

Научная статья

УДК 332.122.64

DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1317

Anastasia Valentinovna Verigina

Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics,
Finance and Transport Management,
Russian University of Transport;
Associate Professor of the Department of International Business,
Financial University
under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
verigina_anastat@mail.ru

Анастасия Валентиновна Веригина

канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры «Экономика, финансы
и управление на транспорте»,
Российский университет транспорта;
доцент кафедры международного бизнеса,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
verigina_anastat@mail.ru

Thu Nga Nguyen

Master's student of the Department of International Business,
field of training 38.04.01 — Economics, program:
“International Economics and Business Engineering”
(with partial implementation in English),
Financial University
under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
nguyennga00@mail.ru

Тху Нга Нгуен

магистрант кафедры международного бизнеса,
направление подготовки 38.04.01 — Экономика, программа:
«Международная экономика и бизнес-инжиниринг»
(с частичной реализацией на английском языке),
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
nguyennga00@mail.ru

РАЗВИТИЕ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ НА ПРИМЕРЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ В РОССИИ

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. В статье исследуется развитие интернет-торговли транснациональными корпорациями России на примере игроков нефтегазового и металлургического секторов. Исследование проведено за 2021—2023 гг. Описывается, что Россия демонстрирует рекордные темпы роста онлайн-продаж (36 % по итогам 2023 г.). В работе рассмотрены кейсы ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром» и ГМК «Норникель»: от интернет-магазинов смазочных материалов до электронных аукционов металлов с блокчейн-трекингом. Отдельно рассмотрено влияние цифровых технологий на развитие интернет-торговли. Показано, как ГМК «Норникель» увеличила долю онлайн-продаж с 2021 по 2023 г. на 3 % с перспективой достижения 15 % в 2023 г. Также изучаются кейсы автоматизации торговых операций, позволившие сократить сроки заключения сделок с 14 до 3 дней. Помимо этого, описываются современные барьеры и возможности, связанные с развитием интернет-торговли. Преимуществами являются снижение операционных затрат (до 20 %), расширение геогра-

фии продаж, повышение прозрачности сделок. При этом отмечается рост спроса со стороны Турции и других стран Азии, где российские компании осваивают цифровые каналы сбыта. Проблемами являются риски кибербезопасности, санкционные ограничения и необходимость масштабной модернизации IT-инфраструктуры. В заключение представлены перспективные направления развития: интеграция AI-аналитики, социальная коммерция и технологии AR/VR, которые формируют новую парадигму цифровой торговли в условиях санкций. Авторы отмечают, что, несмотря на вызовы и барьеры, цифровая трансформация является стратегической для транснациональных корпораций. Благодаря этому компании смогут укрепить свои конкурентные позиции в условиях экономических изменений и санкционного давления.

Ключевые слова: интернет-торговля / e-commerce, транснациональная корпорация / ТНК, цифровизация, B2B, «Норникель», «Лукойл», «Газпром», блокчейн, кибербезопасность

Для цитирования: Веригина А. В., Нгуен Т. Н. Развитие интернет-торговли на примере транснациональной корпорации в России // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 2(71). С. 158—164. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1317.

Original article

E-COMMERCE DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF A TRANSNATIONAL CORPORATION IN RUSSIA

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. The article explores the development of online trade in Russian multinational corporations, using case studies from the oil and gas and metallurgical sectors. The study covers the peri-

od from 2021 to 2023. It highlights that Russia is demonstrating record growth rates in online sales (36% by the end of 2023). The paper examines cases from PJSC Lukoil, PJSC Gazprom,

and MMC Norilsk Nickel, ranging from online lubricant stores to blockchain-tracked metal e-auctions. The influence of digital technologies on the growth of online trade is separately analyzed. The study shows how Norilsk Nickel increased its share of online sales by 3% between 2021 and 2023, with a prospect of reaching 15% in 2023. Additionally, cases of trade automation are explored, which reduced deal processing times from 14 to 3 days. The paper also outlines current barriers and opportunities associated with online trade development. Key advantages include reduced operational costs (up to 20%), expanded sales geography, and increased transaction transparency. At the same time, growing demand from Turkey and other Asian countries is noted, where Russian companies

are adopting digital sales channels. Challenges include cybersecurity risks, sanctions restrictions, and the need for large-scale IT infrastructure modernization. In conclusion, promising development directions are presented: AI-driven analytics integration, social commerce, and AR/VR technologies, which are shaping a new paradigm for digital trade under sanctions. The authors emphasize that, despite challenges and barriers, digital transformation remains a strategic priority for multinational corporations. By embracing it, companies can strengthen their competitive positions amid economic shifts and sanctions pressure

