



**Анализ цифровой трансформации экономической деятельности
на примере офлайн-магазинов и маркетплейсов**

Попова А.И., к.э.н., доцент кафедры экономической теории ИПМЭиТ
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В работе выполнен анализ проблем, возникающих в период цифровой трансформации экономики в России на примере развития цифровых маркетплейсов и онлайн-платформ. Проанализирован объем рынка маркетплейсов. Выявлена проблематика вытеснения офлайн-магазинов и проанализированы трудности их экономического развития в современных условиях. Выполнено сравнение ведущих российских маркетплейсов и их зарубежных аналогов. Рассмотрены перспективы развития крупных торговых цифровых платформ. Предложена стратегия укрепления позиций офлайн магазинов. Предложенный анализ будет полезен для формирования общей стратегии развития цифровых платформ в России.

Ключевые слова: цифровая трансформация экономики, маркетплейсы, офлайн-торговля, традиционная торговля, маркетплейсы, торговые онлайн-площадки, офлайн-магазины

**Analysis of the digital transformation of economic activity on the example of
offline stores and marketplaces**

Popova A.I., Ph.D., Associate Professor, Department of Economic Theory, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

Annotation. The article analyzes the problems arising during the digital transformation of the economy in Russia using the example of the development of digital marketplaces and online platforms. The market volume of marketplaces is analyzed. The problems of crowding out offline stores were identified and the difficulties of their economic development in modern conditions were analyzed. Comparison of leading Russian marketplaces and their foreign counterparts was made. The prospects for the development of large trading digital platforms are considered. A strategy has been proposed to strengthen the position of offline stores. The proposed analysis will be useful for the formation of a general strategy for the development of digital platforms in Russia.

Key words: digital transformation of the economy, marketplaces, offline trading, traditional trading, marketplaces, online trading platforms, offline stores

Введение. Бурное развитие маркетплейсов в современной экономике создает серьезные проблемы для офлайн-магазинов. Доступность товаров, обширный ассортимент, занижение цен на товары, привлечение клиентов различными скидками акциями и бонусами на торговых площадках составляет серьезную конкуренцию для традиционной торговли. На сегодняшний момент многие торговые точки без использования онлайн-площадок практически простаивают, а многие просто закрываются, не выдерживая конкуренции. Высокая арендная плата, зарплата сотрудников, низкий товарооборот формируют цены на товары по большей части недоступные для потребителей.

Целью статьи является: анализ потребительского спроса в условиях агрессивной борьбы за конкурентное преимущество между онлайн-платформами и традиционной торговлей.

Задачи статьи:

1. Выявить причины высокого спроса на товары и услуги маркетплейсов и онлайн-торговли.
2. Проанализировать основные тенденции состояния российского рынка онлайн-торговли, выявить ведущих игроков.

3. Привести сравнение особенностей российских потребителей с зарубежными.

4. Определить преимущества и конкурентноспособные бизнес-стратегии ведущих маркетплейсов.

5. Предложить стратегию конкурентоспособности офлайн магазинов с маркетплейсами.

Методы. Методологическую основу для достижения поставленных целей и задач в данном исследовании составляют: теоретические, эмпирические, сравнительные, аналитические и статистические методы.

Причины популярности онлайн-площадок. Несколько лет назад сложно было предугадать такой взрывной спрос на онлайн-торговлю, который мы наблюдаем в настоящее время в России. Нужно отметить, что готовность активного пользования маркетплейсами и другими онлайн-площадкам созревала внутри социума постепенно. Российские покупатели, привыкшие к традиционной торговле и чувствовавшие уверенность при покупке товаров, не были готовы перейти на покупки онлайн.

Развитие отечественных онлайн площадок изначально пользовалось недоверием в связи со многими причинами. Такими причинами являлись: некачественные, поврежденные при доставке и уцененные товары, мошеннические схемы в виде получения нежелательных и подмененных товаров, финансовые потери; отмена покупок продавцом; различные интернет сбои с обнулением информации на сайтах и потерей денег; отсутствие культуры общения между продавцом и покупателем [1].

