

УДК 339.138

А.В. Силантьев*Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация***В.С. Колодин***Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация*

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РИТЕЙЛЕРА «МОНИТО» НА ТЕРРИТОРИИ СИБИРИ И ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА

АННОТАЦИЯ. Стратегическое развитие ритейлинга проходит в условиях ожесточенной конкурентной борьбы. В условиях пандемии коронавируса и ослабления рубля формирование стратегии развития приобрело особую значимость для ритейлеров. Рынок брендовой одежды обладает рядом специфических черт, которые существенным образом влияют на формирование стратегии развития. Одним из важнейших направлений в достижении конкурентной устойчивости является оптимизация логистических издержек через развитие распределительной сети. В статье представлены результаты исследования конкурентной позиции ритейлера брендовой одежды «МОНИТО»; обоснована логистическая стратегия ритейлера на территории Сибири и Дальнего Востока на основе организации распределительного центра в г. Иркутске, что приведет к реорганизации системы товароснабжения холдинга LPP, в который входит ритейлер «МОНИТО»; приведено обоснование емкости потенциального рынка ритейлера на территории Сибири и Дальнего Востока в случае развития опорного распределительного центра в г. Иркутск.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Конкуренция, ритейлинг, логистическая стратегия, распределительный центр, товароснабжение.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 5 ноября 2020 г.; дата принятия к печати 15 декабря 2020 г.; дата онлайн-размещения 31 декабря 2020 г.

A.V. Silantiev*Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation***V.S. Kolodin***Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation*

DEVELOPING THE LOGISTICS STRATEGY BY «MOHITO» RETAILER IN SIBERIA AND THE FAR EAST

ABSTRACT. The strategic development of retail is taking place in a fiercely competitive environment. In the context of the coronavirus pandemic and the weakening of the ruble, the development of the strategy has become particularly important for retailers. The apparel market has a number of specific features that significantly affect the formation of the development strategy. One of the most important directions in achieving competitive stability is to optimize logistics costs through the development of the distribution network. The article presents the results of a study of the competitive position of the apparel brand "MOHITO". The study proved the logistics strategy of the retailer in Siberia and the Far East as well-founded. This strategy is based on the organization of a distribution centre in Irkutsk which leads to reorganization of the supply chain of the LPP holding including the retailer "MOHITO". We also provided supporting rationale of the capacity of the potential market of the retailer in Siberia and the Far East in the case of the opening of a reference distribution centre in Irkutsk.

© Силантьев А.В., Колодин В.С., 2020

Baikal Research Journal

электронный научный журнал Байкальского государственного университета

KEYWORDS. Competition, retail, logistics strategy, distribution center, commodity supply.

ARTICLE INFO. Received November 5, 2020; accepted December 15, 2020; available online December 31, 2020.

Рынок брендовой одежды в средней ценовой категории активно развивается. Развитие рынка подвержено ряду специфических факторов, таких как влияние модных тенденций, сезонность, особенности предпочтений в различных регионах. Указанные факторы предъявляют соответствующие требования к логистическим системам ритейлеров брендовой одежды. В частности, модные тенденции и сезонность сказывается на динамике спроса по номенклатуре реализуемых товаров, что, в свою очередь, влияет на уровень и номенклатуру запасов товаров на складах и систему заказа и перераспределения товаров между магазинами сети.

В результате несвоевременной или неполной поставки партий товаров возникает ситуация недополученного дохода из-за неудовлетворенного спроса, а также отрицательное воздействие на имидж бренда.

Повышение гибкости логистической системы ритейлеров является залогом стратегической конкурентной устойчивости и положительной динамики развития.

Сложившаяся в 2020 г. ситуация пандемией коронавируса внесла существенные изменения на условия функционирования на рынке ритейла. В частности, ввод ограничения на функционирование торговых центров и режима самоизоляции, снижение платежеспособного спроса населения, активной развитие электронной коммерции, рост цен на импортную продукцию из-за ослабления курса рубля. Фактор пандемии существенно повлиял на структуру рынка брендовой одежды: снижение спроса и увеличение доли постоянных издержек в структуре затрат хозяйствующих субъектов.

