

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА /  
REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS<https://doi.org/10.15507/2413-1407.134.034.202601.121-142><http://regionsar.ru>EDN: <https://elibrary.ru/kdakgs>

ISSN 2413-1407 (Print)

УДК / UDC 331.108.2:339

ISSN 2587-8549 (Online)

Оригинальная статья / Original article

**Кадровый потенциал торговли:  
региональные особенности и проблема дефицита****И. Н. Краковская** ✉ **Н. С. Комлева**

*Национальный исследовательский Мордовский государственный университет,  
<https://ror.org/02hf6mx60>  
(г. Саранск, Российская Федерация)  
✉ [krakovskayain@mail.ru](mailto:krakovskayain@mail.ru)*

**Аннотация**

**Введение.** В условиях ужесточения кадрового дефицита и конкуренции, распространения новых цифровых форматов торговли актуализируется необходимость пересмотра кадровых практик торгового бизнеса с учетом мировых тенденций и регионального ресурсного потенциала. Цель статьи – исследование проблем кадрового обеспечения и дефицита персонала в организациях торговли в регионе (на примере Республики Мордовия).

**Материалы и методы.** Проведен статистический анализ данных Росстата за 2019–2023 гг., а также социологического опроса (онлайн-анкетирование с использованием Google Forms) 372 руководителей и предпринимателей торговой сферы Мордовии (2024 г.). Выборка сформирована целенаправленно и отражает структуру торгового бизнеса республики (доля микропредприятий – 88 %). Применялись методы группировки и сравнительного анализа.

**Результаты исследования.** Установлено, что недостаток кадров в торговле Мордовии усугубляется комплексной ресурсодефицитностью республики: низкими доходами населения, миграционным оттоком, дотационностью бюджета. Основные причины текучести кадров: переезд в другие регионы, неблагоприятные условия и низкая оплата труда (менее 50 % от уровня Москвы). Опрос выявил доминирование оперативных HR-практик (повышение зарплат, гибкий график), низкую вовлеченность в цифровизацию и слабое взаимодействие с образовательными учреждениями.

**Обсуждение и заключение.** Доказано, что в ресурсодефицитных регионах кадровый менеджмент торговых организаций приобретает адаптивный характер и в значительной степени зависит от общей социально-экономической ситуации. Практическая значимость результатов определяется разработкой рекомендаций для региональных органов власти по корректировке политики в сфере занятости и поддержки торгового бизнеса, а также для руководителей торговых организаций по совершенствованию кадрового менеджмента в условиях ограниченных ресурсов.

© Краковская И. Н., Комлева Н. С., 2026



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.



*Ключевые слова:* кадровый менеджмент, кадровое обеспечение, ресурсодефицитный регион, оптовая и розничная торговля, кадровый дефицит

*Конфликт интересов.* Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

*Для цитирования:* Краковская И.Н., Комлева Н.С. Кадровый потенциал торговли: региональные особенности и проблема дефицита. *Регионоведение*. 2026;34(1):121–142. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.134.034.202601.121-142>

## Human Resource Potential in Trade: Regional Peculiarities and the Problem of Deficit

I. N. Krakovskaya ✉, N. S. Komleva

National Research Mordovia State University, <https://ror.org/02hf6mx60>  
(Saransk, Russian Federation)

✉ [krakovskayain@mail.ru](mailto:krakovskayain@mail.ru)

### Abstract

**Introduction.** In the context of increasing labor shortages, competition, and the spread of new digital retail formats, the need to review retail businesses' HR practices, taking into account global trends and regional resource potential, is becoming increasingly urgent. The purpose of this article is to examine the issues of staffing and labor shortages to retail organizations in the region (using the Republic of Mordovia as an example).

**Materials and Methods.** A statistical analysis of Rosstat data for 2019–2023, as well as a sociological survey (online questionnaire using Google Forms) of 372 managers and entrepreneurs of the Mordovia's trade sector (2024). The sample was formed purposefully and reflects the structure of the republic's trading business (the share of microenterprises is 88 %). Methods of grouping and comparative analysis were used.

**Results.** It was found that the labor shortage in Mordovia's retail sector is exacerbated by the republic's complex resource shortages: low incomes, migration outflow, and budget subsidies. The main reasons for staff turnover include relocation to other regions, unfavorable working conditions, and low wages (less than 50 % of Moscow's level). The survey revealed a predominance of operational HR practices (salary increases, flexible schedules), low engagement in digitalization, and weak collaboration with educational institutions.

**Discussion and Conclusion.** It has been proven that in resource-deficient regions, HR management in retail organizations is adaptive and largely dependent on the overall socioeconomic situation. The practical significance of these results lies in the development of recommendations for regional authorities to adjust employment policies and support for retail businesses, as well as for retail managers to improve HR management in resource-constrained environments.

*Keywords:* HR management, staffing, resource-deficient region, wholesale and retail trade, personnel shortage

*Conflict of interest.* The authors declare no conflict of interest.

*For citation:* Krakovskaya I.N., Komleva N.S. Human Resource Potential in Trade: Regional Peculiarities and the Problem of Deficit. *Russian Journal of Regional Studies*. 2026;34(1):121–142. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.134.034.202601.121-142>

### ВВЕДЕНИЕ

Торговля является динамично развивающейся отраслью мирового хозяйства, в том числе отечественной экономики, одной из крупнейших сфер приложения трудовой и предпринимательской активности населения. Мировая тенденция к расширению онлайн-бизнеса, государственная политика поддержки предпринимательских инициатив и цифровизации экономики способствуют росту масштабов и появлению новых форматов торговли в России. При этом негативное влияние оказывают санкции, инфляция, низкий уровень доходов населения, демографические проблемы, нехватка квалифицированного персонала. Три последних фактора



проявляются неравномерно в региональном аспекте, оказывая на торговлю более выраженное отрицательное воздействие в так называемых ресурсодефицитных регионах, которые испытывают сложности с привлечением инвестиций и предотвращением миграционного оттока населения.

Нехватка рабочей силы становится все более распространенной проблемой, усугубляющейся на подъеме экономического цикла. Особенно подвержены кадровому дефициту инновационные и быстрорастущие компании, а также компании в регионах с ограниченным предложением трудовых ресурсов [1; 2]. Розничная и оптовая торговля входит в пятерку сфер деятельности с наибольшим числом вакансий, количество которых ежегодно увеличивается, и лидирует по hh-индексу (на одну вакансию линейного персонала приходится в среднем меньше двух соискателей)<sup>1</sup>. Упрощенные входные требования облегчают приход новых работников в эти секторы, но одновременно способствуют высокой текучести кадров [3; 4], гендерному и возрастному дисбалансу (преобладанию работниц-женщин, сотрудников среднего и старшего возраста).

Дефицит кадров и изменение структуры занятых в торговле подпитываются стремительным ростом онлайн-сегмента (включая маркетплейсы, сервисы экспресс-доставки продуктов), что резко повысило спрос на курьеров, сборщиков и комплектовщиков заказов, операторов кол-центров и т. д. [5; 6]. Все большую популярность приобретают омниканальные розничные платформы и экосистемы, которые объединяют онлайн- и офлайн-торговлю, требуют соответствующего кадрового обеспечения и формируют особый тип занятости – платформенную [7–11]. Нехватка человеческого капитала может стать серьезным препятствием для развития отрасли, поскольку предпринимателям становится труднее привлекать, мотивировать и удерживать сотрудников.

Кадровый дефицит привел организации торговли и индивидуальных предпринимателей, занятых в этой сфере, к пересмотру кадровой политики, причем в разных странах и регионах прослеживаются похожие тенденции [12; 13].

В слабо развитых и удаленных от центра России регионах торговый бизнес сталкивается с более выраженными проблемами кадрового дефицита и имеет меньший потенциал для их решения<sup>2</sup>. Это связано, во-первых, с невысоким потребительским спросом, что определяет: 1) низкие финансовые возможности по привлечению персонала за счет высоких заработных плат и социальных пакетов; 2) как правило, отсутствие реальных возможностей радикальной цифровизации бизнес-процессов [14]. Кроме того, вытеснение региональных торговых организаций федеральными сетями повышает конкуренцию за работников и сокращает финансовый потенциал местных предпринимателей [15].