Keywords: e-commerce, TNC, digitalization, B2B, Norilsk Nickel, Lukoil, Gazprom, blockchain, cybersecurity

For citation: Verigina A. V., Nguyen T. N. E-commerce development on the example of a transnational corporation in Russia. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2025;2(71):158—164. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1317.

Введение

Актуальность исследования развития интернет-торговли на рынке транснациональными корпорациями (далее — ТНК) России обусловлена стремительной цифровизацией глобальной экономики и необходимостью адаптации бизнес-моделей к новым рыночным реалиям. В условиях геополитической напряженности и санкций против России цифровая сфера претерпела изменения. ТНК сталкиваются с необходимостью перестройки традиционных каналов сбыта, что повышает значимость цифровых платформ как стратегического инструмента международной экспансии.

Как отмечают Н. Ю. Кони́на, Е. А. Пономарева и Е. А. Панова, ТНК вынуждены пересмотреть свои стратегии развития в связи с изменением B2B и B2C взаимодействия под воздействием цифровых технологий [1]. При этом катализатором изменений стала пандемия COVID-19, которая способствовала структурным изменениям в электронной коммерции, ускорив переход компаний на онлайн-платформы.

Как показывает практика, даже наукоемкие и технологичные компании (ПАО «Лукойл», ПАО «Норникель») рассматривают интернет-торговлю, т. к. она становится драйвером операционной эффективности, позволяя сокращать сроки сделок и расширять географию продаж. При этом сохраняются проблемы, связанные с кибербезопасностью, санкционными ограничениями и необходимостью интеграции legacy-систем с современными цифровыми решениями.

Таким образом, **актуальность** темы обуславливается необходимостью комплексного анализа новых моделей интернет-торговли в российских ТНК, выявления лучших практик цифровизации и оценки перспектив их масштабирования в условиях внешних экономических ограничений.

Изученность проблемы. Вопрос развития интернет-торговли, в частности ее влияние на ТНК, вопросы электронной коммерции, ее классификация и эволюция в глобальном контексте рассмотрены в трудах Г. Г. Головенчик [2], И. В. Кординой и Д. И. Хлебович [3], а также А. М. Магомедова [4].

Вопросам цифровой трансформации торговли и ее влиянию на конкурентные преимущества компаний уделяют Э. Р. Абдураимов и Г. Х. Аджимет [5], Н. Ю. Кони́на, Е. А. Пономарева и Е. А. Панова [1]. Влияние пандемии COVID-19 на развитие e-commerce и изменение потребительских практик проанализировано в исследованиях И. В. Гончарук [6], Н. Э. Жияновой и С. М. Мамедовой [7], Н. Е. Ядовой [8].

Актуальные тенденции интернет-торговли в России, включая рост маркетплейсов и внедрение инновационных технологий, исследуются в работах А. В. Минакова [9], В. И. Мурар [10] и Н. Е. Тропыниной [11]. Вопросы цифровизации B2B-сегмента, включая использование блокчейна и автоматизацию сделок, рассмотрены А. В. Веригиной и Д. В. Ковалем [12]. Уделили ему свое внимание и М. Д. Оголяр, Ю. В. Сливянчук, И. М. Зайченко [13].

Целесообразность разработки темы обусловлена ростом интернет-торговли в России, особенно в условиях санкций, и необходимостью изучения цифровой трансформации ТНК для повышения их конкурентоспособности. Игнорирование роста интернет-торговли приводит к финансовым потерям и снижению конкурентоспособности компании.

Научная новизна. Исследование выявило уникальные механизмы адаптации российских ТНК к санкционным ограничениям через развитие интернет-торговли, а также в обосновании основных факторов, которые способствуют росту их онлайн-продаж в условиях цифровой трансформации. В отличие от существующих исследований, данная работа предлагает комплексный взгляд на проблему.