По мнению экспертов, существуют десять основных тенденций развития рынка ритейлинга и объект настоящего исследования, на наш взгляд, полностью укладывается в эти тенденции. Речь идет о следующих тенденциях.

1. Сдержанный оптимизм.
2. Онлайн идет в оффлайн.
3. Вынужденная цифровизация.
4. Коронавирус стал катализатором новых партнерств между участниками рынка.
5. Кризис сплотил людей.
6. Женщины адаптировались лучше.
7. Ритейл боится обвала спроса и не только.
8. Продуктовый ритейл ищет новые форматы взаимодействия с покупателями.
9. Удаленный режим работы.
10. Коммуникация с потребителями: персонально, визуально, оперативно и с большим уклоном в социальную ответственность¹ [1].

В свете выше сказанного целью настоящего исследования стало поиск направлений стратегического развития ритейлера «МОНИТО» на основе совершенствования его логистической системы, под которой в данном случае мы понимаем систему товароснабжения объекта исследования.

Методологической основой исследования послужили труды В.И. Буракова, В.С. Колодина, Г.Г. Левкина, И.Б. Мухаметдинова, Н.Г. Низовкиной, Ф.Г. Панкратова, В.А. Персианова, Т.Н. Поляновой, Н.Ф. Солдатовой, Л.С. Федоровой, С.Г. Холмовского, М. Линдерса, Ф. Джонсона и др. [1–10].

¹ 10 трендов российского ритейла в период пандемии COVID-19 // ShopAndMall. URL: https://shopandmall.ru/analytics/10_trendov_rossiyskogo_riteyla_v_period_pandemii_covid-19.

Информационной базой послужили отчетные данные ритейлера «МОНИТО», экспертные оценки, а также результаты опросов, проведенных студентами Байкальского государственного университета под руководством авторов.

Сеть брендовых магазинов «МОНИТО» входит в портфель холдинга LPP, специализирующегося на продаже брендовой одежды. Фирма основана в Польше в 1991 г. Марек Пехоцким и Ежи Любянцем. LPP — это аббревиатура от Любянец, Пехоцкий и партнеры.

Компания имеет в Европе более 1 700 магазинов в разных странах. Штаб-квартира компании находится в Гданьске, она также имеет офисы в Кракове, Шанхае и Дакке. В компании работает более 22 тыс. сотрудников. В 2009 г. LPP стала крупнейшей фирмой Польши по продаже одежды и создала бренды Cropp и Sinsay. В 2014 г. LPP вошла в основной польский фондовый индекс WIG 20.

Большая часть одежды производится в Китае, меньшая — в Индии, Бангладеш и Польше.

Коллекция брендов LPP продается в 18 странах Центральной и Восточной Европы, а также на Ближнем Востоке.

В 2014 г. компания начала расширяться в Германии и Хорватии, а в 2015 г. с брендом RESERVED она дебютировала в Египте, Катаре и Кувейте. Главный офис LPP находится в Гданьске, есть также офисы в Кракове и Шанхае, а с 2015 г. также в Дакке, столице Бангладеш. LPP является владельцем самого крупного и самого современного центра дистрибуции одежды в Центрально-восточной Европе, расположенного в городе Пруц-Гданьский.

В каждой стране, в которой доступны товары брендов, действует местное представительство LPP.

Логистический центр LPP это 1 686 одновременно обслуживаемых салонов; 70 тыс. м² поверхности (самый большой и современный логистический центр в Центральной и Восточной Европе); 1,2 млн. отправляемых единиц одежды.

Таким образом, компания LPP использует централизованную систему распределения товаров, с центром в Польше. Развитие географии рынка требует расширения и логистических возможностей, в особенности для освоения новых территорий.

МОНИТО является сетью динамично развивающихся бутиков с одеждой для молодых женщин, проживающих в больших городах. Бренд в своем ассортименте предлагает женскую одежду, а также широкий выбор аксессуаров и обуви. Бренд «МОНИТО» задуман как предложение для молодых финансово независимых женщин (20–35 лет), для девушек (15–20 лет), и женщины средних лет (35–50 лет).

