

DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-50-59

Развитие дарксторов как конкурентоспособной формы доставки товаров

Г. Н. Чернухина^{1*}, О. Ю. Ермоловская²

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

² Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

* gg1604@mail.ru

Аннотация. Цель научной статьи – исследование перехода субъектов розничной торговли из формата магазинов в формат электронной коммерции с использованием конкурентных преимуществ дарксторов. Предметом исследования являются конкурентные преимущества при использовании высокотехнологичных и гибких форм логистических цепей в доставке товаров. Актуальность научной статьи обусловлена тем, что темпы развития онлайн-торговли за 2018–2020 годы свидетельствуют о росте крупнейших компаний сектора e-commerce ежегодно. Подобный рост обусловлен высокотехнологичными трендовыми тенденциями, которые активно развиваются в последние годы. Они структурно оформляются в единую систему, элементами которой становятся: использование больших данных (Big data), цифровая трансформация торговых бизнес-процессов, интеграция глобальных маркетинговых технологий, применение умного прогнозирования и анализа потребительского поведения, персонализация, ориентация на виртуальный контент. Эта система по своей сути направлена на глобализированное развитие торговых связей. Авторы исследуют сущность понятия «даркстор», проводят анализ конкурентоспособности этого явления в электронной коммерции в современных условиях. Дарксторы способствуют развитию торговли нового поколения; обладая конкурентными преимуществами, они не мешают существующим производственно-сбытовым процессам, а скорее дополняют их. В настоящее время электронной торговлей заняты все крупные торговые организации продовольственного и непродовольственного направления. Прежде всего онлайн-коммерция организована через интернет-магазины и маркетплейсы, но есть еще много других электронных средств совершения сделки – это страница в социальной сети или чат-бот мессенджера, дарксторы, которые требуют дополнительного исследования. Подобные маркетплейсы уместно характеризовать в качестве сайтов-агрегаторов, играющих роль специализированных структурных посредников, с устойчивой базой, занятых реализацией и распространением продукции коммерческих агентов. Электронная коммерция в формате дарксторов способствует качественному и конкурентному развитию глобальных хозяйственных связей.

Ключевые слова: развитие дарксторов, электронная коммерция, маркетплейс, цифровизация торговли, потребительский рынок, товары повседневного спроса, конкурентоспособность

Для цитирования: Чернухина Г. Н., Ермоловская О. Ю. Развитие дарксторов как конкурентоспособной формы доставки товаров // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 4. С. 50–59. DOI:10.37791/2687-0657-2021-15-4-50-59

Development of Dark Stores as a Competitive Form of Delivery of Goods

G. Chernukhina^{1*}, O. Ermolovskaya²

¹ Synergy University, Moscow, Russia

² Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

* gg1604@mail.ru

Abstract. The aim of the scientific article is to study the transition of retail entities from the store format to the e-commerce format using the competitive advantages of dark stores. The subject of the research is competitive advantages when using high-tech and flexible forms of supply chains and in the delivery of goods. The relevance of the scientific article is due to the fact that the pace of development of online trade in 2018-2020 testifies to the growth of the largest companies in the e-commerce sector annually. This growth is due to high-tech trend trends that have been actively developing in recent years. They are structurally formed into a single system, the elements of which are: the use of Big data, the digital transformation of trade business processes, the integration of global marketing technologies, the use of smart forecasting and analysis of consumer behavior, personalization, orientation towards virtual content. This system is inherently aimed at the globalized development of trade relations. The authors investigate the essence of the concept of "dark store", analyze the competitiveness of this phenomenon in e-commerce in modern conditions. Dark stores promote the development of a new generation of commerce, with competitive advantages, they do not interfere with existing production and distribution processes, but rather complement them. Currently, all large trade organizations of the food and non-food sectors are engaged in electronic commerce. First of all, online commerce is organized through online stores and marketplaces, but there are still many other electronic means of making a transaction - this is a page on a social network or a chatbot of a messenger, dark stores that require additional research. It is appropriate to characterize such marketplaces as aggregator sites playing the role of specialized structural intermediaries with a stable base engaged in the sale and distribution of the products of commercial agents. E-commerce in the dark store format thus contributes to the high-quality and competitive development of global economic ties.