Необходимо отметить, что среднестатистический российский потребитель намного более осторожно и выверенно относится к онлайн покупкам в отличие от американских, европейских или китайских потребителей, которые обладают намного более высоким уровнем доверия. В Америке и Европе интернет-пользователи спокойно и привычно совершают онлайн покупки, т.к. существует развитая правовая защита покупателей. Американские и европейские плательщики предпочитают оплату кредитной картой или оплатой в рассрочку, а

доставка товаров занимает самые короткие сроки. Китайские потребители обладают широчайшим ассортиментом товаров. На уровень доверия к онлайн-площадкам влияют медийные личности, компетентные лица, известные видеоблогеры. Онлайн торговля обширно интегрирована в социальные платформы, где можно общаться с брендами через соцсети или мессенджеры, а также совершать оплату через гаджеты.

Можно отметить, что в России период с 2014 по 2020 годы довольно средним спросом пользовались такие международные гиганты как Amazon, Ebay. Проблемы с оплатой, логистические сложности, влияющие высокие на цену доставки, зачастую превышающую цену товара во много раз, а также ценовая политика Amazon и Ebay очень сильно уступали аналогичным китайским торговым онлайн площадкам.

Лидирующую позицию в мире в сфере онлайн торговли занял Китай, значительно опережая США и Европу. Aliexpress, привлекающий как низкой ценой товаров, так и низкой стоимостью доставки, а также огромным ассортиментом, но долгой доставкой занял лидирующие позиции и по сравнению с российскими онлайн площадками [2].

Во многом благодаря знаменитому китайскому маркетплейсу начало формироваться доверие российских потребителей к идее онлайн-торговли. Также онлайн площадки по продаже бывших в употреблении товаров, такие как Avito, Юла постепенно подготавливали почву для увеличения пользователей, совершающих онлайн покупки.

Пандемия Covid-19, а также политическая и экономическая нестабильность в России в период с 2020 по 2025 годы оказали ключевое воздействие на российских потребителей. Благодаря чему произошел очень существенный перевес в сторону онлайн-торговли, онлайн-услуг, а также доставки товаров.

Необходимо отметить, что использование онлайн площадок начало иметь массовый характер, что также повлияло на уровень доверия покупателей.

По мере развития торговых онлайн-площадок рост доверия потребителя начал расти. Развитие торговых площадок начало принимать ориентированный на потребителя оборот как в выборе ассортимента, так и в доступности. Маркетплейсы стали использовать принципы социальных сетей, где пользователи не только читают отзывы, но и активно общаются как с покупателями, так и с продавцами. Использование таких площадок как Юла и Avito значительно расширили возможность приобретения товаров по заниженной цене, а также брендовых товаров, что сгладило уход иностранных брендов из России и вовремя оказало большую поддержку населению.

В настоящее время практически каждый человек так или иначе пользуется отечественными маркетплейсами, такими как Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет, Сбермегамаркет, DeliveryClub. По данным информационного агентства Infoline безусловно доминирующей компанией стала Wildberries. Оборот данного маркетплейса в 2020 году увеличился на 74 % и превысил 437 млрд рублей. Оборот Ozon увеличился на 144 % и составил 197 млрд рублей [3]. Можно сказать, что такие площадки стали народными торговыми площадками, вступающие в серьезную конкуренцию с китайским Aliexpress. Несмотря на внедрение Aliexpress-продавцов в такой маркетплейс как Ozon и Wildberries, потребители в большинстве своем располагают большим доверием к российским продавцам с быстрой доставкой.

Объединение разных товаров в одну корзину, возможность сравнить цены на товары и выбрать продавца по отзывам, а также заказать доставку на дом дает маркетплейсам преимущество перед посещением обычных магазинов. У потребителя есть возможность получить более качественные товары из разных категорий очень сильно сэкономив временные затраты.

Огромное влияние на развитие маркетплейсов оказало создание экосистем, такие как экосистема Яндекса, где можно не только купить товары, но и оплатить такси, заказать еду, воспользоваться услугами профессионалов в разных сферах и т.д.

По данным с сайта РБК за 2024 год AliExpress выбыл из числа ведущих игроков онлайн-торговли в России, а траты российских потребителей за рубежом упали на 21%. Несмотря на это общий объем онлайн-торговли за год увеличился на 37%, что говорит о желании россиян пользоваться отечественными товарами и отечественными онлайн-площадками [4].