Салоны распределены по брендам и по региональному признаку. В России в 18 городах размещены магазины МОНИТО. При этом основная часть сконцентрирована в западной и центральной части страны.

Город Иркутск это самый восточный город в сети МОНИТО. По нашему мнению, есть предпосылки к освоению рынков Республик (САХА) Якутия, Бурятия и Приморского края.

Основными конкурентами являются следующие компании:

- H&M (Hennes & Mauritz), шведская компания, крупнейшая в Европе розничная сеть по торговле одеждой. Штаб-квартира в Стокгольме;
- Gloria Jeans, российский бренд;
- Reserved, бренд, который так же входит в LPP, как и МОНИТО;
- Inditex (Inditex S.A.) — испанская компания, владелец крупных сетей магазинов, торгующих одеждой. Штаб-квартира — в городе Артейхо (Галисия, Испания).

С целью выявления сильных и слабых сторон конкурентов в области организации товароснабжения, нами проведен опрос работников служб закупок и снабжения выше названных компаний.

Результаты анализа показали следующее.

Основной особенностью Н&М системы товароснабжения является отсутствие собственного склада у магазинов сети, весь товар в наличии находится в торговом зале. Российский склад продукции находится в Москве и оттуда осуществляется снабжение регионов. Чтобы обеспечить потребительский спрос в таких условиях, поставки приходят в магазин в регионах Урал и Сибирь четыре раза в неделю, а в центральной части России ежедневно.

Плюсы такой системы:

- не нужно тратить человекочасы на содержание склада в порядке;
- не нужны складские площади, а это в свою очередь позволяет больше площади задействовать непосредственно для торгового зала;
- также не нужно тратить на приспособления для склада, вроде вешалок и стеллажей;
- исключен человеческий фактор, например, не может произойти ситуация, что новый артикул забыли вынести в зал, это исключает упущенные продажи;
- не нужно тратить время в течение рабочего дня на пополнение зала товаром.

Минусы данной системы:

- частые доставки автотранспортом обходятся достаточно дорого;
- нет возможности обосновать объемы поставок, расчетом потребности занимаются логисты в Москве;
- торговый зал из-за такой системы снабжения выглядит неаккуратно.

У бренда Gloria Jeans не выявлено определенной политики по поводу товароснабжения. Поставки приходят 2–3 раза в неделю, разбор поставки происходит ненормированно ни по времени, ни по месту. Зачастую складывается ситуация, когда поставку разбирают на виду у покупателей в торговом зале или прямо на кассе, что портит имидж их магазинов.

В распоряжении входят небольшие склады, доставка в зал из которых происходит по утрам. Системы складирования нет: товар на складе просто лежит по товарным группам, то есть один артикул может лежать в нескольких местах, что затрудняет качественное пополнение зала. Преимуществом этих магазинов является наличие бонусных систем и частые акции.

Преимуществом Reserved является довольно широкий ассортимент и большая площадь, а также наличие мужского и детского отделов, что существенно облегчает шоппинг для семей и увеличивает конвертацию. Система снабжения у «Reserved» похожа на систему снабжения «МОНИТО», разница лишь в объемах поставок — у Reserved они в несколько раз больше. Склад больше на 20 м², разделен на зоны по отделам: мужскую, женскую и детскую. На складе отсутствует четкая систематизация логистических операций. Склад постоянно переполнен и это затрудняет выполнение стандартов обслуживания.

Корпорация Inditex объединяет более 6 750 магазинов в 88 странах Inditex — одна из крупнейших групп, занимающихся дистрибуцией одежды в мировом масштабе, она имеет более 5 000 магазинов в 77 странах Европы, Америки, Азии и Африки. Кроме бренда Zara, самой крупной из торговых сетей группы,

В Inditex входят также и другие бренды: Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home и Uterqüe, каждый из которых рассчитан на определенный сегмент покупателей.

Группа Inditex сумела в короткие сроки расширить свою деятельность в международном масштабе.

