортируют свою продукцию в Россию, которая является для них премиальным рынком.

Как отмечает[40] директор белорусской консалтинговой компании «РитейлМаркетинг» Татьяна Закжевская, подобное госрегулирование приводит к секторальным кассовым разрывам и торговле в убыток по ряду товарных позиций, затем — к возникновению системного кризиса платежей и появлению товарных дефицитов, а далее — к проблемам с платежами у средних торговых сетей и их банкротству.

Лидер белорусского ритейла — «Евроопт» — работает с маржинальностью в 1–2 %. Средняя рентабельность продаж в ритейле за 1-й квартал 2021 года составила[41] 1 % против 1,8 % в 2020 году. Реальный рост выручки по итогам 2020 года составил 1,6 %. А суммарные долги лидеров ритейла увеличились до рекордных почти 10 млрд белорусских рублей. За пятилетие 2016–2020 гг. обязательства отрасли по кредитам и займам поднялись на 69,9 %. Это происходило как за счёт «органического» роста, так и за счёт курсовых разниц.

С одной стороны, белорусский ритейл развивается по той же траектории, что и его российский конкурент, — отрасль движется по пути слияний и поглощений. С другой стороны, белорусские ритейлеры из-за описанных выше факторов (жёсткого нерыночного регулирования цен, девальвации и ручного управления экономикой)

---

[37] «Её в Беларуси не будет». Что за торговая компания, которую по поручению Лукашенко прямо сейчас «вырезают». // Tut.by. 2021. 12 февраля. URL: https://news-tut-by.turbopages.org/news.tut.by/s/economics/718697.html

[38] Источники в ритейле: приказано снять с полок 39 позиций Nivea. // OfficeLife. 2021. 13 апреля. URL: https://officelife.media/news/25253-istochnik-v-reteyle-prikazano-snyat-s-polok-39-pozitsiy-nivea-/

[39] В Беларуси регулируются цены на 55 % товаров — МАРТ. // БелТА.2021. 15 апреля. URL: https://www.belta.by/economics/view/v-belarusi-regulirujutsja-tseny-na-55-tovarov-mart-437306-2021/

[40] «Командор», «Метро», «Слата», «Хороший выбор»: чем грозит регулирование цен? // Retail.ru. 2021. 1 февраля. URL: https://www.retail.ru/articles/komandor-metro-slata-khoroshiy-vybor-chem-grozit-regulirovanie-tsen/

[41] В Беларуси потребительская депрессия и рекордные долги ритейла. // Banki24.by. 2021. 19 мая. URL: https://banki24.by/news/4796-v-belarusi-potrebitelskaya-depressiya

массово сваливаются в процедуру банкротства. Ещё одна тенденция — олигополизация рынка, где за последние пять лет доля крупных сетей выросла по стране на 20 %.



Как видно по приведённым выше таблицам и диаграммам, конкуренция в белорусском ритейле близка к запредельной, что вместе со специфическими условиями регулирования деятельности торговых сетей (а также ошибками менеджмента) делает рынок очень активным. За последний год в РБ закрылись сети BIGZZ, «Домашний» (их площади занимает «Евроторг»), «Копилка» и «Простор», солигорская сеть «Радуга», часть сети «Виталюр», проблемы начали испытывать ритейлеры Green и «Светофор» (дискаунтер подвергается регулярным проверкам).

Российскому капиталу в белорусской торговле FMCG закрепиться не удалось — «Альфа-групп» так и не смогла развить торговую сеть «Белмаркет» и в итоге продала. Российская торговая сеть «Алми» выдающихся успехов в Беларуси не достигла. Исключение, пожалуй, — жёсткие дискаунтеры («Светофор» и «Доброцен»). Тем не менее в РБ активно действуют торговые сети «Детский мир», в мае 2021 года в РБ зашёл онлайн-ритейлер Ozon.

Украина

Украинский ритейл в своей эволюции предельно похож на российский, однако с поправкой на события 2014 года, которые нанесли удар по торговым сетям.

На 10 ведущих FMCG сетей в 2017 году приходилось 36,9 % объёма розничных продаж, а сами сети активно расширялись, главными направлениями их экспансии были западные и восточные регионы страны.

Украинские ритейлеры[42]			
Компания	**Бренды**	**Магазины, шт.**	**Оборот, млрд гривен**
АТБ	Сеть основана в 1993 году в Днепропетровске. Все магазины действуют под единой вывеской АТБ.	1201	104,9
Fozzy Group	Второй по объёмам выручки ритейлер после АТБ. Действует с 1997 года. Fozzy Cash&Carry, Thrash!, Le Silpo, «Сильпо», «Фора» и непродовольственные «Белая ромашка» и Ringoo.	612	78,2
Metro C&C	Немецкая сеть зашла на украинский рынок в 2003 году и управляет магазинами в 15 регионах страны.	26	19,8

[42] Динамика развития ТОП-10 продуктовых сетей Украины за последние 13 лет. // Retailers.ua. 15.01.2021. URL: https://retailers.ua/news/menedjment/11306-dinamika-razvitiya-top-10-produktovyih-setey-ukrainyi-za-poslednie-13-let

«Ашан Украина гипермаркет»	Украинская «дочка» французского ритейлера зашла на рынок Украины в 2008 году, в последние годы развивает сеть магазинов у дома.	26	14,2
«Омега»	Ещё одна днепропетровская торговая сеть. Управляет магазинами под брендами Varus, Varus-маркет, Varus to go и «Планета».	102	11,3
«Ритейл Групп»	Работает с 2000 года под вывесками «Велика Кишеня», ВК Select, «Велмарт», «ВК Экспресс».	61	11,1
«Новус Украина»	Работает на украинском рынке с 2008 года и принадлежит литовскому холдингу BT Invest.	84	11
ООО «Таврия В»	Одесская торговая сеть, которая в последние годы расширяется на другие регионы юга страны.	93	7,8
Volwest Retail	Работает на рынке продуктовой розницы с 2001 года. Сети «Наш Край», «Наш Край экспресс» компания развивает по франшизе. Она и сама является франчайзи голландского розничного оператора Spar с 2017 года.	281	4,55
«Эко»	Основана в 2003 году Святославом Нечитайлом. За 17 лет компания открыла 150 магазинов в 62 городах Украины.	150	—

Наиболее прочные позиции в украинском продуктовом ритейле — у днепропетровской сети АТБ, которая даже в кризис умудряется открывать магазины десятками и уничтожать своих конкурентов за счёт минимальных (по сравнению с конкурентами) торговых надбавок.