Keywords: development of dark stores, e-commerce, marketplace, digitalization of trade, consumer market, consumer goods, competitiveness

For citation: Chernukhina G., Ermolovskaya O. Development of Dark Stores as a Competitive Form of Delivery of Goods. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.4, pp.50-59 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-50-59

Введение

Актуальность выбранной темы научной статьи обусловлена тем, что недостаточно описан и исследован формат дарксторов как нового конкурентного субъекта в электронной торговле.

Даркстор, по существу, это не конкурирующие направления электронной коммерции, а совместимые и дополняющие элемен-

ты единой системы интернет-торговли, которые занимают конкурентную нишу в условиях коронавируса. В условиях радикальных перемен набрало популярность интернет-направление, а в научной литературе началось исследование нового формата доставки с использованием так называемых дарксторов (в переводе с англ. dark store – темный магазин), который впоследствии набрал популярность среди российских ретейлеров.

В настоящее время электронной торговлей заняты все крупные торговые организации продовольственного и непродовольственного направления. Прежде всего онлайн-коммерция организована через интернет-магазины и маркетплейсы, но есть еще много других электронных средств совершения сделки – страница в социальной сети или чат-бот мессенджера, дарксторы, которые требуют дополнительного исследования.

Подобные маркетплейсы уместно характеризовать в качестве сайтов-агрегаторов, играющих роль специализированных структурных посредников, с устойчивой базой, занятых реализацией и распространением продукции коммерческих агентов. Компании данного типа являются лидерами e-commerce, поскольку осуществляют интернет-операции в качестве основного вида своей хозяйственной деятельности [10].

Обзор литературы

Как свидетельствуют отечественная и зарубежная теория и практика, в научных трудах недостаточно полно раскрыты подходы к формату дарксторов в цифровых и предпринимательских структурах. Большинство авторов при описании существующих подходов к концепциям, связанным с конкурентоспособностью онлайн-торговли, используют лишь такие термины, как «интернет-магазины», «электронная торговля», «электронная коммерция» [2, 4–7].

В то же время имеющиеся подходы к построению операционной системы торговых отношений, представленные в работах ученых-экономистов, не могут быть автоматически перенесены в онлайн-сферу, так как нуждаются в переработке и адаптации с учетом специфики цифровой экономики. Тема дарксторов только начинает исследоваться, и авторы М. Ю. Абрамова и Р. М. Шафиев определяют дарксторы как коммерческие площадки, самостоятельно организующие хранение, реализацию, транспортировку и представление товарной продукции

[1]. Исследования других авторов, например Н. Ю. Кургановой и А. В. Храмовой, базируются на существующих торговых офлайн-системах или на реализации типологизированной продукции в определенном сегменте [8, 11].

Авторы настоящего исследования доказывали, что конкурентными преимуществами интернет-магазина является то, что они могут работать без собственного склада и собственной доставки. Преимущество маркетплейса в том, что он является не агрегирующей информацией самостоятельной торговой площадкой, на которой происходят сделки. Сайт-агрегатор собирает информацию из других интернет-магазинов и предоставляет ссылку на источник, откуда он взял агрегированную информацию, т. е. сама функция такого сайта является новой и конкурентоспособной [10, 12].

Следует отметить, что исследование доставки товаров в формате дарксторов вписывается в определенную систему конкурентных действий участников рынка. Сама система развернуто представлена Ю. Б. Рубиным, в ней подчеркивается, что «в условиях неопределенности рынка его участники должны превосходить и тех конкурентов, кто уже действует на рынке, и тех, кто предположительно появится на рынке в будущем» [9].

Сущность формата даркстора и его преимущества

Формат «даркстор» (темный магазин, магазин без покупателей) – это своего рода склад, обслуживающий интернет-доставку товаров, при этом способный выполнять функцию точки выдачи. Его можно сравнить с обычным онлайн-ритейлером, как Ozon. Однако разница в том, что даркстор находится в черте города, в районах жилой застройки, что делает возможным оперативную доставку.