Основной особенностью распределительной системы Inditex является гибкость снабжения, которое точно подстраивается под спрос в каждом магазине сети каждого бренда. Это осуществляется благодаря двум исправно работающим алгоритмам:

– еженедельная обратная связь по новинкам, осуществляемая между директорами магазинов и менеджерами по продукту из Испании;

– тщательная проработка отчетов по продажам, модели-хиты привозят подсоптом в поставках, моделей аутсайдеров из продажи исключаются. В целом можно сказать, что эта компания является безоговорочным лидером на рынке ритейла одежды, им удается полностью обновлять ассортимент магазинов каждые 2 недели, благодаря слаженной работе логистической системы.

Таким образом, проанализировав все преимущества и слабые стороны конкурентов можно сделать вывод, что есть элементы у конкурентов, которые можно перенять. В частности, следует обратить внимание на упорядоченную систему складирования как в Inditex, а также систему быстрого реагирования на запросы рынка, скрупулезную работу с отчетами по продажам и еженедельный feedback по моделям-новинкам.

Данный опыт предлагается реализовать на основе имеющегося пакета 1С. Следует формировать отчет по проданным моделям, список которых всего лишь нужно упорядочить по товарным подгруппам по убыванию. Подгруппы, которые совсем не продавались неделю, сразу попадают в список подгрупп, новинки которых не следует отправлять в поставках в этот салон. Сложность состоит только в том, что по каждому салону этот список нужно формировать отдельно и анализировать этот салон в отрыве от остальных. Например, если в 12 из 18 салонов определенная подгруппа является хитом продаж, то это не означает, что в остальных шести салонах эта подгруппа продается в количестве хотя бы одной штуки. То есть опираться в анализе следует только на продажи конкретного анализируемого салона.

Еще одной мерой по увеличению эффективности логистической системы можно считать регулярную обратную связь по новинкам между салоном и менеджерами по продукту. Это необходимо для определения потенциальных моделей хитов и аутсайдеров, а также понимания причин ошибок в реализации.

Обратная связь по продукту необходима, так как это самый быстрый способ передачи информации из салонов производственному отделу, с которым нет в данный момент никакого взаимодействия. Менеджеры по продукту, в свою очередь, должны систематизировать всю полученную от салонов информацию, и передавать ее в отдел производства, чтобы в следующем сезоне могли исправить недостатки нынешних моделей и перевыпустить наиболее удачные.

Из-за географических особенностей России, а именно большой протяженности с запада на восток, в настоящее время доставки осуществляются с задержкой 5–7 дней. Чтобы появилась возможность внедрить рекомендации, необходимо доставлять товар в салоны быстрее, чем это осуществляется сейчас.

Существуют, на наш взгляд, два пути:

– организация доставок с использованием авиатранспорта из распределительных центров в Москве и в Польше;

– создание нового распределительного центра в восточной части России. Нами предлагается создание такого центра в г. Иркутске.

Для обоснования направлений логистической стратегии альтернативные варианты просчитаны с точки зрения экономической эффективности

Доставка самолетом из Москвы в Иркутск стоит оценивается в 136 тыс. руб., при условии доставки в среднем десяти мест (около 1 т). Таких поставок в неделю должно быть минимум две. В месяц затраты на доставку составят в пределах 1 088 тыс. руб.

В табл. 1 представлены затраты на перевозку десяти мест из Москвы два раза в неделю.

Таблица

Стоимость авиадоставок из Москвы в города Урала и Сибири

Город-получатель	Стоимость единоразовой доставки, тыс. руб.	Стоимость доставок в месяц, тыс. руб.	Стоимость доставок в год, тыс. руб.
Иркутск	136,1	1 088,3	12 975,4
Красноярск	97,3	778,3	9 339,1
Омск	62,7	501,4	6 016,5
Томск	85,1	680,3	8 162,9
Барнаул	85,1	680,3	8 162,9
Новокузнецк	85,1	680,3	8 162,9
Тюмень	62,7	501,4	6 016,5
Челябинск	62,7	501,4	6 016,5
Сургут	92,3	738,3	8 859,0
Новосибирск	85,1	680,3	8 162,9

Источник: Составлено авторами.

Стоимость доставок из Пруц-Гданьский в Москву стоит 23,2 тыс. руб. за единоразовую перевозку, которая по объему меньше единоразовой в регионы в 3 раза. К суммам из таблицы следует прибавить еще 69,6 тыс. руб. За год суммарные затраты составят 79,386 млн руб.

При организации распределительного центра в г. Иркутске необходимо рассмотреть стратегию экстенсивного развития рынка на территории Сибири и Дальнего Востока. Рассмотрены крупные города и областные центры, такие как Владивосток, Хабаровск, Якутск, Улан-Удэ.

Население Республики Бурятия составляет 984 134 чел. по состоянию на 1.01.2017 г. Из них работоспособное население (16–59 лет) 559 600 чел., из которых 56 % (330 164 чел.) женщины. Потенциальными покупателями салонов в г. Улан-Уде могут быть 270 тыс. чел. Исходя из аналогии динамики продаж в г. Иркутске совершают покупки примерно 128 человек, что составляет 4,5% от женского трудоспособного населения области. Взяв за основу данный показатель, можно рассчитать товарооборот потенциального салона в Улан-Удэ. За год товарооборот составит 19 млн руб.

Проведя аналогичные расчеты, видим, что салон во Владивостоке может приносить 71,9 млн руб., в Якутске — 34,9 млн руб., в Хабаровске — 26,5 млн руб. Суммарно компания может зарабатывать еще 153,2 млн руб. в год, если сделать распределительный центр ближе к восточной части России.

Средняя заработная плата в Якутске, Хабаровске и Владивостоке выше средних в городах, в которых уже есть салоны МОНИТО, это значит, что и покупательская способность в них больше. Это еще раз доказывает, что открытие салонов в этих городах оправдано.

Наличие распределительного центра в г. Иркутске позволило бы открыть салоны в Казахстане и Монголии. В целом можно увеличить количество салонов до семи.

С фабрик Китая готовый товар доставляется по южному морскому пути контейнерами в Польшу, там происходит сортировка и производится отправка на склад в Москву, а оттуда в свою очередь товар отправляют по салонам в регионы. Более 30 % продаж компании LPP приходится на российский рынок. Это означает, что часть расходов на транспортировку из Китая в Польшу можно избежать, отправляя часть товара напрямую в Сибирь.

Доставка товаров из Китая в Иркутск автотранспортом в размере 640 мест (половина месячной потребности) обойдется компании в 295 тыс. руб.

За год расходы на перевозку составят 72,3 млн руб. Скорость доставки в среднем увеличится на 2 дня, не считая времени, которое обычно уходило на транспортировку товара из Китая в Польшу. Это позволит увеличить выручку салонов минимум на 10 %. Затраты на транспортировку уменьшатся на 8,9 % в год, не считая экономии на перевозке из Китая в Польшу. Если учесть потенциальную выгоду от открытия салонов 153,2 млн руб. и затраты на обустройство распределительного центра, можно сделать вывод о предпочтительности организации в г. Иркутске распределительного центра с возможностью расширения границ рынка.

Список использованной литературы

1. Бураков В.И. Основы коммерческой логистики : учеб. пособие / В.И. Бураков, В.С. Колодин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. — 364 с.
2. Левкин Г.Г. Коммерческая логистика : учеб. пособие / Г.Г. Левкин. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. — 205 с.
3. Мясникова Л.А. Реверсивные потоки в логистике сетевой торговли / Л.А. Мясникова, Э.М. Букринская // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2018. — № 3. — С. 23–28.
4. Низовкина Н.Г. Управление затратами предприятия (организации) : учеб. пособие / Н.Г. Низовкина. — Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2011. — 183 с.
5. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность : учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатов. — Москва : Дашков и К°, 2017. — 500 с.
6. Полянова Т.Н. Логистический менеджмент компании / Т.Н. Полянова, С.В. Саркисов // Страховое дело. — 2019. — № 7 (316). — С. 33–45.
7. Управление закупками и поставками : учебник / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон ; пер. с англ. — 13-е изд. — Москва : Юнити-Дана, 2012. — 754 с.
8. Фёдоров Л.С. Общий курс транспортной логистики : учеб. пособие / Л.С. Фёдоров, В.А. Персианов, И.Б. Мухаметдинов. — 2-е изд., стер. — Москва : КноРус, 2013. — 309 с.
9. Фразелли Э. Мировые стандарты складской логистики / Э. Фразелли ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2012. — 329 с.
10. Холмовский С.Г. Распределительная логистика : учеб. пособие / С.Г. Холмовский. — Иркутск : Изд-во БГУ, 2019. — 90 с.