Иностранным ритейлерам украинский рынок неинтересен, исключения составляют Metro, SPAR, Novus и «Ашан», австрийская Billa с украинского рынка ушла.

По словам управляющего партнёра компании Peregrine Capital Николая Габышева, продовольственный розничный рынок Украины российским инвесторам неинтересен, и дело отнюдь не в политическом факторе.

«Вся история, связанная с попытками российских ритейлеров выйти на рынок Украины, потерпела полное фиаско. Никому за всё время не удалось там закрепиться и создать крупного игрока. Все выходили либо через продажу своего бизнеса местным игрокам, либо через списание убытков и закрытие бизнеса. Примеры сетей «Патэрсон»[43] (был поглощён X5 Retail Group в 2009 году, — ред.) и X5 Retail Group, продержавшейся на украинском рынке 10 лет, но в итоге продавшей свою сеть «Перекрёсток» в 2014 году местной сети Varus, это подтверждают», — утверждает[44] Габышев.

Ещё до 2014 года главными проблемами были сильная приверженность граждан Украины локальным сетям, низкая покупательная способность населения и специфика рынка аренды недвижимости (долгое время в стране не было практики заключения долгосрочных соглашений аренды, договоры заключались на 11 месяцев).

После 2014 года всё стало ещё сложнее в силу политического фактора, в том числе угрозы репрессий со стороны украинской власти (как в случае[45] с ритейлером «Светофор»). Воссоединение Крыма с Россией и обособление ЛНР с ДНР стали ударом по украинским торговым сетям. АТБ потеряла все свои супермаркеты в отделившихся регионах: в Крыму они действуют под вывеской «Пуд», в ДНР же сначала работали под

[43] Провал операции: кто из зарубежных продуктовых сетей не смог закрепиться в Украине и почему. // RAU.ua. 2020. 4 ноября. URL: https://rau.ua/ru/analytics/neudachnyky-zarubezhnyh-setej/

[44] Рейтинг топ-10 продуктовых сетей Украины/ // MarketMedia.ru. 2018. 8 августа. URL: https://marketmedia.ru/media-content/top-10-grocery-chains-in-ukraine/

[45] Данилов пригрозил мэру Николаева последствиями из-за открытия в городе магазина, принадлежащего россиянам. // «Страна.юа». 2021. 16 июня. URL: https://strana.ua/news/338923-danilov-prihrozil-meru-nikolaeva-merami-za-otkrytie-rossijskoho-mahazina-i-poluchil-otvet.html

брендом «Первый республиканский супермаркет». Потерял контроль над частью магазинов и украинский олигарх Ринат Ахметов — часть его «Брусничек» превратилась в местные «Авоськи». Впрочем, эти потери украинский торговый капитал пережил, не пропал и родившийся в 2014 году республиканский/крымский.

Ритейл непризнанной ДНР примечателен рядом черт:

1. Сети функционируют в информационном вакууме. Если сначала все магазины АТБ работали в формате жёстких дискаунтеров под брендом «Первый республиканский», то уже в 2017–2018 гг. сеть начала дробиться, и часть магазинов перешла под бренд «Вектор». Кто ими владеет, неясно в силу крайней непубличности местного бизнеса.
2. Сети работают в правовом вакууме. В 2017 году — на волне начала экономической блокады республик часть оставшихся ритейлеров переименовали. Так, вместо магазина электроники «Фокстрот» появился «Фокс», вместо Varus — «Парус». Имеют ли новые торговые сети связи со своими материнскими структурами на Украине и платят ли налоги в ее бюджет, неизвестно.
3. Солидная доля розничного товарооборота контролируется местным мелким бизнесом, события 2014 года не просто приостановили развитие торговых сетей, а порой даже обратили его вспять и коренным образом изменили логистические цепочки, а также ассортимент в магазинах. В 2015 году основным поставщиком минеральных вод на рынок ДНР стали северокавказские производители, следом на рынок зашли поставщики из РБ (напитки от Coca-Cola и PepsiCo в ДНР поставляют из РБ, а не из РФ, часть украинских напитков ввозят реэкспортом через Беларусь).
4. Местные производители и сети стараются мимикрировать под известные торговые марки и бренды, что позволяет им снижать рекламные издержки и повышать узнаваемость. Часть белорусской молочки на рынке ДНР не имеет никакого отношения к РБ и произведена в Горловке, местная сеть алкомаркетов «Красное и белая» никак не связана с российской сетью «К & Б».
5. Низкая покупательная способность жителей непризнанных республик изменила предложение в сетях — предпочтение отдаётся ширпотребу, распространёнными стали поездки за покупками в Россию, особенно после того, как цены на товары на Украине превысили цены в непризнанных республиках.

Тем не менее ритейл в республиках развивается. В ДНР, например, активно открываются магазины Moloko местного пищевого гиганта «Геркулес» (производитель молочной продукции, мороженого и полуфабрикатов), а ассортимент в магазинах представляет собой причудливую смесь местных, белорусских и российских продуктов питания. Никаких российских торговых сетей в ДНР нет — они опасаются работать с непризнанными юрисдикциями, впрочем, это не мешает местным предпринимателям организовывать каналы по доставке товаров из Ozon, «ИКЕИ» или Wildberries.