Цель исследования — оценка развития интернет-торговли в российских ТНК и определение ключевых тенденций, барьеров и перспектив ее цифровизации.

Задачи исследования включают: анализ статистики e-commerce в России и мире, изучение практик интернет-торговли в нефтегазовом и металлургическом секторах, выявление преимуществ и рисков цифровизации, прогнозирование будущих направлений развития.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что оно вносит вклад в область развития интернет-торговли в современных условиях и выявляет закономерности развития данного направления на уровне других стран.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных выводов в качестве механизмов регулирования интернет-торговли в России и для создания условий развития e-commerce в ТНК.

Основная часть

Методология. Исследование проводилось на основе статей и монографий с учетом статистических данных. В работе были применены методы анализа и синтеза полученных данных.

Результаты и обсуждение. За последние годы в мире наблюдается значительный рост цифровизации и e-commerce в B2B- и B2G-сегментах. Ключевые мировые показатели представлены в табл. 1.

Таблица 1

Статистика ключевых мировых рынков интернет-торговли в 2024 г.

Страна	ВВП на душу населения, тыс. долларов США	Доля интернет-торговли в ВВП, %	Конечное потребление домохозяйств, млрд долларов США	Объем В2С интернет-торговли, млрд долларов США	Проникновение интернет-торговли в население страны, %
Китай	13,2	17,1	6 650	3 020	76
США	83,1	6,6	15 900	1 160	92
Япония	34,6	4,6	2 350	193	83
Великобритания	52,4	5,9	1 910	196	97
Германия	54,0	2,2	2 080	97	92
Южная Корея	34,7	8,6	800	147	97
Франция	48,2	2,6	1 480	79	85
Индия	2,9	3,2	2 070	119	46
Россия	13,7	4,6	1 080	92	90
Индонезия	5,5	6,9	700	97	66
Бразилия	11,0	1,1	1 210	44	81
Польша	23,4	1,9	400	33	87

По табл. 1 видно, что Китай лидирует по объему В2С интернет-торговли (3 020 млрд долларов), несмотря на относительно невысокий ВВП на душу населения (13,2 тыс. долларов), что объясняется высокой долей *e-commerce* в ВВП (17,1 %) и значительным проникновением онлайн-торговли (76 %). США, имея самый высокий ВВП на душу населения (83,1 тыс. долларов), демонстрируют меньшую долю *e-commerce* в ВВП (6,6 %), но высокий уровень цифровизации (92 %).

Развитые страны (Япония, Великобритания, Германия, Южная Корея) показывают умеренные объемы онлайн-торговли, но высокое проникновение (83—97 %), а развивающиеся рынки (Индия, Индонезия, Бразилия) имеют низкий ВВП на душу, но быстрый рост *e-commerce*. Россия, несмотря на схожий с Китаем ВВП на душу населения (13,7 тыс. долларов), отстает по объему онлайн-продаж (92 млрд долларов), но имеет высокое проникновение (90 %), что указывает на потенциал роста. Стоит также рассмотреть сравнение крупнейших рынков (рис. 1).

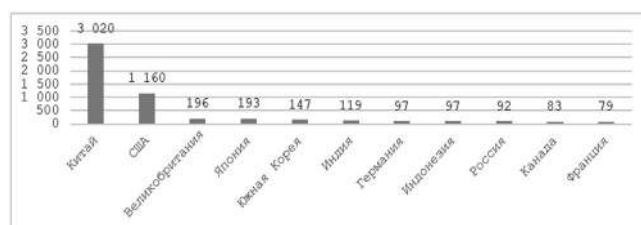


Рис. 1. Сравнение ведущих стран в области розничной торговли по объему продаж, млрд долларов США

Из рис. 1 видно, что на текущий момент Китай занимает лидирующую позицию, Россия же занимает 9-е место. Однако стоит рассмотреть темпы роста (рис. 2).