Одновременно с этим российские офлайн-магазины начали серьезно проигрывать онлайн-площадкам. И не только проигрывать, но и исчезать, а также объединяться между собой с целью оказать влияние на маркетплейсы, приобретающие статус монополистов.

Проблемы офлайн-торговли. Офлайн-площадки перестали удовлетворять потребителя из-за очень ограниченного выбора товаров, что является очень большой проблемой традиционной торговли. Многие товары в различных торговых центрах представлены либо в единичном образце без вариативности цветов, размеров и т.д., либо товары, направленные на малую аудиторию, например отсутствие больших или наоборот очень маленьких размеров одежды и обуви. Среди товаров в сфере бытовой техники или электроники есть риск получить витринный образец или столкнуться с крайне ограниченным выбором фирм определенного вида товара. Можно сказать, что с уходом зарубежных производителей многие офлайн-магазины испытывают настоящий дефицит товаров и сталкиваются с проблемой ценностных предложений. Но на маркетплейсах такая проблема сглаживается, т.к. представлен широчайший ассортимент товара.

Высокая цена, связанная с проблемами логистики многих товаров, включающая зарплату сотрудникам, повышения цен на арендную плату, оплата охраны, повлияло как на сокращение персонала, так и на рост цен товаров. Уменьшение количества потенциальных покупателей связано также с проблемами логистики. Офлайн-магазин может быть представлен в единичном экземпляре в городе, что несопоставимо с обилием пунктов выдачи товаров в каждом районе города. Например, по данным сайта rvz-r.ru на декабрь 2025, в

Санкт-Петербурге работает: 698 пунктов выдачи Wildberries [5], 784 пунктов выдачи заказов Ozon [6], 173 пункта выдачи заказов Яндекс Маркет [7].

Численность пунктов выдачи товаров стремительно растет не только в крупных мегаполисах, но также и в областных городах. По данным РБК За 2024 год совокупная доля Ozon и Wildberries выросла до 85% от общего числа пунктов выдачи заказов. За год тройка лидирующих маркетплейсов Ozon и Wildberries и Яндекс Маркет нарастили свое присутствие на 36% [8]. Партнеры маркетплейсов увеличили прибыль за счет постоянного увеличения количества заказов на маркетплейсах.

Одной из причин упадка офлайн торговли можно назвать недостаточную квалифицированность персонала. Менеджеры по продажам способны подвести покупателя к невыгодному для покупателя решению о покупке товара, но выгодному для магазина, что негативно влияет на доверие потребителя в будущем. Однако система реальных отзывов на маркетплейсах, настоящий опыт покупателей-первопроходцев существенно влияет на выбор потребителей, помогает принять верное решение [9].

Сложности с отказом товара или возвратом-также большая проблема для офлайн-площадок. Намного более легко можно купить понравившийся, но не нужный товар на витрине, находясь непосредственно в магазине, и испытывать сложности с его возвратом в магазин. Похожую проблему тоже с успехом решают онлайн-платформы, в то время как период ожидания получения товара, хоть и минимальный, но способен повлиять на взвешенное решение о покупке и сформировать отказ по любой причине во время получения товара.

Скидки, акции и бонусы, многочисленные розыгрыши, онлайн-игры после покупок все больше привлекают внимание потенциальных потребителей на маркетплейсах способны влиять на зарабатывание определенных баллов и бонусов, которые могут значительно снизить цену за товар при покупке. В отличие от офлайн-площадок, где практически отсутствуют какие-либо денежные бонусы либо скидки действуют только на очень ограниченные варианты товаров, а не на всю корзину.

Такие крупные сети «Пятерочка», «Магнит», старались привлекать потенциальных покупателей путем игры-коллекционирования, где за каждую покупку выдавались подарки к заказу. Такой подход был агрессивно направлен на детскую аудиторию, чтобы приобрести как можно больше ненужных вещей и найти заветную игрушку, недостающую в коллекции [10].

Исходя из вышеперечисленных причин упадка спроса на товар можно сделать вывод, что маркетплейсы в действительности более ориентированы на потребителя, стараются сделать покупки максимально простыми, взвешенными, максимально защищенными для покупателя и ориентированные на интерес потребителя [11].

