

УДК: 330.3

DOI 10.26118/4203.2025.25.95.003

Соколов Никита Алексеевич  
Московская международная академия

## Цифровая трансформация розничной торговли: институциональные и экономические аспекты развития интернет-торговли

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию цифровой трансформации розничной торговли, обусловленной стремительным развитием интернет-торговли и платформенных моделей. Отмечается, что этот процесс меняет институциональную структуру рынка, поведенческие паттерны потребителей и управленические практики предприятий. Цифровая трансформация рассматривается как устойчивый процесс организационных, технологических и институциональных изменений, охватывающий всю цепочку создания стоимости. Теоретической основой служат концепции платформенных рынков, экономики данных и институциональной экономики. Выявлены ключевые аспекты цифровизации: формирование институциональной среды; экономические эффекты; изменения в поведении потребителей; критическая роль логистики и инфраструктуры «последней мили»; значимость управления данными как стратегического ресурса; трансформация рынка труда и компетенций. Отдельно рассмотрены риски и барьеры развития, такие как технологическая зависимость, концентрация рыночной власти и региональные диспропорции. Представлена авторская концептуализация четырёх взаимосвязанных механизмов влияния: институционального, технологического, организационного и экономического.

В заключении подчёркивается системный характер цифровой трансформации и необходимость скоординированных усилий государства, бизнеса и научного сообщества для развития нормативной базы, поддержки инфраструктуры и кадров, внедрения стандартов данных и прозрачности.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, розничная торговля, интернет-торговля, платформенные решения, институциональные аспекты, экономические эффекты, риски, барьеры.

Sokolov Nikita Alexeyevich  
Moscow International Academy

## Digital transformation of retail trade: institutional and economic aspects of online trade development

**Annotation.** The article is devoted to the study of the digital transformation of retail trade, which is caused by the rapid development of online retail and platform models. It is noted that this process changes the institutional structure of the market, consumer behavioral patterns, and management practices of enterprises. Digital transformation is considered as a sustainable process of organizational, technological, and institutional changes that covers the entire value creation chain. The theoretical framework is based on the concepts of platform markets, data economy, and institutional economics. The key aspects of digitalization have been identified: the formation of an institutional environment; economic effects; changes in consumer behavior; the critical role of logistics and last-mile infrastructure; the importance of data management as a strategic resource; and the transformation of the labor market and competencies. The risks and barriers to development, such as technological dependence, concentration of market power, and regional imbalances, are discussed in detail. The author presents a conceptualization of four interrelated mechanisms of influence: institutional, technological, organizational, and economic.

In conclusion, the article emphasizes the systemic nature of digital transformation and the need for coordinated efforts by the government, business, and the scientific community to develop a regulatory framework, support infrastructure and personnel, and implement data standards and transparency.

**Keywords:** digital transformation, retail, online retail, platform solutions, institutional aspects, economic effects, risks, and barriers.

Современный этап развития отечественной и мировой экономики характеризуется ускоренной цифровой трансформацией отраслей, ключевым проявлением которой выступает стремительный рост интернет-торговли. Розничная торговля, традиционно ориентированная на физические каналы продаж, в последние годы приобретает платформенный характер: транзакции мигрируют в цифровую среду, логистика и сервис перепрофилируются под доставку «последней мили», маркетинговые коммуникации опираются на поведенческую аналитику, а управление ассортиментом и ценообразованием становится данными-ориентированным. Интернет-торговля уже не является нишевым сегментом, она формирует новую институциональную структуру рынка, изменяет поведение потребителей и практики управления предприятиями розничной торговли.

Цель исследования заключается в выявлении содержания и механизмов цифровой трансформации розничной торговли, в анализе её институциональных и экономических аспектов, а также в формулировании практических предложений по повышению эффективности развития интернет-торговли в Российской Федерации.

