

Российская розничная торговля до, во время и после коронакризиса¹

Ю.В. СИМАЧЕВ, кандидат технических наук

E-mail: yusimachev@hse.ru, ORCID: 0000-0003-3015-3668

директор Центра исследований структурной политики,

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,

А.А. ФЕДЮНИНА, кандидат экономических наук

E-mail: afedyunina@hse.ru, ORCID: 0000-0002-2405-8106

Центр исследований структурной политики,

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,

Н.В. ЕРШОВА, кандидат экономических наук

E-mail: nershova@hse.ru, ORCID: 0000-0003-0185-4182

Институт анализа предприятий и рынков,

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,

С.Г. МИСИХИНА, кандидат экономических наук

E-mail: smisikhina@hse.ru, ORCID: 0000-0003-0199-4118

Институт «Центр развития», Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва

Аннотация. В статье анализируется влияние кризиса, вызванного пандемией COVID-19, на сектор розничной торговли в России. Исследование основано на серии интервью с представителями сектора и макроданных отраслевой статистики. В период кризиса произошло обострение проблем, давно наблюдающихся в отрасли, и одновременно ускорились процессы, связанные с формированием новых форматов и моделей деятельности. Наибольшие изменения произошли в продовольственном сегменте, который менее пострадал от локдаунов и быстрее смог адаптироваться к новым условиям. В условиях кризиса проявилась высокая чувствительность бизнеса к нормативным региональным условиям, произошло размывание границ розничной торговли, связанное со входом в отрасль компаний из смежных отраслей (например, ИТ-сектора, банков), продолжилась цифровая трансформация отрасли. Перспективы развития сектора во многом определяются необходимостью поиска концептуально новых подходов к регулированию торговой деятельности, доступностью цифровых технологий и человеческого капитала для трансформации отрасли.

Ключевые слова: розничная торговля; цифровая трансформация; COVID-19; кризис; отраслевое регулирование

¹ Данная статья подготовлена в рамках проекта «Отраслевые кейсы реагирования компаний на кризис и сценарии посткризисного развития», реализуемого НИУ ВШЭ при поддержке РСПП.

Введение

Пандемия коронавируса и вызванный ею экономический кризис в 2020 г. стали тем шоком, который привел к существенной встряске целых отраслей. Одной из них стала розничная торговля – высокосегментированный сектор, занимающий чуть менее 5% в российской валовой добавленной стоимости и играющий значимую роль в качестве товаропроводящего канала. Цель настоящего исследования заключается в том, чтобы «по горячим следам» оценить влияние кризиса на сектор розничной торговли, выявить ответную реакцию со стороны компаний, а также дать оценку мер антикризисной политики правительства и обрисовать перспективы дальнейшего развития отрасли.

Основой для исследования послужили углубленные интервью, проведенные в течение июля-сентября 2020 г. с руководителями четырех ведущих отраслевых объединений (Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ), Ассоциация малоформатной торговли (АМТ), Союз независимых сетей России (НСР), Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ)) и пяти компаний, представляющих сегменты продовольственной и непродовольственной торговли. Использовались также аналитические обзоры и статистические данные о развитии отечественной и глобальной розничной торговли.

Общий макроэкономический анализ сектора включает характеристику состояния торговли в России накануне кризиса, а также оценку влияния кризиса на состояние сектора в целом на основе данных статистики оборота, инвестиций, уровня цен, зарплат и занятости и т.п.

Микроэкономические оценки базируются на серии экспертных интервью и отражают обусловленные коронакризисом изменения в организации бизнес-процессов, включая отношения с работниками, поставщиками и потребителями. Кроме того, проводятся анализ общего контекста взаимоотношений и каналов взаимодействия представителей отрасли с государством и оценка эффективности и полноты антикризисных мер государственной поддержки отрасли, включая сопоставление с практикой поддержки аналогичных секторов в других странах.

Глобальные тренды и специфика сектора розничной торговли в России

Розничная торговля – сложный, высокосегментированный сектор, который в отдельных сегментах глубоко интегрирован в производственную деятельность и выполняет важную товаро-проводящую функцию на региональных и локальных рынках. Отрасль вступила в эпоху трансформации бизнес-моделей еще на докризисном этапе – под влиянием изменения потребительских предпочтений, расширения возможностей ритейлеров по внедрению цифровых технологий в разные этапы цепочки добавленной стоимости (табл. 1).

Таблица 1. Ключевые тренды в трансформации мирового ритейла

Со стороны продавца	Со стороны покупателя
<ul style="list-style-type: none"> • Трансформация бизнес-моделей ритейла, переосмысление назначения офлайн-магазинов – опыт и впечатления вместо традиционных продаж; • появление коллабораций ритейла со связанными и несвязанными отраслями*; 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост спроса на развлечения, продукцию, связанную с получением впечатлений и опыта;
<ul style="list-style-type: none"> • гиперперсонализация с использованием цифровых технологий для получения индивидуальных данных о клиенте, его запросах, потребностях и предпочтениях; • усиление конкуренции на рынке, поиск ритейлерами новых источников для снижения издержек; • консолидация игроков рынка; • внедрение цифровых технологий на всех этапах цепочки добавленной стоимости в торговле (от взаимодействия с поставщиками, до управления запасами и доставкой потребителю) • рост числа торговых платформ; 	<ul style="list-style-type: none"> • поиск потребителем оптимальной продукции по соотношению цены, характеристик продукта и удобства осуществления покупки, прежде всего с помощью онлайн-платформ**;
<ul style="list-style-type: none"> • стремление к устойчивости бизнеса, наращивание прозрачности во взаимодействии с партнерами, забота об окружающей среде; • расширение продаж продукции под собственными торговыми марками. 	<ul style="list-style-type: none"> • усиление интереса потребителей к заботе о здоровье и здоровом питании, принципам устойчивого развития; • ответственное потребление с учетом экологичности продукции и экономного использования ресурсов.

Источник: составлено авторами с использованием данных источников [Красюк, 2015; Калинушкин, 2016].

Примечание. * Например, продукты + бытовая техника и электроника, продукты + общественное питание, книги и канцелярия + коворкинг, сотовая связь + бытовая техника и электроника. ** По информации отчета KPMG Retail Trends 2019: Global Consumer & Retail 81% потребителей начинают процесс покупки с поиска информации в сети Интернет, из них 89% используют поисковые системы для получения информации о цене и характеристиках продукции. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/global-retail-trends-2019-web.pdf> (дата обращения: 02.02.2021).