Необходимо отметить, что маркетплейсы сделали весомый вклад в малое предпринимательство. Теперь не только индивидуальные предприниматели и компании могут продавать товары на маркетплейсах, но и самозанятые.

Стратегии оживления офлайн-торговли. Интерес потребителей к рынку товаров как показывает практика имеет очень гибкий характер. Это означает, что изменения в мире, а также тренды, реклама и маркетинг могут повлиять как на замедление развития офлайн магазинов, так и на их расцвет, опираясь на опыт взрывного развития электронной коммерции [12].

К офлайн торговле в России всегда относились, до недавнего времени, с большим уважением. Современные маркетплейсы обладают множеством как плюсов, так и минусов, но традиционная торговля всегда носила более прозрачный характер. Существует большая вероятность доминирования онлайн-платформ и маркетплейсов, но правильная стратегия поможет офлайн магазинам остаться на рынке и продолжать развивать свои компании.

Также необходимо отметить, что существуют позиции товаров, которые предпочтительнее приобретать именно в традиционных магазинах, проверяя их качество. Например, к таким товарам можно отнести: музыкальные инструменты, где покупателю необходимо сравнить ощущения от разных моделей инструментов; детские игрушки, т.к. впечатления, тактильные

ощущения очень важны для детей и возможность вживую оценить и сравнить разные товары; дорогие брендовые вещи; ценные ювелирные украшения; обувь.

Ниже предложена стратегия, позитивно влияющий на переориентирование покупательского спроса с электронной коммерции на традиционную торговлю.

- Создание собственных брендов высококачественных лицензированных товаров. Т.к. в настоящее время множество товаров, представленных на маркетплейсах имеют химический запах, состав многих товаров не проверен, производители используют дешевое сырье. Техника или китайские бытовые приборы быстро ломаются.

- Расширение номенклатуры товаров. Отсутствие необходимых размеров одежды отталкивает потребителей. В качестве альтернативы возможно создание широких линеек размеров одежды и обуви. Уход от ориентированности на малую аудиторию, предоставление товаров для разных телосложений и возрастов.

- Законность использования брендов, а также регулирование на законодательном уровне подделок и реплик. Приложение соответствующих лицензий на товар. Наказание в случае подделок. Невозможность использования поддельных документов. Так потребитель понимает, что пользуясь услугами офлайн-магазинов, он переплачивает за действительно качественную вещь. Обилие так называемых «реплик», подделок известных брендов на маркетплейсах является нарушением законодательства (Закон РФ «О защите прав потребителей» (№ 2300-1)).

- Уход от маленьких арендных помещений. С целью расширения ассортимента и возможности привлечь большое количество людей, необходимо создавать большое количество примерочных с целью снизить поток очередей на примерочные. Создание пространств потребители будут чувствовать себя более свободно в отличие от пунктов выдачи заказов.

- Аренда помещений вблизи с развлекательными активными центрами, предполагающими действие или активный отдых, например рядом с: парками, игровыми детскими площадками, парками развлечений. Подобный подход,

предполагающий действие, общение, новые впечатления, развлечения ставится в противовес получению пассивных заказов путем электронной коммерции.

- Заполненность складов играет очень большую роль. Отсутствие необходимого товара перенаправляет покупателей в сторону онлайн-покупок. Похожий подход дает большое преимущество, т.к. всегда можно было бы найти нужный размер одежды, нужную технику, товар нужного цвета или бренда, а не витринный или уцененный образец.

- Упаковка товаров играет немаловажную роль. Многие товары на маркетплейсах не упаковываются либо имеют крайне низкую степень защиты. Например, множество торговых площадок пытаются выдать уцененный товар за новый, но по ошибке присланный или заведомо подбитый в дороге под видом скидок, акций и т.д. На маркетплейсах иногда сразу невозможно отличить товары с уценкой от действительно новых товаров в заводской упаковке и с документацией, тогда как в традиционных магазинах всегда отведена ниша под товары с уценкой.

- Формирование действительно привлекательных ценностных предложений по разумной цене. Многократная наценка товаров не только не помогает оставаться на плаву офлайн магазинам, но и вызывает периоды простоя и полного падения спроса.

- Использование разных способов оплаты, а также накопительных бонусов и специальных предложений, возможность оплачивать товары бонусами или электронными кошельками. Применение скидок и акций.