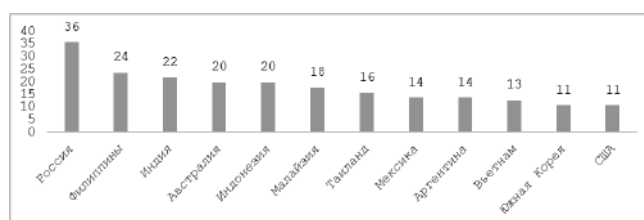


Рис. 2. Топ стран по росту розничных онлайн-продаж в 2023 г., %

Из рис. 2 видно, что на текущий момент Россия занимает лидирующую позицию в интернет-торговле. Основной рост сосредоточен в развивающихся экономиках, что свидетельствует о высоком потенциале цифровизации в этих регионах. Лидерство России подчеркивает активное развитие *e-commerce* на внутреннем рынке.

Так, за последние 10 лет в России наблюдается следующая динамика (рис. 3).

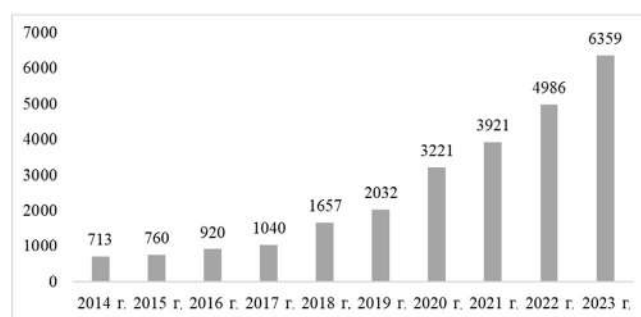


Рис. 3. Динамика рынка интернет-торговли в России, млрд руб.

В 2023 г. объем интернет-торговли в России увеличился на 27,5 % и составил 6,4 трлн руб. Темпы роста остаются двузначными и выше, чем в 2021—2022 гг. Доля *e-commerce* в общем объеме розничных продаж повысилась до 13,8 с 11,6 % в 2022 г. При этом еще в 2014 г. величина рынка интернет-торговли в России составляла 713 млрд руб. Во многом рост интернет-торговли связан с пандемией *COVID-19* [8], в последующем же данный вид торговли был оценен потребителями с высоким уровнем принятия, по причине ее удобства, доступности в различных регионах страны.

Стоит также рассмотреть комплекс ТНК. В частности, в перечень данных компаний можно отнести ПАО «Лукойл», ПАО «Роснефть», ПАО «Газпром», а также компании, осуществляющие деятельность в металлургической промышленности, среди которых особенно выделяется ГМК «Норильский никель». Специфика деятельности данных компаний не позволяет им вести интернет-торговлю в широком масштабе.

Компания ПАО «Лукойл» имеет интернет-магазин по продаже смазочных материалов. Так, в ассортименте интернет-магазина представлены масла различных производителей,

доступные для покупки в удаленном формате посредством оформления заказа через магазин и его оплаты безналичными платежами. Одним из наиболее популярных продуктов для продажи является моторное масло *Lukoil Genesis*, доходы от продажи которого в рамках функционирования интернет-магазина за 2022—2024 гг. представлены на рис. 4.

Таким образом, динамика продаж моторного масла указанной марки отражает увеличение спроса на данную продукцию за весь анализируемый период на 2 404,6 тыс. руб. В свою очередь ожидаемый спрос характеризуется ростом в ближайшее время [10].

В пределах зарубежного присутствия компания *LUKOIL Lubricants Europe*, зарубежное общество, представляющее бизнес смазочных ПАО «Лукойл», открыло онлайн магазин брензированной одежды и сувенирной продукции (<https://luk-store.eu/>) для *B2B* и *B2C* клиентов. В настоящее время ассортимент продукции незначительный и представлен лишь некоторыми видами товаров:

- одежные товары;
- аксессуары для хранения масел и другой смазочной продукции;
- сумки [4, с. 62].

Долевое соотношение каждой группы представлено на рис. 5.

Таким образом, ПАО «Лукойл», являясь ТНК, расширяет сферу своего присутствия в сети «Интернет» посредством ведения торговли продукцией широкого спроса через интернет-магазины, что повышает доступность товаров для потребителей и обуславливает нацеленность компании на цифровую трансформацию, в т. ч. в условиях развития интернет-торговли.