В России в последние годы также можно выделить ряд специфических факторов, оказывающих влияние на развитие розничной торговли:

- санкции со стороны США и стран ЕС и контрсанкции России, которые значимо повлияли на ассортимент продукции (прежде всего в продовольственном ритейле) [Красюк, 2015];

- негативная динамика реальных доходов населения (в том числе в результате кризиса 2014–2015 гг.), что оказывает влияние на потребительские предпочтения – стремление сэкономить, ухудшение положения в сегментах товаров длительного пользования и премиальных (люксовых) сегментах (см. также [Калинушкин, 2016]);

- ускорение выхода с рынка ритейлеров, в том числе иностранных: если после кризиса 2008–2009 гг. Россию покинули 10 иностранных ритейлеров (семь – в секторе одежды, два продуктовых и один – в сегменте товаров для дома), то в 2014–2015 гг. закрылись точки продаж 16 зарубежных компаний (в том числе 14 из сектора одежды, по одному из сегментов товаров для дома и парфюмерии и косметики); всего в 2008–2009 гг. с российского розничного рынка ушли 32 ритейлера, в 2014–2015 гг. – 51²;

- ужесточение нормативно-правового регулирования [Панасенко и др., 2018], в том числе повышение НДС, изменение таможенных пошлин, правил сертификации, повышение требований СанПиН, введение правил по маркировке товаров и расстановке на прилавках, запрет на возврат поставщикам скоропортящейся продукции, сокращение максимальных выплат поставщикам.

Роль розничной торговли в российской экономике и характеристика отрасли накануне кризиса

Российский рынок розничной торговли является восьмым по емкости в мире, по итогам 2019 г. его оборот превысил 16 трлн руб. Доля сектора в структуре российской валовой добавленной стоимости в 2018 г. составила 4,8%. Это, в целом, сопоставимо с участием розничной торговли в экономиках

² Оценки авторов с использованием данных СМИ, Knight Frank: URL: <https://www.knightfrank.ru/> (дата обращения: 02.02.2021).

развитых стран – США, Великобритании, Франции, Чехии, где доля сектора в ВДС варьирует от 3,7 (в США) до 5,3% (в Чехии)³.

Розничная торговля сильно сегментирована, в данном исследовании мы рассматривали четыре типа сегментации, структура которых не постоянна и изменяется во времени (табл. 2).

Таблица 2. Сегментация российской розничной торговли в 2019 г. и ее структурные сдвиги

Тип сегментации	Структура оборота розничной торговли по сегментам	Структурные сдвиги
Продукция	48% – продовольственный сегмент, 52% – непродовольственный сегмент	Доля продовольственного ритейла выросла с 46,1% в 2000–2005 гг. до 48,4% в среднем в 2015–2019 гг.
Взаимодействие с покупателем	В продовольственном сегменте: 29,9% – традиционная торговля 70,1% – современная торговля	Доля современной розничной торговли (в формате самообслуживания) выросла с 40,2% в 2005 г. до 70,1% в 2019 г.
Физическое присутствие	98% – офлайн-торговля, 2% – онлайн-торговля.	<ul style="list-style-type: none"> Доля онлайн-продаж в розничной торговле выросла с 0,7% в 2014 г. до 2% в 2019 г.; в продовольственном секторе онлайн-продажи составляют 0,2%, в непродовольственном – 3,8%; в онлайн-продажах преобладают маркетплейсы: доля четырех крупнейших из них* составляет 44% оборота онлайн-торговли, десяти крупнейших – 64%.
Сетевая организация	34,2% – торговые сети, 65,8% – несетевой бизнес. В структуре оборота продовольственного сегмента: 33,3% составляют топ-10 сетей, 11,0% – топ-100 сетей (без топ-10), 17,7% – региональные сети, 20,5% – традиционная торговля, 11,5% – несетевые современные форматы, 6,0% – рынки и ярмарки.	<ul style="list-style-type: none"> Доля торговых сетей в розничной торговле выросла с 15,1% в 2009 г. до 34,2% в 2019 г.; доля топ-10 сетей в продовольственной торговле выросла с 13,6% в 2008 г. до 33,3% в 2019 г.

*Четыре крупнейших маркетплейса – «Яндекс.Маркет»/ «Беру», Tmall («AliExpress Россия»), Ozon, Wildberries.

Источник: составлено ЦИСП НИУ ВШЭ, данные Росстата, АКОРТ, Data Insight (Росстат) URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 02.12.2020).

³ OECD.Stat. Organization for Economic Cooperation and Development. Statistics: URL: <https://stats.oecd.org/#> (дата обращения: 02.02.2021); Федеральная служба государственной статистики (Росстат): URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 02.02.2021).

Розничная торговля в последние годы отличается консолидацией рынка, растет доля федеральных и сокращается присутствие региональных сетей. По итогам 2019 г. доля пяти ведущих розничных сетей в России составила 29%, большинство экспертов предсказывают дальнейшее усиление консолидации, что, в целом, соответствует мировым тенденциям. Так, в США доля пяти ведущих розничных сетей – 46%, во Франции – 54%, в Польше – 56%, Чехии – 71% и Германии – 74%.

В условиях консолидации отмечается своеобразное стремление к специализации: с одной стороны, растет присутствие дискаунтеров и магазинов, ориентированных на потребителей с низким доходом, с другой – увеличивается сегмент магазинов, ориентированных на население с высокими доходами и предлагающих продукты высокого качества, в том числе фермерские, а также продукцию для здорового образа жизни⁴.

Доля форматов современной розничной торговли (сетевые и несетевые форматы магазинов самообслуживания) растет в последние годы и по итогам 2019 г. составила 70,1%, что, однако, пока ниже, чем за рубежом. Для сравнения: во Франции – 79,5%, в Польше – 82%, в Чехии – 86%, в Германии – 87%, в США – 88,5%.

Розничная торговля в период коронакризиса

Влияние кризиса на состояние сектора в целом: макро-взгляд. Пандемия коронавируса и меры, которые были приняты, чтобы затормозить ее развитие в России, привели к значительному сокращению розничного товарооборота, но масштаб падения и скорость последующего восстановления различались в зависимости от сегмента. Можно выделить несколько этапов кризиса.

В феврале-марте 2020 г. в условиях введения мягких ограничений отмечался высокий потребительский спрос в розничной торговле, в результате физические объемы продовольственной торговли выросли за 1-й квартал на 3,7%, непродовольственной – на 5,1%.

⁴ Консолидация как ответ на конкурентное давление в отрасли отмечается и другими экспертами [Калинушкин, 2016].