По сути он представляет собой наполовину магазин, наполовину распределительный центр, но обладает сравнительными преимуществами перед данными форматами, которые мы рассмотрим подробнее.

Распределительные склады, как правило, располагаются за пределами города и обладают большими размерами для хранения товара в оптовом количестве, что делает затруднительной быструю доставку. Компактные дарксторы, в свою очередь, располагаются в жилых районах, что позволяет оперативно собирать и доставлять заказы. Это преимущество позволяет формату «dark stores» обслуживать основной для себя рынок FMCG (Fast-Moving Consumer Goods – товары повседневного спроса), где важным фактором являются скорость и свежесть, и доставлять даже мороженое, свежую выпечку и т. д.

Однако супермаркеты по данному критерию тоже могут рассматриваться как эффективный формат, поскольку в большом количестве находятся в жилых районах и заказ в них тоже можно сформировать довольно быстро. У даркстора другие преимущества.

Важность имеет еще и объем заказов, который сможет обслуживать магазин, и в этом возможности магазина сильно ограничены. При большом потоке заказов возникает риск того, что сборщики и посетители будут мешать друг другу, что не позволит первым быть оперативными, а вторых может заставить сменить предпочтение в выборе торговой точки.

Еще одна проблема магазина – размещение продуктов в зале. Оно оптимизировано под посетителя, а не под сборщика. Формат даркстора же позволяет оптимизировать расстановку так, чтобы заказ собирался максимально быстро, при этом вероятность ошибки сборщика стремилась к нулю. Например, пачки чипсов с разными вкусами, но похожими упаковками рядом не кладут, чтобы не дезориентировать работника.

Довольно большая вместимость дарксторов позволяет сделать ассортимент шире, чем в магазине. Кроме того, в нем также можно легко разместить специализированные товары (местного производства, этнические, премиальные, безглютеновые) или те продукты, которые в магазине разместить

затруднительно (к примеру, пивные бочки). При этом набор товарных позиций и их расположение можно менять постоянно, не задумываясь о мнении покупателя и его способности найти нужный товар.

Электронная коммерция через даркстор – очень высокотехнологичная сфера. Здесь имеется широкий простор для задействования искусственного интеллекта и анализа Big data. Так как у вас есть все данные о заказе (точное время, набор продуктов, адрес доставки), а также данные о погоде, пробках и многом другом, что может повлиять на поведение потребителя, с течением времени можно составлять все более точный прогноз относительно спроса, адаптируя под него предложение. До минимума снижается вероятность как нехватки какого-либо наименования, так и возникновения излишков. Данную практику в России уже осуществляют компании «Самокат» и «Яндекс». У первой точность прогнозирования близка к 100%. В таком случае сервис может избежать значительных явных и неявных издержек, связанных с неграмотным планированием.

Процесс становления e-commerce с использованием дарксторов в России

Следует отметить, что в разных сферах торговли – продовольственной и непродовольственной, процесс становления e-commerce с использованием дарксторов различается. Основным пользователем дарксторов является FMCG-ритейл, реализующий с их помощью преимущественно продовольственные товары. Непродовольственный рынок менее заинтересован в быстрой доставке небольших объемов продукта потребителю, поэтому продавцы предпочитают использовать крупные распределительные центры [7].

Считается, что формат дарксторов (в FMCG) в России зародился в 2015 году, и первопроходцем стала сеть супермаркетов «О'кей». Через два года к числу компаний,

развивающих данный формат, добавилась X5 Retail Group. С тех пор рынок интернет-торговли FMCG-товарами постепенно развивался, а вместе с ним и ключевой для данного направления формат дарксторов. К началу 2020 года на рынке имелось множество игроков, использующих «темные магазины» (X5 Retail Group, «Самокат», «Яндекс» и т. д.). Но если для относительно небольшого «Самоката» это было основой бизнес-модели, то более крупные игроки (особенно торговые гиганты) использовали его как дополнение к существующим моделям, т. к. видели перспективу развития e-commerce и ожидали рост объемов потребительского спроса в ближайшие несколько лет. Таким образом, даркстор сформировался как формат магазина и отдельное самостоятельное направление электронной коммерции.