Во-вторых, – с особенностями миграции. Жители периферии и депрессивных регионов переселяются в Москву, Подмоскowie, Санкт-Петербург и Ленинградскую область, малых населенных пунктов – в крупные и крупнейшие [16]. Молодежь склонна к переезду в целях учебы и трудоустройства: если в обеих столицах

<sup>1</sup> Рынок труда в ритейле: кадровый голод, рост зарплат и бюджетов на подбор [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/articles/rynok-truda-v-riteyle-2023-kadrovyy-golod-rost-zarplat-i-byudzhetrov-na-podbor/> (дата обращения: 01.03.2025).

<sup>2</sup> Мальцева Е. Какие регионы в большей степени страдают от дефицита кадров [Электронный ресурс]. URL: <https://ura.news/news/1052753144> (дата обращения: 01.03.2025).

и Центральном федеральном округе к переезду в другой регион готовы 11–13 % экономически активных жителей 18–24 лет, то в Приволжском и Сибирском – 21, в Дальневосточном федеральном округе – 25 %<sup>3</sup>. Иностранцами мигрантами региона с низким уровнем жизни населения рассматриваются как непривлекательные либо как транзитные с последующим переездом<sup>4</sup>.

Цель настоящего исследования – изучить проблемы кадрового дефицита и кадрового обеспечения организаций торговли в регионе (на примере Республики Мордовия).

Гипотеза исследования: в ресурсодефицитных регионах кадровый менеджмент организаций торговли приобретает адаптивный, преимущественно оперативный (краткосрочный) характер, обусловленный общей социально-экономической ситуацией региона, и в значительной степени зависит от нее, что выражается в доминировании таких практик, как повышение зарплат и гибкий график при слабом развитии стратегических мер (цифровизации, взаимодействия с образовательными учреждениями, инвестиций в обучение).

### ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Проблемам обновления кадровых практик в постпандемийный период в связи с развитием цифровой экономики и усугублением кадрового дефицита посвящены, например, работы<sup>5</sup> [17; 18]. Подчеркивается необходимость повышения гибкости HR-политики в условиях формирования рынка труда нового типа – «рынка работника»; обозначаются возможности и перспективы применения современных цифровых и HR-технологий для преодоления дефицита персонала, его привлечения и удержания, в том числе представителей поколений Z и Альфа; отмечается, что использование труда мигрантов перестало играть значимую роль в решении проблемы дефицита кадров [19–21].

Нехватка рабочей силы, ставшая очевидной после пандемии, повысила потребность в автоматизации торговых и логистических процессов [22; 23]. В связи с этим предлагаются различные решения на основе новых технологий, помогающие минимизировать ручной труд и снизить нагрузку на торговый персонал, в частности беспилотные грузоперевозки, кассы самообслуживания, электронные ценники, «умные полки», роботизация [9; 15; 24; 25].

Современные цифровые технологии (искусственный интеллект, машинное обучение, Интернет вещей, интеллектуальные датчики, платформы, приложения для социальных сетей или облачные сервисы) предоставляют широкие возможности для существенного повышения производительности компаний в сфере продаж [9; 26; 27]. В то же время потенциал новых инструментов продаж и автоматизации в контексте замены продавцов может быть целесообразен для некоторых бизнес-моделей, но

<sup>3</sup> Чем дальше регион от столицы, тем чаще молодежь готова к переезду ради работы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/pro/6137/> (дата обращения: 01.03.2025).

<sup>4</sup> Региональная экономика: комментарии ГУ [Электронный ресурс]. Доклад Центрального банка Российской Федерации. № 33. URL: [https://cbr.ru/analytics/dkp/reg\\_review/](https://cbr.ru/analytics/dkp/reg_review/) (дата обращения: 01.03.2025).

<sup>5</sup> Sayyadi M., Provitera M. Developing and Implementing HR Strategy on the Cusp of the Digital Era. *International HR Adviser*. Summer. 2023;17–18. Available at: <https://clck.ru/3RAjJE> (accessed 01.03.2025); Sheetal S.K., Agarwal C., Kumar M.S. HR Strategies in the Context of Millennial and Alpha Generation. *Rabindra Bharati University Journal of Economics*. 2024;(17):90–95. Available at: <https://clck.ru/3RAjLp> (accessed 01.03.2025).



ограничен и неэффективен для других (например, в случае высокой сложности продаж, в ситуациях, требующих эмпатии и адаптивности) [26].

Готовность работников торговли к проявлению эмпатии и адаптивности, лояльность к работодателю, в свою очередь, повышаются вследствие не только адекватного материального стимулирования, но и реализации комплексных программ обучения, облегчения труда (сокращения рутинных, физически тяжелых и стрессовых операций), поддержания организационной «культуры признания заслуг» [2; 28–31]. Намерение остаться в компании связано с соответствием требованиям и ценностям фирмы, с отношениями в коллективе, а также с финансовыми, моральными, карьерными и другими затратами и упущенными выгодами, обусловленными увольнением<sup>6</sup>. Высокая текучесть кадров, с одной стороны, повышает физическую и психическую нагрузку на оставшихся сотрудников, что снижает их производительность, с другой – вызывает необходимость постоянного найма и обучения нового персонала, что создает дополнительные издержки для фирм и негативные связи с общественностью [3; 4; 31].

В целом меры по преодолению кадрового дефицита в торговле сводятся к действиям оперативного и стратегического характера, а также их комбинациям [19; 32]. Среди первых повышение заработной платы; снижение возрастных и квалификационных требований к персоналу; привлечение к работе подростков, студентов, женщин в декретном отпуске, лиц с ограниченными возможностями здоровья; внедрение гибких графиков работы; компенсация стоимости медосмотра, питания, проживания для иногородних, затрат на патенты для сотрудников-мигрантов; нестандартные методы рекрутинга (например, бонусы для покупателей, порекомендовавших новых работников в компанию, розыгрыши дорогостоящих призов для сотрудников)<sup>7</sup> [31].

Стратегические решения предполагают инвестиции в реорганизацию, автоматизацию и цифровизацию рабочих процессов; внутренние программы обучения персонала, долгосрочное взаимодействие с вузами и ссузами по подготовке и переподготовке работников, профориентации молодежи; построение HR-бренда<sup>8</sup> [15; 19; 32].

С региональной точки зрения (в разрезе субъектов Российской Федерации) проблема кадрового обеспечения торговли изучена в значительно меньшей степени. Официальная статистика по кадровому дефициту в разрезе субъектов РФ и видов экономической деятельности сильно запаздывает (в феврале 2025 года на сайте Росстата были представлены данные за 2022 г.). Есть небольшое число научных публикаций по некоторым аспектам проблемы и отдельно взятым регионам [32], исследования рекрутинговых (HeadHunter, SuperJob) и информационных агентств<sup>9</sup>, отдельные сообщения и доклады министерств и ведомств<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> Nilsson H., Backman M. Retail Employee Turnover and Turnover Destinations – the Role of Human Capital. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2025;35(1):78–102. <https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2370256>

<sup>7</sup> Рудницкая М., Брызгалова Е. Как ритейл и общепит борются с дефицитом кадров [Электронный ресурс]. URL: [https://shoppers.media/articles/12764\\_kak-riteil-i-obshhepit-boriutsia-s-deficitom-kadrov](https://shoppers.media/articles/12764_kak-riteil-i-obshhepit-boriutsia-s-deficitom-kadrov) (дата обращения: 01.03.2025).

<sup>8</sup> Какой будет для торговли 2025 год: дефицит кадров [Электронный ресурс]. URL: <https://retailer.ru/kakoj-budet-dlja-torgovli-2025-god-deficit-kadrov/> (дата обращения: 01.03.2025).

<sup>9</sup> Названы регионы России с наибольшим дефицитом кадров [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/news/2024/02/20/nazvany-regiony-rossii-s-naibolshim-defitsitom-kadrov/>; Мальцева Е. Какие регионы в большей степени страдают от дефицита кадров...

<sup>10</sup> Региональная экономика: комментарии ГУ...

Таким образом, хотя кадровый дефицит является острой проблемой для организаций торговли как в мире, так и в России, тем не менее исследования, рассматривающие вопросы адаптации отрасли в ресурсодефицитных регионах к ситуации кадрового дефицита, достаточно малочисленны и фрагментарны.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

**Дизайн исследования и источники данных.** Исследование сочетает вторичный анализ данных и первичный социологический опрос. Статистический анализ базируется на материалах Росстата<sup>11</sup> и Мордовиястата<sup>12</sup> (2019–2023 гг.). Эмпирическую базу сформировали результаты авторского анкетирования, проведенного в апреле 2024 года.

**Процедура и выборка эмпирического исследования.** Сбор данных осуществлялся методом онлайн-анкетирования (инструмент – Google Forms) при организационной поддержке Министерства экономики, торговли и предпринимательства Республики Мордовия.

Генеральная совокупность – руководители, кадровые специалисты и индивидуальные предприниматели в торговле Республики Мордовия ( $N = 10\,446$  чел.). Объем выборочной совокупности составил 372 респондента (3,6 %).

Выборка является целевой и стратифицированной: 17 % респондентов – руководители и специалисты по кадрам, 83 – индивидуальные предприниматели; 88 % респондентов представляют микропредприятия (до 15 работников). Опыт работы в отрасли больше 10 лет имеют 55 % опрошенных.

Все респонденты были проинформированы о цели исследования и выразили готовность (согласие) к сотрудничеству.

**Методы анализа данных.** Инструментарий исследования – авторская анкета – прошел процедуру валидизации посредством пилотного тестирования, что позволило оптимизировать формулировки вопросов, проверить логическую структуру анкеты и скорректировать шкалирование ответов.

Обработка эмпирических данных включала комплекс аналитических процедур: статистическую группировку по основным признакам и сравнительный анализ выделенных подгрупп.

Предварительная подготовка данных к анализу предусматривала очистку от дублирующих записей, обработку пропущенных значений, выявление и проверку аномальных наблюдений.

Для проведения расчетов использовался пакет Microsoft Excel. В процессе анализа применялись инструменты сводных таблиц, статистические функции, фильтрация данных.

Достоверность полученных результатов подтверждена путем сопоставления эмпирического материала с официальной статистической информацией Росстата и Мордовиястата. Многоступенчатый контроль качества данных и перекрестная проверка выводов обеспечили обоснованность заключений исследования.

<sup>11</sup> Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. Росстат. М.; 2024. 1081 с.

<sup>12</sup> Рынок труда и занятость населения: Основные показатели [Электронный ресурс]. Мордовиястат. URL: <https://13.rosstat.gov.ru/folder/27966> (дата обращения: 01.03.2025).



## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Основные факторы социально-экономического развития региона, влияющие на трудовую ресурсодефицитность и риски кадрового дефицита.** Мордовия отличается дефицитом всех видов ресурсного потенциала [33]. Согласно данным крупнейшего в России рейтингового агентства RAEX, по уровню инвестиционного потенциала (оцениваемого показателями природно-ресурсного, трудового, производственного, потребительского, инфраструктурного, инновационного, институционального, финансового и туристического потенциалов)<sup>13</sup> республика занимает среди российских регионов 67-е место<sup>14</sup>.

Стратегически значимые запасы полезных ископаемых и рекреационные ресурсы, выход к морю и крупным речным артериям отсутствуют. Общая численность населения – менее 760 тыс. чел. Его естественная и миграционная убыль, продолжающаяся с 1990-х гг., только за 2020–2025 гг. составила 25 тыс. чел. Доля населения старше трудоспособного возраста превышает средний российский показатель (28 против 23 % в РФ). Среднедушевые денежные доходы местных жителей в 1,75 раза ниже среднего по РФ значения, и этот разрыв сохраняется на протяжении минимум 15 лет<sup>15</sup>.

В рейтингах Центра экономических исследований «РИА Рейтинг», характеризующих уровень и качество жизни населения регионов РФ, Мордовия занимает места в последнем квартиле<sup>16</sup>. По данным международного рейтингового агентства «Эксперт РА», экономическое здоровье республики в 2024 г. оценивалось как 3В («ниже среднего»)<sup>17</sup>. Уровень бюджетной обеспеченности на 2025 г. составил 0,73 (при среднем по РФ 1,00)<sup>18</sup>, что говорит о дотационности и недостаточном ресурсном потенциале региона.

Совокупность факторов ресурсодефицитности (слабый природно-ресурсный, производственный, потребительский, инфраструктурный, инновационный, финансовый потенциал региона, низкий уровень доходов населения) вызывает отток из региона квалифицированных кадров, молодежи и нехватку трудовых ресурсов. Организации многих видов деятельности в Мордовии (включая торговлю) в последние годы ищут оперативные и стратегические способы преодоления кадрового дефицита.

Торговля является одним из социально значимых видов экономической деятельности для республики: в сфере оптовой и розничной торговли здесь работают

<sup>13</sup> Рейтинг регионов по инвестиционному потенциалу. Методология исследования [Электронный ресурс]. Сайт рейтинговой группы RAEX. URL: <https://raex-rr.com/methods/7/> (дата обращения: 01.03.2025).

<sup>14</sup> Инвестиционный потенциал российских регионов в 2020 году [Электронный ресурс]. Там же. URL: [https://raex-rr.com/regions/investment\\_appeal/investment\\_potential\\_of\\_regions/2020/](https://raex-rr.com/regions/investment_appeal/investment_potential_of_regions/2020/) (дата обращения: 01.03.2025).

<sup>15</sup> Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024...

<sup>16</sup> Рейтинг регионов по доходам населения – 2024 [Электронный ресурс]. РИА Рейтинг. URL: <https://riarating.ru/infografika/20241021/630271231.html> (дата обращения: 15.07.2025).

<sup>17</sup> Экономическое здоровье российских регионов в условиях турбулентности относительно стабильно [Электронный ресурс]. Эксперт РА. URL: [https://raexpert.ru/researches/regions/health\\_regions\\_2025/](https://raexpert.ru/researches/regions/health_regions_2025/) (дата обращения: 25.05.2025).

<sup>18</sup> Уровень расчетной бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации после распределения дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации и индекс бюджетных расходов субъектов Российской Федерации на 2025 год [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=310183](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=310183) (дата обращения: 25.05.2025).

более 50 тыс. чел. (14 % всех занятых в экономике региона). Среднегодовая численность занятых в торговле Мордовии растет темпами, сопоставимыми со средними по РФ и Приволжскому федеральному округу, но удельный вес занятых отстает от российских и средних по округу значений, а также от показателей экономически развитых территорий (табл. 1).

Финансовые показатели развития торговли в республике (рентабельность активов, оборот на душу населения) также ниже средних по России (табл. 2). Это обусловлено, в том числе, относительно низким платежеспособным спросом при малой численности и невысоких среднедушевых доходах населения региона.

**Кадровые практики торговых организаций в Мордовии.** Анализ результатов социологического опроса представителей торговых организаций и предпринимателей республики позволил выявить наиболее дефицитные профессии и сложные для заполнения вакансии, популярные инструменты привлечения и удержания сотрудников, проблемы текучести персонала и ее причины, планы в отношении управления персоналом, развития и реорганизации бизнеса.

Выяснилось, что HR-практики в рассматриваемой сфере в условиях кадрового дефицита, с одной стороны, соответствуют российским тенденциям, с другой – имеют специфику, обусловленную ресурсодефицитностью и неравномерностью социально-экономического развития региона. Так, организации торговли в Мордовии в наибольшей степени испытывают потребность в продавцах (26 % опрошенных руководителей) и водителях (11 %), что согласуется с общероссийской практикой. На недостаток специалистов по бизнесу и администрированию указали только 4 % участников опроса, специалистов по информационно-коммуникационным технологиям – 5, служащих, связанных с подготовкой документации, учетом и обслуживанием – 8 % респондентов. При этом в развитых регионах страны в торговле востребованы бизнес-аналитики, маркетологи, специалисты по информационным технологиям (ИТ) и логистике.

Особенностью Мордовии является низкая потребность торговых организаций в курьерах и сборщиках заказов (ее отметили меньше 3 % респондентов), что связано с недостаточным, в сравнении с передовыми регионами, развитием онлайн-торговли, особенно в районах республики.

Маркетплейсы в России стали важным каналом продаж как для малого и среднего бизнеса, так и для крупных компаний. Однако в Мордовии, согласно результатам опроса, 50 % руководителей в торговле в 2024 г. не ощущали существенного влияния маркетплейсов, агрегаторов, электронных сервисов на деятельность организации; 16 % – с электронными площадками не работают, продвигают бизнес в социальных сетях, через свой сайт и т. п. Только 17 % респондентов считают, что маркетплейсы – это конкуренты, из-за которых они теряют выручку и кадры, и 10 % руководителей успешно работают на электронных площадках.

