

IV. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СФЕРЫ УСЛУГ

УДК 339.37

А.Р. Бетанов, Ци Юйцзин, В.В. Бахарев

**RUSSIAN RETAIL TRADE IN RUSSIAN
FEDERATION: CURRENT STATE**

The present paper contains a description of article the current state of the retail market in the Russian Federation. The main trends of the development of retail in Russia are shown. These trends include the growth of digital retail, the emergence of new retail formats adapted to the changing purchasing power of the population, the entry of federal retail operators into new regional markets and the acquisition of small retail companies by large chains. A major threat to the sustainable development of retail may be a shortage of labor, which requires a revision of the policies of retail companies in the field of personnel management.

Keywords: retail trade, traditional retail, digital trade, marketplaces.

А.П.Бетанов¹, Ци Юйцзин², В.В.Бахарев³**РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ: СОВРЕМЕННОЕ
СОСТОЯНИЕ**

В статье описано текущее состояние на рынке розничной торговли Российской Федерации и показаны основные тенденции его развития. К числу этих тенденций относятся рост цифровой розницы, появление новых торговых форматов, учитывающих изменение покупательной способности населения, выход федеральных розничных операторов на новые региональные рынки и поглощение небольших торговых компаний крупными сетями. Важной угрозой для устойчивого развития розничной торговли может стать нехватка рабочей силы, что требует пересмотра политики торговых компаний в области управления персоналом.

Ключевые слова: розничная торговля, традиционная розница, цифровая торговля, маркетплейсы.

DOI: 10.36807/2411-7269-2024-3-38-37-43

Розничная торговля играет важную роль в экономике Российской Федерации, так как она является крупной и динамично развивающейся отраслью [1]–[3], вносящей заметный вклад в формирование валового внутреннего продукта, создающей значительное число рабочих мест, активно осваивающей передовые технологические и организационные решения (и тем самым способствующей переходу российской экономики к цифровому технологическому укладу) [4]–[8], а также обеспечивающей доступ населения к необходимым товарам [9], что служит заметным фактором для экономической (и, в частности, продовольственной) безопасности страны [10]–[12] и для создания условий для достойного качества жизни [13], [14]. По этой причине большой интерес представляет оценка современного состояния отрасли розничной торговли Российской Федерации и анализ перспектив её дальнейшего развития.

¹ Бетанов А.П., магистрант; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Betanov A.P., Undergraduate; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Polytechnic University of Peter the Great", Saint-Petersburg
E-mail: arturbetanov@mail.ru

² Ци Юйцзин, магистрант; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Qi Yujing, Undergraduate; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Polytechnic University of Peter the Great", Saint-Petersburg

³ Бахарев В.В., доцент, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Bakharev V.V., Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Polytechnic University of Peter the Great", Saint-Petersburg
E-mail: v50226@mail.ru

При выполнении данной работы мы опирались на статистическую и аналитическую информацию, представленную в отраслевых обзорах и средствах массовой информации.

Розничная торговля в России в основном представлена крупными игроками (федеральными сетевыми розничными компаниями), которые занимают большую долю торгового оборота. В силу масштаба деятельности этих операторов они способны влиять на состояние всей российской отрасли розничной торговли. Из-за этой особенности ретейла в нашей стране в данной работе мы будем рассматривать деятельность крупных розничных операторов, уделяя основное внимание деятельности компаний, работающих в сегменте FMCG (FMCG представляет собой нишу, включающую товары повседневного спроса, к которым относятся как продовольственные товары, так и непродовольственные, представленные в сегментах бытовой химии, мелкой электроники и др. [2], [15]. Данные по объёму продаж традиционных (оффлайн) компаний этого сегмента представлены в Табл. 1.

Таблица 1 – Крупнейшие FMCG-ритейлеры в России по обороту, по итогам 2023 г. (по данным ПАО "Магнит" [16])

| Место в рейтинге по выручке | Компания | Выручка в 2023 г., млрд руб. | Динамика к 2022 г., % |
|-----------------------------|--|------------------------------|-----------------------|
| 1 | X5 Group ("Пятёрочка", "Перекрёсток", "Чижик" и др.) | 3145,3 | 20,6 |
| 2 | "Магнит" | 2545,1 | 9 |
| 3 | Mercury Retail Group ("Красное & Белое", "Бристоль") | 1000,4 | 20,4 |
| 4 | "Лента" | 615,8 | 14,6 |
| 5 | "Светофор" | 399,6 | 8 |
| 6 | Auchan | 276,7 | -3,9 |
| 7 | "Вкус вилл" | 259,8 | 26,9 |
| 8 | Metro | 226,7 | 1,4 |
| 9 | ГК "Окей" | 205,7 | 2,8 |
| 10 | "Спар Миддл Волга" | 181,9 | 37,6 |

Электронные маркетплейсы [17] пока в целом отстают по объёму продаж от компаний оффлайн-ритейла, однако они также занимают заметное место в общем объёме розничного оборота РФ (Табл. 2).