Казахстан

Несмотря на то, что казахов в два раза больше, чем белорусов, ритейл республики назвать развитым (по сравнению с Россией и Белоруссией) сложно. Дело в том, что ритейл Казахстана как одной из наиболее развитых республик Средней Азии обладает рядом специфических черт, которые делают его траекторию развития особенной и крайне непохожей на российскую.

Во-первых, в Казахстане очень сильны позиции у традиционного ритейла — рынков и базаров. Если в России они являются умирающим форматом, который за редким исключением не выдерживает конкуренции с торговыми сетями, то в Казахстане с 2015 по 2018 гг. доля индивидуальных предпринимателей в совокупном объёме торгов колеблется в районе 45–50 %.

В масштабах всего Казахстана по итогам 2021 года 65 % розничных продаж контролируют[46] рынки и базары, соответственно, доля торговых сетей выросла до 35 %.

В сельской местности доля ИП в рознице достигает 70 %. 31,2 % розничной торговли в Казахстане — это малые предприятия, другими словами, магазины «у дома», 7,8 % — средние торговые компании. И лишь 15,7 % коммерции приходится на крупные торговые сети.

В разрезе регионов «базарный» ритейл[47] процветает в ВКО, Кызылординской и Акмолинской областях, где доля розничных продаж индивидуальными предпринимателями, в том числе торгующими на рынках, в совокупном объёме торгов в 2017 году составила 74,4 %, 71,2 % и 66,1 % соответственно. В ЮКО, городе Алматы и в Атырауской области покупатели предпочитают крупные и средние торговые предприятия, в данных регионах торговые центры обеспечивают около 30 % всей розницы.

Во-вторых, Казахстан, несмотря на большую площадь, крайне неравномерно заселён. Почти треть всего объёма розничной торговли традиционно приходится на Алматы, Астану и Восточно-Казахстанскую область. Поэтому торговые сети развиваются в двух столицах и Восточно-Казахстанской области, где плотность населения позволяет обеспечивать трафик в сетевых магазинах.

В Казахстане сравнительно низкая[48] плотность торговых площадей — 0,73 кв. метра на человека, из которых 0,55 кв. метра — это малые магазины и рынки. К примеру, в США на человека приходится чуть больше двух квадратных метров торговых площадей современного формата.

В-третьих, в FMCG сегменте Казахстана минимальное присутствие иностранных торговых сетей, что обусловлено низкой плотностью населения и логистическими сложностями. Этим Казахстан сильно отличается от России, у которой есть выход к мировому океану. Поэтому иностранный ритейл в Казахстан заходит из России, где сначала обкатываются форматы торговли, а затем они уже адаптируются к реалиям Казахстана.

В-четвёртых, в Казахстане слабый АПК, который не в состоянии обеспечить достаточные объёмы производства стандартизированных продуктов питания, к реализации которых привыкли торговые сети. Этим объясняется и малое присутствие казахстанских продуктов питания на полках российских супермаркетов — поставщики просто не могут поставить необходимый объём продуктов питания стандартных качественных характеристик (вес, размер и т. д.).

Частично данную проблему исправит[49] создание национальной товаропроводящей системы (НТС), включающей сеть оптово-распределительных центров, а также овоще- и фруктохранилищ. Данный проект реализуется ритейлерами при поддержке Министерства торговли и интеграции РК.

В-пятых, из-за частой девальвации тенге и зависимости от импорта сетевые магазины сильно зависят от колебаний пары доллар – тенге. Каждая девальвация тенге приводит к сильному удару по сетевому ритейлу, который закупает товары в валюте, а также выплачивает арендные платежи, которые привязаны к доллару. Заодно девальвация сильно бьёт по покупательной способности граждан Казахстана, что снижает и без того невысокие доходы ритейлеров.

[46] Год вызовов для ритейла. Представители крупных торговых сетей подвели итоги работы. // Kapital.kz. 2021. 1 января. URL: https://kapital.kz/economic/92311/god-vyzovov-dlya-reteyla.html

[47] Ритейл жив: обзор розничной торговли в Казахстане. Kursiv Research подготовил обзор отечественного рынка розничной торговли и определил крупнейших ритейлеров на сегодняшний день. 2018. 29 марта. URL: https://kursiv.kz/news/tendencii-i-issledovaniya/2018-03/riteyl-zhiv-obzor-roznichnoy-torgovli-v-kazakhstane

[48] Там же.

[49] Там же.

Тем не менее свои лидеры сетевого ритейла в Казахстане за 30 лет оформились.

Крупнейшие ритейлеры Казахстана	
Сеть	Описание
Magnum Cash & Carry	Крупнейшая торгово-розничная сеть Казахстана, основанная в 2007 году в Алматы. Разрослась до 94 торговых комплексов разного формата — от гипермаркетов до компактных супермаркетов в 10 городах Казахстана. Штат сотрудников превышает 12 тыс. человек. В 2019 году поглотила торговую сеть «Реалист» для развития мелких торговых форматов. За счёт прямых контрактов с поставщиками старается держать цены на 5 % ниже, чем у конкурентов, а половину ассортимента формировать за счёт товаров казахстанского производства.
«Анвар»	Торговая сеть родом из Актобе, где в 1993 году открылся её первый магазин. Магазины сети открыты в семи регионах страны.
SMALL & Skif	Первый магазин сети открылся в 1997 году, к 2020-му сеть разрослась до 90 магазинов в 15 городах в формате супермаркетов, магазинов «у дома» и оптомаркетов. У сети порядка 1 200 поставщиков, 8 тыс. сотрудников, четыре региональных распределительных центра и около 100 единиц автотранспорта, а также три СТМ. В конце 2010-х сеть начала развивать формат жёстких дискаунтеров — Skif.
METRO Cash&Carry	Немецкая сеть зашла на рынок Казахстана в 2007 году, а в 2009-м открыла свой первый магазин. К 2021 году сеть расширилась до шести магазинов.
«Дина»	Сеть основана в 1999 году в Актобе. К 2021 году сеть доросла до 30 магазинов в городах Западного Казахстана.