В перспективе трех и пяти лет структура вакансий в торговле региона, по мнению опрошенных, сохранится или изменится незначительно: 33 % представителей торговых организаций республики не испытывают потребности в новых кадрах в настоящее время, 17–20 % считают, что так будет и в дальнейшем. Темпы развития торговли в регионе характеризуются как замедленные в сравнении со среднероссийскими на фоне отсутствия современных стратегий развития кадрового потенциала.



Таблица 1. Численность занятых по виду экономической деятельности TOR, %  
Table 1. The number of people employed by type of economic activity WRT, %

Год / Year	Среднегодовая численность занятых, всего, тыс. чел. / The average annual number of people employed, total, thousand people			Индекс роста среднегодовой численности занятых (в сравнении с предыдущим годом) / The index of growth of the average annual number of employed (compared to the previous year)			Удельный вес среднегодовой численности занятых в общей среднегодовой численности занятых в экономике / The share of the average annual number of employed in the total average annual number of employed in the economy		
	РМ / RM	РФ / RF	ПФО / VFED	РМ / RM	РФ / RF	ПФО / VFED	РМ / RM	РФ / RF	ПФО / VFED
2019	52,7	13 496,9	2 377,7	–	–	–	13,6	19,0	17,7
2020	47,2	13 045,7	2 313,1	89,6	96,7	97,3	12,9	18,8	17,6
2021	51,6	13 236,3	2 397,4	109,3	101,5	103,6	13,8	18,7	17,8
2022	54,8	13 250,7	2 413,7	106,2	100,1	100,7	14,2	18,6	17,9
2023	52,7	13 391,2	2 409,0	96,2	101,1	99,8	14,3	18,4	17,6

Примечания / Notes: 1) Здесь и далее таблицы составлены авторами по данным: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024... / Here and below, the tables are compiled by the authors using data from: Regions of Russia. Socioeconomic Indicators. 2024... ; 2) TOR – условное сокращение для вида экономической деятельности «Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов» (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности: разделы 45–47) / WRT is a conditional abbreviation for the type of economic activity “Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles” (Russian Classification of Economic Activities: sections 45–47) ; 3) РМ – Республика Мордовия, РФ – Российская Федерация, ПФО – Приволжский федеральный округ / RM – Republic of Mordovia, RF – Russian Federation, VFED – Volga Federal District.

Таблица 2. Основные финансовые показатели развития торговли в Республике Мордовия и в России, %  
Table 2. The main financial indicators of trade development in the Republic of Mordovia and Russia, %

Год / Year	Оборот розничной торговли (в фактически действовавших ценах) на душу населения, руб. / Retail trade turnover (in actual prices) per capita, rubles			Рентабельность активов организаций по виду экономической деятельности TOR / Profitability of assets of organizations by type of economic activity WRT			Удельный вес убыточных организаций, от их общего числа по виду экономической деятельности TOR / The share of unprofitable organizations by type of economic activity WRT		
	РМ / RM	РФ / RF	ПФО / VFED	РМ / RM	РФ / RF	ПФО / VFED	РМ / RM	РФ / RF	ПФО / VFED
2019	121 994	227 345	227 345	3,2	7,4	7,4	23,3	35,8	35,8
2020	125 839	229 329	229 329	– 0,9	3,1	3,1	30,3	20,0	20,0
2021	148 644	268 120	268 120	4,2	13,3	13,3	18,2	14,0	14,0
2022	175 093	290 205	290 205	5,3	6,7	6,7	10,0	15,0	15,0
2023	241 199	329 159	329 159	6,9	6,7	6,7	23,5	21,3	21,3

Сроки закрытия вакансий различаются по категориям работников. Так, поиск специалистов в сфере бизнеса и администрирования осуществляется от 2–3 недель до полугода, ИТ-специалистов – около месяца. Квалифицированный вспомогательный персонал (водители, ремонтники и др.) подбирается в течение 2–3 месяцев, неквалифицированный – от недели до месяца.

Наблюдается четкая градация каналов рекрутинга. Наиболее востребованы традиционные методы: обращение в службу занятости (озвучили 37 % опрошенных) и размещение объявлений в СМИ (23 %). Вместе они закрывают 60 % вакансий, что подчеркивает приверженность работодателей устоявшимся механизмам подбора. Цифровые платформы (Работа.ru, hh.ru и др.) используются реже – 18 %, т. е. внедрение онлайн-инструментов происходит медленно. Менее популярны расклейка объявлений (12 %) и работа с учебными заведениями (11 %). Прочие каналы (кадровые агентства, неформальные сети, межрегиональный поиск) имеют суммарно низкую долю, оставаясь второстепенными.

В ходе исследования на вопрос «Чем ваша организация привлекает и удерживает персонал?» участники анкетирования указали ряд факторов, среди которых наиболее весомую роль играют материальные стимулы и гибкость трудовых условий. Так, высокую заработную плату отметили 40 % опрошенных представителей торговых организаций. Существенное значение имеют гибкий график работы (этот инструмент используют 28 % компаний) и дополнительные выплаты (премии и т. п.), на которые ориентированы 25 % респондентов. Именно эти три механизма демонстрируют наибольшую эффективность в кадровой работе.

Несколько меньшая значимость характерна для социального пакета (24 %), репутационных и бытовых факторов: имиджа успешной организации и хорошего работодателя (15), обеспечения питания (15 %). Кроме того, в 13 % организаций ставка делается на обучение претендентов без профильного образования и опыта работы, что способствует расширению пула потенциальных сотрудников.

Такие инструменты, как повышение квалификации и карьерный рост, доставка к рабочему месту, обеспечение жильем на время работы и возможность удаленной занятости, встречаются значительно реже и не оказывают заметного влияния на привлечение и удержание персонала в торговой сфере региона.

В этом смысле кадры и бизнес в торговле республики следуют общероссийским и даже мировым HR-практикам. Однако в развитых регионах с высоким уровнем заработной платы работники становятся более чувствительными к немонетарным инструментам мотивации и удержания в компании (гибкий график, частичная занятость, обучение, карьерный рост, условия труда, климат в коллективе), и торговые организации постепенно отказываются от «гонки зарплат». В республике же, вследствие низкого уровня оплаты труда в целом, менеджеры торговых организаций и индивидуальные предприниматели планируют для привлечения сотрудников и в дальнейшем повышать заработную плату и дополнительные выплаты.

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата торгового персонала в Мордовии в последние годы отставала от среднереспубликанской, составляя немногим более 60 % от средней в торговле РФ и менее 50 % от заработной платы работников торговли в Москве и Санкт-Петербурге, которые являются «точками притяжения» трудовых мигрантов из республики (табл. 3). Это создавало и создает дополнительные стимулы для текучести кадров.



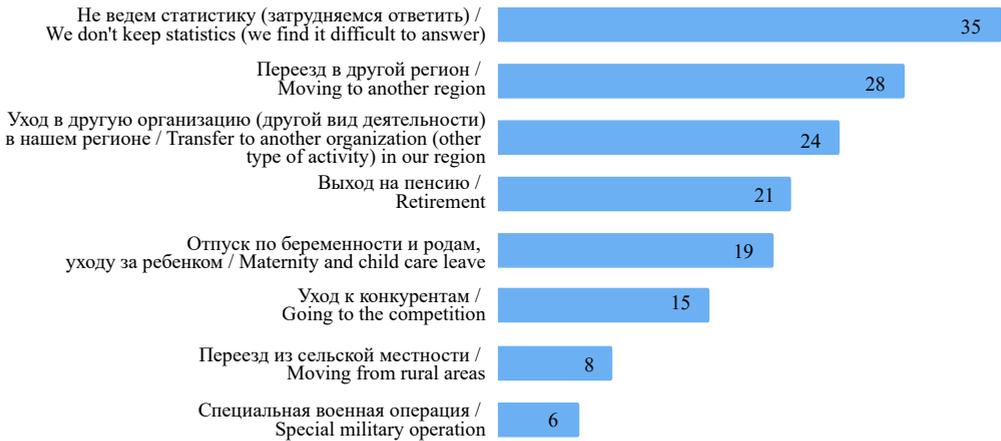
Таблица 3. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций Мордовии в сравнении со среднероссийскими показателями