Таблица 2 – Крупнейшие розничные компании традиционного и цифрового формата (составлено авторами на основе [15], [16], [18])

| Место в рейтинге по объёму продаж | Традиционная (оффлайн) розница | | Электронные маркетплейсы | |
|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| | Название | Оборот за 2023 г., млрд руб. | Название | Оборот за 2023 г., млрд руб. |
| 1 | X5 Group | 3145,3 | Wildberries | 2523 |
| 2 | "Магнит" | 2545,1 | Ozon | 752 |
| 3 | Mercury Retail Group | 1000,4 | Яндекс Маркет | 503 |

Как показывает Табл. 2, крупнейший цифровой маркетплейс (Wildberries) по своему обороту практически соответствует компании, занимающей второе место в сегменте оффлайн-продаж ("Магнит"). При этом компания, занимающая второе место среди маркетплейсов (Ozon), очень сильно (более чем втрое) отстаёт от лидера. За счёт такого сильного разрыва между первым и вторым игроком на рынке онлайн-торговли совокупный оборот трёх лидирующих компаний в этом сегменте почти вдвое меньше общего объёма продаж тройки лидеров на рынке традиционной розницы.

Постоянное изменение условий ведения бизнеса и запросов потребителей ведёт к тому, что ритейлеры вынуждены непрерывно адаптироваться к новым реалиям. К числу таких стратегий адаптации относятся:

1. Слияние и поглощение компаний. Так, компания X5 Retail Group, помимо изначально входивших в неё сетей "Пятёрочка" и "Чижик", объединила под своим управлением такие сети, как "Покупочка" и "ПокупАлко" и рассматривает покупку "Виктории", а "Магнит" выкупил компанию DIXY Holding Limited, управлявшую сетями "Дикси" и "Мегамарт", а также онлайн-площадку Kazan Express, на основе которой был создан собственный маркетплейс "Магнит Маркет". Эта тенденция отражает не только укрупнение лидирующих компаний, но и уход с рынка более мелких независимых игроков,

которым трудно конкурировать с крупнейшими игроками [19], [20]. Для лидеров рынка такая стратегия представляет собой захват дополнительной доли рынка и выход в новые сегменты.

2. Развитие дискаунтеров (магазинов низшего ценового сегмента) как уже существующими розничными операторами, так и независимыми компаниями [11], [21]. Эта тенденция отражает снижение покупательной способности населения [22]. Так, например, у "Магнита" есть сети "Моя цена" и "Первый выбор", у X5 Retail Group – "Чижик". Помимо них, в данном сегменте работает независимая сеть "Светофор". Кроме того, на этот рынок вышла белорусская компания "Евроопт" (управляющая в Белоруссии сетью "Евроторг") с брендом магазинов-дискаунтеров "Чеснок". Этот рынок пока ещё сравнительно свободен и обладает хорошими перспективами роста, вследствие чего компании стремятся скорее выйти и закрепиться на нём.

3. Рост онлайн-продаж. Привычка покупать товары дистанционно сформировалась у населения со времён пандемии и сохранилась даже после снятия ограничений [23]. Потребителей привлекает возможность сэкономить время на посещение магазинов и получить наиболее выгодные цены благодаря быстрому и простому сравнению предложений от разных поставщиков. Как показывает Табл. 2, компании онлайн-торговли (цифровые маркетплейсы) уже занимают заметную долю в общем товарообороте российской отрасли розничной торговли и демонстрируют уверенный рост продаж, успешно конкурируя с другими торговыми форматами и вытесняя с рынка компании, не успевающие адаптироваться к изменению привычек потребителей. Как следствие, компаниям традиционной розницы также надо развивать цифровые каналы торговли, чтобы предложить клиентам наиболее удобный для них формат совершения покупки [24], [25]. При этом цифровым ретейлерам также необходимо обеспечивать рост своей физической инфраструктуры (т.е. развитие точек выдачи заказов [26], [27]), чтобы добиться максимально полного охвата целевой аудитории своими услугами и создать для клиентов удобные условия покупки.

4. Внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы для уменьшения издержек на содержание персонала, повышения эффективности продаж и обеспечения бесшовности сервиса [28]. В частности, в настоящее время во многих процессах розницы активно используется искусственный интеллект, в основном для анализа поведения покупателей и прогнозирования спроса. Также он помогает следить за укомплектованностью склада необходимым количеством товаров и рассчитывать их оптимальную стоимость. Умные камеры и оплата по биометрии тоже применяются в ретейле и постепенно набирают всё большую популярность, так как позволяют снизить издержки на персонал и оптимизировать сам процесс покупки для клиента, сэкономив его время и нервы [29]. К сожалению, текущие санкционные ограничения создают определённые препятствия для проведения цифровой трансформации розничных предприятий [30].

5. Выход федеральных розничных компаний на новый для них рынок Дальнего Востока. В силу удалённости этого региона федеральные ретейлеры в течение длительного времени не вели в нём свою деятельность из-за проблем с логистикой. Благодаря этому в данном регионе сегмент розничной торговли был представлен локальными операторами, имевшими достаточно сильные позиции (что также усложняло выход федеральных компаний на региональный рынок). Однако, начиная с 2023 г. крупные федеральные торговые сети начали активно увеличивать своё присутствие в этом регионе. Для этого ими было избрано два пути:

- Открытие магазинов под своим брендом и постепенное наращивание их числа (так, например, поступила X5 Retail Group, выйдя на рынок региона с брендом "Пятёрочка"). В рамках этой модели компания может как открывать собственные новые магазины, так и приобретать местные торговые сети с их последующим ребрендингом (эта стратегия также была реализована X5 Retail Group, которая выкупила местную сеть в Хабаровске "Амба" с целью получения её торговых площадей и ребрендинга).

- Приобретение местных торговых сетей и продолжение работы под их брендами для изучения спроса и рынка региона в целом (так поступил "Магнит", выкупив более 30% торговой сети "Самбери").

Ключевые трудности, с которыми сталкиваются розничные операторы в настоящее время:

1. Низкий уровень доходов населения, которое стремится максимально снизить свои издержки на приобретение продуктов питания [31]. Именно поэтому сейчас так активно начали развиваться сети дискаунтеров. Такому экономному поведению потребителей способствует рост электронной коммерции, позволяющей сравнить

множество предложений. Клиенты активно пользуются этой возможностью, чтобы не переплачивать за нужный им товар. Они готовы скорее поступиться своим временем (необходимым для выбора оптимального предложения), но не деньгами [32].

2. Рост конкуренции между традиционными и цифровыми форматами торговли, ведущий к необходимости их интеграции в единую омниканальную модель организации продаж [24], [25].

3. Уход с рынка ряда иностранных поставщиков и вызванная этим необходимость замещения ассортимента [33].

Эксперты, в том числе на основе данных Росстата, считают, что после окончания 2023 г., когда происходило восстановление продаж, рост розничной торговли завершился. Также были зафиксированы резкие спады в количестве появления новых игроков как на рынке, так и на маркетплейсах – происходит постепенное насыщение предложения. Если в 2023 г. оборот розничной торговли показал реальный рост на 5,9%, то в 2024 г. прогнозы, по оценкам Минэкономразвития, говорят о 3,7%, а в 2025 г. – 3,3% [34].

Вместе с этим, ожидается, что уровень инфляции снизится до 9%, что приведёт к пусть и небольшому, но росту покупательской способности населения и возможному росту ВВП на 1-2%. Доля онлайн-торговли в общем объёме может достичь 18% (в 2022 г. – 11,6%, в 2023 г. – 13,8%).

Развитию розничной торговли мешает нехватка персонала (по статистике, сейчас около 91% компаний указывают на наличие незаполненных вакансий, причём в большинстве случаев речь идёт о рядовых сотрудниках), связанная не столько с отсутствием свободных работников на рынке труда, сколько с их нежеланием работать на предлагаемых условиях [35]. Необходимо отметить, что заметную долю в общей численности работников в сфере розничной торговли занимали трудовые мигранты, однако в настоящее время из-за снижения курса рубля привлекательность работы в России для них снизилась. Кроме того, на доступности рабочей силы отрицательно сказалось ужесточение миграционной политики [36]. В отдельных регионах нехватка работников привела к существенным сбоям в нормальном функционировании торговых предприятий [36].