Следуя практике ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром нефть» также запустило интернет-магазин по продаже смазочных материалов. Компания сделала акцент на продажу продукции только в адрес сегмента *B2B*. В перечне продукции онлайн-магазина представлены различные товары, включая пластичные смазки, индустриальные масла, моторные масла, трансмиссионные масла для легковых и коммерческих автомобилей [13, с. 160].

«Газпром» создал *Gazprom.market* (<https://gazprom.market/>) — цифровую *B2B*-площадку для закупок у малого и среднего бизнеса. Сервис автоматизирует тендеры, упрощает участие поставщиков и сокращает сроки сделок. Платформа интегрирована с ЕИС, обеспечивает прозрачность и конкуренцию. Основной фокус — закупки оборудования, материалов и услуг для дочерних компаний группы.

Проект помогает «Газпрому» оптимизировать расходы, а субъектам малого и среднего бизнеса — получить доступ к крупным корпоративным заказам [3].

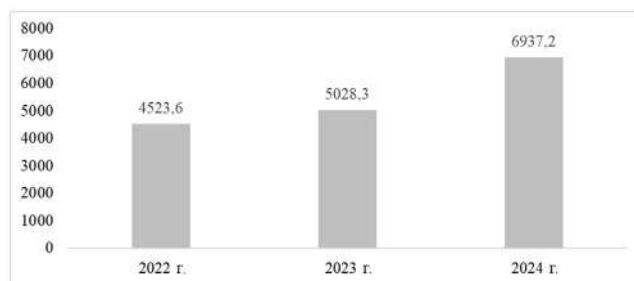


Рис. 4. Доходы от продажи моторного масла *Lukoil Genesis* в 2022—2024 гг., тыс. руб.



Рис. 5. Долевое соотношение ассортимента европейского онлайн-магазина «Лукойл»

Интернет-торговля «Норникеля» сосредоточена на *B2B*-продажах металлов через электронные площадки. В 2023 г. компания реализовала 15 % никеля и 10 % палладия через онлайн-аукционы на Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой бирже. Объем цифровых продаж составил около 1,2 млрд долларов. Основные покупатели — Китай (45 %), Европейский Союз (30 %; далее — ЕС), США (15 %). Платформа автоматизирует контракты, сокращая сроки сделок с 14 до 3 дней. «Норникель» тестирует блокчейн для отслеживания поставок. Доля *e-commerce* в выручке — 8 % (табл. 2), к 2025 г. планируется рост до 12 %. Главные ограничения — санкционные риски и волатильность цен на Лондонской бирже металлов (*The London Metal Exchange, LME*).

Таблица 2

Динамика продаж никеля ПАО «Норильский никель» в 2021—2023 гг.

Год	Объем продаж, тыс. т	Выручка, млрд долларов США	Доля e-commerce, %	Средняя цена, тыс. долларов США / т	Основные рынки сбыта (% от объема)	
					регион	доля, %
2021	215	6,8	5	31,6	Китай	40
					ЕС	35
					США	15
2022	209	7,2	7	34,4	Китай	45
					ЕС	30
					Турция	10
2023	198	6,5	8	32,8	Китай	50
					Азия (за исключением Китая)	25
					ЕС	20

В 2023 г. снизился из-за ремонтов на производстве, но рост доли *e-commerce* компенсировал падение. Наблюдается также значительный сдвиг рынков: рост поставок в Азию (Китай + Турция) на фоне санкционных рисков в ЕС.

Исходя из проведенного выше анализа следует отметить, что ведение интернет-торговли отечественными ТНК обусловлено выполнением торговых операций с использованием интернет-среды. Так, выявлено, что торговлю продукцией онлайн ведут как нефтегазовые компании, так и металлургические компании, расположенные в России. В частности, ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром нефть» осуществляют торговлю продукцией через интернет-магазин с нацеленностью на различные группы потребителей и сегменты рынка.

Исходя из вышесказанного рассмотрим также перспективы развития интернет-торговли в будущем. Для этого изучим основные преимущества и вызовы интернет-торговли в ТНК.