В апреле-мае 2020 г. последовали более жесткие ограничения, локдаун, действовал запрет на работу непродовольственных магазинов, а также продовольственных, расположенных в торговых и торгово-развлекательных центрах. Оборот розничной торговли в апреле 2020 г. снизился на 22,6% к апрелю 2019 г. (-9,1% в продовольственном сегменте и -35,4% – в непродовольственном). Интернет-торговля розничными товарами получила огромный дополнительный стимул к развитию, так же как и услуги по доставке, но не смогла компенсировать падение розничного товарооборота (особенно по непродовольственным товарам). Отчасти это было связано с неготовностью некоторых ритейлеров к резкому наращиванию онлайн-торговли.

Снижение платежеспособного спроса⁵, введение ограничительных мер изменили потребительские предпочтения. В группе продовольственных товаров вырос спрос на продукты из категории полезного питания, безалкогольные напитки, овощи. В группе непродовольственных произошло снижение потребности и возможности покупать повседневную одежду, обувь, товары для путешествий (в том числе фотоаппаратуру), в то же время резко вырос спрос на электронику, позволяющую работать и обучаться удаленно, товары для красоты и здоровья, занятий спортом в домашних условиях, для приготовления пищи, развлечений, ремонта.

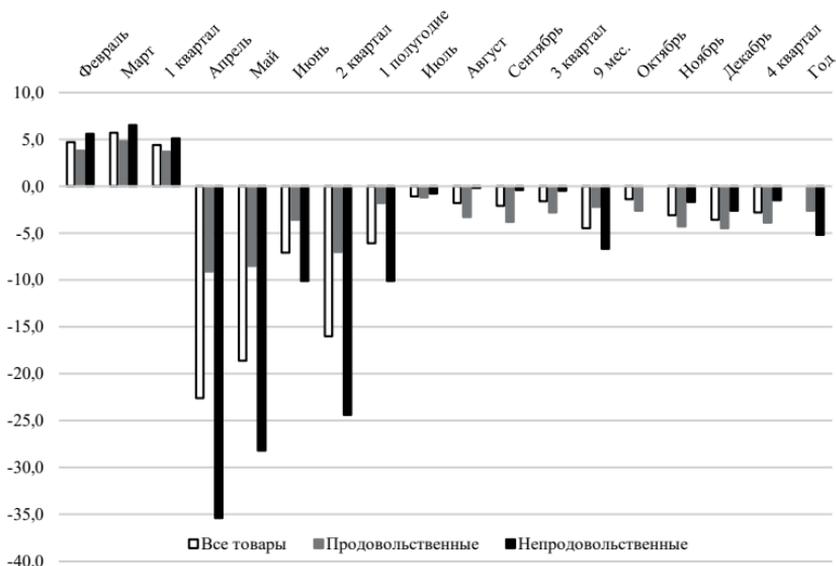
Итого за 2-й квартал 2020 г. снижение объема розничной торговли составило 16% к аналогичному периоду 2019 г., в том числе в продовольственном сегменте – на 7%, в непродовольственном – на 24% (рис. 1).

С конца мая-июня ограничения постепенно снимались, но большие торговые и торгово-развлекательные центры открывались в последнюю очередь. Это во многом определило динамику восстановления в продовольственном и непродовольственном сегменте – оборот розничной торговли пищевыми продуктами восстанавливался быстрее, чем непродовольственная розница.

⁵ Уже в апреле начали проявляться такие последствия кризиса, как рост численности безработных и доли работников, занятых неполное время или находящихся в вынужденных отпусках, а также доли работников, чьи заработные платы снизились из-за урезания надбавок, премий, бонусов, что также влияло на резкое падение оборота розничной торговли.

В 3-м квартале 2020 г. розничный товарооборот в непродовольственном сегменте практически вернулся к уровню 3-го квартала 2019 г. (-0,5%), отставание продовольственного сегмента было заметнее (-2,8%).

Вторая волна пандемии и связанные с ней ограничения, а также продолжающееся снижение денежных доходов населения (хотя темпы его к концу года замедлились) негативно повлияли на оборот розничной торговли в 4-м квартале 2020 г.: он снизился по сравнению с 4-м кварталом 2019 г. в целом на 2,8% (продовольственный сегмент – на 3,9%, непродовольственный – на 1,5%). За год оборот розничной торговли сократился на 4,1%, в том числе в продовольственном сегменте – на 2,6%, в непродовольственном – на 5,2% (рисунок).



Источник: расчёты Института «Центр развития» НИУ ВШЭ, данные Росстата.
URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 02.02.2021).

Динамика физического объема оборота розничной торговли в феврале – декабре 2020 г., % прироста к соответствующему периоду 2019 г.

С точки зрения организационных форм бизнеса быстрее восстанавливались торговые сети. За девять месяцев 2020 г. (с апреля по декабрь) доля сетевой торговли выросла с 34,0% общего товарооборота розницы до 38,8%.

В сентябре 2020 г. Минэкономразвития РФ скорректировало прогноз оборота розничной торговли – ожидалось, что по итогам года падение составит 4,2% вместо прогнозируемого в июне 5,2%, при этом в 2021 г. он вырастет на 5,1%, в 2022–2023 гг. – на 2,8–2,9%.

Масштабы и специфика проблем сектора вследствие пандемии. Ситуация, в которой оказались ритейлеры в условиях пандемии коронавируса, в целом, была не новой. Скорее произошло обострение тех проблем и вызовов, которые накапливались в отрасли в последние годы. Исключением стал лишь краткосрочный период локдауна, когда непродовольственные магазины были закрыты, а продовольственные, напротив, испытываликратно возросший ажиотажный потребительский спрос, что заставило компании пойти на дополнительные расходы по накоплению запасов, дезинфекции торговых площадей, а также обеспечению безопасности сотрудников⁶.

Если рассматривать долгосрочные тренды, то прежде всего следует отметить, что в ситуации падения офлайн-продаж еще выразительнее проявилась тенденция *наращивания объемов электронной коммерции*. В некоторых сегментах, например, продаже ювелирных изделий, где офлайн-продажи упали на 94%⁷, переход в онлайн был фактически единственной возможностью для сектора не сократиться до нуля. Вынужденное перераспределение потоков заказов на другие каналы, прежде всего в службу доставки, не составило больших проблем тем ритейлерам, которые успели внедрить технологии электронной коммерции заранее⁸.