Для решения этой проблемы компаниям придётся принять меры по улучшению условий оплаты персонала [35], [37]. Частично ситуацию позволяет спасти аутсорсинг персонала. Крупные российские ретейлеры прибегают к использованию услуг аутсорсинга для привлечения необходимых работников, снижения затрат на оплату труда персонала и возможности использовать более квалифицированных специалистов. Ожидается, что спрос на эти услуги в будущем будет только расти, пока компании не станут больше заниматься развитием собственного персонала и улучшением условий работы (в том числе уровня заработной платы) [38].

Несмотря на наличие конкуренции между различными компаниями, в отрасли есть понимание необходимости совместных усилий для обеспечения её устойчивого развития. Подтверждением этого является тот факт, что в последние годы набирает популярность проведение масштабных отраслевых мероприятий, объединяющих всех ретейлеров страны в рамках форумов, конференций, премий. Так, например, уже на протяжении 10 лет проводится международный форум для бизнеса "Неделя российского ретейла", где главными целями являются награждение за особые заслуги самых выдающихся представителей отрасли, выявление самых острых проблем и поиск лучших решений для них, а также обмен опытом с зарубежными коллегами или даже заключение интернациональных соглашений о сотрудничестве [39].

В целом, можно констатировать, что, несмотря на текущую экономическую и геополитическую нестабильность, отрасль розничной торговли Российской Федерации устойчиво растёт и адаптируется к изменениям внешней среды. Федеральные розничные операторы наращивают своё присутствие в регионах, поглощают локальные сети и внедряют новые форматы торговой деятельности, а также активно используют новые технологии. Благодаря этому отрасль розничной торговли сохраняет свою экономическую эффективность и успешно выполняет свои социальные функции по обеспечению доступа населения к товарам.

Список использованных источников:

1. Бахарев В.В. Тенденции развития ретейла в России / В.В. Бахарев, Г.Ю. Митяшин // Экономический вектор. – 2020. – № 3(22). – С. 54-60. – DOI 10.36807/2411-7269-2020-3-22-54-60. – EDN GINVCL.

2. Воронова О.В. Сетевой ретейл FMCG-сегмента в Российской Федерации: современное состояние и проблемы развития / О.В. Воронова, В.А. Харева // Международ-

ный научный журнал. – 2019. – № 2. – С. 7-16. – DOI 10.34286/1995-4638-2019-65-2-7-16. – EDN DMEOEC.

3. Суворова С.Д. Розничная торговля Российской Федерации: современное состояние, проблемы и направления развития / С.Д. Суворова, А.П. Мозговая // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли* : Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 8-ми частях, Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года. Том Часть 4. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 318-327. – EDN XNCSYA.

4. Васильева А.Д. Трансформация ретейла: сложности перехода от диджитал к фиджитал формату / А.Д. Васильева, А.С. Краснов // *Актуальные вопросы устойчивого развития современного общества и экономики*: Сборник научных статей 3-й Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х томах, Курск, 25 апреля 2024 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2024. – С. 106-109. – EDN BRPJDX.

5. Воронова О.В. Алгоритм оценки соответствия ИТ-стратегии и бизнес-стратегии сетевых торговых компаний / О.В. Воронова, И.В. Ильин, В.Н. Васильев // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. – 2024. – № 2(146). – С. 97-104. – EDN UKTRCY.

6. Егорова К.Д. Формат "DARK STORE": Современная реальность ретейла России / К.Д. Егорова, А.С. Платонова, С.Д. Суворова // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. – 2020. – № 7-2(46). – С. 110-113. – DOI 10.24411/2500-1000-2020-10896. – EDN AFTCPF.

7. Еремин К.А. Форматы "e-Grocery" и "Dark Store": развитие на потребительском рынке России / К.А. Еремин, С.Д. Суворова // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2020. – № 12-1(70). – С. 235-238. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-11055. – EDN IJZENX.

8. Курочкина А.А. Развитие AR-технологий в розничной торговле / А.А. Курочкина, Ю.Е. Семенова, А.Ю. Тимошенко // *Глобальный научный потенциал*. – 2021. – № 3(120). – С. 239-242. – EDN JMVSVH.