Интернет-торговля имеет несколько значительных преимуществ. Во-первых, онлайн-платформы снижают расходы на аренду торговых площадей, персонал, логистику [14]. За счет того, что через онлайн-платформы можно

осуществлять поставки быстро и качественно, это значительно сокращает расходы при осуществлении малых продаж для малого и среднего бизнеса. Благодаря этому также минимизируются затраты на закупки у малого и среднего бизнеса за счет исключения посредников [9].

Во-вторых, благодаря онлайн-платформам можно значительно увеличить охват покупателей. ТНК могут преодолевать географические барьеры. Для нефтегазовых компаний, например «Роснефти», электронные торги обеспечивают выход на новые юрисдикции без необходимости открытия физических представительств [15].

Однако интернет-торговля имеет несколько недостатков. ТНК становятся мишенями для хакерских атак, особенно в условиях санкций. Угрозы включают кражу данных платежных систем (например, через фишинг) и саботаж производственных ИТ-систем. Также многие ТНК используют устаревшее программное обеспечение, несовместимое с современными цифровыми решениями. Санкции против российских ТНК (например, запреты на использование *SWIFT*) затрудняют международные расчеты.

Таблица 3

Преимущества и вызовы интернет-торговли в ТНК

Категория	Преимущества	Вызовы
Экономика	Снижение операционных затрат на 15—20 % за счет автоматизации	Высокие затраты на модернизацию ИТ-инфраструктуры (10—50 млн долларов США)
География	Доступ к глобальным рынкам (Китай, ЕС, США) без физических представительств	Санкционные ограничения на международные расчеты (SWIFT, SPFS)
Эффективность	Ускорение сделок с 14 до 3 дней за счет цифровых платформ	Необходимость интеграции legacy-систем с современными ERP (SAP, Oracle)
Прозрачность	Блокчейн-трекинг поставок, снижение риска фальсификации	60 % компаний сталкивались с кибератаками (фишинг, DDoS) в 2023 г.
Регуляtorика	Автоматизация налоговой отчетности (НДС, трансфертное ценообразование)	Разные налоговые ставки (20 % в России vs 13 % в Китае) усложняют кросс-бордерные сделки
Логистика	Оптимизация цепочек поставок через AI-аналитику	Зависимость от санкционных рисков в транспорте (страхование, фрахт)
Технологии	Рост доли <i>e-commerce</i> до 12—15 % к 2025 г. (искусственный интеллект, big data)	Дефицит квалифицированных кадров для работы с цифровыми платформами
Риски	Снижение зависимости от посредников	Волатильность цен на сырье (LME, NYMEX) требует хеджирования

Исходя из этого сформулируем перспективы развития. Чтобы оставаться конкурентоспособными, предприятия должны идти в ногу с последними тенденциями интернет-торговли и включать их в свои стратегии. В настоящее время основными тенденциями в области использования технологий для организации и ведения торговли компаний, в том числе и транснациональных компаний, можно обозначить ряд направлений, представленных на рис. 6.

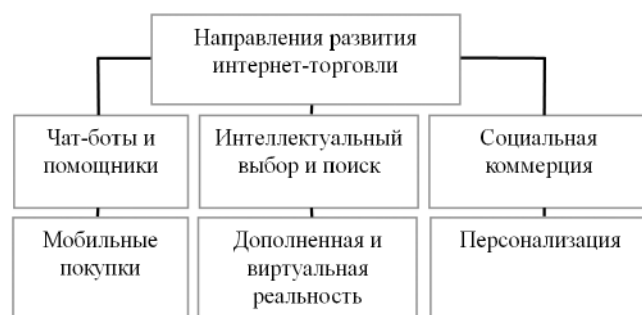


Рис. 6. Направления развития интернет-торговли в условиях цифровизации

Рассмотрим указанные направления развития более подробно. В первую очередь следует выделить чат-ботов и помощников при совершении покупок в сети «Интернет». В интернет-торговле *Chatfuel* — популярный инструмент для создания разговорных чат-ботов. Он использует НЛП и машинное обучение для понимания запросов пользователей и предоставления персонализированных ответов.