Table 3. Average monthly nominal accrued wages of employees of Mordovia organizations compared to the Russian average

Регион / Region	Год / Year				
	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций, руб. / The average monthly nominal accrued salary of employees in the full range of organizations, rubles</i>					
PM / RM	24 150	27 257	30 521	34 982	40 661
РФ / RF	40 137	41 867	50 389	57 806	66 226
г. Москва / Moscow	74 868	74 854	94 130	104 986	105 664
г. Санкт-Петербург / Saint-Petersburg	58 160	60 474	69 018	80 853	83 990
ПФО / VFD	26 268	27 842	32 800	38 575	47 186
<i>Отношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций, % / The ratio of the average monthly nominal accrued wages of employees organizations, %</i>					
к среднему уровню по PM / to the RM average level	83,8	87,6	88,5	88,5	89,5
к среднему в РФ уровню по виду экономической деятельности TOP / to the average level in the RF for the type of economic activity WRT	60,2	65,1	60,6	60,5	61,4
к среднему в ПФО уровню по виду экономической деятельности TOP / to the average level in the VFD for the type of economic activity WRT	91,9	97,9	93,1	90,7	86,2

Ритейл в республике на протяжении многих лет остается отраслью с самым высоким уровнем текучести кадров. Общий процент текучести персонала в их организации респонденты оценили следующим образом: 83 % – около 20 %, 12 – как 20–30, 5 % – на уровне 34–50 % и выше. Самый высокий показатель (более 50 %) характерен для неквалифицированных работников, менее 20 % – для квалифицированных работников по основной деятельности и квалифицированного вспомогательного персонала. Проблема универсальна не только в российской, но и в мировой практике: 1) сотрудники часто меняют работу в поисках лучших условий труда; 2) на коэффициент текучести кадров влияет статус исполнителя (чем ниже квалификация и должность, тем быстрее уходят, на высоких позициях задерживаются максимально долго).

В результате опроса выяснилось, что значительная доля организаций (35 %) не ведет учет текучести кадров. Это может свидетельствовать о недостаточной развитости HR-аналитики, системы мониторинга кадровых рисков на предприятиях. Однако, отвечая на вопрос «Каковы причины текучести кадров в Вашей организации?», 28 % опрошенных главным фактором назвали переезд работника в другой регион РФ, 24 % – уход в другую организацию (рис. 1). Основные причины ухода персонала в другую организацию – это низкий уровень заработной платы, отсутствие карьерного роста и перспектив развития, неподходящие условия труда. Последний сегмент требует особого внимания, поскольку включает управляемые факторы.



Р и с. 1. Распределение мнений респондентов о причинах текучести кадров в организациях торговли Республики Мордовия, %

F i g. 1. Distribution of respondents' opinions on the causes of staff turnover in trade organizations of the Mordovia Republic, %

*Источник:* Здесь и далее рисунки подготовлены авторами по результатам социологического опроса.

*Source:* Hereinafter the drawings were prepared by the authors based on the results of a sociological survey.

На текучесть персонала, трудности с наймом и формирование кадрового дефицита в торговых организациях, по мнению участников опроса, влияют: занятость полный рабочий день; отсутствие возможности удаленной работы и гибкого графика; ночная работа; работа в выходные и праздничные дни; необходимость замещать недостающий персонал, выполнять работу сверх прямых обязанностей (рис. 2).

Почти в половине случаев (49 %) статистика причин увольнений не ведется, а следовательно, не могут быть приняты адекватные и эффективные меры для снижения текучести кадров и повышения привлекательности работы в своей организации.

В качестве адаптационных стратегий, позволяющих компенсировать сложности с набором персонала, руководители ориентируются на снижение квалификационных требований: 42 % опрошенных в последнее время в целом снизили ожидания от соискателей, 20 % – по отдельным категориям работников. Главными способами закрытия потребности в кадрах являются: наем сотрудников без профильного образования и опыта работы, обучение на рабочем месте (45 %), переманивание специалистов из других организаций (23), расширение возрастных границ найма за счет привлечения молодежи и лиц «серебряного возраста» (23 %). Предполагается, что данная тенденция в перспективе сохранится.

Возрастная структура персонала торговых организаций республики, согласно полученным данным, следующая. Преобладающая группа – от 40 до 49 лет (больше чем в 50 % организаций), на 2-м месте – категория от 50 до 59 лет (14), доля сотрудников моложе 25 лет представлена минимально (1 %). При этом в восприятии ситуации руководителями преобладает нейтральная позиция: 20 % не видят проблемы с омоложением коллектива в их организации, считая текущий уро-



вень молодых кадров достаточным; 49 % – полагают, что возраст работников не принципиален. Только 28 % управленцев признают наличие проблемы в том, что молодежь не хочет трудоустроиваться или быстро увольняется, и лишь 3 % указали на необходимость омоложения кадрового состава для решения задач по развитию бизнеса. Как проблемы были отмечены также недостаток молодых специалистов в ряде муниципальных районов республики (23 % опрошенных), их низкий уровень подготовки, дисциплины и мотивации (13 % опрошенных).



Р и с. 2. Распределение мнений респондентов о факторах условий труда, в наибольшей степени вызывающих неприятие со стороны действующего персонала и соискателей вакансий в организациях торговли Республики Мордовия, %

Fig. 2. Distribution of respondents' opinions on the factors of working conditions that most cause rejection by current staff and job seekers in trade organizations of the Mordovia Republic, %

Стратегии предпринимателей в торговле Мордовии по обеспечению кадровой потребности неоднородны: готовы нанимать выпускников вузов, ссузов – 27 %; брать студентов на практику с перспективой трудоустройства – 20; заключать договоры о целевом обучении, направлять сотрудников на повышение квалификации, переподготовку в вузы и ссузы, участвовать в разработке и реализации программ профессиональной подготовки и переподготовки – лишь 3–6 %. Отказываются взаимодействовать с образовательными учреждениями 25 % менеджеров. Основная масса руководителей (39 %) ориентирована на специалистов с опытом работы (рис. 3), что может быть связано как со стремлением минимизировать затраты на адаптацию и обучение, дефицитом внутренних ресурсов для развития персонала, так и с высоким спросом на узкоспециализированные компетенции, которые сложно сформировать с нуля.

**Перспективы развития кадрового потенциала и кадрового менеджмента торговых предприятий Мордовии.** В 2021–2024 годах в большинстве исследованных организаций расходы на обучение персонала остались неизменными. В перспективе менее 10 % респондентов планируют тратить средства на обучение сотрудников, 33 % – не планируют увеличивать расходы на персонал.



Р и с. 3. Распределение мнений респондентов о необходимости и формах взаимодействия с вузами и ссузами для решения кадровых проблем, %

F i g. 3. Distribution of respondents' opinions on the need and forms of interaction with universities and colleges to solve personnel problems, %

Оптимизацию административных процессов в торговой сфере региона провели 7 % опрошенных руководителей и специалистов; аналогичная доля (7 %) планирует осуществить такие изменения в будущем. При этом подавляющее большинство – 36 % респондентов – не проводили оптимизацию и не намерены делать это в перспективе.

Цифровизацию бизнес-процессов (как основных, так и административных) реализовали лишь 5 % участников опроса; 25 % опрошенных четко обозначили, что не планируют внедрять цифровые решения в своей деятельности. Это может свидетельствовать о недостаточности финансовых возможностей, недопонимании современных бизнес-тенденций и рисков, попытке продолжать бизнес по отработанной схеме, даже если она становится неконкурентоспособной.

Подавляющее большинство при этом понимает, что кадровый дефицит сохранится. Уже закрыли некоторые торговые точки в связи с этим 11 % опрошенных предпринимателей, 7 % планируют закрыть. В сложившихся условиях бизнес демонстрирует разную стратегию адаптации. В дальнейшем 46 % предпринимателей планируют справиться имеющимися силами; 28 – привлекать персонал даже ценой роста затрат, поскольку это необходимо для развития организации; 13 – совершенствовать деятельность организации, чтобы снизить потребность в сотрудниках; 10 % предпринимателей – сокращать деятельность организации в отсутствие специалистов. Небольшая часть опрошенных (3 %) затруднилась определить дальнейшую стратегию в условиях кадрового дефицита.