- Привлечение талантливых людей, таких как: визажисты, фотографы, писатели, артисты, аниматоры. Главной целью такого подхода является удержание внимания потребителей, а также презентаций новых товаров, книг, косметики, одежды в формате небольших шоу, что может также послужить рекламой для представителей многих творческих профессий.

- Офлайн торговля несет на себе большую ответственность и вследствие вызывает намного большее доверие потребителей, чем продавцы, использующие

онлайн-платформы, которые быстро исчезают или переименовывают магазины, открывают новые.

- Уделение внимание рекламе, СМИ.

- Интеграция рекламы в социальные сети, мессенджеры, а также ведение интернет-каналов, где проводится разбор коллекций одежды или вариантов бытовой техники с целью привлечь больших покупателей в офлайн магазины, а также с возможностью получить профессиональную консультацию для дальнейшей покупки в офлайн-магазине.

Выводы. В ходе проведенного исследования был проведен анализ причин популярности маркетплейсов, а также были выявлены лидеры рынка. В статье также рассмотрен вопрос особенностей российского потребителя в сравнении с китайскими, американскими и европейскими покупателями. В результате проведенной работы были выявлены ключевые факторы становления онлайн-площадок – вынужденность перехода на онлайн заказы по причине Covid-19, а также политической и экономической нестабильности; массовость перехода внутри страны; применение новой экосистемной модели онлайн-площадок. Также в работе были предложены стратегии конкурентоспособности офлайн магазинов с маркетплейсами.

Заключение. Как маркетплейсы, так и традиционные торговые центры имеют свои преимущества и недостатки. В результате исследования необходимо отметить, что потребительский рынок носит гибкий характер, а также характер пресыщения. Внешние обстоятельства могут повлиять как на развитие, так и на замедление роста популярности как онлайн-торговли, так и традиционной.

Государство как регулятор не должно отдавать предпочтение какой-либо из сторон. Онлайн и офлайн торговля должны иметь равные возможности в рамках цифровизации и доступа покупателя к товару. Онлайн и офлайн торговля должны как колесная пара вращаться с одной скоростью, чтобы двигаться вперед. Использование сильных сторон противоположной стороны каждой из сторон рынка позволит им сократить разрывы в доходах и удержании доли рынка.

Государство при такой сбалансированной политике получит увеличение доли ВВП от торговли.

Библиографический список:

1. Овакимян, Л.А. Трансформация российских маркетплейсов в парадигме цифровой экономики: институциональный анализ и перспективы развития / Л. А. Овакимян // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 1. – URL: <https://esj.today/PDF/18FAVN125.pdf>
2. Корешков И.Ю. Что делает маркетплейс наиболее популярным среди конкурентов? // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 9. – Т. 7. – С. 143–152; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.09.07.016>
3. <https://infoline.spb.ru/news/?news=220052>
4. https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1e?ysclid=mjenl6ifc8131535758
5. <https://pvz-r.ru/wildberries/sankt-peterburg>
6. <https://pvz-r.ru/ozon/sankt-peterburg>
7. <https://pvz-r.ru/yandeks-market/sankt-peterburg>
8. https://www.rbc.ru/technology_and_media/02/08/2024/66ab9eda9a7947436c4633ec
9. Закирова, Д.Ф. Исследование влияния отзывов в интернете на решения потребителей при выборе товаров и услуг на маркетплейсах / Д.Ф. Закирова // Экономический вектор. – 2024. – № 3(38). – С. 20-24. – DOI 10.36807/2411-7269-2024-3-38-20-24. – EDN XDOXFY.
10. Чеглов, В.П. Трансформация внутренней торговли в России в условиях цифровизации экономики / В.П. Чеглов, А.Н. Столярова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – № 2. – С. 27-38. – DOI 10.33983/2075-1826-2020-2-27-38. – EDN KORCGQ.
11. Середа, А.В. Маркетплейс финансовых услуг в России - тренд развития финансового сектора экономики / А.В. Середа, А.В. Зверев // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях : Материалы IV международной научно-практической конференции, Брянск, 08 декабря 2022 года. Том 1. – Брянск: Брянский государственный

университет имени академика И.Г. Петровского, 2023. – С. 184-189. – EDN MWNNFK.