Велись переговоры о выходе на рынок РК американской сети Walmart, однако с 2016 года дальше необязывающего меморандума дело у сторон не продвинулось[50]. В том же 2016 году на казахстанский рынок вышла французская Carrefour, но, проработав год, ушла с рынка. Ушла из Казахстана и турецкая сеть «Рамстор» — у неё рентабельность была в два раза ниже, чем в Турции.

Российский торговый капитал на рынке Казахстана представлен[51], однако, не в FMCG сегменте. Крайне сильны позиции на казахстанском рынке у табачного дистрибьютора компании «Мегаполис», есть свои магазины у ритейлеров одежды, детских товаров («Детский мир») и даже жёсткий дискаунтер («Светофор»), но не у гигантов рынка по типу X5 или «Ленты».

В 2004 году российская «Пятёрочка» зашла[52] в Казахстан, однако не напрямую, а по франшизе через местную компанию «Дала Инвест» (в этот период «Пятёрочка» вышла и на рынок Украины). Планировалось открыть 30 магазинов в формате дискаунтер, однако в 2007 году договор с франчайзи был расторгнут, а сеть подверглась ребрендингу. В декабре 2020 года казахстанские СМИ вновь написали о планах X5 выйти на российский рынок, но уже напрямую, без франшиз. Новость у местных журналистов[53] и бизнесменов[54] вызвала шок[55], последовало

[50] Крупнейшая в мире торговая сеть Walmart заинтересовалась казахстанскими продуктам. // Atameken.kz. 2016. 20 января. URL: https://atameken.kz/ru/news/21393-krupnejshaya-v-mire-torgovaya-set-wallmartzainteresovalas-kazahstanskimi-produktami

[51] Какие крупные ритейлеры приходят в Казахстан, а какие уходят с рынка. // Forbes.kz. 2018. 2 ноября. URL: https://forbes.kz/finances/markets/seti_vyisokogo_napryajeniya_1543371949/

[52] Пришла «Пятерочка». // «Эксперт.ру». 2004. 2 февраля. URL: https://expert.ru/kazakhstan/2004/02/02ka-kretail_58406/

[53] Россияне «убьют» казахстанские супермаркеты? Эксперты оценили приход нового игрока. // «Лада. Новости города Актау». 2020. 3 декабря. URL: https://www.lada.kz/another_news/86239-rossiyane-ubyut-kazahstanskie-supermarkety-eksperty-ocenili-prihod-novogo-igroka.html

[54] Глава Magnum: Мы окажемся в неравных условиях с ритейлерами из России. // Kapital.kz. 2020. 3 декабря. URL: https://kapital.kz/business/91613/glava-magnum-my-okazhemsya-v-neravnykh-usloviyakh-s-reteylerami-iz-rossii.html

[55] Почему казахстанский ритейл не приветствует российские сети. Игроки рынка обсудили риски. // Kursiv.kz. 2020. 26 декабря. URL: https://kursiv.kz/news/kompanii/2020-12/pochemu-kazakhstanskiy-reteyl-ne-privetstvuet-rossiyskie-seti

опровержение[56] планов X5, а затем, спустя несколько недель, наоборот, — подтверждение планов ритейлера, который якобы намерен в ближайшие несколько лет открыть[57] 920 магазинов.

Опасения у казахстанского ритейла в части экспансии российского торгового капитала вполне обоснованы: показатели лидеров ритейла РК по сравнению с российскими компаниями даже третьего дивизиона (не говоря уже о втором по типу «Ленты») выглядят очень слабыми. Ни один из ритейлеров Казахстана не провёл IPO, ни у одного из них нет представительства во всех регионах страны, никому из них не удалось существенно потеснить позиции ИП на рынках и базарах, логистические и производственные мощности казахстанских компаний также оставляют желать лучшего. Мало того, для сети Small & Skif российский «Магнит» является партнёром, у которого сеть покупает[58] овощи и фрукты.

Однако по прошествии полугода никаких активных действий по экспансии на рынок Казахстана X5 не предприняла, каких-либо новостей о Казахстане на сайте ритейлера нет (за исключением переговоров о закупке казахстанской продукции[59]), что наводит на вывод о том, что либо стороны находятся на самом раннем этапе переговоров, либо казахстанские ритейлеры с помощью подобных сообщений пытаются привлечь к себе и своим проблемам роста внимание со стороны властей. В любом случае перед экспансией (гипотетической) на казахстанский рынок российским федеральным ритейлерам в лице «Магнита» или X5 сначала нужно будет освоить Сибирь.

Узбекистан

Узбекистан как крупный и развитой сосед Казахстана со своими амбициями и перспективами стать членом Евразийского союза является примером того, как ритейл, осваивая новые форматы торговли, постепенно теснит привычные рынки и базары.

Различия между ритейлом двух республик предопределены географией, демографией, спецификой агропромышленного комплекса и особенностями политического режима.

Во-первых, площадь Узбекистана в шесть раз меньше Казахстана, тогда как плотность в Узбекистане в шесть раз больше, чем в Казахстане: 76 человек на 1 км^2 против 6,93 чел. на 1 км^2. С 1990 года численность населения в Узбекистане выросла на 13 млн человек.