Цифровая трансформация розничной торговли трактуется как устойчивый процесс организационных, технологических и институциональных изменений, основанный на внедрении цифровых технологий по всей цепочке создания стоимости — от управления спросом и ассортиментом до логистики, платежей и послепродажного обслуживания. С теоретической точки зрения данное явление опирается на несколько подходов [1, 2].

Во-первых, на концепцию платформенных рынков, где центральную роль играют многосторонние платформы, обеспечивающие взаимодействие производителей, продавцов, покупателей и поставщиков сопутствующих услуг. Во-вторых, на идеи экономии на масштабе данных, когда эффект от накопления и обработки массивов данных приводит к росту производительности, точности прогнозов и качеству персонализации предложений. В-третьих, на институциональную экономику, подчеркивающую роль норм, правил и механизмов координации, обеспечивающих снижение трансакционных издержек в цифровой среде.

Ряд отечественных авторов справедливо отмечают, что электронная коммерция становится драйвером структурных сдвигов в торговле и логистике, формируя новые модели взаимодействия между участниками рынка, включая маркетплейсы, службы доставки и платёжные провайдеры [3, 4].

Зарубежные исследователи акцентируют внимание на двойственной природе платформ: с одной стороны, они расширяют доступ к рынку и уменьшают издержки входа, с другой — усиливают рыночную власть владельцев платформ, формируя высокие барьеры для конкурентов [5].

В настоящий момент институциональная среда интернет-торговли в России складывается на пересечении гражданского, потребительского, налогового, таможенного и информационного права. Важнейшими элементами являются регулирование дистанционной торговли, защиты прав потребителей, обработки персональных данных, электронной идентификации, рекламы и платежей. Базовые нормы дистанционной торговли закреплены в законодательстве о защите прав потребителей, где оговариваются обязательства продавца по информированию, правила возврата, сроки доставки и гарантитные обязательства [6].

Сегмент платёжной инфраструктуры развивается в русле законодательства о национальной платёжной системе, что обеспечивает стандарты безопасности транзакций и

требования к провайдерам [7].

Особую роль играет регулирование персональных данных, которое задаёт рамки для применения аналитики и персонализации в электронной коммерции. Соблюдение требований по обработке, хранению и трансграничной передаче данных является необходимым условием доверия со стороны потребителей и партнеров [8].

На международном уровне методологические ориентиры заданы руководящими принципами Организации экономического сотрудничества и развития в части цифровой торговли, а также документами по цифровой повестке, акцентирующими важность доверия, конкуренции и интероперабельности [10].

В эмпирических обзорах Европейской комиссии подчёркивается значимость единого цифрового рынка для снижения трансакционных издержек и стимулирования трансграничной электронной торговли [11]. Институциональные изменения на уровне компаний проявляются во внедрении правил управления данными, процедур комплаенса в рекламе и лояльности, стандартизации интерфейсов взаимодействия с партнёрами (каталоги, прайс-листы, электронный документооборот), а также в переходе к омниканальному управлению клиентским опытом. По сути, формируется комплекс корпоративных норм, поддерживающих прозрачность цен, качества сервиса и ответственность перед потребителем.

Экономические эффекты цифровой трансформации розничной торговли проявляются в изменении структуры издержек, повышении операционной эффективности, росте выручки за счёт персонализации и расширения охвата, а также в изменении конкурентной конфигурации отрасли. Во-первых, цифровизация ведёт к сокращению трансакционных издержек поиска и сопоставления предложений для потребителей и к снижению затрат на привлечение клиентов для продавцов за счёт более точного таргетинга [12]. Во-вторых, автоматизация и аналитика повышают оборачиваемость запасов, точность прогнозирования спроса, эффективность логистики и управления возвратами, что проявляется в улучшении ключевых показателей эффективности — от доли перерасходов до времени обработки заказа [13].