Рынок онлайн-торговли только развивается, все еще являясь несопоставимо малым объемом в сравнении с обычными магазинами [4]. Скорее всего такой популярности, как в 2020 году, онлайн-сектор достиг бы несколькими годами позже, примерно к 2025 году. Однако всеобщая паника и введенные правительством ограничения, связанные с распространением ранее неизвестного вируса SARS-CoV-2 (2019-nCoV), ускорили процесс до одного месяца. Боязнь заражения вынудила людей максимально сократить количество контактов с внешним миром. В апреле 2020 года объем розничной торговли непродовольственными товарами упал на 65% по сравнению с предыдущим месяцем. Тогда участники рынка были вынуждены совершить переориентацию на электронную коммерцию в целях удовлетворения потребности клиента в безопасности, предоставив ему возможность совершения покупок онлайн и использования доставки на дом. В течение месяца количество интернет-магазинов увеличилось почти в 2 раза при сравнении с мартом 2020 года (рис. 1).

X5 Retail Group сократил инвестиции в открытие новых торговых точек, пе-

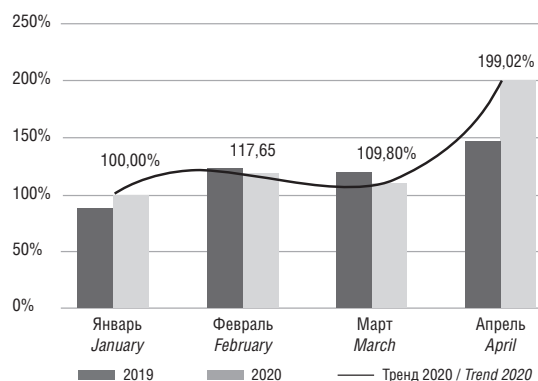


Рис. 1. Количество интернет-магазинов, открытых за периоды с января по апрель 2019 и 2020 годов

Fig. 1. The size of online stores opened between January and April 2019 and 2020

ренаправив эти средства на развитие e-commerce и заявив о том, что за 2020–2021 годы планирует увеличить сеть dark stores до 22 точек, притом что на тот момент их у компании насчитывалось четыре. Что касается объемов, то количество заказов во время локдауна увеличилось с 600 до 10 000 в сутки. Это стало возможно благодаря конкурентным преимуществам dark stores, описанным выше.

Кроме того, в 2020 году X5 Retail Group приняла решение сократить план открытия новых магазинов офлайн-торговли на 25%, «Дикси групп» запустила онлайн-платформу на базе Ozon, а «Лента» начала реализовывать продукцию через систему IGoods и «Сбермаркет». Важно учесть, что отказ от политики открытия новых магазинов вызван трудностями с осуществлением строительных, логистических и иных работ в период пандемии COVID-19.

Ориентация ретейлеров на онлайн-площадки и сети dark stores базируется на предпочтениях клиентов. Потребители выбирают эти форматы торговли по нескольким причинам. Первой из них является удобство выбора товара в комфортной обстановке. В качестве основной такую причину указывают около 30% потребителей.

Таблица 1. Электронная торговля m-commerce в динамике

Table 1. Ecommerce m-commerce by dynamic

Показатели / Indicators	Года / Years					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021 [*]
Обороты, трлн долл. США <i>USD trillion turnover USA</i>	0,97	1,36	1,80	2,32	2,91	3,56
Динамика изменений, % <i>Dynamics of changes, %</i>	+28,2	+40,21	+32,35	+28,89	+25,43	+22,34
Доля от общего объема e-commerce, % <i>Share of total e-commerce volume, %</i>	52,57	57,09	61,48	65,63	69,19	72,25

^{*} прогнозируемые данные (в млрд долл. США).