9. Капустина И.В. Значение торговли в социально-экономическом развитии России / И.В. Капустина, Е.С. Семенова // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли*: Сборник трудов Всероссийской научной и учебно-практической конференции. В 3 ч., Санкт-Петербург, 27–29 мая 2020 года. Том Часть 3. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. – С. 130-134. – EDN JYFFRN.

10. Котляров И.Д. Развитие розничной торговли продуктами питания как ключевой инструмент обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации / И.Д. Котляров // *Наука, образование и бизнес: новый взгляд или стратегия интеграционного взаимодействия*: Сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции, посвященной памяти первого Президента Кабардино-Балкарской Республики Валерия Мухамедовича Кокова, Нальчик, 18–20 октября 2023 года. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В.М. Кокова, 2023. – С. 117-122. – EDN GPSYFC.

11. Митяшин Г.Ю. Розничная торговля как актор продовольственной безопасности: функции и инструменты их реализации / Г.Ю. Митяшин // *Теоретическая экономика*. – 2024. – № 3(111). – С. 57-72. – DOI 10.52957/2221-3260-2024-3-57-72. – EDN EUYGBM.

12. Туриева А.С. Функции торговли в современной системе обеспечения продовольственной безопасности / А.С. Туриева, Г.Ю. Митяшин // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли*: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 8-ми частях, Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года. Том Часть 4. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 338-346. – EDN WTZXI.

13. Белов В.И. Сравнительная характеристика качества жизни населения в современной России: проблемы и пути решения / В.И. Белов, Т.В. Степанова // *Управленческое консультирование*. – 2018. – № 10(118). – С. 126-132. – DOI 10.22394/1726-1139-2018-10-126-132. – EDN YNFXQT.

14. Пирогова О.Е. Исследование проблем повышения благосостояния граждан Российской Федерации / О.Е. Пирогова, М.Л. Макаревич // *Международный научный журнал*. – 2019. – № 3. – С. 14-20. – DOI 10.34286/1995-4638-2019-67-3-14-20. – EDN QXXURO.

15. Крупнейшие FMCG-ритейлеры в России по обороту по итогам 2023 года // *Коммерсант*, 11.03.2024. Доступно онлайн по адресу: <https://www.kommersant.ru/doc/6561380>. Проверено 29.07.2024.

16. Обзор рынка // Официальный сайт ПАО "Магнит". Доступно онлайн по адресу: <https://ar2023.magnit.com/ru/strategic-report/market-overview/russian-retail-market>. Проверено 12.08.2024.

17. Куликова О.М. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 6(48). – С. 50-55. – DOI 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008. – EDN ZLREFV.

18. Задорожный С. Крупнейшие ретейлеры России в 2023 // Ecomhub.ru, 20.05.2024. Доступно онлайн по адресу: <https://ecomhub.ru/the-largest-retailers-in-russia-in-2023/>. Проверено 29.07.2024.

19. Степанова Т.В. Олигополия торговых сетей в региональной экономике / Т.В. Степанова, В.И. Белов // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2018. – № 15. – С. 27-31. – EDN YWQVPC.

20. Кириллова Т.В. Формы концентрации торгового капитала и создания сетевых структур в Российской Федерации / Т.В. Кириллова // Практический маркетинг. – 2017. – № 2-1(240-1). – С. 31-37. – EDN XYGRPJ.

21. Алексеева Е.А. Магазины-дискаунтеры как драйвер развития торговой отрасли в России / Е.А. Алексеева, Э.А. Назарова, А.А. Гракун // Будущее науки-2022: Сборник научных статей 10-й Международной молодёжной научной конференции, Курск, 21–22 апреля 2022 года. Том 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 38-40. – EDN NRYOXA.

22. Якимчук Ю. Ценовая политика как фактор конкурентоспособности торгового предприятия / Ю. Якимчук, М.Ю. Куприянова // Неделя науки СПбПУ: материалы научной конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 13–19 ноября 2017 года. Том Часть 4. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2017. – С. 195-197. – EDN YNABPG.

23. Плотников В.А. Трансформация потребительского поведения под воздействием пандемии COVID-19 / В.А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 5-1(137). – С. 108-114. – EDN ONZOQX.