Важный экономический аспект — перераспределение ренты в пользу платформенных посредников. Концентрация на маркетплейсах обеспечивает продавцам доступ к широкой аудитории, но ставит их в зависимость от правил платформы, комиссий и алгоритмов ранжирования. Это требует пересмотра стратегий ценообразования и управления ассортиментом, диверсификации каналов продаж, а также развития собственного бренда, обеспечивающего устойчивый спрос. Исследователи указывают на риски «захвата данных», когда платформа получает преимущество, используя агрегированные сведения о спросе и поведении продавцов [14].

Ценовая конкуренция в электронной коммерции усиливается из-за высокой прозрачности цен. Это, однако, не исключает ценовой дифференциации, основанной на анализе платежеспособности, истории взаимодействия и контекстных факторов. В научных статьях отмечается, что чрезмерная персонализация цен может подрывать доверие потребителей, поэтому необходимы институциональные ограничения и корпоративные стандарты этики данных [15].

Стоит сказать, что изменения в поведении потребителей являются ключевым драйвером цифровой трансформации. Переход к покупкам «из дома», рост значимости отзывов и рейтингов, ожидания быстрой доставки и прозрачных условий возврата формируют новые стандарты сервиса. Согласно открытым исследованиям, потребители всё чаще предпочитают омниканальные сценарии: знакомство с товаром на сайте, консультация через мессенджеры, самовывоз из пункта выдачи, оформление возврата онлайн [16].

Это требует от продавцов сквозной интеграции каналов, единой политики цен и наличия сквозной клиентской идентификации.

Факторы доверия в интернет-торговле включают прозрачные условия доставки и возврата, защищённые способы оплаты, надёжность хранения персональных данных,

соблюдение обещанных сроков и корректную коммуникацию. Исследования показывают, что негативный опыт на «последней миле» нивелирует эффект даже выгодной цены, в то время как высокая скорость и предсказуемость доставки укрепляют лояльность и повышают вероятность повторной покупки [16].

Развитие интернет-торговли невозможно без инфраструктуры: фулфилмент-центров, сортировочных хабов, автоматизированных складов, сети пунктов выдачи и постаматов, а также цифровых систем управления маршрутами и слотами доставки. На практике ключевым фактором становится синхронизация логистических мощностей с колебаниями спроса, что требует прогнозной аналитики и гибких контрактов с перевозчиками. В открытых источниках показано, что использование датчиков и методов прогнозирования позволяет снижать пустые пробеги транспорта и повышать заполняемость рампы, что приводит к снижению издержек на единицу заказа и росту уровня сервиса [16].

Существенное значение имеет стандартизация данных на всех этапах цепочки поставок: единые справочники товаров, маркировка, обмен электронными документами, отслеживание статуса поставок. Внедрение механизмов прослеживаемости укрепляет доверие и упрощает контроль качества, а также поддерживает борьбу с контрафактом и обеспечивает корректность гарантийных обязательств [17].

Важно отметить, что переход к платформенным моделям изменил роли участников. Маркетплейсы стали ядром экосистем, объединяющих торговлю, логистику, платёжные услуги, кредитование продавцов, рекламные инструменты и сервисы аналитики. В такой конфигурации возникает синергия: чем больше участников, тем выше ценность платформы для каждого из них. Вместе с тем растёт риск зависимости малых продавцов от алгоритмов ранжирования и внутренней рекламы. Исследования подчёркивают, что эффективная стратегия продавца на платформе должна сочетать оптимизацию карточек товаров, работу с отзывами, участие в программах лояльности и параллельное развитие собственных каналов [16].

Данные становятся стратегическим ресурсом. Их качественный сбор, очистка, хранение и интероперабельность определяют возможности прогнозирования спроса, оптимизации ассортимента и персонализации. Научные публикации акцентируют, что конкурентное преимущество обеспечивает не объём данных сам по себе, а способность превращать их в управлеческие решения: проводить тесты, измерять эффект, быстро внедрять изменения и повторно обучать модели [3, 4]. Важным направлением становится создание корпоративных каталогов данных и регламентов доступа, что обеспечивает баланс между доступностью и безопасностью.