Еще одна область развития интернет-торговли охватывает интеллектуальный выбор и поиск. В области интеллектуального выбора товаров существуют несколько инструментов, которые используют передовые алгоритмы и методы машинного обучения для анализа данных клиентов, включая историю покупок, поведение в Интернете и взаимодействия в социальных сетях, с целью выработки персонализированных рекомендаций по товарам. Социальная коммерция — растущая тенденция, которая будет доминировать в интернет-торговле в ближайшие годы. Она предполагает использование платформ социальных сетей для продажи товаров напрямую потребителям. Технологии *AR* и *VR* (дополненная и виртуальная реальность) трансформируют индустрию интернет-торговли. В частности, данные технологии позволяют покупателям видеть товары в 3D,

виртуально примерять их и исследовать виртуальные магазины. Ожидается, что в 2025—2027 гг. всё больше предприятий будут использовать технологии *AR* и *VR*, поскольку они становятся дешевле и их проще внедрять.

Заключение

Таким образом, тенденции развития интернет-торговли характеризуются повсеместной цифровизацией и переходом в онлайн-пространство многих покупателей. Указанные условия приводят к переориентации компаний на интернет-среду, взаимодействуя с пользователями посредством цифрового пространства. Основными драйверами развития интернет-торговли выступают снижение опера-

ционных затрат (до 20 %), расширение географии продаж и повышение прозрачности сделок. Однако сохраняются значительные барьеры, включая киберриски, санкционные ограничения и необходимость модернизации *IT*-инфраструктуры. Перспективы связаны с интеграцией *AI*-аналитики, социальной коммерции и *AR/VR*-технологий, формирующих новую парадигму цифровой торговли.

Полученные результаты говорят о том, что, несмотря на внешние неопределенности, цифровая трансформация остается приоритетом для российских ТНК. Дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на разработке адаптивных моделей *e-commerce*, учитывающих специфику санкционной экономики и глобальные тренды цифровизации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кони́на Н. Ю., Пономарева Е. А., Пано́ва Е. А. Маркетинг ТНК в условиях цифровой трансформации экономики 4.0 // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2020. № 6. С. 3—11.
2. Головенчик Г. Г. Сущность, классификация и особенности электронной коммерции // *Наука и инновации*. 2020. № 4(206). С. 39—45.
3. Корди́на И. В., Хлебови́ч Д. И. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества // *Известия Байкальского государственного университета*. 2021. Т. 31. № 4. С. 467—477. DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(4).467-477.
4. Магомедов А. М., Развитие интернет-торговли в условиях пандемии // *УЭПС: управление, экономика, политика, социология*. 2020. № 3. С. 60—65.
5. Абдураимов Э. Р., Аджи́мет Г. Х. Конкурентные преимущества ведущих зарубежных и российских ТНК // *Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета*. 2019. № 1. С. 24—30.
6. Гончарук И. В. Обзор исследований о влиянии пандемии Covid-19 на развитие мировой и российской электронной торговли // *Таможенная политика России на Дальнем Востоке*. 2021. № 1(94). С. 66—82.
7. Жия́нова Н. Э., Мамедова С. М. Особенности инновационного развития розничной торговли в современных условиях // *Science and Education*. 2022. Т. 3. № 11. С. 1273—1277.
8. Ядова Н. Е. Трансформация отрасли электронной коммерции под влиянием пандемии COVID-19 в 2020—2021 гг. // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2022. Т. 12. № 3А. С. 336—344.
9. Минаков А. В. Перспективы развития интернет-торговли и интернет-магазинов в России // *Теория и практика общественного развития*. 2023. № 6(182). С. 143—152. DOI: 10.24158/tpor.2023.6.17.
10. Мурар В. И. Современные тенденции развития российского рынка интернет-торговли // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2019. № 2. С. 65—69.
11. Тропы́нина Н. Е., Логи́нов П. О. Современные тенденции развития рынка электронной коммерции // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2022. № 3(61). С. 84—89.
12. Веригина А. В., Коваль Д. В. Приоритеты развития электронной коммерции в 2022 году // *Экономика. Налоги. Право*. 2022. Т. 15. № 1. С. 94—104.
13. Оголя́р М. Д., Сливя́нчук Ю. В., Зайче́нко И. М. Электронная коммерция как способ трансформации бизнеса в условиях цифровой среды // *Неделя науки СПбПУ : материалы науч. конф. с междунар. участием : в 3 ч. СПб. : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС*, 2019. Ч. 1. С. 158—161.
14. Stonehouse G. H., Konina N. Yu. Management Challenges in the Age of Digital Disruption // *Proceedings of the 1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice (ETCMTTP 2019)*. Atlantis Press, 2020. (Advances in Economics, Business and Management Research; vol. 119). DOI: 10.2991/aebmr.k.200201.001.
15. Хэ И. Тенденции и перспективы развития интернет-торговли // *Проблемы функционирования рынка товаров и услуг : тез. докл. XXI регион. науч.-практ. конф. молодых ученых*. Иркутск : Иркут. гос. ун-т, 2021. С. 87—89.