24. Кириллова Т.В. Реализация концепции омниканальности как необходимое условие развития сетевой торговли / Т.В. Кириллова // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов научной и учебно-практической конференции. В 3-х частях, Санкт-Петербург, 06–07 июня 2017 года. Том Часть 3. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2017. – С. 77-82. – EDN YSUPQV.

25. Лукина О.В. Омниканальный маркетинг как инструмент развития малого и среднего бизнеса в индустрии торговли / О.В. Лукина, А.А. Курочкина, П.В. Назаров // Учёные записки Международного банковского института. – 2021. – № 1(35). – С. 75-84. – EDN BIEEYS.

26. Котляров И.Д. Обратный франчайзинг в розничной торговле: критический анализ / И.Д. Котляров // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2024. – Т. 4. – № 1. – С. 19-32. – EDN GPZLNF.

27. Плещенко В.И. Экспансия маркетплейсов: о приближении торговой-логистической инфраструктуры к конечным потребителям / В.И. Плещенко // Менеджмент сегодня. – 2022. – № 4. – С. 276-281. – DOI 10.36627/2304-6473-2022-4-4-276-281. – EDN MNJCYI.

28. Котляров И.Д. Цифровая трансформация финансовой сферы: содержание и тенденции / И.Д. Котляров // Управленец. – 2020. – Т. 11. – № 3. – С. 72-81. – DOI 10.29141/2218-5003-2020-11-3-6. – EDN QCAMVP.

29. Пирогова Е. Кибермагазин: какие цифровые технологии применяют в ретейле // РБК, 14.08.2023. Доступно онлайн по адресу: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/64d628d89a79477291c535c6>. Проверено 29.07.2024.

30. Курочкина А.А. Исследование влияния санкций на цифровую трансформацию бизнес-процессов в розничной торговле в России / А.А. Курочкина, К.А. Намазов, А.Ю. Смолкин // Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 3(156). – С. 281-287. – EDN TFSGQC.

31. Семенова Ю.Е. Стратегии развития розничных торговых предприятий в условиях экономического спада / Ю.Е. Семенова, Т.С. Хныкина // Глобальный научный потенциал. – 2023. – № 2(143). – С. 172-174. – EDN LZBOTO.

32. Котова М. Глава X5 – РБК: "В России покупатель сильно избалован сервисом торговли" // РБК, 30.05.2024. Доступно онлайн по адресу: <https://www.rbc.ru/business/30/05/2024/6656ecf59a7947172e19f744>. Проверено 29.07.2024.

33. ТОП крупнейших ретейлеров России: рынок российского сетевого ретейла 2023 // Delovoy Profil, 01.11.2023. Доступно онлайн по адресу: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/top-krupneyshikh-riteylerov-rossii-rynok-rossiyskogo-setevogo-riteyla-2023/>. Проверено 29.07.2024.

34. Левкин А. Что ждёт ретейл в 2024 году: основные тренды // Журнал Тинькофф, 19.01.2024. Доступно онлайн по адресу: <https://journal.tinkoff.ru/news/retail-trends/>. Проверено 29.07.2024.

35. Битва за продавца: что ждёт российский ретейл в 2024 году // РБК. Доступно онлайн по адресу: <https://pro.rbc.ru/demo/658e68ee9a7947148d6cf6bd>. Проверено 29.07.2024.

36. Гончарова А. В "Пятерочках" в нескольких регионах опустели полки. Куда пропали хлеб и вода? // Лента, 30.07.2024. Доступно онлайн по адресу: https://lenta.ru/news/2024/07/30/vladelets-pyaterochki-nazval-prichinu-pustyh-polok-v-magazinah-seti-s-chem-svyazano-otsutstvie-vody-i-hleba/?utm_source=yhnews&utm_medium=desktop. Проверено 12.08.2024.

37. Kapustina I.V. Trends in the development of the labor market in trade / I.V. Kapustina, T.V. Kirillova // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Vol. 12/7. – No. 141. – P. 4-11. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.07.001. – EDN IZCSNE.

38. Аутсорсинг в ретейле: тренды и прогнозы на 2024 год // Retail.ru, 24.04.2024. Доступно онлайн по адресу: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/outsorsing-v-riteyle-trendy-i-prognozy-na-2024-god/>. Проверено 29.07.2024.

39. Неделя российского ретейла // Неделя российского ретейла, официальный сайт. Доступно онлайн по адресу: <https://retailweek.ru/?amp&>. Проверено 29.07.2024.