Второй причиной выступает возможность отказа от ношения сумок и ручной клади – 29% клиентов e-commerce заявили, что это привлекает их в онлайн-покупках больше всего.

Третьей причиной уместно считать экономию времени на покупки. Стремясь провести меньше времени в очередях, 21% покупателей принимают решение использовать сервисы по онлайн-покупке продовольственных товаров.

Отметим определенные трендовые направления при переходе розничной торговли из магазинов в электронную коммерцию с использованием даркстортов.

Первым из них является адаптация взаимодействий с бизнесом и клиентами через мобильные устройства вместо стационарных. Данные об электронной коммерции, совершенной через мобильные устройства (m-commerce), представлены в таблице 1.

Сопоставляя данные по e-commerce из таблицы 1, становится ясно, что ежегодные темпы роста m-commerce выше темпов роста всех объемов электронной коммерции.

Таким образом, уместно прогнозировать возрастание доли использования мобильных устройств при совершении хозяйственных взаимодействий в интернете в перспективе ближайших лет.

Поскольку 67% россиян для выхода в интернет используют именно мобильные устройства, уместно считать, что тенденции для развития m-commerce в РФ примени-

мы [5]. Использование мобильных устройств целесообразно выделить в качестве одного из основных трендов развития e-commerce.

Вторым трендовым направлением развития электронной коммерции стоит считать социальные сети, в которых появляется возможность рекламировать и реализовывать продукции в рамках онлайн-взаимодействий.

Об этом свидетельствует поэтапный рост таких компаний из сегмента социальных сетей, как Facebook (WhatsApp, Facebook, Instagram), Twitter и т. д.

Третьим направлением, которое уместно выделять в качестве трендового пути для e-commerce, уместно считать комбинирование способов оплаты (плата через электронные кошельки, платежные системы, прямые банковские счета, постоплата наличными и посредством терминалов). Важно учесть, что электронная коммерция задала высокие темпы развития безналичных платежей [3].

К концу 2020 года в России их доля превышала 70% от общего количества операций¹.

Данный показатель является достаточно высоким. Он превосходит уровень Нидерландов, Финляндии (50%), уступая объему безналичных расчетов Германии (примерно 76%), США (около 80%), Швеции (более 95%). Обусловлены такие показатели

¹ <https://www.rbc.ru/finances/21/01/2021/600837b99a7947a1c74a3fcb>

прежде всего отказом от офлайн-взаимодействий, которые были значительно замещены сетевыми в 2020 году.

Перспективы развития дарксторов

В ближайшей перспективе даркстор, по мнению авторов, станет частью системы интернет-торговли через интернет-магазины или маркетплейсы. Торговые компании, которые до пандемии наладили эффективную работу интернет-сервисов и дарксторов, получили колоссальный прирост объемов продаж в данном сегменте и заметно улучшили финансовые результаты, несмотря на падение спроса в сфере офлайн-торговли. Именно поэтому мы рассматриваем успешный пример функционирования дарксторов во «ВкусВилл».

«ВкусВилл» развивается в нескольких направлениях ретейла:

- вендинговые аппараты и микромаркеты. На апрель 2020 года уже установлено более 200 вендинговых аппаратов «ВкусВилл» и более 200 микромаркетов. Вы можете увидеть их на всех станциях МЦК, в некоторых офисах, в подъездах многоквартирных домов, школах, вузах и фитнес-клубах. Проект

активно расширяется за счет того, что для установки вендинга требуется только заявка;

- доставка продуктов за 2 часа. Развивая в период пандемии доля онлайн-продаж увеличилась с 1 до 15% за полгода. В мае 2020 года «ВкусВилл» оказался на 5-м месте среди российских игроков e-grocery: число онлайн-заказов за месяц выросло втрое, до 604 000, месячный оборот удвоился до 1,25 млрд рублей (рис. 2).

Факторы, формирующие конкурентоспособность компании «ВкусВилл», можно свести к следующей классификации:

- экономические факторы (финансы и инвестиции);
- технологические факторы (продукты и технологии);
- маркетинговые факторы (реклама и упаковка);
- факторы идеологии (философия и доверие);
- факторы менеджмента (управление).