Для решения проблемы обеспечения кадрами руководители торговых организаций планируют задействовать меры государственной поддержки. Наиболее популярны среди них использование государственных информационных ресурсов в сети Интернет (28 % опрошенных), участие в мероприятиях, организуемых Торгово-промышленной палатой Республики Мордовия и центром «Мой бизнес» (23 %). Заметная доля респондентов намерена обращаться к такому инструменту, как ярмарки вакансий (17 %), и рассчитывает на получение налоговых льгот (16 %).



При этом целевое обучение кадров рассматривают в качестве возможного решения лишь 7 % руководителей и 9 % – не используют указанные меры государственной поддержки. Это может быть связано как с недостаточной информированностью о доступных механизмах, так и с отсутствием объективной потребности в них либо с сомнениями в их практической эффективности.

По мнению предпринимателей и руководителей, предотвращение оттока кадров из региона требует комплексного подхода. Наиболее значимыми мерами они считают развитие здравоохранения, включая расширение сети учреждений и повышение качества медицинских услуг (67 % респондентов). Существенную роль, по оценкам участников опроса, играют поддержка малого бизнеса (62 %) и создание новых рабочих мест (61 %). Также в качестве значимого фактора удержания кадров называлось развитие инфраструктуры: строительство и ремонт дорог, благоустройство территорий, повышение доступности и качества связи и Интернета (58 % опрошенных). Почти половина респондентов (49 %) выступает за введение дополнительных льгот по обеспечению жильем.

В то же время актуализация образовательных программ вузов и ссузов в соответствии с потребностями предприятий и организаций республики рассматривается как необходимое, но менее приоритетное направление – его отметил 21 % участников опроса.

Таким образом, результаты анализа статистических показателей развития Мордовии и торговли в регионе, а также проведенного опроса представителей торгового бизнеса республики демонстрируют наличие факторов, усугубляющих трудовую ресурсодефицитность и оказывающих негативное влияние на кадровую обеспеченность оптовой и розничной торговли, а именно:

- низкого платежеспособного спроса,
- специфической сегментации рынка по социальному, половозрастному и географическому признакам (преобладания эконом-сегмента покупателей, их неравномерного распределения по муниципальным районам),
- отставания во внедрении передовых бизнес-моделей продаж, ограниченного финансового потенциала,
- недостаточности преимуществ для конкуренции с крупными торговыми сетями за рынок и работников.

Вследствие этого торговый бизнес приспосабливается к ситуации, применяя в основном меры оперативного характера (повышение заработной платы и дополнительных выплат, гибкие графики работы), поскольку решение проблемы кадрового дефицита связывается не с практиками осуществляемого HR-менеджмента и модернизацией бизнес-моделей, а с повышением уровня и качества жизни в регионе.

## ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существенной проблемой, затрудняющей развитие экономики многих стран мира (в том числе России) в последние годы, является кадровый дефицит, который наиболее остро ощущается в торговле. Кадровому обеспечению предприятий торговли в современных условиях уделяется все больше внимания, поскольку от этого зависят удовлетворенность покупателей, конкурентные преимущества бизнеса, реализация планов развития. Наличие гибкой, адекватной кадровой политики

сегодня становится одним из главных факторов конкуренции. При этом в развитых регионах торговый бизнес конкурирует за рабочую силу с предприятиями как торговли, так и других отраслей, а в ресурсодефицитных – еще и с более благополучными регионами, куда специалисты переезжают в поисках лучших условий труда и жизни.

Опрос показал, что HR-практики регионального торгового бизнеса в Мордовии (исключая федеральные сети) в основном характеризуются как оборонительные, используют стратегии адаптации и/или ограниченного роста. Инвестиции в персонал (в частности, в целевое обучение) и новые технологии (автоматизацию и цифровизацию процессов) практически не рассматриваются как долгосрочный способ решения проблемы кадрового дефицита при недостатке финансовых возможностей. Значительная часть предпринимателей реагируют на эту проблему повышением нагрузки на действующий трудовой состав либо ведут бизнес при минимальном штате или отсутствии наемных сотрудников (ИП).

Показательно, что предприниматели, работающие в торговле республики, в большей степени связывают решение проблемы кадрового дефицита не с адресными государственными мерами по подготовке и информированию соискателей, а с повышением уровня и качества жизни населения.

Результаты исследования подтвердили гипотезу о влиянии региональных особенностей на степень выраженности проблемы кадрового дефицита в торговле и способы ее решения. Ресурсодефицитность региона предопределяет низкие уровень и качество жизни населения, порождает миграционные настроения у наиболее пассионарной его части, вызывает повышение среднего возраста и снижение мотивации остающихся жителей (особенно в муниципальных районах). Это накладывает ряд ограничений на развитие регионального торгового бизнеса и его HR-практики.

Негативные факторы, усиливая друг друга, отражаются на кадровом обеспечении и HR-менеджменте торговых организаций в ресурсодефицитном регионе (например, в Республике Мордовия) тем более выражено, чем больший дефицит ресурсов свойствен территории (региону, муниципальному району, населенному пункту).

Таким образом, в современных условиях ресурсодефицитные регионы и действующие в них организации сталкиваются с особыми вызовами в области управления человеческими ресурсами. Кадровый менеджмент в сфере торговли здесь должен быть направлен на привлечение, удержание и развитие квалифицированных специалистов. Выбор конкретных практик зависит от специфики региона, целей торговой организации и имеющихся ресурсов. Успешная кадровая политика в ситуации ресурсного дефицита требует комплексного подхода, инновационных решений и активного взаимодействия заинтересованных сторон.

В целях сохранения конкурентоспособности руководству торговых организаций республики необходимо уделять особое внимание проактивным мерам удержания, развития, привлечения и адаптации персонала, шире использовать как лучшие HR-практики, так и региональные меры государственной поддержки бизнеса. Это позволит оптимизировать потребность в кадрах и сократить их текучесть даже в условиях ограниченности ресурсов.

Отмеченные тенденции и проблемы актуальны не только для Мордовии, но и для других регионов с дефицитом экономических ресурсов (включая кадровые)



и низким уровнем жизни населения. Решение таких проблем требует мер стратегического характера, предполагающих, с одной стороны, совершенствование кадрового менеджмента и бизнес-процессов в торговле, с другой – масштабные инвестиции в социально-экономическое развитие территории в контексте преодоления недостаточной ресурсной обеспеченности.

Научная новизна исследования состоит в выявлении актуальных проблем и практик кадрового обеспечения, оценке влияния факторов дефицита персонала и недостаточной ресурсной обеспеченности региона на состояние и перспективы развития кадрового потенциала и HR-менеджмента организаций торговли.

Результаты настоящей работы могут быть использованы при разработке стратегических и программных документов, направленных на решение проблем кадрового дефицита в республике и подобных регионах.

Ограничения исследования связаны с невероятностным характером выборки. Использованная выборочная совокупность является целевой, а не случайной вероятностной выборкой. Это означает, что процесс отбора участников осуществлялся целенаправленно исходя из определенных критериев, что снижает степень статистической репрезентативности результатов относительно всей изучаемой совокупности. Следовательно, полученные выводы нельзя автоматически распространять на всю генеральную совокупность с расчетной доверительной точностью и установленной величиной стандартной ошибки.