Бум электронной торговли отмечался и в непродовольственном, и в продовольственном секторах. По данным Росстата,

⁶ По оценкам АКОРТ, совокупные ежемесячные расходы продовольственных ритейлеров составляли около 0,7% от месячного оборота – свыше 8 млрд руб. в месяц, в том числе 5 млрд руб. – на обеспечение сотрудников средствами индивидуальной защиты и дезинфекции помещений, еще около 3,5 млрд руб. – на дополнительные поставки для удовлетворения возможного спроса.

⁷ URL: <https://tass.ru/ekonomika/8515371> (дата обращения: 02.02.2021).

⁸ Аналогичные тенденции наблюдались в ритейле по всему миру. Так, по результатам одного из исследований 105 компаний из Европы, Азии и Америки, те ритейлеры, которые быстрее других реагировали на кризис, ощутили меньшее падение выручки. При этом скорость реакции во многом определялась наличием современных цифровых технологий электронной коммерции. URL.: <https://phys.org/news/2020-06-insights-retailers-covid-.html> (дата обращения: 02.02.2021).

в ноябре 2020 г. объемы продаж через Интернет по крупным и средним торгующим организациям по сравнению с ноябрем 2019 г. выросли в 2,1 раза (в сопоставимых ценах). Доля онлайн-продаж в общем обороте розничной торговли этих организаций выросла до 6,5% против 3,4% в ноябре 2019 г. В общем объеме интернет-торговли более 60% приходится на DNS, OZON, WILDBERRIES, М. Видео и Ситилинк. Оборот Ozon, по итогам 2-го квартала 2020 г. вырос на 188%⁹, продажи онлайн-площадки Wildberries в первом полугодии 2020 г. увеличились на 110% год к году¹⁰, интернет-продажи группы «М. Видео-Эльдорадо» и компании DNS – на 97,5%¹¹ и 98%¹² соответственно. Чистая выручка онлайн-супермаркета Perekrestok.ru во 2-м квартале увеличилась в 4,1 раза по сравнению с показателем за апрель-июнь 2019 г.,¹³ оборот сервиса Сбермаркет во 2-м квартале составил 5,2 млрд руб. – в 15,6 раза больше, чем за аналогичный период 2019 г., и в 3,5 раза больше по сравнению с 1-м кварталом 2020 г.¹⁴

Возросло влияние прочих факторов, оказывающих значимое влияние на маржу в розничной торговле.

Прежде всего, это *негибкость взаимоотношений с арендодателями*, что особенно сказалось на компаниях непродовольственного сектора. Большинство из них отмечают проблемы, связанные с изменением условий, стоимости аренды, требованием наличия депозита в договорах с арендодателями. При этом если федеральные непродовольственные сети имели достаточную переговорную силу и смогли добиться снижения арендной платы до приемлемых уровней, у малого и среднего бизнеса, региональных сетей такой возможности, как правило, не было. Это, среди прочего, подогрело еще один долгосрочный тренд в розничной торговле, связанный с *укреплением позиций*

⁹ URL: <https://tass.ru/ekonomika/9358879> (дата обращения: 02.02.2021).

¹⁰URL: <https://www.wildberries.ru/presscenter/articles/pokupateli-wildberries-priobreliv-tri-raza-bolshe-tovarov-vo-vtorom-kvartale> (дата обращения: 02.02.2021).

¹¹URL: <https://invest.mvideo.ru/press/news/news2289.shtml> (дата обращения: 02.02.2021).

¹²URL: <https://www.retail.ru/news/dns-vosstanavlivaetsya-posle-pandemii-covid-19-i-podvodit-itogi-polugodiya-24-iyulya-2020-196269/> (дата обращения: 02.02.2021).

¹³URL: https://lprime.ru/consumer_markets/20200716/831783540.html (дата обращения: 02.02.2021).

¹⁴URL: <https://e-pepper.ru/news/sbermarket-uvlechil-oborot-vo-ii-kvartale-2020-goda-v-15-raz.html> (дата обращения: 02.02.2021).

крупных сетей и снижением конкурентоспособности малого бизнеса.

Малый бизнес в условиях пандемии столкнулся с еще большим сжатием возможностей для маневра, в том числе – в части снижения издержек. Возможности сокращения персонала ограничены долгосрочными трудовыми отношениями и жесткостью законодательства, а конкурировать по цене с крупными сетями, имеющими преимущества в переговорах с поставщиками, практически невозможно. Из всех источников поддержания конкурентоспособности у небольших розничных продавцов остались фактически лишь конкуренция по ассортименту и услугам и использование лояльности потребителей к собственным торговым маркам¹⁵. Представляется, что потенциал этих источников невысок в силу меняющихся потребительских предпочтений и повышения значимости ценового фактора. Высокая концентрация магазинов в шаговой доступности и одновременная лояльность покупателей к нескольким ритейлерам только усиливают фактор ценовой конкурентоспособности.

Изменения в организации бизнес-процессов и отношениях с работниками. Трансформация бизнес-процессов в продовольственном и непродовольственном ритейле в офлайн-формате развивалась по-разному, в онлайн-формате задачи, которые решали компании, во многом совпадали. На время локдауна непродовольственные офлайн-магазины были закрыты, крупные сети, хотя и сокращали персонал, это не происходило массово, поскольку компании понимали временный характер ограничений. Кроме того, многие из них переключали сотрудников на онлайн-продажи для формирования и доставки заказов, а также способствовали их временному трудоустройству в продовольственный ритейл, где в связи с повышенным ажиотажным спросом на продукты возникла потребность в найме дополнительного персонала. В свою очередь многие

¹⁵ В литературе также отмечается, что не только ритейлеры заинтересованы в поиске субконтракторов, которые бы производили продукцию под марками сетей, но и для некоторых производителей выпуск продукции под торговой маркой розничной сети может стать ключевым способом выживания на высококонкурентных рынках [Фетисова, 2009].

продовольственные сети поддержали ресторанный бизнес и приняли часть сотрудников общепита.

Категория офисных работников и в продовольственном, и в непродовольственном ритейле довольно легко перешла на дистанционный режим работы. В продовольственном сегменте удалось наладить удаленную работу офисов даже в период ажиотажного спроса, когда особенно возросла потребность в полной вовлеченности сотрудников и их присутствии на рабочем месте. За время пандемии ритейлеры научились управлять процессами не из офиса или сильно сокращенным штатом. По оценкам X5 Retail Group, «около 30% офисных сотрудников продолжит работать удаленно, это позволит сэкономить около 15% расходов на офисы»¹⁶.