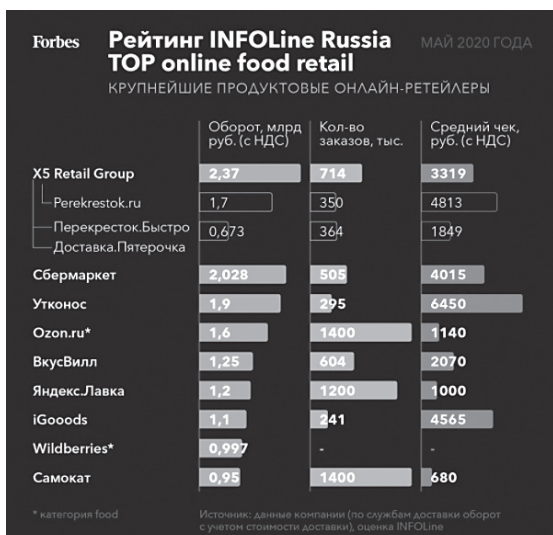
Далее в таблице 2 представлена оценка внутренних факторов для компании «ВкусВилл».

Что касается непродовольственного сектора, то первый даркстор «М.Видео» был открыт в 2013 году, однако до апреля 2020 года

Таблица 2. SWOT-анализ факторов, которые влияют на компанию «ВкусВилл»

Table 2. SWOT analysis of factors that affect VkusVill

Условия/ Тенденции	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Фокусировка на гибкости и создании новых зон рынка для себя ▪ Расширение и привлечение новых сотрудников ▪ Создание новых проектов, новых расширений сети ▪ Повышение лояльности и доверия клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Повышение среднего чека покупки ▪ Сложность и трудоемкость процесса проверки качества ▪ Большой поток изменений усложняет систему контроля предприятия
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Развитие собственного сообщества ▪ Падение тренда здорового питания ▪ Сужение заинтересованных групп покупателей ▪ Появление новых игроков на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Повышение рентабельности и окупаемости проектов ▪ Усложнение проверки качества продуктов ▪ Развитие альтернативных технологий ▪ Снижение дохода у целевой аудитории



Источник: Forbes.ru

Рис. 2. Рейтинг крупнейших онлайн-ритейлеров за первое полугодие 2020 года (оценка INFOLine)

Fig. 2. Rating of the largest online retailers for the first half of 2020 (INFOLine assessment)

данный формат здесь был даже менее популярен, чем в FMCG. Как пандемия повлияла на его использование ритейлерами, мы рассмотрим на примере сети строительных магазинов «Леруа Мерлен». Некоторые точки работали в период ограничительных мер и предлагали товары первой необходимости на тот момент: маски, спички, антисептики, перчатки и другие, но этого было мало для нормальной жизнедеятельности компании. В дальнейшем около 80% магазинов закрылись в период локдауна, а оставшая часть переключилась в дарксторы. Доля онлайн-заказов «Леруа Мерлен» достигла 65% по сравнению с 4,5% до начала пандемии (рис. 3).

Однако стоит отметить, что если на FMCG-рынке использование дарксторов будет и дальше развиваться, то для непродовольственных компаний, таких как «Леруа Мерлен», это скорее временное явление, поскольку большее удобство для них представляет использование распределительных центров и больших складов.