Направления дальнейших научных изысканий в данной проблемной области видятся в расширении объекта исследования (изучении кадровых практик организаций других видов деятельности, опыта других регионов), совершенствовании методики исследования (в частности, повышении репрезентативности выборочной совокупности).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Groiss M., Sondermann D. Help Wanted: the Drivers and Implications of Labour Shortages. *Applied Economics*. 2025;57(33):4882–4896. <https://doi.org/10.1080/00036846.2024.2364102>
2. Калабина Е.Г., Ананьина Н.А. Новые вызовы рынка труда: как технологии и дефицит кадров меняют подбор и удержание персонала. *Лидерство и менеджмент*. 2024;11(2):677–690. <https://doi.org/10.18334/lim.11.2.121035>
3. Литвинюк А.А., Косарева Е.А. Актуальные проблемы управления персоналом в розничной торговле. *Экономика, предпринимательство и право*. 2020;10(3):677–688. <https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100609>
4. Backman M., Nilsson H., Öner Ö. Career Trajectories in Retail and Wholesale – Turnover, Retention, and Labor Status. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2025;35(3):334–354. <https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2411201>
5. Choe C., Kang D., Lee H. The Impact of E-Commerce on Local Retail Employment: Examining Heterogeneous Impacts by Employment and Regional Types. *Global Economic Review*. 2024;53(2):99–115. <https://doi.org/10.1080/1226508X.2024.2317123>
6. Gibson S., Dahl A.J., Hsu M.K., Moreno G. Understanding the Complexities of Omnichannel Retailing Through a Service-Dominant Logic Framework: Exploring the Role of Digitalization in the Retail Ecosystem. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2024;34(5):669–702. <https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2347931>
7. Gupta S., Jeyaraj A. Online-to-Offline (O2O) Commerce in Emerging Markets: Analysis of the Retail Sector. *Journal of Asia-Pacific Business*. 2021;22(4):260–278. <https://doi.org/10.1080/10599231.2021.1983501>

8. Asmare A., Zewdie S. Omnichannel Retailing Strategy: A Systematic Review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2022;32(1):59–79. <https://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447>
9. Белоумцева А.А., Бубновская Т.В. Тенденции развития отрасли торговли в период цифровой трансформации экономики. *Креативная экономика*. 2024;18(6):1467–1486. <https://doi.org/10.18334/ce.18.6.121067>
10. Климанова Я.Д., Басаев З.В. Стратегии цифровой трансформации бизнес-моделей на российском рынке розничной торговли. *Экономика, предпринимательство и право*. 2022;12(6):1723–1742. <https://doi.org/10.18334/epp.12.6.114964>
11. Карпенко А.А. Новые вызовы для российского рынка труда в процессе возрастания масштабов платформенной занятости. *Экономика труда*. 2024;11(12):2051–2064. <https://doi.org/10.18334/et.11.12.122143>
12. Meyer-Ohle H. Working the Shopping Mall: Labour Shortages and the Dualities in Japan’s Labour Economy. *Contemporary Japan*. 2022;34(1):42–57. <https://doi.org/10.1080/18692729.2022.2028226>
13. Tessema M., Tesfom G., Faircloth M., Tesfagiorgis M., Teckle P. The “Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2022;10(1):161–178. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011>
14. Сорокина Е.А. Ключевые тенденции социально-экономического развития ресурсодефицитного региона. *Креативная экономика*. 2023;(5):1807–1822. URL: <https://clck.ru/3Re5V9> (дата обращения: 05.02.2026).
15. Мунши А.Ю., Александрова Л.Ю., Мунши Ш.М. Развитие розничной торговли России в контексте ее цифровизации. *Экономика, предпринимательство и право*. 2022;12(5):1599–1612. <https://doi.org/10.18334/epp.12.5.114640>
16. Пруель Н.А., Липагова Л.Н., Градусова В.Н. Миграция в современной России: масштабы, основные направления и проблемы. *Регионоведение*. 2020;28(1):133–158. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.110.028.202001.133-158>
17. Luković S., Tepavčević J. HR Practices and Firm Performance: The Mediating Effect of Business Strategy. *BizInfo Blace*. 2022;13(2):1–11. <https://doi.org/10.5937/bizinfo2202001L>
18. Kołodziej D. HR Strategy Flexibility as a Basis for Building Organisational Resilience. Scientific Papers of Silesian University of Technology. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2023;(181):237–247. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.181.16>
19. Краковская И.Н. Кадровый голод – стимул к цифровой трансформации бизнеса? Инвестиционные решения с позиций управленческой экономики. *Экономика труда*. 2024;11(11):1759–1774. <https://doi.org/10.18334/et.11.11.121986>
20. Махмудова М., Ефремова В. Международная трудовая миграция в Россию в условиях кадрового дефицита в экономике: анализ современных тенденций. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2024;13(1):50–55. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-50-55>
21. Флоринская Ю.Ф. Трудовая миграция в Россию: сокращение потоков на фоне мало меняющейся географии. *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2024;2(63):223–232. URL: <https://www.econorus.org/repec/journl/2024-63-223-232r.pdf> (дата обращения: 01.03.2025).
22. Zheng B., Yuan Y., Lv K. Spatial Peer Effect of Retail Stores’ Digital Transformation: An Analysis Using the Survey Data from China. *Applied Economics Letters*. 2025;32(4):523–527. <https://doi.org/10.1080/13504851.2023.2276070>
23. Thomas-Francois K., Somogyi S. A Model for Sustainable Development: Advancing Digital Food Retailing. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*. 2025;37(5):729–747. <https://doi.org/10.1080/08974438.2024.2421573>
24. Городнова Н.В., Руденко К.С. Электронная торговля в России и за рубежом: анализ динамики, проблемы регулирования и перспективы. *Экономика, предпринимательство и право*. 2024;14(7):3839–3860. <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121312>



25. Garcia Ricardez G.A., Uriguen Eljuri P.M., Kamemura Y. et al. Autonomous Service Robot for Human-Aware Restock, Straightening and Disposal Tasks in Retail Automation. *Advanced Robotics*. 2022;36(17/18):936–950. <https://doi.org/10.1080/01691864.2022.2109429>
26. Alavi S., Habel J. The Human Side of Digital Transformation in Sales: Review and Future Paths. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2021;41(2):83–86. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1920969>
27. Rejeb A., Rejeb K., Treiblmaier H. How Augmented Reality Impacts Retail Marketing: A State-of-the-art Review from a Consumer Perspective. *Journal of Strategic Marketing*. 2021;31(3):718–748. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1972439>
28. Dzoghbenuku R., Keelson S., Amoako G.K., Gabrah A.Y.B. Retail Mix and Retail Image Amongst Women: The Mediating Role of Employee Attitude. *Cogent Business and Management*. 2024;11(1):2329042. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2329042>
29. Westbrook K.W., Peterson R.M. Servant Leadership Effects on Salesperson Self-Efficacy, Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2022;29(2):153–175. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2068820>
30. Butler P., Hammer A. Practice in a Fast Food MNC: Exploring the Low Discretion, High Commitment Phenomenon. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020;33(4):763–783. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751239>
31. Корчагина С., Плутова М., Царегородцева С. Кадровый голод или конкуренция на рынке труда среди торговых сетей. *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2022;(2):129–133. <https://doi.org/10.34773/EU.2022.2.23>
32. Петров С.К., Макекадырова А.С. Современные аспекты управления персоналом розничной торговли в условиях пандемии. *Лидерство и менеджмент*. 2022;9(1):245–258. <https://doi.org/10.18334/lim.9.1.114295>
33. Сорокина Е.А. Диагностика обеспеченности субъектов РФ ключевыми видами ресурсов в повышении инвестиционной привлекательности. *Проблемы развития территории*. 2024;28(6):39–50. <https://doi.org/10.15838/ptd.2024.6.134.4>

#### REFERENCES

1. Groiss M., Sondermann D. Help Wanted: The Drivers and Implications of Labour Shortages. *Applied Economics*. 2025;57(33):4882–4896. <https://doi.org/10.1080/00036846.2024.2364102>
2. Kalabina E.G., Ananina N.A. New Challenges of the Labor Market: How Technology and Staff Shortages are Changing Recruitment and Retention. *Leadership and Management*. 2024;11(2):677–690. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.18334/lim.11.2.121035>
3. Litvinyuk A.A., Kosareva E.A. Actual Problems of Personnel Management in Retailing. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2020;10(3):677–688. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100609>
4. Backman M., Nilsson H., Öner Ö. Career Trajectories in Retail and Wholesale – Turnover, Retention, and Labor Status. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2025;35(3):334–354. <https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2411201>
5. Choe C., Kang D., Lee H. The Impact of E-Commerce on Local Retail Employment: Examining Heterogeneous Impacts by Employment and Regional Types. *Global Economic Review*. 2024;53(2):99–115. <https://doi.org/10.1080/1226508X.2024.2317123>
6. Gibson S., Dahl A.J., Hsu M.K., Moreno G. Understanding the Complexities of Omnichannel Retailing Through a Service-Dominant Logic Framework: Exploring the Role of Digitalization in the Retail Ecosystem. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2024;34(5):669–702. <https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2347931>
7. Gupta S., Jeyaraj A. Online-to-Offline (O2O) Commerce in Emerging Markets: Analysis of the Retail Sector. *Journal of Asia-Pacific Business*. 2021;22(4):260–278. <https://doi.org/10.1080/10599231.2021.1983501>