12. Котова, Е.Р. Оценка и сопоставление эффективности маркетинговых стратегий используемых в онлайн и офлайн-торговле на территории России / Е.Р. Котова, О.В. Силкина, Э.Р. Джемилева // Вопросы судебной деятельности и правоприменения в современных условиях : Сборник статей по результатам международной научно-практической конференции, Симферополь, 01–04 апреля 2025 года. – Симферополь: Издательство «Научный мир», 2025. – С. 722-728. – EDN HDEVAA.

13. Шпякин, М.Д. Инновационные технологии розничной торговли в офлайн - магазинах: современное состояние и тенденции развития / М.Д. Шпякин, Ю.В. Старцева // РОЛЬ ИННОВАЦИЙ в ТРАНСФОРМАЦИИ и УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ : сборник статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Пермь, 06 декабря 2022 года. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2022. – С. 203-205. – EDN SZOGCX.

References:

1. Ovakimyan L.A. Transformation of Russian marketplaces in the digital economy paradigm: institutional analysis and development prospects. The Eurasian Scientific Journal. – 2025; – 17(s1): 18FAVN125. Available at: <https://esj.today/PDF/18FAVN125.pdf>. (In Russ.).

2. Koreshkov I.Yu. What makes a marketplace the most popular among competitors? // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. – Vol. 7. – № 9. – Pp. 143–152 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.09.07.016>

3. <https://infoline.spb.ru/news/?news=220052>

4. https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1e?ysclid=mjenl6ifc8131535758

5. <https://pvz-r.ru/wildberries/sankt-peterburg>

6. <https://pvz-r.ru/ozon/sankt-peterburg>

7. <https://pvz-r.ru/yandeks-market/sankt-peterburg>

8. https://www.rbc.ru/technology_and_media/02/08/2024/66ab9eda9a7947436c4633ec
9. Zakirova, D.F. Research on the Influence of Online Reviews on Consumer Decisions When Choosing Products and Services on Marketplaces / D.F. Zakirova // Economic Vector. – 2024. – № 3(38). – Pp. 20-24. – DOI 10.36807/2411-7269-2024-3-38-20-24. – EDN XDOXFY. (In Russ.).
10. Cheglov, V. P. Transformation of Domestic Trade in Russia in the Context of Digitalization of the Economy / V.P. Cheglov, A.N. Stolyarova // Management and Business Administration. – 2020. – № 2. – Pp. 27-38. – DOI 10.33983/2075-1826-2020-2-27-38. – EDN KORCGQ. (In Russ.).
11. Sereda, A.V. The financial services marketplace in Russia is a trend in the development of the financial sector of the economy / A.V. Sereda, A.V. Zverev // Trends and prospects for the development of the banking system in modern economic conditions: Materials of the IV International Scientific and Practical Conference, Bryansk, December 08, 2022. Volume 1. – Bryansk: Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky, 2023. – Pp. 184-189. – EDN MWHHFK. (In Russ.).
12. Kotova, E.R. Evaluation and Comparison of the Effectiveness of Marketing Strategies Used in Online and Offline Trading in Russia / E.R. Kotova, O.V. Silkina, and E.R. Dzhemileva // Issues of Judicial Activity and Law Enforcement in Modern Conditions: Collection of Articles Based on the Results of the 4th International Scientific and Practical Conference, Simferopol, April 1–4, 2025. – Simferopol: Nauchnyi Mir Publishing House, 2025. – Pp. 722-728. – EDN HDEVAA. (In Russ.).
13. Shpyakin, M.D. Innovative Retail Technologies in Offline Stores: Current State and Development Trends / M.D. Shpyakin, Yu.V. Startseva // THE ROLE OF INNOVATIONS IN THE TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MODERN SCIENCE: Collection of Articles Based on the Results of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Perm, December 6, 2022. – Sterlitamak: LLC Agency for International Research, 2022. – Pp. 203-205. – EDN SZOGCX. (In Russ.).

Для цитирования: Попова А.И., Анализ цифровой трансформации экономической деятельности на примере офлайн-магазинов и маркетплейсов / Российский экономический интернет-журнал. – 2025. – № 4. URL:

© Попова А.И., Российский экономический интернет-журнал 2025, № 4