References

1. Burakov V.I., Kolodin V.S. *Osnovy kommercheskoy logistiki* [Fundamentals of Commercial Logistics]. 2nd ed. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2015. 364 p.
2. Levkin G.G. *Kommercheskaya logistika* [Commercial Logistics]. Moscow, Berlin, Direkt-Media Publ., 2015. 205 p.
3. Myasnikova L.A., Bukrinskaya E.M. Reverse Flows in Logistics of Network Trade. *RISK: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsia = RISC: Resources, Information, Supply, Competition*, 2018, no. 3, pp. 23–28. (In Russian).
4. Nizovkina N.G. *Upravlenie zatratami predpriyatiya (organizatsii)* [Cost Management of the Enterprise (Organization)]. Novosibirsk State Technical University Publ., 2011. 183 p.
5. Pankratov F.G. *Kommercheskaya deyatel'nost'* [Commercial Activities]. Moscow, Dashkov i K° Publ., 2017. 500 p.
6. Polianova T.N., Sarkisov S.V. Logistical Management of the Company. *Strakhovoe delo = Insurance*, 2019, no. 7 (316), pp. 33–45. (In Russian).
7. Leenders M., Johnson P.F., Flynn A., Fearon H. *Purchasing and Supply Management*. 13th ed. Boston, McGraw-Hill Irwin, 2005. 588 p. (Leenders M., Johnson P.F., Flynn A., Fearon H. *Upravlenie zakupkami i postavkami*. 13th ed. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2012. 754 p.).
8. Fedorov L.S., Persianov V.A., Mukhametdinov I.B. *Obshchii kurs transportnoi logistiki* [General Course of Transport Logistics]. 2nd ed. Moscow, KnoRus Publ., 2013. 309 p.

9. Frazelle E. *World-Class Warehousing and Material Handling*. New York, McGraw-Hill, 2002. 256 p. (Russ. ed.: Frazelle E. *Mirovye standarty skladskoi logistiki*. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2012. 329 p.).

10. Kholmovskii S.G. *Raspredeitel'naya logistika* [Distribution logistics]. Irkutsk, Baikal State University Publ., 2019. 90 p.

Информация об авторах

Силантьев Александр Валерьевич — кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, Российская Федерация, г. Иркутск, e-mail: silantev.aleksandr@rambler.ru.

Колодин Виктор Семенович — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой инженерно-экономической подготовки, заслуженный экономист Российской Федерации, Байкальский государственный университет, Российская Федерация, г. Иркутск, e-mail: kolodinvs@bgu.ru.

Authors

Alexander V. Silantsev — PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: silantev.aleksandr@rambler.ru.

Viktor S. Kolodin — DSc in Economics, Professor, Head of Engineering and Economics Training Department, Honored Economist of Russia, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: kolodinvs@bgu.ru.

Для цитирования

Силантьев А.В. Формирование логистической стратегии ритейлера «МОНИТО» на территории Сибири и Дальнего Востока / А.В. Силантьев, В.С. Колодин. — DOI: 10.17150/2411-6262.2020.11(4).6 // Baikal Research Journal. — 2020. — Т. 11, № 4.

For Citation

Silantsev A.V., Kolodin V.S. Developing the Logistics Strategy by «МОНИТО» Retailer in Siberia and the Far East. *Baikal Research Journal*, 2020, vol. 11, no. 4. DOI: 10.17150/2411-6262.2020.11(4).6. (In Russian).