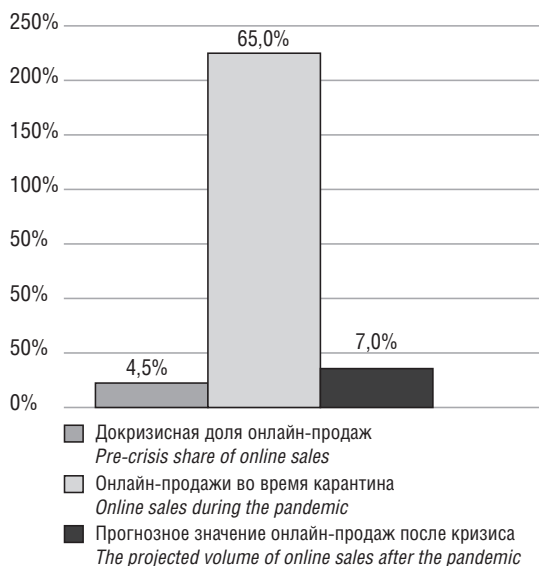


Рис. 3. Онлайн-продажи «Леруа Мерлен» во время пандемии

Fig. 3. Online sales of Leroy Merlin during a pandemic

Заключение

Проведенный анализ показал, что глобальный рынок торговли использует конкурентные преимущества формата дарксторов и имеет достаточно обширные перспективы для развития. В этом заключается практическая значимость проведенного исследования.

Вместе с тем, авторы через призму формирования дарксторов рассматривают основные теоретические подходы к пониманию концепций конкурентоспособности, а также выявляют фундаментальные противоречия между ними, что позволяет успешно продвигаться в решении научной задачи по обоснованию конкурентоспособности новых форматов операционной деятельности и интернет-торговли в целом. Кроме того, формирование дарксторов как участников рынка имеет целью не только обеспечение превосходства над соперниками, но – и это главное – завоевание признания и доверия

у других заинтересованных сторон, достижение результатов, удовлетворяющих эти стороны.

Динамика ежегодного роста оборотов интернет-магазинов и маркетплейсов свидетельствует о востребованности онлайн-взаимодействий со стороны бизнеса и клиентов. Российский рынок электронной коммерции отличается относительно небольшими размерами и товарно-финансовыми оборотами.

В ближайшие годы интернет-торговля будет становиться все популярнее, а вместе с ней и формат с использованием dark stores. При такой цепочке поставок будет выигрывать как поставщик, так и покупатель, поскольку данное решение дает ряд конкурентных преимуществ как одним (опе-

ративность сборки и доставки, вариативность ассортимента, точность планирования, увеличение эффективности персонала, оптимизация издержек), так и другим (скорость доставки, свежесть продуктов, большой выбор и т. д.).

Данный формат в настоящий момент является оптимальным решением для ретейлеров рынка FMCG. При этом под него можно адаптировать торговлю непродовольственными товарами, если этого требует внешняя обстановка. Поэтому в будущем мы сможем увидеть, как торговые сети будут реорганизовывать неэффективные и малорентабельные магазины в дарксторы, а соотношение супермаркетов и «темных магазинов» станет диаметрально противоположным.

Список литературы

1. *Абрамова М. Ю., Шафиев Р. М.* Влияние пандемии на непродовольственную торговлю (на примере DIY компании Леруа Мерлен) // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 2-1. С. 10–12. DOI: 10.24412/2411-0450-2021-2-1-10-12.
2. *Васильев А. И.* Конкуренция и конкурентоспособность: проблема взаимосвязи // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 130–139.
3. *Восканян Р. О., Чухненко В. В.* Трансфертное ценообразование взаимозависимых организаций // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 2. С. 133–136. DOI: 10.23672/SAE.2019.2.26693.
4. *Доброжинская А. А., Ермоловская О. Ю.* Проблемы развития малого бизнеса в современной России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 9. № 3. С. 20–27.
5. *Ермоловская О. Ю.* Особенности функционирования финансовых технологий в инновационных компаниях // Самоуправление. 2020. № 5 (122). С. 226–229.
6. *Королева С. И., Серебровская Т. Б.* Малое и среднее предпринимательство: обучение ведению бизнеса как один из способов повышения его эффективности // Вестник Академии. 2018. № 3. С. 41–52.
7. *Косарева О. А.* Современные тенденции развития розничной торговли. Перспективные форматы розничных магазинов // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 193–197. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.136.
8. *Курганова Н. Ю., Чернухин А. М.* Современные программы продвижения в розничных торговых сетях // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 12. С. 60–68.
9. *Рубин Ю. Б.* Система конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2014. № 3 (45). С. 113–141.
10. *Чернухина Г. Н., Ермоловская О. Ю.* Когнитивные технологии в торговле в условиях цифровизации России // Вестник Академии. 2019. № 2. С. 96–103.
11. *Чернухина Г. Н., Храмова А. В.* Перспективы развития иммерсивных технологий как современных инструментов электронной коммерции // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 11. С. 226–241. DOI: 10.46486/0234-4505-2020-11-226-241.
12. *Чернухина Г. Н., Чернухин А. М.* Инструменты реализации инвестиционной стратегии интегрированной торговой системы // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 10. С. 83–94.