Значимые изменения произошли с точки зрения цифровизации бизнеса. Формат доставки появился у большинства игроков (особенно крупных). Интернет-магазины заработали даже у довольно консервативных с точки зрения использования новых технологий компаний (как, например, «Магнит»). Многие ритейлеры планируют и в дальнейшем развивать технологии бесконтактной и удаленной работы с покупателями.

Вследствие нарушения цепочек поставок и ограничений в номенклатуре предлагаемой продукции претерпели изменения некоторые ранее внедренные технологии. Например, модель *click & collect*, когда потребитель заказывает товары онлайн и забирает в магазине, заменилась моделью *instant click & collect*, когда заказать можно лишь то, что на данный момент имеется в магазине, что позволяло значимо сократить риск «недопоставки». Как следствие, резко возросла значимость «последней мили» – организация доставки товара потребителю вне зависимости от каналов продаж^{17,18}.

В целом, совершенствование технологий офлайн-торговли и ускоренное развитие онлайн-торговли совместно определили

¹⁶ URL: <https://www.x5.ru/ru/Pages/Media/InterviewPublications.aspx> (дата обращения: 02.02.2021).

¹⁷ URL: <https://www.forbes.ru/partnerskie-materialy-photogallery/409699-uspetyuboy-cenoy-kak-reteyl-adaptiruetsya-k-novoy?photo=4> (дата обращения: 02.02.2021).

¹⁸ Это также соответствует исследованиям И.А. Красюка и О.Р. Ногиной [Красюк, Ногина, 2015], которые отмечают, что сложность доставки товаров в случае интернет-торговли является одним из основных барьеров для ее развития на менее развитых территориях.

возросший спрос на модель омниканального взаимодействия с потребителем [Зверева, Ильяшенко, 2018], которая совмещает в себе несколько актуальных трендов: запрос потребителей на персонализацию; цифровизацию и синхронизацию сервисов от продвижения товара до момента покупки; использование гибких и разнообразных вариантов оплаты и доставки товара потребителям. При этом большинство ритейлеров отмечают, что замещение торговли в онлайн не является простым и автоматическим, спрос на посещение магазинов у потребителей сохранится.

Изменения во взаимоотношениях с поставщиками и потребителями. Пандемия стала своеобразным катализатором переговорной силы и создания новых партнерств между ритейлерами и поставщиками продукции и услуг. Расширение онлайн-торговли выявило низкую емкость созданных ранее каналов онлайн-продаж. Для того чтобы ответить на взрывной рост, ритейлеры развернули кооперацию с маркетплейсами и разного рода сервисами доставки (в некоторых случаях – даже с такси).

Снижение спроса на некоторые категории товаров компании пытались компенсировать за счет включения в ассортимент продукции, не связанной с основной специализацией. Например, магазины одежды и обуви сделали акцент на продаже одежды и обуви для дома, а также средств индивидуальной защиты. Некоторые сети непродовольственного ритейла (например, Lamoda) запустили продажу продуктов питания¹⁹, кто-то (Samsonite) начал межсезонные распродажи ранее запланированных сроков, вывел в онлайн-продажи аутлетов²⁰.

Взаимоотношения с поставщиками развивались в продовольственном и непродовольственном сегментах по-разному. Крупные сети в продовольственном сегменте для удовлетворения ажиотажного спроса обратились к дополнительным поставщикам, в том числе менее крупного размера. Эта временная мера позволила отчасти восполнить дефицит ассортимента. Компании непродовольственного ритейла не отмечают изменений

¹⁹ URL:: <https://iz.ru/993274/2020-03-30/internet-magazin-lamoda-nachal-prodavat-produkty-pitaniia> (дата обращения: 02.02.2021).

²⁰ URL:: <https://marketmedia.ru/media-content/nachali-rasprodazhu-gorazdo-ranshe/> (дата обращения: 02.02.2021).

в цепочках поставок, у большинства из них сохранились в докризисном виде даже международные поставки. Вероятно, это объясняется очень резким падением продаж во время локдауна.

Примечательно, что в долгосрочной перспективе компании не прогнозируют значимых сдвигов в перестройке взаимодействия с поставщиками. Особенно – в непродуктивном сегменте, где, несмотря на повышенные риски работы с импортом, отмечается невозможность переключения на российских поставщиков по широкому перечню ассортимента.

Взаимоотношения с государством, господдержка в период кризиса

Представляется, что общий контекст взаимоотношений ритейлеров с государством в период пандемии не отличался от докризисного периода, а в фокусе обсуждений остался тот же самый перечень системных проблем. Однако представители как крупных федеральных, так и региональных сетей отмечают возросший в пандемию спрос на коллективные действия членов ассоциаций во взаимоотношениях с федеральным правительством, а также в целях обмена мнениями и оперативной информацией внутри сообщества.

В последние годы ритейлеры отмечают существенное ужесточение условий работы и рост издержек вследствие усиления регулирования. Это в особенности ударяет по малому и среднему бизнесу. Так, среди системных проблем (вне связи с кризисом) компании, как правило, отмечают следующие:

- введение маркировки товаров, что привело к масштабным затратам на приобретение нового оборудования;
- регулирование цен на подакцизные товары (в первую очередь табачные изделия и никотиносодержащие продукты), что повышает риски переключения потребителей на контрафактную продукцию, угрожающие малоформатной торговле, для которой такие товары являются крупной статьей в структуре оборота;
- высокие ставки эквайринга, что в особенности актуально для непродуктивного ритейла, для которого ставки выше;
- отмена единого налога на вмененный доход (ЕНВД); новацию поддержали крупные сети и органы власти, по мнению которых, ЕНВД позволяет скрывать и выводить из-под

налогообложения часть доходов, но она ударила по малому и среднему бизнесу, для которого отмена ЕНВД обернется увеличением количества налогов в 5–6 раз^{21,22}.

Ритейлеры в целом достаточно позитивно оценивают сложившийся диалог с властями. Оценка деятельности федеральных министерств в период кризиса, как правило, позитивная (прежде всего в отношении Минпромторга), но этого нельзя сказать об оценке принимаемых мер поддержки.

Так, наши респонденты отмечали, что налаживание диалога сопровождалось наращиванием давления на бизнес, в частности с целью удержания цен и недопущения дефицита продукции на полках магазинов. Это вынуждало ритейлеров наращивать запасы «впрок» и сокращать маржу, несмотря на рост цен поставщиков (в первую очередь – на импортные товары).

Из всего пакета мер поддержки представители отрасли единодушно одобрили лишь выплату денежных пособий наиболее уязвимым группам населения, что поддержало спрос на многие виды продукции и стало одной из ключевых мер поддержки розничной торговли.

Выделение адресной помощи наиболее пострадавшим отраслям и системообразующим предприятиям большинство ритейлеров оценили позитивно. Однако отмечается, что вследствие чрезмерной зарегламентированности²³ эта мера имела характер скорее «бюджетных расходов», чем «бюджетных инвестиций», как следствие, по словам представителей отрасли, поддержку получили лишь немногие компании.

Весьма спорной ритейлеры считают практику формирования перечня системообразующих компаний. Сам факт попадания в этот список не давал гарантий получения поддержки, зато часто был связан с дополнительной нагрузкой

²¹ URL: <https://www.retail.ru/articles/chto-zhdet-malyy-biznes-v-budushchem-godu/> (дата обращения: 02.02.2021).

²² Мнения компаний расходятся во взглядах на специальные налоговые режимы: малый бизнес выступает за сохранение особых режимов, в то время как крупный бизнес – за отмену.

²³ В частности, практика показала, что отбор потенциальных бенефициаров поддержки на основе селекции кодов отраслей классификации не всегда является удачным инструментом, поскольку часто не отражает специфику отраслей и не учитывает потенциальные сегменты – драйверы посткризисного восстановления.

по предоставлению отчетности и сведений. При этом для получения поддержки были необходимы дополнительные условия и усилия, в том числе – со стороны банка-партнера, от активности и настойчивости которого во многом зависел исход дела.

Ориентация господдержки на два типа компаний, с одной стороны, на малый и средний бизнес, с другой – на крупные (системообразующие) федеральные сети, привела к тому, что из круга ее получателей выпал промежуточный слой – довольно крупный и динамичный сектор региональных розничных торговых сетей, который является важнейшим товаропроводящим каналом для местных производителей, особенно – небольших, не представляющих интереса для федеральных сетевых компаний.

Примечательно, что в интерпретации федеральных установок, в частности выполнения рекомендаций Роспотребнадзора, регионы вели себя по-разному. Москва заняла позицию «первопроходца», делающего первый шаг, остальные по большей части копировали ее действия, что нередко создавало дополнительные проблемы в регионах, не обладающих достаточно развитой инфраструктурой, прежде всего – в части цифровизации²⁴.

Следует отметить существенные региональные различия также и в том, как местные власти выстраивали диалог с бизнесом, насколько они были готовы решать возникающие вопросы в ручном режиме. Представляется, что готовность к такого рода диалогу не зависит ни от уровня экономического развития региона, ни от сложности эпидемиологической ситуации в нем. Так, среди регионов, благоприятствовавших бизнесу, отмечают Свердловскую область, Кабардино-Балкарскую Республику, Тверскую область; в Тульской, Кемеровской областях, Красноярском и Краснодарском краях, Татарстане, напротив, политика региональных властей была достаточно жесткой, что неизменно создавало излишние преграды для деятельности бизнеса.

²⁴О такого рода барьерах для розничной торговли писали, в частности, И. А. Красюк, О. Р. Ногина [Красюк, Ногина, 2015]. Авторы отмечают целесообразность развития специфических моделей инфраструктуры для розничной торговли в зависимости от особенностей региона.

Тренды дальнейшего развития, проблемные вопросы и следствия для регуляторной политики

Перспективное развитие ритейла будет определяться теми трендами, которые сформировались еще в предыдущие 3–5 лет и усилились в период пандемии. На трендах отразятся изменения в потребительских предпочтениях, полученный в пандемию опыт компаний по перестройке бизнес-процессов, а также относительно большая устойчивость некоторых сегментов ритейла к кризисам, подобных пандемии. Представляется, что образ розничной торговли в средне- и долгосрочной перспективе изменится: в ее структуре сократится доля консервативных компаний, не готовых к изменениям, возрастут роль и значение наиболее гибких и адаптивных игроков. Можно выделить следующие основные тренды, которые будут определять развитие розничной торговли в России.

В части **структуры рынка** можно ожидать в первую очередь *усиления концентрации*, обусловленного действием двух сил: с одной стороны, будут исчезать небольшие компании, региональные сети, не способные наращивать эффективность наравне с крупным бизнесом, с другой – усилится конкурентное (прежде всего ценовое) давление крупных федеральных сетей, которые будут повышать свою конкурентоспособность за счет использования переговорной силы с поставщиками и арендодателями, оптимизации товаропроводящих каналов, совершенствования форматов работы с клиентами. По оценкам некоторых игроков, к 2025 г. на долю пяти крупнейших сетей будет приходиться около половины розничного рынка²⁵. При этом концентрация будет происходить органически – не через сделки слияния/поглощения, а через размещение крупных ритейлеров на площадях, которые ранее занимали ушедшие с рынка игроки.

Вторым по значимости структурным трендом можно назвать *дивергенцию*. Скорость распространения дивергенции будет зависеть, с одной стороны, от того, насколько сильно пострадает малый бизнес и насколько он сможет восстановиться

²⁵ URL: <https://www.x5.ru/ru/Pages/Media/InterviewPublications.aspx> (дата обращения: 02.02.2021).

и поддерживать свою конкурентоспособность в определенных рыночных нишах, а с другой – от интенсивности процессов реструктуризации бизнеса крупными сетями в части совершенствования бизнес-моделей и оптимизации взаимоотношений с потребителями;

Третий тренд – *размывание границ сектора розничной торговли* за счет выхода на рынок ритейла компаний из других сфер (СберМаркет, Tinkoff Super App, Яндекс.Маркет, Яндекс.Еда и др.), что может значимо сказаться на конкурентных позициях традиционных игроков и потеснить их в отдельных сегментах.

В части **изменения бизнес-моделей** одним из основных трендов является *развитие гибридных форматов торговли* – магазинов с представлением как взаимодополняющих, так и не связанных друг с другом товаров и услуг. Этот процесс получил широкое распространение уже в 2019 г. и заметно ускорился в период пандемии, поскольку позволяет компаниям привлекать дополнительных клиентов за счет новых форматов и делить расходы на аренду помещений и персонал. По оценкам экспертов, в ближайшие 1–2 года количество гибридных форматов торговли увеличится в два раза²⁶.

Вторая тенденция – *интеграция торговли и производства* – поддерживается встречным движением производственных предприятий. Создание высокотехнологичных фабрик-кухонь внутри торговых сетей и продажа торговыми компаниями готовой еды под собственным брендом уже давно стали привычным явлением, отвечающим определенным потребительским предпочтениям, стремлению части покупателей сэкономить время на готовке. В свою очередь производственные компании также довольно давно начали открывать собственные торговые точки со своей фирменной продукцией, часто дополняя ассортимент товарами других производителей. Представляется, что в условиях встречного движения и вызовов, связанных с наращиванием эффективности сектора продуктов массового спроса, этот тренд только усилится.

Наконец, тренд *изменения запросов на человеческий капитал* реализуется по трем направлениям: (1) поиск баланса между

²⁶URL: https://www2.colliers.com/ru-RU/News/Moscow/20200520_Gibridnaya_forma_torgovli_Colliers (дата обращения: 02.02.2021).

инсорсингом и аутсорсингом ИТ-компетенций, что в особенности важно для крупных федеральных сетей, когда нет возможности собрать сильные команды в регионах и одновременно не хватает масштаба центральной команды для работы в региональных проектах; (2) рост спроса на менеджеров в онлайн-ритейле, а также на работников, способных взаимодействовать в цифровой среде; (3) рост спроса на топ-менеджмент в ритейле с навыками трансформации бизнеса в цифровой действительности.

В части **взаимоотношений с потребителями** также выделяются три ключевые тенденции. Во-первых, это *персонализация* в офлайн- и онлайн-сегментах как ответ на изменение потребительских предпочтений, сужение возможностей конкурировать по цене и ассортименту. Во-вторых, *развитие омниканальности* – предоставление одинакового набора продуктов и услуг для клиентов онлайн и офлайн, обеспечение бесшовного перехода из офлайна в онлайн и наоборот. В-третьих, *капитализация каналов доставки*, развитие крупными сетями собственной доставки и кооперация ритейлеров с транспортными службами и центрами обработки заказов, что позволяет компаниям отвечать на вызовы обеспечения безопасности и снижения рисков для здоровья в период пандемии и после нее, получить доступ на новые (ранее недоступные) потребительские рынки.

Кроме того, в числе важнейших тенденций следует отметить *расширение масштаба и появление новых маркетплейсов* как реализацию, с одной стороны, стремления ритейлеров по расширению каналов продаж, а с другой – желания поставщиков напрямую выходить на покупателей, минуя взаимодействие с ритейлерами. Последнее особенно важно для небольших производителей, масштаб которых недостаточен для успешного встраивания в товаропроводящие сети крупных федеральных игроков.

Развитие указанных трендов во многом будет определяться тем, какое направление сформируется внутри развилки развития ритейла в среднесрочной перспективе. В числе **проблемных зон** назовем следующие.

1. Регулирование развития торговых платформ: здесь есть потенциал для облегчения входа на рынок малых предприятий, но при этом существуют риски злоупотребления платформенной мощью.

2. *Кризис отраслевого подхода к регулированию* и распространение регулирования розничной торговли на компании других отраслей, вошедших в ритейл (банков, компаний в сфере ИТ и т.д.).

3. *Порог беспошлинного ввоза товаров*: сохранение высоких порогов на беспошлинный ввоз в страну покупок из-за границы снижает спрос на внутренних рынках и делает неконкурентоспособными отдельные сегменты, прежде всего те, где присутствуют крупные маркетплейсы (Amazon, AliExpress, Ebay и др.).

4. *Легализация параллельного импорта*: разрешение ввоза в страну брендовой продукции компаниям, не имеющим статуса официального дилера, позволит существенно сократить «серый» рынок и снизить дефицит отдельных категорий товаров, но способно серьезно ударить по иностранным производителям, локализовавшим производство в России;

5. *Регулирование интернет-продаж отдельных категорий продукции* (прежде всего алкоголя, рецептурных лекарств): разрешение на интернет-продажу по отдельным категориям может ускорить рост рынка электронной торговли.

Необходима проработка системных мер, которые будут способствовать решению долгосрочных проблем отрасли и стимулировать структурные сдвиги:

- *снижение ставок эквайринга*: высокие ставки эквайринга (1,5% в России против, например, 0,3% в Европе²⁷) являются одним из основных объектов жалоб предприятий ритейла;

- *обеспечение гибкости во взаимоотношениях с арендодателями*: жесткость и часто односторонний характер условий договоров аренды сильно ударили по ритейлу во время пандемии и могут существенно тормозить восстановление отрасли;

- *ослабление режима санкций и антисанкций*: геополитическая напряженность и прямой запрет на импорт/экспорт определенных категорий товаров порождают сложную систему ограничений в одних сегментах и потенциала роста в других, сдерживают появление на рынке новых игроков.

На основании проведенного анализа, с учетом ключевых особенностей развития российского ритейла, специфики

²⁷ В странах ЕС существует директива, согласно которой для дебетовых карт действует ставка эквайринга «не более 0,2%», для кредитных карт – «не более 0,3%»

трансформации в пандемию и опыта господдержки выделим **следствия для российской регулятивной политики в сфере ритейла.**

Первое. Государственная поддержка сектора розничной торговли, как правило, ориентирована на крупный (крупнейший) бизнес – федеральные сети, получившие статус системообразующих предприятий, а также малые и средние компании, при этом упускается из виду большой и достаточно конкурентный слой предприятий второго эшелона – *розничных сетей регионального уровня*. Как следствие, происходят вымывание последних из структуры розничной торговли и рост концентрации сектора. Однако именно региональные розничные сети являются основными товаропроводящими каналами для локальных производителей, способствуют росту местного бизнеса за счет вывода его продукции на рынки своего и соседних регионов²⁸.

Второе. Государственная поддержка, особенно в ситуации кризиса, как правило, имеет слишком высокий характер избирательности и чрезвычайно требовательна по отношению к субъектам господдержки. Однако сегодня как никогда ранее актуален *переход к инвестиционному подходу в оказании поддержки*. Это означает: (1) охват мерами поддержки более широкого круга адресатов и меньшую избирательность, (2) ориентацию на поддержку не тех предприятий, которые уже обречены, а тех, кто имеет больше шансов на восстановление и может стать драйвером роста в посткризисный период.

Третье. Сектор торговли часто рассматривается как однородный с точки зрения формирующих его категорий игроков и рынков, однако в действительности его сегменты довольно разнообразны, а сам сектор претерпел серьезные изменения в последние несколько лет и изменится еще больше в будущем. Это означает, что *государственная поддержка розничной торговли не может быть универсальной* для всего сектора и должна ориентироваться на отдельные его сегменты.

Четвертое. Государственная политика должна формировать *запрос на разработку новых отечественных технологий для розничной торговли*, что обеспечит более дешевую и быструю

²⁸ Это, в частности, согласуется с исследованием И. А. Красюка [Красюк, 2015], в котором он отмечает целесообразность развития региональных торговых сетей и их высокую роль в развитии региональных товаропроводящих каналов

трансформацию предприятий ритейла, будет способствовать сохранению и развитию малых и средних предприятий.

Пятое. Государственная политика должна формировать *запрос и обеспечивать подготовку кадров для быстро меняющейся отрасли розничной торговли*, что во многом облегчит процесс трансформации, будет способствовать росту сектора малых и средних предприятий в торговле.

Наконец, шестое. Необходимо *выравнивание условий торговли в офлайн- и онлайн-сегменте*, в том числе с точки зрения финансового и нефинансового регулирования. Поддержка развития платформенной торговли может стать спасением для небольшого бизнеса, локальных поставщиков, особенно в ситуации, когда финансовые и транзакционные издержки ведения офлайн-бизнеса слишком высоки.

Литература

Акиндинова Н.В., Кондрашов Н.В., Мисихина С.Г. Доходы населения в 2020 г. упадут: насколько хватит мер поддержки? // Комментарии о Государстве и Бизнесе. 2020. № 273 (7 мая 2020 г.).

Зверева А.О., Ильяшенко С.Б. Инновационные решения в торговле в контексте глобальных экономических процессов // Российское предпринимательство. 2018. Том 19. № 3. С. 609–618. DOI: 10.18334/гр.19.3.38819

Калинушкин В.С. Розничная торговля в России и ее современные тенденции // Управление и экономика в XXI веке. 2016. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/roznichnaya-torgovlya-v-rossii-i-ee-sovremennye-tendentsii> (дата обращения: 28.01.2021).

Красюк И.А. Современное состояние и проблемы развития розничной торговли в регионах // Практический маркетинг. 2015. № 6 (220). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-problemy-razvitiya-roznichnoy-torgovli-v-regionah> (дата обращения: 28.01.2021).

Красюк И.А., Ногина О.Р. Развитие электронной розничной торговли в России // Практический маркетинг. 2015. № 7 (221). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-elektronnoy-roznichnoy-torgovli-v-rossii> (дата обращения: 28.01.2021).

Панасенко С.В., Стукалова И.Б., Мазунина Т.А. Направления развития современной розничной торговли // Российское предпринимательство. 2018. Том 19. № 3. С. 599–608. DOI: 10.18334/гр.19.3.38818

Фетисова О.В. Современные тенденции развития мировой розничной торговли // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. 2009. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-mirovoy-roznichnoy-torgovli> (дата обращения: 28.01.2021).

Статья поступила 25.02.2021

Статья принята к публикации 03.03.2021

Для цитирования: Симачев Ю. В., Федюнина А. А., Ершова Н. В., Мисихина С. Г. Российская розничная торговля до, во время и после коронакризиса // ЭКО. 2021. № 5. С.29–52. DOI: 10.30680/0131-7652-2021-5-29-52

Summary

Simachev, Yu. V., PhD, Director, Centre for Structural Policy Research, National Research University Higher School of Economics, **Fedyunina, A. A.**, PhD, Centre for Structural Policy Research, National Research University Higher School of Economics, **Ershova, N. V.**, PhD, Institute for Industrial and Market Studies, National Research University Higher School of Economics, **Misikhina, S.G.**, PhD, Centre of Development Institute, National Research University Higher School of Economics, Moscow

Russian Retail Before, during and after the COVID-19 Crisis

Abstract. In this paper, we study the impact of the crisis caused by the COVID-19 pandemic on the retail sector in Russia. The study is based on a series of interviews with representatives of the sector and macro industry statistics. The crisis has exacerbated the problems that have long been observed in the sector and accelerated its transformation, including the formation of new formats of retail and business models. We show that the greatest changes occurred in the food segment, which was less affected by the lockdowns and could adapt to new conditions faster. The ongoing changes have exposed the lagging regulation in the industry, demonstrated a high dependence on consumer sentiments and business sensitivity to regional conditions, the blurring of retail boundaries associated with the entry of companies from related industries (e.g. IT sector, banks) into the industry, as well as the ongoing digital transformation of the industry. The sector's development prospects will be largely determined by the need to find conceptually new approaches to trade regulation, the availability of digital technologies and human capital to transform the industry.

Keywords: retail trade; digital transformation; COVID-19; crisis; sectoral regulation

References

- Akindinova, N.V., Kondrashov, N.V., Misikhina, S.G. (2020). Population incomes will fall in 2020: how long will support measures last? *Kommentarii o gosudarstve i biznese*. No. 273 (7 May 2020). (In Russ.).
- Fetisova, O.V. (2009). Modern trends in the development of global retail. *Vestnik VolGU*. Series 3: Ekonomika. Ekologiya. No. 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-tendentsii-razvitiya-mirovoy-rozничnoy-torgovli> (accessed: 28.01.2021). (In Russ.).
- Kalinushkin, V.S. (2016). Retail trade in Russia and its current trends. *Upravlenie i ekonomika v XXI veke*. No. 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/rozничnaya-torgovlya-v-rossii-i-ee-sovremennye-tendentsii> (accessed: 28.01.2021). (In Russ.).
- Krasyuk, I.A. (2015). The current state and problems of retail trade development in the regions. *Prakticheskij marketing*. No. 6 (220). Available at: <https://cyberleninka.ru>

ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-problemy-razvitiya-rozничnoy-torgovli-v-regionah (accessed: 28.01.2021). (In Russ.).

Krasyuk, I.A., Nogina, O.R. (2015). Development of electronic retail in Russia. *Prakticheskij marketing*. No.7 (221). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-elektronnoy-rozничnoy-torgovli-v-rossii> (accessed: 28.01.2021). (In Russ.).

Panasenko, S.V., Stukalova, I.B., Mazunina, T.A. (2018). Development directions of modern retail. *Rossijskoe predprinimatel'stvo*. Vol. 19. No. 3. Pp. 599–608. DOI: 10.18334/rp.19.3.38818

Zvereva, A.O., Ilyashenko, S.B. (2018). Innovative solutions in trade in the context of global economic processes. *Rossijskoe predprinimatel'stvo*. Vol. 19. No. 3. Pp. 609–618. (In Russ.). DOI: 10.18334/rp.19.3.38819

For citation: Simachev, Yu. V., Fedyunina, A. A., Ershova, N. V., Misikhina, S.G. (2021). Russian Retail Before, during and after the COVID-19 Crisis. *ECO*. No. 5. Pp. 29–52. (In Russ.). DOI: 10.30680/0131-7652-2021-5-29-52