Во-вторых, если Россия — это страна, львиная доля территории которой в принципе непригодна для ведения с/х, а оставшаяся часть является зоной рискованного земледелия с высокой капиталоёмкостью с/х (тракторы, комбайны), то в Узбекистане при его южном климате и ставке на выращивание фруктов и овощей (хлопок в контексте данного исследования роли не играет) требуется не столько капитал, сколько рабочая сила. Выращивание фруктов и овощей в климате Узбекистана позволяет существовать множеству мелких фермеров: их коллективные усилия обеспечивают потребности жителей РУз в продуктах питания и позволяют экспортировать продукцию, но недостаточная обеспеченность капиталом (с/х техника, линии сортировки и т. д.) приводят к тому же, на что жалуются российские ритейлеры при закупках продукции в Казахстане, а именно — на малые партии и нестандартизированность продукции. А стандартизированная продукция — основа

---

[56] «Пятерочка» не собирается приходить в Казахстан. // Forbes.kz. 2020. 10 декабря. URL: https://forbes.kz/finances/markets/x5_retail_group_ne_sobiraetsya_vyihodit_na_kazahstanskiy_ryinok/

[57] «Пятерочка» всё же планирует выйти на казахстанский рынок. // Kapital.kz. 2020. 25 декабря. URL: https://kapital.kz/economic/92165/pyaterochka-vse-zhe-planiruyet-vyyti-na-kazakhstanskiy-rynok.html

[58] Как Small удалось стать самой зрелой сетью в Казахстане? // Retail.ru. 2018/ 23 июля. URL: https://www.retail.ru/masterclasses/kak-small-udalos-stat-samoy-zreloy-setyu-v-kazakhstane/

[59] Представители «Пятерочки» приехали в Казахстан: чего они хотят. // LS. 2021 20 мая. URL: https://lsm.kz/pyaterochka-vizit-v-almatinskuyu-oblast

ассортимента торговых сетей, которым требуются ещё и ритмичность поставок. Неразвитость инфраструктуры и недостаточная капиталоёмкость АПК приводят к тому, что треть от 20 млн тонн овощей и фруктов в РУз теряются[60] во время сбора их хранения.

В-третьих, если в Казахстане ритейл начал развиваться с конца 1990-х, то в Узбекистане торговые сети формируются буквально на наших глазах — этот процесс стартовал с приходом к власти Шавката Мирзиёева, объявившего о либерализации экономической жизни в РУз. До того общая закрытость страны и существенные расхождения между номинальными (установленными Центробанком) и реальными (на чёрном рынке) курсами валют делали ведение бизнеса крайне затруднительным.

Долгие годы государство старалось играть роль не только регулятора розничного рынка, но и его активного субъекта, владеющего частью капитала каждого из действующих рынков. Однако с эффективным управлением рынками чиновники не справились: рынки накапливали[61] долги и отсталость — 70 % рынков не отвечали требованиям, предъявляемым к организациям торговли, а 90 % нуждались в капитальной реконструкции и обновлении инженерных сетей. В 2018 году началась реформа[62] системы управления рынками: часть из них передали в доверительное управление под обязательство погасить долги и провести модернизацию, часть перенесли за пределы населённых пунктов, были предприняты меры для борьбы[63] со спекулянтами. 11 мая 2021 года было отменено[64] обязательное участие органов государственной власти на местах в уставном капитале вновь создаваемых дехканских (крестьянских) рынков и торговых комплексов, а три года назад государство владело[65] частью капитала 490 рынков по всей стране.

Кроме того, не стоит сбрасывать со счетов фактор традиций (любовь торговать и торговаться) народов Центральной Азии, экономии (товары на базаре почти всегда дешевле товаров в сетевых магазинах в силу меньших издержек и самоэксплуатации мелких торговцев) и контрабанды (особенно в случае с Кыргызстаном).

Тем не менее к 1 января 2019 года доля крупных ритейлеров в розничном товарообороте РУз составила 15 % против 13,3 % в январе 2018 года. В январе–мае 2020 года доля ритейлеров в розничном товарообороте доросла[66] до 16,6 %, а к августу 2020 года достигла 18,4 %. Это, конечно, не 30–35 %, как в Казахстане, но динамика для сетевой торговли положительная.

К февралю 2020 года в Узбекистане было всего около 100 супермаркетов. Эпицентром сетевой торговли по вполне понятным причинам становится столица — Ташкент, где открываются крупные торговые центры

---

[60] Узбекистан — новое эльдорадо для французских компаний. // Kun.uz. 2021. 15 января. URL: https://kun.uz/ru/news/2021/01/15/uzbekistan-novoye-eldorado-dlya-fransuzskix-kompaniy

[61] Дехканские базары Узбекистана перестроят. // Sputnik. 2017. 29 марта. URL: https://uz.sputniknews.ru/20170329/5074811.html

[62] Первый дехканский рынок по типовому проекту открылся в Узбекистане. // Sputnik. 2017. 20 ноября. URL: https://uz.sputniknews.ru/20171120/Dehkanskiy-rinok-otkrilsya-v-uzbekistane-6866238.html

[63] В Узбекистане придумали, как убрать спекулянтов с дехканских базаров. // Sputnik. 2017/ 10 октября. URL: https://uz.sputniknews.ru/20171024/Uzbekistan-rinki-spekulanti-6634178.html

[64] Узбекистан отменяет обязательное участие госорганов в дехканских рынках и торговых комплексах. // Nuz.uz. 2021. 13 мая. URL: https://nuz.uz/ekonomika-i-finansy/1197649-uzbekistan-otmenyaet-obyazatelnoe-uchastie-gosorganov-v-dehkanskih-rynkah-i-torgovyh-kompleksah.html

[65] Дехканские рынки перейдут в частные руки. // Sputnik. 2018. 16 августа. URL: https://uz.sputniknews.ru/20180816/Dekhkanskie-rynki-pereydut-v-chastnye-ruki-9126413.html

[66] Экспансия крупных ритейлеров на рынок продолжается. // Nur.uz. 2020. 20 июня. URL: https://nuz.uz/ekonomika-i-finansy/1156857-ekspansiya-krupnyh-ritejlerov-na-rynok-prodolzhaetsya.html

(порой[67] по проектам французских архитектурных бюро) и особенно активен сетевой ритейл. По оценкам маркетологов, рынок крупных розничных сетей в РУз освоен не более чем наполовину.