Сведения об авторах

Чернухина Галина Николаевна, ORCID 0000-0001-9397-5752, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой коммерции и торгового дела, Университет «Синергия», Москва, Россия, gg1604@mail.ru

Ермоловская Ольга Юрьевна, ORCID 000-0001-8254-1342, канд. экон. наук, доцент, департамент корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, ermou@mail.ru

Статья поступила 24.05.2021, рассмотрена 16.08.2021, принята 20.09.2021

References

1. Abramova M. Yu., Shafiev R. M. Impact of the pandemic on non-food trade (using the example of Leroy Merlin DIY company). *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*=Economy and Business: theory and practice, 2021, no.2-1, pp.10-12 (in Russian). DOI: 10.24412/2411-0450-2021-2-1-10-12.
2. Vasiliev A. I. Competitiveness and competition: the problem of interrelationship. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.130-139 (in Russian).
3. Voskanyan R. O., Chukhnenko V. V. Transfer pricing of mutually-dependent organizations. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*=Humanities, Socio-economic and Social Sciences, 2019, no.2, pp.133-136 (in Russian). DOI: 10.23672/SAE.2019.2.26693.
4. Dobrozhinskaya A. A., Ermolovskaya O. Yu. *Problemy razvitiya malogo biznesa v sovremennoi Rossii* [Problems of small business development in modern Russia]. *Economics and management: problems, solutions*, 2019, vol.9, no.3, pp.20-27.
5. Ermolovskaya O. Yu. Features of the functioning of financial technologies in innovative companies. *Samoupravlenie*, 2020, no.5(122), pp.226-229 (in Russian).
6. Koroleva S. I., Serebrovskaya T. B. Small and medium enterprise: learning the business as one of the ways to increase. *Vestnik Akademii*, 2018, no.3, pp.41-52 (in Russian).
7. Kosareva O. A. Modern tendencies of development of retail trade and future formats of retail stores. *Biznes. Obrazovanie. Pravo*=Business. Education. Law, 2019, no.1(46), pp.193-197 (in Russian). DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.136.
8. Kurganova N. Yu., Chernukhin A. M. Modern promotion programs in retail chains. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International journal of management theory and practice, 2019, no.12, pp.60-68 (in Russian).
9. Rubin Yu. B. System of competitive actions of market participants. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2014, no.3(45), pp.113-141 (in Russian).
10. Chernukhina G. N., Ermolovskaya O. Yu. Cognitive technologies in trade in the context of digitalization in Russia. *Vestnik Akademii*, 2019, no.2, pp.96-103 (in Russian).
11. Chernukhina G. N., Khramova A. V. Prospects for the development of immersive technologies as modern tools of e-commerce. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2020, no.11, pp.226-241 (in Russian). DOI: 10.46486/0234-4505-2020-11-226-241.
12. Chernukhina G. N., Chernukhin A. M. Instruments of innovation strategy realization of integrated trade system. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2019, no.10, pp.83-94 (in Russian).

About the authors

Galina N. Chernukhina, ORCID 0000-0001-9397-5752, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Commerce and Trade Department, Synergy University, Moscow, Russia, gg1604@mail.ru

Olga Yu. Ermolovskaya, ORCID 000-0001-8254-1342, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Corporate Finance and Corporate Governance Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, ermou@mail.ru

Received 24.05.2021, reviewed 16.08.2021, accepted 20.09.2021