REFERENCES

1. Konina N. Yu., Ponomareva E. A., Panova E. A. Marketing of TNC in the context of digital transformation of Economy 4.0. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Marketing in Russia and abroad*. 2020;6:3—11. (In Russ.)
2. Golovenchik G. G. Essence, classification and features of e-commerce development in modern society. *Nauka i innovatsii = Science and Innovations*. 2020;4(206):39—45. (In Russ.)
3. Kordina I. V., Khlebovich D. I. Marketplace as a Business Model of E-Commerce. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*. 2021;31(4):467—477. (In Russ.) DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(4).467-477.
4. Magomedov A. M. Development of internet trade in a pandemic. *UEPS: upravlenie, ekonomika, politika i sotsiologiya*. 2020;3:60—65. (In Russ.)
5. Abduraimov E. R., Adzhimet G. Kh. Competitive advantages of leading foreign and Russian TNCs. *Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta = Scientific notes of The Crimean Engineering and Pedagogical University*. 2019;1:24—30. (In Russ.)
6. Goncharuk I. V. Review of research on the impact of the Covid-19 pandemic on the development of global and Russian e-commerce. *Tamozhennaya politika Rossii na Dal'nem Vostoke = Customs policy of Russia in the Far East*. 2021;1(94): 66—82. (In Russ.)

7. Zhiyanova N. E., Mamedova S. M. Features of innovative development of retail trade in modern conditions. *Science and Education*. 2022;3(11):1273—1277. (In Russ.)
8. Yadova N. E. E-commerce transformation under the influence of the COVID-19 pandemic in 2020-2021. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: yesterday, today and tomorrow*. 2022;12(3A):336—344. (In Russ.)
9. Minakov A. V. Development prospects for internet commerce and online stores in Russia. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and practice of social development*. 2023;6(182):143—152. (In Russ.) DOI: 10.24158/tipor.2023.6.17.
10. Murar V. I. Modern trends of the Russian Internet trade. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and management*. 2019;2:65—69. (In Russ.)
11. Tropynina N. Ye., Loginov P. O. Modern development trends in the e-commerce market. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya = Innovative economy: prospects for development and improvement*. 2022;3(61):84—89. (In Russ.)
12. Verigina A. V., Koval D. V. Priorities for the development of e-commerce in 2022. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*. 2022;15(1):94—104. (In Russ.)
13. Ogolyar M. D., Slivyanchuk Yu. V., Zaichenko I. M. E-commerce as a way of business transformation in digital environment. *Nedelya nauki SPbPU = SPbPU Week of Science. Proceedings of scientific conference with international participation*. Saint Petersburg, POLITEKh-PRESS, 2019;1:158—161. (In Russ.)
14. Stonehouse G. H., Konina N. Yu. Management Challenges in the Age of Digital Disruption. *Proceedings of the 1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice (ETCMTP 2019)*. Advances in Economics, Business and Management Research; vol. 119. Atlantis Press, 2020. DOI: 10.2991/aebmr.k.200201.001.
15. He I. Trends and prospects of online trade development. *Problemy funktsionirovaniya rynka tovarov i uslug = Problems of Goods and Services Market Functioning. Abstracts of XXI regional scientific-practical conference of young scientists*. Irkutsk, Irkutsk State University publ., 2021:87—89. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 28.04.2025; одобрена после рецензирования 18.05.2025; принята к публикации 19.05.2025.
The article was submitted 28.04.2025; approved after reviewing 18.05.2025; accepted for publication 19.05.2025.