Этические и правовые аспекты обработки данных в торговле включают минимизацию сборов сверх необходимого, прозрачность алгоритмов рекомендаций и недопущение дискриминации. Нарастающее внимание к качеству данных и к их происхождению ведёт к внедрению инструментов контроля целостности и воспроизводимости аналитических результатов.

Отметим, что цифровая трансформация меняет спрос на компетенции. Возрастает потребность в специалистах по аналитике данных, управлении ассортиментом и категориями, цифровом маркетинге, управлении продуктом, логистическом моделировании и управлении качеством сервиса. Одновременно расширяется спектр задач на операционном уровне: управление пунктами выдачи, координация курьерских служб, качество упаковки и возвратов. В аналитических отчетах ВШЭ подчёркивается, что системы непрерывного обучения и дуальные программы с участием компаний позволяют быстрее адаптировать кадры к меняющимся функциям [16].

Рассмотрим риски и барьеры развития интернет-торговли. Среди ключевых рисков выделяются:

- технологическая зависимость от закрытых платформенных решений; концентрация рыночной власти платформ;
- уязвимости информационной безопасности и утечки персональных данных;

- рост издержек «последней мили» при пиковых нагрузках;
- несоответствие нормативных практик новым моделям эксплуатации данных и омниканальности.

Отдельное внимание следует уделить региональным диспропорциям в инфраструктуре, влияющим на скорость и стоимость доставки, а также на доступ продавцов к цифровым сервисам [18].

Успешные примеры омниканальности свидетельствуют, что согласованность цен и промоакций между каналами, единый склад доступности и оперативное информирование клиента сокращают процент отмен и возвратов.

Международные сопоставления подчёркивают, что рынки с высокими показателями цифровых навыков населения и развитой логистической инфраструктурой демонстрируют более устойчивую динамику интернет-торговли, а также выше качество сервиса. Согласно индексам цифрового развития, накопленный эффект инвестиций в связь и логистику проявляется в сокращении времени доставки и росте конверсии [20].

Опыт российских компаний показывает, что наибольшие результаты достигаются при синхронном развитии технологий, процессов и компетенций. В открытых кейсах демонстрируется эффект от внедрения автоматизированного управления запасами, интеграции систем управления складом и транспортом, перехода к прогнозированию спроса на уровне SKU, а также внедрения пунктов выдачи и постаматов для снижения стоимости последней мили [19].

Проведенное исследование позволили автору представить концептуализацию механизмов влияния. Сводная модель цифровой трансформации розничной торговли может быть представлена как взаимодействие четырёх механизмов:

- институционального: правила рынка, стандарты безопасности, защита потребителя, управление данными, саморегулирование платформ и прозрачность алгоритмов;
- технологического: внедрение систем управления данными, каталогов, аналитики, автоматизации складов и логистики, электронного документооборота;
- организационного: омниканальная архитектура, регламенты взаимодействия с платформами и партнёрами, операционные стандарты сервиса;
- экономического: модели маржинальности, ценообразование, работа с удержанием, финансовые сервисы и страхование рисков.

Эффективность трансформации достигается при согласованности указанных механизмов и при наличии инфраструктурных и кадровых предпосылок.

В заключении, отметим, что цифровая трансформация розничной торговли является системным процессом, охватывающим институты, технологии, организационные практики и экономические модели. Интернет-торговля формирует новую конфигурацию рынка, усиливая роль платформ, повышая прозрачность цен и стандарты сервиса, одновременно порождая новые риски, связанные с концентрацией рыночной власти и безопасностью данных. Для раскрытия потенциала рынка необходимы согласованные усилия государства, бизнеса и научного сообщества: развитие нормативной базы, поддержка инфраструктуры и кадров, внедрение стандартов данных и прозрачности, а также стимулирование конкуренции качеством сервиса.