8. Asmare A., Zewdie S. Omnichannel Retailing Strategy: A Systematic Review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2022;32(1):59–79. <https://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447>
9. Beloumtseva A.A., Bubnovskaya T.V. Trends in the Development of the Trade Industry During the Digital Transformation of the Economy. *Creative Economy*. 2024;18(6):1467–1486. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.18334/ce.18.6.121067>
10. Klimanova Y.D., Basaev Z.V. Strategies for Digital Transformation of Business Models in the Russian Retail Market. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2022;12(6):1723–1742. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.18334/epp.12.6.114964>
11. Karpenko A.A. New Challenges for the Russian Labor Market in the Process of Increasing the Scale of Platform Employment. *Russian Journal of Labour Economics*. 2024;11(12):2051–2064. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.18334/et.11.12.122143>
12. Meyer-Ohle H. Working the Shopping Mall: Labour Shortages and the Dualities in Japan's Labour Economy. *Contemporary Japan*. 2022;34(1):42–57. <https://doi.org/10.1080/18692729.2022.2028226>
13. Tessema M., Tesfom G., Faircloth M., Tesfagiorgis M., Teckle P. The “Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2022;10(1):161–178. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011>
14. Sorokina E.A. Key Trends in the Socio-Economic Development of a Resource-Deficient Region. *Creative Economy*. 2023;(5):1807–1822. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://elck.ru/3Re5V9> (accessed 05.02.2026).
15. Munshi A.Yu., Aleksandrova L.Y., Munshi S.M. Development of Retail Trade in Russia Amidst Digitalization. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2022;12(5):1599–1612. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.18334/epp.12.5.114640>
16. Pruel N.A., Lipatova L.N., Gradusova V.N. Migration in Modern Russia: Scope, Main Directions and Problems. *Russian Journal of Regional Studies*. 2020;28(1):133–158. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.15507/2413-1407.110.028.202001.133-158>
17. Luković S., Tepavčević J. HR Practices and Firm Performance: The Mediating Effect of Business Strategy. *BizInfo Blace*. 2022;13(2):1–11. <https://doi.org/10.5937/bizinfo2202001L>
18. Kołodziej D. HR Strategy Flexibility as a Basis for Building Organisational Resilience. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2023;(181):237–247. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.181.16>
19. Krakovskaya I.N. Is Staff Shortage an Incentive for Digital Business Transformation? Investment Decisions from the Perspective of Managerial Economics. *Russian Journal of Labour Economics*. 2024;11(11):1759–1774. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.18334/et.11.11.121986>
20. Mahmudova M., Efremova V. International Labor Migration to Russia in the Context of a Shortage of Personnel in the Economy: Analysis of Current Trends. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*. 2024;13(1):50–55. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-50-55>
21. Florinskaya Yu.F. Labor Migration to Russia: Reduction of Flows Accompanied by a Little-Changing Geography. *Journal of the New Economic Association*. 2024;2(63):223–232 (In Russ., abstract in Eng.) [https://doi.org/10.31737/22212264\\_2024\\_2\\_223-232](https://doi.org/10.31737/22212264_2024_2_223-232)
22. Zheng B., Yuan Y., Lv K. Spatial Peer Effect of Retail Stores' Digital Transformation: An Analysis Using the Survey Data from China. *Applied Economics Letters*. 2025;32(4):523–527. <https://doi.org/10.1080/13504851.2023.2276070>
23. Thomas-Francois K., Somogyi S. A Model for Sustainable Development: Advancing Digital Food Retailing. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*. 2025;37(5):729–747. <https://doi.org/10.1080/08974438.2024.2421573>
24. Gorodnova N.V., Rudenko K.S. E-Commerce in Russia and Abroad: Analysis of Dynamics, Regulatory Issues and Prospects. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024;14(7):3839–3860. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121312>
25. Garcia Ricardez G.A., Uriguén Eljuri P.M., Kamemura Y. et al. Autonomous Service Robot for Human-Aware Restock, Straightening and Disposal Tasks in Retail Automation. *Advanced Robotics*. 2022;36(17/18):936–950. <https://doi.org/10.1080/01691864.2022.2109429>



26. Alavi S., Habel J. The Human Side of Digital Transformation in Sales: Review and Future Paths. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2021;41(2):83–86. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1920969>
27. Rejeb A., Rejeb K., Treiblmaier H. How Augmented Reality Impacts Retail Marketing: A State-of-the-Art Review from a Consumer Perspective. *Journal of Strategic Marketing*. 2021;31(3):718–748. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1972439>
28. Dzoghbenuku R., Keelson S., Amoako G.K., Gabrah A.Y.B. Retail Mix and Retail Image Amongst Women: The Mediating Role of Employee Attitude. *Cogent Business and Management*. 2024;11(1):2329042. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2329042>
29. Westbrook K.W., Peterson R.M. Servant Leadership Effects on Salesperson Self-Efficacy, Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2022;29(2):153–175. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2068820>
30. Butler P., Hammer A. HR Practice in a Fast Food MNC: Exploring the Low Discretion, High Commitment Phenomenon. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020;33(4):763–783. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751239>
31. Korchagina S., Plutova M., Tsaregorodtseva S. [Personnel Shortage or Competition in the Labor Market among Retail Chains.] *Economics and Management: A Scientific and Practical Journal*. 2022;(2):129–133. (In Russ.) <https://doi.org/10.34773/EU.2022.2.23>
32. Petrov S.K., Makekadyrova A.S. Modern Trends in Retail Personnel Management amid a Pandemic. *Leadership and Management*. 2022;9(1):245–258. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.18334/lim.9.1.114295>
33. Sorokina E.A. Diagnosing the Provision of RF Constituent Entities with Key Types of Resources in Increasing Investment Attractiveness. *Problems of Territory's Development*. 2024;28(6):39–50. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.15838/ptd.2024.6.134.4>

*Об авторах:*

**Краковская Ирина Николаевна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента Национального исследовательского Мордовского государственного университета (430005, Российская Федерация, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3332-2332>, Scopus ID: 57191500142, Researcher ID: AAP-5301-2020, SPIN-код: 4109-8837, [krakovskayain@mail.ru](mailto:krakovskayain@mail.ru)

**Комлева Наталья Станиславовна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента Национального исследовательского Мордовского государственного университета (430005, Российская Федерация, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5360-712X>, Scopus ID: 57191526340, SPIN-код: 7142-8357, [komlevans2008@rambler.ru](mailto:komlevans2008@rambler.ru)

*Вклад авторов:*

И. Н. Краковская – разработка концепции; разработка методологии; административное руководство исследовательским проектом; курирование данных; проведение исследования; формальный анализ; валидация результатов; визуализация; написание рукописи – рецензирование и редактирование.

Н. С. Комлева – разработка методологии; проведение исследования; формальный анализ; валидация результатов; написание черновика рукописи; написание рукописи – рецензирование и редактирование.

*Доступность данных и материалов.* Наборы данных, использованные и/или проанализированные в ходе текущего исследования, можно получить у авторов по обоснованному запросу.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Поступила 05.03.2025; одобрена после рецензирования 25.08.2025; принята к публикации 02.09.2025.



*About the authors:*

**Irina N. Krakovskaya**, Dr.Sci (Econ.), Associate Professor, Professor of the Chair of Management, National Research Mordovia State University (68 Bolchevistskaya St., Saransk 430005, Russian Federation), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3332-2332>, Scopus ID: 57191500142, Researcher ID: AAP-5301-2020, SPIN-code: 4109-8837, [krakovskayain@mail.ru](mailto:krakovskayain@mail.ru)

**Nataliya S. Komleva**, Cand.Sci. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Management, National Research Mordovia State University (68 Bolchevistskaya St., Saransk 430005, Russian Federation), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5360-712X>, Scopus ID: 57191526340, SPIN-code: 7142-8357, [komlevans2008@rambler.ru](mailto:komlevans2008@rambler.ru)

*Contribution of the authors:*

I. N. Krakovskaya – conceptualization; methodology; project administration; data curation; investigation; formal analysis; validation; visualization; writing – review and editing.

N. S. Komleva – methodology; investigation; formal analysis; validation; writing – original draft preparation; writing – review and editing.

*Availability of data and materials.* The datasets used and/or analyzed during the current study are available from the authors on reasonable request.

The authors have read and approved the final manuscript.

Submitted 05.03.2025; revised 25.08.2025; accepted 02.09.2025.