Ритейлеры Узбекистана	
Сеть	Описание
korzinka.uz	Сеть основана в 1996 году и изначально называлась[68] Anglesey Food, однако в 2005 году провела ребрендинг. Работает в форматах розничной торговли. В сети — свыше 54 магазинов и 4,3 тыс. работников. К 2025 году сеть планирует расшириться до 140 магазинов.
Baraka Market	До конца 2021 года сеть планирует открыть 400 торговых точек в Ташкенте (против 42, открытых к началу 2021 года) и семи областях, а к концу 2022 года — 800 магазинов в каждом районе городов республики.
Carrefour	Французский ритейлер зашёл на рынок РУз через местную компанию Akfa Group в 2019 году и к январю 2021 года открыл два супермаркета. К 2022 году ритейлер намерен открыть пять супермаркетов и два гипермаркета в Ташкенте.
Рынок Ранжис	Крупнейший французский продуктовый рынок Ранжис намерен[69] к 2023 году открыть в РУз восемь агрологистических центров, включая три оптовых рынка.

Как видно из планов розничных сетей, сельские районы сетевой ритейл пока не интересуют — ставка делается на города, а не на сёла, где ещё долго будет доминировать традиционная торговля.

При этом, как и в Казахстане, упор сетевой ритейл будет делать на молодёжь, привлекая её новыми форматами торговли с интегрированными кафетериями[70], просторными торговыми залами, удобством и эстетикой. Доля рынков в розничной торговле будет сокращаться, но старые формы торговли — рынки и базары — ещё долго смогут удерживать свои позиции, а заодно продолжат оставаться одной из достопримечательностей для туристов, в чём им поможет французский капитал, который проявляет в РУз особенную активность, а также приданный государством рынкам модернизационный импульс.

Российский торговый капитал в РУз в сегменте FMCG не представлен, однако часть непродовольственных сетевых ритейлеров в Узбекистане работают. Ни X5, ни «Магнит» выходить на рынок Узбекистана пока не планируют. Однако «Магнит» намерен[71]открыть в Узбекистане офис, но не для последующей сетевой экспансии, а для облегчения экспорта и импорта товаров из/в Узбекистан.

Кыргызстан

Кыргызстан, как и соседние Узбекистан и Казахстан, — страна, где в розничной торговле безраздельно доминируют рынки и базары.

[67] Уникальный по всем позициям: в Ташкенте открылся ТРЦ Compass. // Nur.uz. 2018. 26 октября. URL: https://nuz.uz/sobytiya/36397-unikalnyy-po-vsem-poziciyam-v-tashkente-otkrylsya-trc-compass.html

[68] История Korzinka.uz и секреты розничной торговли. Большая беседа с Зафаром Хашимовым. // Kun.uz. 2020. 11 июня. URL: https://kun.uz/ru/news/2020/06/11/istoriya-korzinkauz-i-sekrety-roznichnoy-torgovli-bolshaya-beseda-s-zafarom-xashimovym

[69] Сеть из 8 центров агрологистики создадут при содействии Франции. // Gazeta.uz. 2020/ 11 декабря. URL: https://www.gazeta.uz/ru/2020/12/11/rungis/

[70] Новый формат магазина Texnomart открылся в Шайхантаурском районе. // Nur.uz. 2020. 29 июня. URL: https://www.gazeta.uz/ru/2020/06/29/texnomart/

[71] «Магнит» планирует открыть офис в Узбекистане. // Retail.ru. 2021. 6 апреля. URL: https://www.retail.ru/news/magnit-planiruet-otkryt-ofis-v-uzbekistane-6-aprelya-2021-203410/

В 2019 году доля оборота торговли малого и среднего предпринимательства в общем её объёме по республике составила 81,6 %, из них основная доля — 47,9 % — пришлась на индивидуальных предпринимателей. Доля малых предприятий составила 24,6 % от общего объёма оборота торговли по республике, средних предприятий — 9,25 %.

Гигант непродовольственного ритейла в КР — рынок «Дордой» (крупнейший вещевой рынок в Центральной Азии), где на площади порядка 100 га расположены 30 тыс. торговых точек, где трудятся порядка 60 тыс. человек. Всего «Дордой» обеспечивает[72] работой порядка 150 тыс. человек, включая таксистов, поваров и даже парикмахеров — рынок давно стал городом в городе и превратился в работодателя для 1/6 жителей Бишкека, а за счёт синергетического эффекта — и вовсе 600 тыс. человек.

По оценкам Всемирного банка за 2008 год, торговцы на «Дордое» ежегодно выплачивали за аренду около 500 млн долларов. Для сравнения: арендный доход владельцев второго по товарообороту рынка в Центральной Азии «Барахолка» в Алматы на порядок меньше — 66 млн долларов. Большую часть прибыли от аренды на «Дордое» получает основной хозяин рынка, кыргызский бизнесмен Аскар Салымбеков. Владелец более 30 коммерческих и некоммерческих предприятий, в том числе футбольной команды и сети кинотеатров, Салымбеков считается одним из богатейших людей в стране. В интервью журналу Forbes в 2011 году он упоминал, что 70 % его выручки приходится на «Дордой».

До кризиса 2008 года товарооборот «Дордоя» составлял 7 млрд долларов, а после кризиса сократился до 4 млрд долларов. Вступление Кыргызстана в ЕАЭС стало дополнительным ударом по рынку и его арендаторам: основой их бизнеса был реэкспорт китайских товаров, многие из которых попадали в Кыргызстан контрабандным путём.

Вступление в ЕАЭС стало для арендаторов ещё одним ударом, однако профсоюз[73] рынка сумел добиться от властей КР баснословных скидок на растаможку грузов с 3 до 0,5–1,5 доллара за 1 кг. Товарооборот на рынке сократился, однако не так драматично, как мог. Администрация рынка и его профсоюз в последние годы проводят масштабную программу модернизации рыночной инфраструктуры и осваивают цифровые платформы как в сфере финансов[74], так и в сфере онлайн-торговли.

Пандемия коронавируса сильно ударила по рынку и его арендаторам: рынок закрывался, поставки товаров срывались, многие арендаторы разорились.

В Бишкеке распложены рынок «Дордой», Ошский и Аламединский базары, поэтому новым торговым сетям в КР и столице — Бишкеке — остаётся довольствоваться теми 19,4 % розничного товарооборота, которые им оставили базары и рынки.

Ритейлеры Кыргызстана	
Сеть	Описание
«Фрунзе»	Управляет 45 магазинами разных форматов — от гипермаркетов до магазинов «у дома».
Globus	Немецкая торговая сеть контролирует 29 супермаркетов в КР.
«Народный»	Сеть из 46 магазинов формата «у дома», из которых 42 расположены в Бишкеке.

[72] Би-би-си — о рынке «Дордой»: Как вымирает крупнейший рынок Центральной Азии. // Kaktus.media.2020. 7 ноября. URL: https://kaktus.media/doc/425437_bi_bi_si_o_rynke_dordoy:_kak_vymiraet_krypneyshiy_rynok_centralnoy_azii.html

[73] 20 лет профсоюзу «Дордоя»: от борьбы с рэкетирами до цифрового будущего. // 24.kg. 2017. 14 июня. URL: https://24.kg/biznes_info/54674_20_let_profsoyuzu_dordoya_otborbyi_sreketirami_dotsifrovogo_buduschego/

[74] Рынок «Дордой» переходит на цифровую платформу Dordoi TW Scorex. // 24.kg. 2021. 25 марта. URL: https://24.kg/biznes_info/187526_ryinok_dordoy_perehodit_natsifrovuyu_platformu_Dordoi_TWScorex/

Проблемы у киргизского ритейла те же, что и у узбекского. В 2018 году генеральный директор сети гипермаркетов «Фрунзе» Бакытбек Аматов жаловался[75] на неразвитость АПК КР.

«За два года мы объездили все регионы. Встретились с производителями овощей и фруктов. Первая проблема заключается в том, что они не хотят работать с безналичным расчётом. Вторая — товар некалиброванный и неотсортированный. Они не хотят сортировать и продавать нам. У нас в торговых сетях клиенты сортируют, что приводит к большим потерям. Мы прекрасно работаем с внешними производителями. Но для местных предоставляем льготы, есть зоны для них. Наценка на них идёт от 3 до 10 %. Это не оправдывает наших расходов», — пояснил Аматов.

Аматов привёл пример, что он пытался подписать договор с производителем яблок в Ноокате, но так и не смог договориться.

«Причиной послужило то, что крестьяне не хотят заключать соглашение весной. Хотя мы им говорим: вот заключи договор, вырасти и без проблем продай осенью. А они хотят осенью, потому что ждут ценообразования. В Германии делают так: если себестоимость 4 сома, то делается надбавка в два или три раза и продаётся. Не нужно ждать, какая цена будет осенью», — добавил он.

Армения

Армянская торговля примечательна тремя особенностями.

Во-первых, несмотря на то, что торговля генерирует 13 % ВВП республики, она слабо исследована, что, впрочем, роднит её с ритейлом Казахстана, Узбекистана и Кыргызстана. Научных статей — минимум, профильных порталов, которые исследуют ритейл, нет, количество публикаций в СМИ незначительное.

Во-вторых, в силу того, что в Ереване проживает 1 млн из 2,9 млн жителей Армении, центром торговли в стране является столица.

В январе – сентябре 2019 года на Ереван приходилось 74,4 % розничного товарооборота Армении. В Ереване в январе – сентябре 2019 года насчитывалось 9,5 тыс. объектов розничной торговли, тогда как в г. Арарат (второй по численности объектов ритейла) — 1,8 тыс., или в 5,2 раза меньше.



В-третьих, в армянской торговле, в отличие от ритейла республик Центральной Азии, доминируют магазины.

Что столичный, что региональный ритейл — вотчина[76] магазинов, на весь Ереван всего пять сельскохозяйственных и 25 вещевых рынков при 8,4 тыс. магазинов.

[75] Гендиректор сети «Фрунзе» рассказал, почему местную продукцию тяжелее перетащить на прилавки. // Kabar.kg. 2018. 13 марта. URL: http://kabar.kg/news/gendirektor-seti-frunze-rasskazal-pochemu-mestnuiu-produktciiu-tiazhelee-peretashchit-na-prilavki/

[76] Торговля и прочие услуги. // Статистический комитет Республики Армения. 2019. URL: https://www.armstat.am/file/article/sv_09_19r_126.pdf

Сам розничный ритейл отличается слабой консолидацией, причиной которой, по всей видимости, является всё та же с/х модель с доминированием мелких и средних фермеров, которые сбывают свою продукцию через мелкие магазины, но не через торговые сети.

Ритейлеры Армении	
Сеть	Описание
Yerevan City	Основана в 2007 году и является самой крупной в Армении. Сеть насчитывает 24 торговые точки.
SAS	Сеть супермаркетов САС на протяжении многих лет успешной работы в Армении зарекомендовала себя как ведущая на местном рынке. Сеть насчитывает восемь торговых точек в Ереване.
Нор Зовк	Насчитывает 18 торговых точек формата дискаунтер.
Эврика	Сеть насчитывает 10 торговых точек с широким ассортиментом продуктов питания.
Эм Джи	В сети супермаркетов «Эм Джи» — 10 торговых точек формата дискаунтер. Из них два магазина — в городе Варденис.
Carrefour	Транснациональная сеть Carrefour открыла свой первый гипермаркет в Ереване в 2015 году. К 2021-му в составе сети работают три супермаркета.

Среди проблем армянского ритейла стоит выделить незащищённость производителей перед торговыми сетями: в 2018 году СМИ писали[77] о хамском отношении торговых сетей к производителям и создании Ассоциации дистрибьюторов, а в сентябре 2021 года супермаркетам Армении запретили[78] предоставлять необоснованные преимущества для одних товаров в ущерб другим. Впрочем, подобные правовые нормы в российском законодательстве присутствуют с 2017–2019 гг.

Выводы

Российский розничный рынок приблизился к состоянию зрелости, сетевые ритейлеры в ближайшие годы достигнут пределов своего расширения (единственный неосвоенный регион страны — Сибирь, а Дальний Восток слишком отдалён[79] от логистических центров сетевых ритейлеров в европейской части России), после чего останутся лишь интенсивный путь развития сетей (повышение продаж с одного магазина) и экспансия в соседние страны.

Гипотетическая экспансия российского сетевого ритейла в Казахстан может стать серьёзным вызовом для двусторонних отношений — казахстанский ритейл на новость о несостоявшемся выходе X5 на рынок РК отреагировал очень бурно и нервно. Если (когда) этот выход состоится, стоит ожидать политического противодействия со стороны Нур-Султана, чьи политики будут защищать интересы национального капитала.

Ключевым фактором, сдерживающим экспансию российских ритейлеров, является не национальная правовая специфика, а неспособность АПК республик Центральной Азии производить в должном объёме продукты питания необходимых характеристик. Для успешного развития сетевого ритейла в ЦА необходимо провести целый ряд аграрных реформ, которые или создадут крупные хозяйства, или позволят объединить в кооперативы сотни мелких и средних фермеров. Кроме того, необходимо будет создать товаропроводящие

[77] «Торговые сети часто ведут себя по-хамски»: в Армении появится Ассоциация дистрибьюторов. // «Спутник Армения». 2018. 22 октября. URL: https://ru.armeniasputnik.am/economy/20181022/15246446/torgovye-seti-chasto-vedut-sebya-po-hamski-v-armenii-poyavitsya-associaciya-distribyuterov.html

[78] Власти Армении потребуют от торговых сетей установить одинаковые правила для поставщиков. // «Спутник Армения». 2021. 29 марта. URL: https://ru.armeniasputnik.am/society/20210329/26971510/Vlasti-Armenii-potrebuyut-ot-torgovykh-setey-ustanovit-odinakovye-pravila-dlya-postavschikov.html

[79] «Магнит» не рассматривает выход на Дальний Восток и другие страны. // Retail.ru. 2021. 22 февраля. URL: https://www.retail.ru/news/magnit-ne-rassmatrivaet-vykhod-na-dalniy-vostok-i-drugie-strany-21-fevralya-2021-202163/

сети: сортировочные и складские комплексы, овоще- и фруктохранилища. Последние, например, позволяют продлить срок хранения яблок до 11 месяцев, что сделает возможным не только обеспечение потребностей внутреннего рынка без существенных потерь продовольствия, но и практически круглогодичный экспорт многих сезонных фруктов и овощей с их реализацией через предприятия сетевой торговли.

Поэтому к окончанию эпохи экстенсивного роста российский торговый капитал должен готовиться уже сейчас, но начинать его необходимо не с зондирования национальных рынков на предмет партнёров по бизнесу или сетей, пригодных для поглощения (такие меры, как показывает практика Казахстана, приводят национальный торговый капитал в состояние нервозности), а с инвестиций в с/х стран ЕАЭС и создания логистических и складских мощностей.

В таком случае подобные инвестиции будут восприниматься союзниками России в странах ЕАЭС (особенно в Центральной Азии) как помощь в развитии АПК (что видно на примере активности французского капитала в Узбекистане). И лишь на втором этапе наступит черёд развития сети магазинов.

Не исключено, что с открытием своего офиса в Узбекистане федеральный «Магнит» будет двигаться именно в рамках данной логики, что же касается онлайн-ритейла, то OZON в Белоруссии движется именно в этой логике: он не только открывает белорусский рынок для российских товаров, но и российский рынок — для белорусских компаний.

Сетевой ритейл может быть как инструментом для захвата внутреннего рынка (им он стал на Украине), так и средством для сшивки разрозненных продовольственных рынков стран ЕАЭС.

2050 СОНАР

Союз · Россия · Беларусь · Фабрика смыслов · Нарратив · Кооперация · Интеграция · Политэкономия · Идентичность · Будущее · Прогноз · Анализ · Обороноспособность · Наука и техника · Промышленность · Культура · Точки роста

«Научно-исследовательский центр проблем интеграции стран-участниц Евразийского экономического союза "Союзный нарратив 2050"»

Российская Федерация, 143180, Московская область, г. Звенигород, мкр. Пронина, д. 2, офис 12

Директор — Боков Василий Сергеевич. Тел.: 8-916-120-07-08. E-mail: vb@sonar2050.org

Шеф-редактор — Уралов Семён Сергеевич. Тел.: 8-916-215-72-02. E-mail: uralov@sonar2050.org

Глава аналитического бюро — Лизан Иван Юрьевич. Тел.: 8-999-714-12-40. E-mail: lizan@sonar2050.org