### Список источников

1. Чернухина Г. Н. Поведение потребителей в контексте интернет-инноваций в рetailе // Бизнес. Образование. Право. — 2019. — 1 (46). — С. 299—303.
2. Цифровая активность организаций розничной торговли. — М. : НИУ ВШЭ, 2019. — 13 с.
3. Нитенко А. Х. Цифровая трансформация розничной торговли / А. Х. Нитенко // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 10-2(116). — С. 6-9. — DOI 10.24412/2411-0450-2024-10-2-6-9. — EDN DSVOME.

4. Усова Н. В. Трансформация цифровых услуг розничной торговли: тенденции и перспективы / Н. В. Усова, М. П. Логинов // Вестник Института экономических исследований. – 2025. – № 2(38). – С. 148-162. – EDN BXOXSK.
5. Шаститко А. Е. Рынки с двусторонними сетевыми эффектами: спецификация предметной области / А. Е. Шаститко, Е. Н. Паршина // Современная конкуренция. – 2016. – Т. 10, № 1(55). – С. 5-18. – EDN WCEAJH.
6. Дистанционная торговля. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/law/podborki/distancionnaya\\_torgovlya](https://www.consultant.ru/law/podborki/distancionnaya_torgovlya) (дата обращения: 12.11.2025 г.)
7. Банк России. Национальная платёжная система. Режим доступа: <https://cbr.ru/PSystem> (дата обращения 12.11.2025 г.)
8. Роскомнадзор. Персональные данные. Режим доступа: <https://rkn.gov.ru/activity/personal-data> (дата обращения: 12.11.2025 г.)
9. Развитие электронной подписи и идентификации способствует упрощению дистанционных сделок между компаниями и гражданами [9]. Минцифры России. Электронная подпись. Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/862/> (дата обращения: 12.11.2025 г.)
10. ОЭСР. Цифровая повестка. Режим доступа: <https://www.oecd.org/going-digital/> (дата обращения: 12.11.2025 г.)
11. Еврокомиссия. Индекс цифровой экономики и общества. Режим доступа: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/> (дата обращения 12.11.2025 г.)
12. Кутузов Д. М. Использование аналитики данных в управлении розничной торговлей / Д. М. Кутузов. // Молодой ученый. — 2023. — № 38 (485). — С. 204-207.
13. Жуковская И. Ф. Российский ритейл в условиях санкционного давления: проблемы и возможности / И. Ф. Жуковская // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 3-2. – С. 198-203. – DOI 10.17513/vaael.3304. – EDN KNEFCW.
14. Емельяненко И. С. Применение рекомендательных технологий персонализации клиентского опыта в онлайн-торговле / И. С. Емельяненко // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 31, № 2. – С. 56-65. – DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.55.70.007. – EDN OFWUOH.
15. Индикаторы цифровой экономики. Статистические сборники ВШЭ. Режим доступа: <https://www.hse.ru/primarydata/iio> (дата обращения 12.11.2025 г.)
16. Минпромторг России. Прослеживаемость товаров. Режим доступа: <https://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения 12.11.2025 г.)
17. Цифровизация бизнеса и электронная торговля. Режим доступа: <https://gscm.ranepa.dobroagency.ru/vo/undergraduate/business-digitalization> (дата обращения 12.11.2025 г.)
18. Российские потребители электронной коммерции: новые потребительские привычки после перезагрузки. Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/researches/rossijskie-potrebitali-elektronnoj-kommercii-novye-potrebiteskie-privychki-posle-perezagruzki> (дата обращения 12.11.2025 г.)
19. Еврокомиссия. Индекс цифровой экономики и общества (The Digital Economy and Society Index (DESI). Режим доступа: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата обращения 12.11.2025 г.)

#### Сведения об авторе

**Соколов Никита Алексеевич**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

**Sokolov Nikita Alexeyevich.**, Postgraduate Student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia