

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2026, Том 18, № 3 / 2026, Vol. 18, Iss. 3 <https://esj.today/issue-3-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/01ECVN326.pdf>

DOI: 10.15862/01ECVN326 (<https://doi.org/10.15862/01ECVN326>)

5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Чингариев, А. С.-А. Цифровые технологии как фактор конкурентоспособности торговых сетей Евразийского экономического Союза на региональном и мировом рынках / А. С.-А. Чингариев // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/01ECVN326.pdf>. DOI: 10.15862/01ECVN326.

For citation:

Chingariev A.S.-A. Digital technologies as a factor of the competitiveness of retail chains in the Eurasian Economic Union in regional and global markets. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(3): 01ECVN326. Available at: <https://esj.today/PDF/01ECVN326.pdf>. DOI: 10.15862/01ECVN326. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 339.378

Чингариев Адам Саид-Ахмедович

ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации», Москва, Россия

Аспирант

E-mail: adamlou@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3229-6975>

WoS: <https://www.webofscience.com/wos/author/rid/KIL-0769-2024>

Цифровые технологии как фактор конкурентоспособности торговых сетей Евразийского экономического Союза на региональном и мировом рынках

Аннотация. Актуальность темы исследования обусловлена усилением роли цифровой трансформации в розничной торговле, ростом значимости электронной коммерции, омниканальных моделей продаж, цифровой логистики, аналитики данных и платформенных решений в формировании устойчивых рыночных преимуществ. Цель исследования состоит в выявлении ключевых механизмов, посредством которых цифровые технологии воздействуют на конкурентоспособность торговых сетей Евразийского экономического Союза с учетом институциональных и инфраструктурных особенностей его интеграционного пространства. Методологическую основу работы составляет сочетание систематизированного обзора научной литературы, сравнительного анализа цифровой среды стран Евразийского экономического Союза и разработки методической системы индикаторов цифровой зрелости торговых сетей. В ходе исследования показано, что цифровые технологии влияют на конкурентоспособность торговых сетей прежде всего через омниканальную интеграцию, аналитику данных и персонализацию, а также цифровизацию логистики, включая процессы исполнения заказов.

Показано, что результативность цифровой трансформации определяется не только набором внедряемых технологий, но и качеством цифровой инфраструктуры, уровнем развития электронной торговли, логистической связанностью, регуляторной средой и внутренними организационными возможностями компаний. Научная новизна работы заключается в объединении макроуровневого анализа цифровой среды Евразийского экономического Союза и микроуровневого анализа цифровых практик торговых сетей. Практическая значимость

исследования состоит в возможности использования полученных выводов при разработке стратегий цифровой трансформации торговых компаний и совершенствовании интеграционной политики в рамках Союза.

Ключевые слова: цифровая трансформация; торговые сети; конкурентоспособность; Евразийский экономический Союз; электронная коммерция; омниканальная торговля; цифровая логистика

Введение

В 2020-е годы цифровая трансформация стала одним из ключевых факторов изменения конкурентной среды в мировой торговле. Для розничных сетей цифровые технологии уже не сводятся к автоматизации отдельных операций: они затрагивают бизнес-модель, структуру каналов продаж, способы взаимодействия с потребителем, управление запасами, логистику, аналитику данных и критерии оценки результативности.

В современной литературе это связывается с переходом от оцифровки и цифровизации к собственно цифровой трансформации, которая меняет стратегию фирмы, ее организационные способности и способы создания ценности [1].

В рамках статьи под цифровой логистикой понимаются цифровые инструменты управления складскими операциями, доставкой, маршрутизацией, отслеживанием и исполнением клиентских заказов, тогда как структура каналов продаж и взаимодействие с потребителем рассматриваются как элементы омниканальной модели.

Особую значимость данная проблематика приобретает в рамках Евразийского экономического Союза (далее ЕАЭС, Союз). В стратегических документах ЕАЭС развитие общего цифрового пространства, цифровых платформ, трансграничного обмена данными, электронной торговли, прослеживаемости товаров и иных цифровых механизмов рассматривается как условие повышения конкурентоспособности экономик государств-членов и усиления интеграции. Это означает, что цифровизация торговли в рамках ЕАЭС должна рассматриваться не как частная технологическая модернизация отдельных компаний, а как часть более широкой интеграционной трансформации.¹

Актуальность темы подтверждается и состоянием самого торгового сектора. Торговля остается одной из важнейших сфер экономической активности стран ЕАЭС, а усиление конкуренции, рост роли электронной коммерции, изменение потребительских ожиданий и развитие платформенной экономики заставляют торговые сети искать новые источники устойчивых преимуществ. В этих условиях цифровые технологии выступают не просто инструментом повышения эффективности, а одним из базовых ресурсов укрепления рыночных позиций, оптимизации внутренних процессов и расширения присутствия на новых рынках.²

¹ Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11 декабря 2020 г. № 12 «О Стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года». — Режим доступа: URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/368/5597/> (дата обращения: 14.06.2026).

The EAEU 2025 Digital Agenda: Prospects and Recommendations. Overview Report / World Bank Group. — Washington, DC: World Bank, 2018. — Режим доступа: URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/850581522435806724/the-eaeu-2025-digital-agenda-prospects-and-recommendations-overview-report> (дата обращения: 14.06.2026).

² Евразийская экономическая комиссия. Основные социально-экономические показатели Евразийского экономического союза. Январь — декабрь 2023 года. — Москва: ЕЭК, 2024. — Режим доступа: URL: https://eec.eaeunion.org/upload/files/dep_stat/econstat/analytics/indicators2023_12.pdf (дата обращения: 14.06.2026).

Цель исследования состоит в анализе влияния цифровых технологий на конкурентоспособность торговых сетей ЕАЭС на региональном и мировом рынках с учетом институциональных и инфраструктурных особенностей интеграционного пространства ЕАЭС. Исследовательская логика строится вокруг вопроса о том, через какие организационные, логистические и рыночные механизмы цифровизация торговых сетей преобразуется в конкурентные преимущества, и при каких условиях этот эффект усиливается или, напротив, ослабляется.

Обзор литературы

В современной научной литературе цифровая трансформация рассматривается как комплексный процесс, выходящий за пределы внедрения отдельных информационных технологий. П. К. Верхуф и соавт. связывают ее с изменением стратегии фирмы, структуры активов, организационных способностей, бизнес-модели и способов создания ценности. Для исследования торговых сетей данный подход принципиально важен, поскольку позволяет анализировать цифровизацию как элемент стратегического развития компании, а не как совокупность локальных технологических решений [1].

Близкая исследовательская позиция представлена в работе С. Крауса и соавт., систематизирующей основные направления изучения цифровой трансформации в менеджменте и бизнес-исследованиях. Авторы показывают, что цифровая трансформация объединяет технологические, организационные и управленческие изменения и требует рассмотрения взаимосвязи между внедряемыми решениями, внутренними способностями фирмы и изменением ее конкурентной позиции [2].

Применительно к розничной торговле В. Шанкар и соавт. показывают, что технологическое развитие изменяет не только взаимодействие с покупателем, но и процессы управления ассортиментом, ценообразованием, работой персонала, отношениями с поставщиками и партнерами. Тем самым цифровые технологии воздействуют одновременно на клиентский и операционный контуры деятельности ритейлера [3].

В исследовании И. А. Рамазанова и соавт. цифровизация рассматривается как один из факторов трансформации современной розничной торговли в условиях глобализации. Авторы связывают технологические изменения с перестройкой сферы обращения, развитием новых форм взаимодействия с потребителями и усилением зависимости конкурентоспособности торговых организаций от способности адаптироваться к цифровой среде [4].

Значительный массив исследований посвящен омниканальной трансформации ритейла. Й.-Дж. Цай и К. К. Й. Ло на основе систематического обзора литературы показывают переход от автономного функционирования отдельных каналов к их интеграции в единую систему взаимодействия с покупателем. Омниканальное управление в данном случае охватывает клиентский сервис, координацию каналов продаж, логистические процессы и организационные механизмы торговой компании [5].

Дальнейшее развитие данного подхода представлено в работе Й.-Дж. Цая и Т.-М. Чоя, где омниканальная стратегия анализируется в условиях цифровых платформ. Авторы показывают, что результативность ритейлера все в большей степени определяется согласованием каналов взаимодействия, маркетинговых решений и платформенных механизмов, связывающих участников розничного рынка [6].

П. К. Верхуф, рассматривая развитие омниканального ритейла, подчеркивает изменение поведения потребителей и необходимость более глубокой интеграции цифровых и физических точек взаимодействия.

Такой подход позволяет трактовать омниканальность как стратегический принцип организации торговли, а не как простое дополнение офлайн-продаж интернет-каналом [7].

С. Фариа и Ж. М. С. Карвалью развивают данную логику через анализ перехода от мультиканальной к более согласованной стратегии управления каналами. Авторы показывают, что конкурентный эффект возникает при выборе и интеграции тех каналов, которые обеспечивают наиболее последовательный клиентский опыт и соответствуют особенностям поведения потребителей [8].

Эмпирический аспект влияния цифровизации на результативность ритейла раскрыт в исследовании М. С. Вхаткара и соавт. Авторы связывают внедрение цифровых технологий и омниканальных практик с улучшением клиентского опыта, повышением операционной эффективности и формированием более устойчивой результативности торговой организации [9].

В систематическом обзоре М. С. Вхаткара и соавт. цифровой омниканальный ритейл рассматривается уже в более широком контексте устойчивого развития. Исследование показывает, что долгосрочный эффект цифровизации определяется не отдельными технологиями, а степенью их интеграции в архитектуру торгового бизнеса, охватывающую клиентский сервис, аналитические процессы и операционное исполнение [10].

Отдельное направление литературы связано с влиянием новых цифровых технологий на процесс принятия потребительских решений. П. Шарма и соавт. показывают, что искусственный интеллект, мобильные сервисы и иные цифровые инструменты усиливают возможности персонализированного взаимодействия с покупателем и изменяют механизмы поиска, оценки и выбора товаров [11].

Логистическое измерение омниканальности раскрыто в работе А. Хюбнера, А. Хольцапфеля и Х. Куна. Авторы показывают, что интеграция каналов требует перестройки систем распределения, исполнения заказов, доставки и самовывоза. Следовательно, конкурентоспособность омниканальной модели зависит не только от цифрового интерфейса, но и от способности торговой сети обеспечить физическое исполнение клиентского заказа [12].

Проблема оценки цифрового развития компаний представлена в исследовании М. Р. Пинто и соавт. Авторы рассматривают цифровую зрелость ритейла как многомерную характеристику, включающую не только наличие технологических решений, но и глубину их интеграции в бизнес-процессы, клиентские сервисы и управленческие практики. Такой подход имеет методическое значение для сравнительной оценки торговых сетей [13].

Факторы внедрения цифровых решений анализируются Р. К. Айталом и соавт. Исследование показывает, что распространение технологий зависит не только от их доступности, но и от потребительского спроса, удобства использования, ожидаемой экономии издержек и управленческих установок. Следовательно, наличие технологического решения само по себе не гарантирует повышения конкурентоспособности торговой организации [14].

В российской литературе С. В. Рубцов рассматривает цифровую трансформацию продуктового ритейла как сочетание технологической и организационной модернизации. В исследовании подчеркивается значение качества обслуживания, мобильных приложений и платформ, повышения производительности труда, ресурсной эффективности и готовности персонала к изменениям. Это позволяет связать цифровизацию торговой сети с развитием ее внутренних организационных возможностей [15].

Логистический аспект деятельности российских торговых сетей раскрыт А. К. Савиной. Автор показывает, что внедрение цифровых решений в магазинах, складских системах, транспортных процессах и аналитике способствует повышению производительности, улучшению координации операций и снижению издержек, что непосредственно влияет на конкурентоспособность розничной сети [16].

М. Чихош и соавт. исследуют барьеры цифровой трансформации в логистике и выделяют среди них ограниченность ресурсов, сложность логистических сетей, недостаток цифрового видения, проблемы лидерства и организационной культуры. Данные выводы имеют значение для анализа торговых сетей, поскольку показывают, что эффективность цифровой логистики определяется не только технологической оснащенностью, но и качеством организационной среды [17].

Применительно к ЕАЭС А. Б. Жанбозова, И. Д. Тургель и Т. А. Азатбек предлагают интегральный подход к оценке развития электронной коммерции в сегменте «бизнес — потребитель» (Business-to-Consumer, B2C) в государствах Союза. Результаты исследования свидетельствуют о существенной неоднородности стран по уровню инфраструктурной готовности, использованию цифровых каналов и развитию электронной торговли. Это означает, что торговые сети ЕАЭС осуществляют цифровую трансформацию в различающихся национальных условиях [18].

А. С. Лебедев рассматривает проблемы правового регулирования трансграничной электронной торговли в ЕАЭС. Исследование показывает, что дальнейшее развитие цифровой торговли зависит от согласованности нормативных механизмов и способности интеграционного объединения адаптировать правовую среду к расширению трансграничных электронных операций [19].

А. А. Невская и А. В. Кондеев анализируют регулирование электронной торговли на евразийском пространстве и показывают значение институциональных условий для развития цифрового обмена. Данный подход дополняет анализ технологических факторов, поскольку указывает на зависимость масштабирования цифровых моделей бизнеса от согласованности правил и процедур между государствами [20].

А. В. Кожаринов и соавт. исследуют влияние развития электронной торговли и цифровых платформ на трансформацию таможенного законодательства. Авторы показывают необходимость адаптации регулирующих механизмов к особенностям цифровых торговых платформ и новым форматам трансграничного взаимодействия, что имеет непосредственное значение для оценки возможностей регионального расширения торговых сетей ЕАЭС [21].

Проведенный обзор показывает, что существующая литература формирует несколько взаимодополняющих исследовательских направлений. Работы по цифровой трансформации раскрывают изменение стратегии, бизнес-модели и организационных способностей фирмы; исследования омниканальности объясняют значение интеграции каналов продаж и клиентского взаимодействия; исследования цифровой логистики показывают зависимость конкурентного эффекта от исполнения заказов и распределительных процессов; работы по цифровой зрелости и внедрению технологий акцентируют внутренние организационные условия; региональные исследования ЕАЭС раскрывают неоднородность цифровой среды и институционально-правовые ограничения трансграничной электронной торговли.

Вместе с тем в существующей литературе фрагментарно раскрыта проблема преобразования цифровых практик торговых сетей в измеримые конкурентные преимущества в условиях неоднородной институциональной и инфраструктурной среды ЕАЭС. Международные исследования преимущественно анализируют цифровую трансформацию, омниканальность и технологические возможности на уровне фирмы, тогда как региональные исследования сосредоточены главным образом на развитии электронной торговли, цифровой среды и институциональном регулировании интеграционного пространства.

Можно сделать вывод, что между исследованиями цифровой трансформации и омниканальности на уровне фирмы, с одной стороны, и исследованиями цифровой среды и институционально-правовых условий ЕАЭС, с другой, сохраняется исследовательский разрыв.

Международные работы редко учитывают интеграционную специфику ЕАЭС, тогда как региональные исследования недостаточно подробно раскрывают механизмы преобразования цифровых практик торговых сетей в измеримые конкурентные преимущества. Научный пробел состоит в отсутствии целостной модели, связывающей характеристики цифровой среды ЕАЭС, цифровую зрелость торговых сетей и результаты их конкурентного развития.

На основе проведенного обзора литературы систематизируем основные цифровые технологии торговых сетей и направления их влияния на конкурентоспособность (табл. 1).

Таблица 1

**Основные цифровые технологии торговых сетей
и направления их влияния на конкурентоспособность**

Цифровая технология	Сфера применения в торговой сети	Механизм влияния	Ожидаемый эффект для конкурентоспособности
Оmnikanальные продажи	Интеграция онлайн- и офлайн-каналов	Формирование единого клиентского пути между магазином, сайтом, мобильным приложением и доставкой	Рост лояльности, удержания клиентов и частоты покупок
Мобильное приложение	Покупка товаров, коммуникация с клиентом, персональные предложения, программа лояльности	Упрощение доступа к товарам и услугам, усиление постоянного взаимодействия с покупателем	Рост конверсии, среднего чека и вовлеченности клиентов
Большие данные и аналитика	Прогнозирование спроса, управление ассортиментом, ценообразование, сегментация клиентов	Переход к управлению на основе данных	Снижение ошибок прогнозирования, повышение эффективности запасов и продаж
Искусственный интеллект и персонализация	Рекомендательные системы, чат-боты, персональные акции, интеллектуальный поиск	Индивидуализация предложения и ускорение взаимодействия с клиентом	Повышение удовлетворенности, конверсии и повторных покупок
Цифровая логистика	Управление складом, доставка, маршрутизация, отслеживание заказов	Сокращение времени исполнения заказов и повышение прозрачности поставок	Снижение издержек, рост надежности сервиса, укрепление рыночных позиций сети
Интеграция с торговыми платформами и маркетплейсами	Расширение каналов продаж и охвата рынка	Выход к более широкой аудитории и ускорение масштабирования бизнеса	Рост продаж, расширение рыночного присутствия, усиление конкурентных позиций
Цифровые платежи	Онлайн- и офлайн-оплата, бесконтактные способы расчета	Упрощение процесса покупки и сокращение транзакционных барьеров	Ускорение совершения покупки, повышение удобства и доверия потребителей
Системы управления взаимоотношениями с клиентами и цифровые программы лояльности	Удержание клиентов, повторные продажи, персонализированная коммуникация	Накопление и использование данных о поведении клиентов для точечного маркетинга	Рост долгосрочной ценности клиента и устойчивости клиентской базы
Заказ онлайн с получением в магазине	Исполнение заказов и организация выдачи	Сокращение времени получения товара и повышение гибкости обслуживания	Повышение скорости сервиса и конкурентоспособности по удобству
Электронный документооборот, цифровая маркировка и прослеживаемость товаров	Взаимодействие с поставщиками, контроль движения товаров, трансграничные операции	Повышение прозрачности и управляемости товарных потоков	Снижение транзакционных издержек и повышение эффективности трансграничной торговли

Составлено автором на основе источников [1; 4–6; 8–12; 15]

Методология исследования

Методологическую основу исследования составили систематизированный обзор научной литературы, сравнительный анализ цифровой среды стран ЕАЭС и концептуальная разработка системы индикаторов цифровой зрелости торговых сетей.

В качестве материалов использованы научные публикации по цифровой трансформации бизнеса, омниканальной торговле, цифровой логистике, электронной коммерции и конкурентоспособности розничных сетей, а также официальные и аналитические материалы, характеризующие цифровую повестку ЕАЭС.

Исследование проводилось на двух уровнях. На макроуровне рассматривались институциональные и инфраструктурные условия цифровизации торговли в странах Евразийского экономического союза, включая развитие электронной коммерции, цифровых платежей, информационно-коммуникационной инфраструктуры, логистической связанности и регуляторной среды.

На микроуровне анализировались цифровые практики торговых сетей, проявляющиеся в структуре каналов продаж, клиентских сервисах, мобильных приложениях, программах лояльности, цифровой логистике, платежных инструментах и платформенном взаимодействии.

Логика исследования включала три этапа: выявление основных теоретических подходов к цифровой трансформации и омниканальности в розничной торговле; сопоставление цифровой среды стран Евразийского экономического союза; разработку системы качественных индикаторов цифровой зрелости торговых сетей.

Такой подход позволяет связать макроуровневые условия цифровизации с микроуровневыми практиками торговых сетей и определить основные каналы влияния цифровых технологий на конкурентоспособность.

Методическая рамка оценки цифровой зрелости торговых сетей

Предлагается методическая основа построения индекса цифровой зрелости торговых сетей, адаптирующая индексный подход с уровня национальных экономик к уровню фирмы. Предлагаемый индекс рассматривается не как уже рассчитанный эмпирический показатель, а как инструмент последующего анализа, позволяющий сопоставлять торговые сети по степени развития их цифровых практик. Такой подход согласуется с современными исследованиями цифровой зрелости ритейла [13], в которых подчеркивается, что уровень цифрового развития компании должен оцениваться как многомерная характеристика, включающая не только наличие технологий, но и степень их интеграции в бизнес-процессы, клиентские сервисы и управленческие практики. В состав индекса могут входить показатели омниканальной интеграции, наличия и функциональности мобильного приложения, использования программ лояльности и персонализации, цифровизации логистики, интеграции с торговыми платформами, цифровых платежей и сервиса заказа онлайн с получением в магазине.

В целях выполнения эмпирической оценки цифровой зрелости торговых сетей целесообразно выделить систему соответствующих индикаторов (табл. 2).

Предложенная система индикаторов рассматривает цифровую зрелость торговой сети как результат согласованного развития клиентских сервисов, омниканальной интеграции, аналитики, цифровой логистики, платформенного взаимодействия и трансграничной связанности.

В рамках дальнейшего эмпирического этапа каждый из представленных индикаторов может быть закодирован по унифицированной шкале, например, от 0 до 1, где 0 означает отсутствие соответствующей цифровой практики, 0,5 — ее частичную реализацию, а 1 — полноценное внедрение. Итоговый индекс цифровой зрелости может рассчитываться как среднее арифметическое или средневзвешенное значение по выделенным блокам. На концептуальном этапе целесообразно исходить из равных весов, поскольку это обеспечивает прозрачность методики и сопоставимость результатов.

Таблица 2

Индикаторы цифровой зрелости торговой сети

Блок оценки	Индикаторы	Содержание индикатора	Возможный источник данных
Клиентские цифровые сервисы	Наличие мобильного приложения	Наличие собственного мобильного приложения у торговой сети	Официальный сайт сети, магазины приложений
	Функциональность мобильного приложения	Возможность поиска товара, оформления заказа, оплаты, отслеживания доставки, использования бонусов и персональных предложений	Мобильное приложение, сайт сети
Омниканальная интеграция	Согласованность каналов продаж	Наличие единой системы взаимодействия между офлайн-магазином, сайтом и мобильным приложением	Сайт сети, приложение, публичная информация компании
	Заказ онлайн с получением в магазине	Возможность заказать товар через цифровой канал и получить его в физическом магазине	Сайт сети, приложение
	Единая программа лояльности	Использование общей программы лояльности во всех каналах продаж	Сайт сети, приложение, корпоративные материалы
Аналитика и персонализация	Персональные рекомендации	Использование алгоритмов подбора товаров и персонализированных предложений	Сайт, приложение, наблюдение за сервисом
	Персонализированные акции	Наличие индивидуальных скидок, предложений и коммуникаций на основе данных о поведении клиента	Мобильное приложение, личный кабинет, рекламные сообщения
	Цифровая программа лояльности	Применение цифровых инструментов для учета покупок, бонусов и предпочтений клиента	Сайт сети, приложение
Цифровая логистика	Отслеживание заказа	Наличие цифрового сервиса, позволяющего клиенту отслеживать этапы исполнения заказа	Сайт, приложение
	Гибкость доставки	Возможность выбора времени, места и способа получения заказа	Сайт сети, приложение
	Скорость исполнения заказа	Наличие ускоренной доставки, доставки в день заказа или самовывоза	Сайт сети, мобильное приложение
Платформенное взаимодействие	Интеграция с торговыми платформами	Присутствие товаров сети на внешних торговых платформах и маркетплейсах	Торговые платформы, сайт компании
Цифровые платежи	Разнообразие цифровых способов оплаты	Возможность оплаты банковской картой, бесконтактным способом, через электронные кошельки и иные цифровые сервисы	Сайт сети, приложение
Управление взаимоотношениями с клиентами	Цифровые коммуникации с покупателями	Использование push-уведомлений, электронных писем, сообщений в приложении и иных каналов цифровой коммуникации	Приложение, сайт, маркетинговые материалы
Взаимодействие с поставщиками	Электронный документооборот	Использование цифрового обмена документами с контрагентами и поставщиками	Корпоративная отчетность, интервью, официальные материалы
Прослеживаемость и контроль товаров	Цифровая маркировка и прослеживаемость	Наличие инструментов цифрового контроля движения товара в цепочке поставок	Корпоративные материалы, официальные данные, интервью
Трансграничная цифровая связанность	Возможность обслуживания внешних рынков	Наличие трансграничного заказа, доставки или иных цифровых сервисов для внешних рынков	Сайт сети, корпоративная отчетность, интервью

Разработано автором на основе [13; 18]

Предложенный индекс может использоваться для анализа связи цифровой зрелости с выручкой, долей онлайн-продаж, оборачиваемостью, географией продаж, ростом клиентской базы и трансграничной активностью.

Его последующая апробация на материалах конкретных торговых сетей позволит уточнить организационные механизмы преобразования цифровых решений в конкурентные преимущества.

Для обобщения логики исследования и визуализации взаимосвязей между цифровыми технологиями, промежуточными эффектами и конкурентоспособностью торговых сетей ЕАЭС представим концептуальную модель исследования (рис. 1).

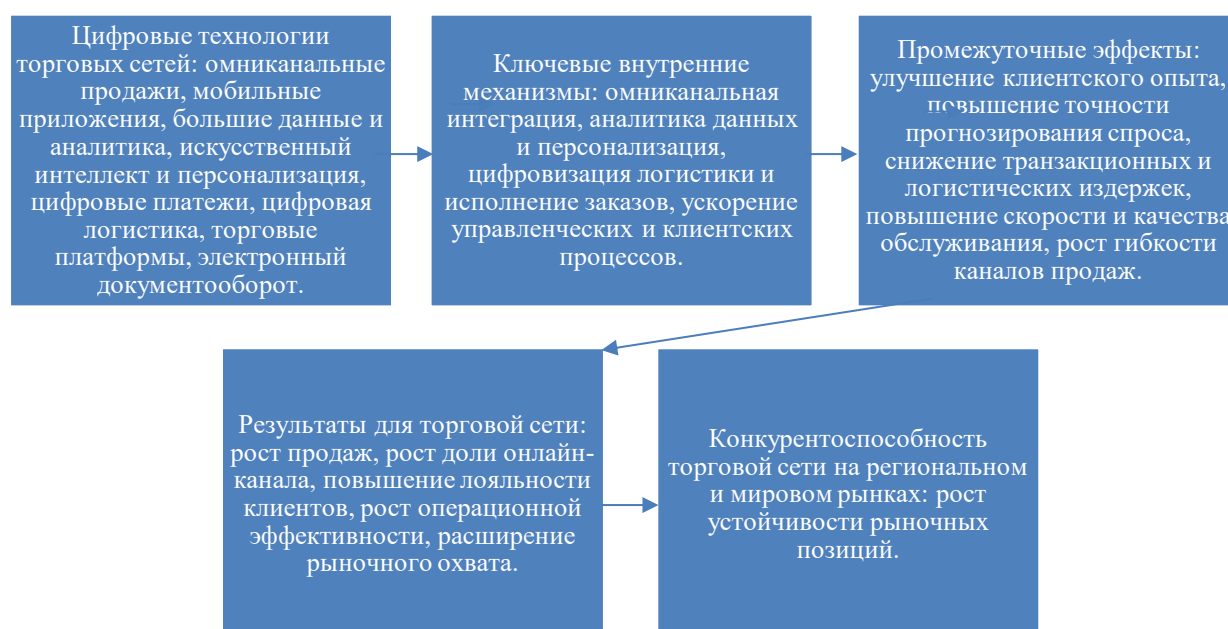


Рисунок 1. Концептуальная модель влияния цифровых технологий на конкурентоспособность торговых сетей ЕАЭС на региональном и мировом рынках (разработано автором)

Рисунок 1 показывает, что влияние цифровых технологий на конкурентоспособность опосредовано внутренними механизмами торговой сети: омниканальной интеграцией, аналитикой данных, персонализацией и цифровой логистикой, которые улучшают клиентский опыт, снижают издержки и расширяют рыночный охват.

Цифровые технологии и конкурентоспособность торговых сетей ЕАЭС

Поскольку торговые сети стран ЕАЭС функционируют в неодинаковых институциональных и инфраструктурных условиях, необходимо сопоставить особенности цифровой среды государств-членов ЕАЭС. Оценка цифровой среды носит сравнительный качественный характер и основана на сопоставлении развития электронной торговли, информационно-коммуникационной инфраструктуры, цифровых платежей, логистической готовности и институциональных условий цифровизации торговли.³ Категории «высокий», «выше среднего», «средний» и «ниже среднего» отражают относительное положение страны внутри рассматриваемой группы государств ЕАЭС и не являются универсальными международными пороговыми значениями.

Как видно из таблицы 3, цифровая среда стран ЕАЭС остается неоднородной. Это предопределяет различия в скорости внедрения цифровых решений, уровне развития электронной торговли и масштабах влияния цифровизации на конкурентоспособность торговых сетей [18].

³ Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11 декабря 2020 г. № 12 «О Стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года». — Режим доступа: URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/368/5597/> (дата обращения: 14.06.2026).

The EAEU 2025 Digital Agenda: Prospects and Recommendations. Overview Report / World Bank Group. — Washington, DC: World Bank, 2018. — Режим доступа: URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/850581522435806724/the-eaeu-2025-digital-agenda-prospects-and-recommendations-overview-report> (дата обращения: 14.06.2026).

Следовательно, цифровая трансформация торговых сетей в ЕАЭС зависит не только от внутренних возможностей компаний, но и от качества национальной цифровой инфраструктуры, развития платежных и логистических сервисов, а также институциональных условий трансграничной торговли.

Таблица 3

Обобщенная качественная характеристика цифровой среды стран ЕАЭС

Страна	Уровень развития электронной торговли	Уровень развития информационно-коммуникационной инфраструктуры	Уровень развития цифровых платежей	Уровень логистической готовности	Общая оценка цифровой среды для торговых сетей
Россия	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий	Наиболее развитая цифровая среда в ЕАЭС, благоприятная для масштабной цифровой трансформации торговых сетей
Казахстан	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Благоприятная среда для развития цифровой торговли и трансграничного расширения
Беларусь	Средний	Средний	Средний	Средний	Относительно стабильная цифровая среда с потенциалом дальнейшего развития
Армения	Средний	Средний	Средний	Ниже среднего	Развивающаяся цифровая среда, ограниченная масштабом рынка и логистическими условиями
Кыргызстан	Ниже среднего	Ниже среднего	Средний	Ниже среднего	Менее зрелая цифровая среда, сдерживающая темпы цифровой трансформации торговых сетей

Составлено автором на основе источников [18]⁴

Ключевые механизмы влияния цифровых технологий на конкурентоспособность торговых сетей включают омниканальную интеграцию, использование данных и персонализацию, а также цифровизацию логистики и исполнения заказов.

Омниканальная интеграция предполагает не просто наличие онлайн-канала, а согласование офлайн- и онлайн-взаимодействий, клиентских интерфейсов, платежей, логистики и возвратов. Именно интеграция каналов, а не их механическое сосуществование, формирует устойчивый клиентский опыт и повышает результативность торговой сети [5].

Для розничной торговли это особенно важно, поскольку анализ покупательского поведения, динамики спроса и эффективности каналов позволяет точнее управлять ассортиментом, ценой, коммуникацией и программами лояльности [11].

Для ЕАЭС это имеет особое значение, поскольку конкурентоспособность торговой сети определяется не только фактом продажи, но и скоростью исполнения заказа, прозрачностью поставки, возможностью отслеживания, интеграцией складов и инфраструктуры последней мили.

⁴ Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11 декабря 2020 г. № 12 «О Стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года». — Режим доступа: URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/368/5597/> (дата обращения: 14.06.2026).

The EAEU 2025 Digital Agenda: Prospects and Recommendations. Overview Report / World Bank Group. — Washington, DC: World Bank, 2018. — Режим доступа: URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/850581522435806724/the-eaeu-2025-digital-agenda-prospects-and-recommendations-overview-report> (дата обращения: 14.06.2026).

Евразийская экономическая комиссия. Основные социально-экономические показатели Евразийского экономического союза. Январь — декабрь 2023 года. — Москва: ЕЭК, 2024. — Режим доступа: URL: https://eec.eaeunion.org/upload/files/dep_stat/econstat/analytics/indicators2023_12.pdf (дата обращения: 14.06.2026).

Данный вывод согласуется с позицией А. К. Савиной, согласно которой эффективная логистика является неотъемлемой частью успешного функционирования розничной сети, а внедрение цифровых технологий в магазинах, на складах, в автопарках и аналитических системах способствует росту операционной эффективности, повышению производительности и снижению себестоимости товаров [16].

Таблица 4

Основные барьеры цифровой трансформации торговых сетей ЕАЭС

Барьер	Уровень проявления	Содержание проблемы	Последствия для конкурентоспособности	Возможные меры преодоления
Неоднородность цифровой инфраструктуры	Макроуровень	Существенные различия между странами ЕАЭС по качеству связи, цифровых сервисов и инфраструктурных возможностей	Неравномерные условия цифровизации и разная скорость внедрения технологий	Развитие цифровой инфраструктуры и выравнивание базовых условий доступа
Различия в развитии электронной торговли	Макроуровень	Несопоставимая зрелость рынков электронной торговли в государствах ЕАЭС	Ограничение масштабирования единых цифровых моделей бизнеса	Адаптация цифровых стратегий к условиям конкретных национальных рынков
Регуляторные различия	Макро- и мезоуровень	Несогласованность норм в сфере электронной торговли, документооборота, цифровой маркировки и трансграничных процедур	Рост транзакционных издержек и снижение скорости трансграничного развития	Гармонизация нормативной базы и развитие общего цифрового пространства ЕАЭС
Недостаточная логистическая связанность	Мезо- и микроуровень	Ограничения в сфере доставки, складской инфраструктуры, исполнения заказов и организации последней мили	Снижение скорости и надежности обслуживания клиентов	Инвестиции в цифровую логистику, пункты выдачи, системы отслеживания и распределительные мощности
Высокая стоимость внедрения технологий	Микроуровень	Значительные затраты на цифровые платформы, аналитику, автоматизацию и интеграцию каналов	Замедление цифровой трансформации, особенно у сетей среднего масштаба	Поэтапное внедрение технологий и приоритизация наиболее эффективных решений
Дефицит кадровых и управленческих компетенций	Микроуровень	Недостаток специалистов в области аналитики данных, цифрового маркетинга, электронной торговли и логистики	Снижение качества внедрения и использования цифровых решений	Подготовка кадров, развитие внутренних компетенций и повышение цифровой грамотности управления
Фрагментарность данных	Микроуровень	Недостаточная интеграция данных о клиентах, продажах, поставках и каналах взаимодействия	Ограничение возможностей аналитики, персонализации и точного управленческого анализа	Формирование единой архитектуры данных и развитие цифровых аналитических систем
Зависимость от внешних торговых платформ	Микро- и мезоуровень	Сильная опора на внешние платформы и маркетплейсы	Ослабление контроля над клиентским интерфейсом и снижение самостоятельности сети	Сочетание платформенной интеграции с развитием собственных цифровых каналов
Организационное сопротивление изменениям	Микроуровень	Низкая готовность менеджмента и персонала к изменению процессов и бизнес-модели	Замедление цифровой трансформации и неполная реализация ее эффекта	Развитие внутреннего управления изменениями и формирование целостной цифровой стратегии

Составлено автором на основе источников [9; 14; 16–21]⁵

⁵ Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11 декабря 2020 г. № 12 «О Стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года». — Режим доступа: URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/368/5597/> (дата обращения: 14.06.2026).

The EAEU 2025 Digital Agenda: Prospects and Recommendations. Overview Report / World Bank Group. — Washington, DC: World Bank, 2018. — Режим доступа: URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/850581522435806724/the-eaeu-2025-digital-agenda-prospects-and-recommendations-overview-report> (дата обращения: 14.06.2026).

Существенную роль играют и организационные ограничения. Внедрение технологий определяется не только доступностью решений, но и потребительским спросом, удобством использования, ожидаемой экономией издержек и управленческими установками [14]. Для торговых сетей ЕАЭС это означает, что цифровая конкурентоспособность формируется на пересечении внешней цифровой среды и внутренних организационных возможностей фирмы. Аналогичный вывод содержится в исследованиях цифровой трансформации логистики, где среди ключевых ограничений выделяются дефицит ресурсов, сложность логистических сетей, необходимость лидерства, цифрового видения и поддерживающей организационной культуры [17].

В более широком исследовательском контексте цифровая трансформация рассматривается как направление, связывающее технологические изменения с управленческими, организационными и стратегическими преобразованиями бизнеса [2]. Современные технологии также формируют новые сценарии развития торговых компаний [3]. В исследованиях омниканального ритейла дополнительно подчеркивается, что дальнейшее развитие торговли связано с усилением цифровых каналов, изменением потребительского поведения и внедрением новых технологий в процессы взаимодействия с покупателем [7]. Это позволяет рассматривать барьеры цифровой трансформации не только как технические ограничения, но и как совокупность инфраструктурных, организационных, логистических и институциональных факторов.

Несмотря на высокий потенциал цифровых технологий, их внедрение в торговых сетях ЕАЭС сопровождается рядом ограничений, которые целесообразно представить в систематизированном виде (табл. 4).

Как следует из таблицы 4, цифровая трансформация торговых сетей ЕАЭС зависит не только от наличия технологических решений, но и от состояния внешней цифровой среды. Различия в развитии электронной торговли и цифровой инфраструктуры государств Союза формируют неодинаковые условия для масштабирования цифровых моделей бизнеса [18]. Институционально-правовые условия трансграничной электронной торговли влияют на скорость цифрового расширения торговых сетей и уровень транзакционных издержек [19; 20]. Логистический компонент определяет надежность исполнения заказов, развитие последней мили и связь цифровых каналов с фактическим обслуживанием клиентов [16]. Организационные факторы, включая управленческие установки, готовность к изменениям и способность встроить технологии в бизнес-процессы, ограничивают практический эффект цифровизации [14].

Таким образом, барьеры цифровой трансформации торговых сетей ЕАЭС целесообразно рассматривать на трех уровнях: макроуровне, связанном с цифровой инфраструктурой и регулированием; мезоуровне, связанном с логистической и платформенной средой; микроуровне, связанном с ресурсами, компетенциями, данными и организационной готовностью компаний.

Ограничением исследования является недостаточная сопоставимость публичных данных о цифровой деятельности торговых сетей стран ЕАЭС. Это затрудняет прямую количественную оценку цифровой зрелости компаний и обуславливает необходимость использования методики, сочетающей анализ научной литературы, официальных документов и открытых корпоративных материалов.

Таким образом, цифровые технологии воздействуют на конкурентоспособность торговых сетей ЕАЭС через три взаимосвязанных канала: омниканальную интеграцию, данные и персонализацию, цифровую логистику и трансграничную связанность. При этом сила эффекта зависит от институциональной координации на уровне ЕАЭС, зрелости цифровой среды в конкретной стране, качества внутренней организационной интеграции и доступности сопоставимых данных. Именно поэтому цифровизацию торговых сетей целесообразно рассматривать как комплексную комбинацию технологических, логистических и институциональных факторов, а не как сумму отдельных цифровых решений.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что цифровые технологии следует рассматривать не как вспомогательное направление модернизации торговли, а как один из ключевых факторов формирования конкурентоспособности торговых сетей в ЕАЭС. Это соответствует и современной академической трактовке цифровой трансформации, и стратегической повестке ЕАЭС, где развитие общего цифрового пространства, платформ, трансграничного обмена данными и электронной торговли рассматривается как условие повышения конкурентоспособности ЕАЭС.

На уровне торговых сетей цифровизация создает конкурентные преимущества прежде всего через три взаимосвязанных механизма: омниканальную интеграцию, данные и персонализацию, цифровую логистику и трансграничную связанность. При этом решающее значение имеет не наличие отдельных технологий, а их согласованная комбинация внутри компании и соответствие институциональной среде страны и ЕАЭС в целом.

Научный вклад статьи состоит в объединении двух уровней анализа, которые обычно рассматриваются раздельно: макроуровня цифровой интеграции ЕАЭС и микроуровня цифровых практик торговых сетей. Практическая значимость исследования заключается в том, что его выводы могут использоваться торговыми компаниями при выборе приоритетов цифровой трансформации, а также регуляторами при развитии общего цифрового пространства ЕАЭС.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической апробацией предложенной в статье системы индикаторов и последующим построением индекса цифровой зрелости торговых сетей ЕАЭС, а также с межстрановым сравнением цифровых стратегий фирм и проверкой влияния конкретных цифровых решений на финансовые и рыночные показатели компаний.

ЛИТЕРАТУРА

1. Verhoef, P.C., T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J.Q. Dong [et al.] Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda / P.C. Verhoef, T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J.Q. Dong [et al.] // Journal of Business Research. — 2021. — Т. 122. — С. 889–901. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022. — URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022> (дата обращения: 17.06.2026).
2. Kraus, S., S. Durst, J.J. Ferreira, P. Veiga, N. Kailer [et al.] Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo / S. Kraus, S. Durst, J.J. Ferreira, P. Veiga, N. Kailer [et al.] // International Journal of Information Management. — 2022. — Т. 63. — С. 102466. — DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466. — URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466> (дата обращения: 17.06.2026).
3. Shankar, V., K. Kalyanam, P. Setia, A. Golmohammadi, S. Tirunillai [et al.] How Technology is Changing Retail / V. Shankar, K. Kalyanam, P. Setia, A. Golmohammadi, S. Tirunillai [et al.] // Journal of Retailing. — 2021. — Т. 97, № 1. — С. 13–27. — DOI: 10.1016/j.jretai.2020.10.006. — URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006> (дата обращения: 17.06.2026).

4. Ramazanov, I.A., S.V. Panasenکو, V.P. Cheglov, E.A. Krasil'nikova, A.F. Nikishin. Retail Transformation under the Influence of Digitalisation and Technology Development in the Context of Globalisation / I.A. Ramazanov, S.V. Panasenکو, V.P. Cheglov, E.A. Krasil'nikova, A.F. Nikishin // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. — 2021. — Т. 7, № 1. — С. 49. — DOI: 10.3390/joitmc7010049. — URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010049> (дата обращения: 17.06.2026).
5. Cai, Y.-J., C.K.Y. Lo. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda / Y.-J. Cai, C.K.Y. Lo // International Journal of Production Economics. — 2020. — Т. 229. — С. 107729. — DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107729. — URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729> (дата обращения: 17.06.2026).
6. Cai, Y.-J., T.-M. Choi. Omni-channel marketing strategy in the digital platform era / Y.-J. Cai, T.-M. Choi // Journal of Business Research. — 2023. — Т. 168. — С. 114197. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114197. — URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114197> (дата обращения: 17.06.2026).
7. Verhoef, P.C. Omni-channel retailing: Some reflections / P.C. Verhoef // Journal of Strategic Marketing. — 2021. — Т. 29, № 7. — С. 608–616. — DOI: 10.1080/0965254X.2021.1892163. — URL: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1892163> (дата обращения: 17.06.2026).
8. Faria, S., J.M.S. Carvalho. From a Multichannel to an Optichannel Strategy in Retail / S. Faria, J.M.S. Carvalho // Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. — 2025. — Т. 20, № 1. — С. 45. — DOI: 10.3390/jtaer20010045. — URL: <https://doi.org/10.3390/jtaer20010045> (дата обращения: 17.06.2026).
9. Vhatkar, M.S., R.D. Raut, R. Gokhale, M. Kumar, M. Akarte [et al.] Leveraging digital technology in retailing business: Unboxing synergy between omnichannel retail adoption and sustainable retail performance / M.S. Vhatkar, R.D. Raut, R. Gokhale, M. Kumar, M. Akarte [et al.] // Journal of Retailing and Consumer Services. — 2024. — Т. 81. — С. 104047. — DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.104047. — URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104047> (дата обращения: 17.06.2026).
10. Vhatkar, M.S., R.D. Raut, R. Gokhale, N. Cheikhrouhou, M. Akarte. A glimpse of the future sustainable digital omnichannel retailing emerges: A systematic literature review / M.S. Vhatkar, R.D. Raut, R. Gokhale, N. Cheikhrouhou, M. Akarte // Journal of Cleaner Production. — 2024. — Т. 442. — С. 141111. — DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.141111. — URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141111> (дата обращения: 17.06.2026).
11. Sharma, P., A. Ueno, C. Dennis, C. Paydas Turan. Emerging digital technologies and consumer decision-making in retail sector: Towards an integrative conceptual framework / P. Sharma, A. Ueno, C. Dennis, C. Paydas Turan // Computers in Human Behavior. — 2023. — Т. 148. — С. 107913. — DOI: 10.1016/j.chb.2023.107913. — URL: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107913> (дата обращения: 17.06.2026).
12. Hübner, A., A. Holzapfel, H. Kuhn. Distribution systems in omni-channel retailing / A. Hübner, A. Holzapfel, H. Kuhn // Business Research. — 2016. — Т. 9, № 2. — С. 255–296. — DOI: 10.1007/s40685-016-0034-7. — URL: <https://doi.org/10.1007/s40685-016-0034-7> (дата обращения: 17.06.2026).

13. Pinto, M.R., P.K. Salume, M.W. Barbosa, P.R. de Sousa. The path to digital maturity: A cluster analysis of the retail industry in an emerging economy / M.R. Pinto, P.K. Salume, M.W. Barbosa, P.R. de Sousa // *Technology in Society*. — 2023. — Т. 72. — С. 102191. — DOI: 10.1016/j.techsoc.2022.102191. — URL: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102191> (дата обращения: 17.06.2026).
14. Aithal, R.K., V. Choudhary, H. Maurya, D. Pradhan, D.N. Sarkar. Factors influencing technology adoption amongst small retailers: insights from thematic analysis / R.K. Aithal, V. Choudhary, H. Maurya, D. Pradhan, D.N. Sarkar // *International Journal of Retail & Distribution Management*. — 2023. — Т. 51, № 1. — С. 81–102. — DOI: 10.1108/IJRDM-02-2022-0042. — URL: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2022-0042> (дата обращения: 17.06.2026).
15. Рубцов, С. В. Развитие технологий и персонала предприятий продуктового ритейла в условиях их цифровой трансформации / С. В. Рубцов // *Вестник Евразийской науки*. — 2023. — Т. 15, № 3. — С. 28ECVN323. — URL: <https://esj.today/PDF/28ECVN323.pdf> (дата обращения: 17.06.2026).
16. Савина, А. К. Роль и направления развития логистики на предприятиях розничной продуктовой сети современных форматов / А. К. Савина // *Вестник Евразийской науки*. — 2023. — Т. 15, № 4. — С. 24FAVN423. — URL: <https://esj.today/PDF/24FAVN423.pdf> (дата обращения: 17.06.2026).
17. Cichosz, M., C.M. Wallenburg, A.M. Knemeyer. Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices / M. Cichosz, C.M. Wallenburg, A.M. Knemeyer // *The International Journal of Logistics Management*. — 2020. — Т. 31, № 2. — С. 209–238. — DOI: 10.1108/IJLM-08-2019-0229. — URL: <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229> (дата обращения: 17.06.2026).
18. Жанбозова, А. Б., И. Д. Тургель, Т. А. Азатбек. Интегральный индекс оценки развития B2C электронной коммерции в странах ЕАЭС / А. Б. Жанбозова, И. Д. Тургель, Т. А. Азатбек // *Экономика региона*. — 2021. — Т. 17, № 4. — С. 1332–1345. — DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-4-20. — URL: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-4-20> (дата обращения: 17.06.2026).
19. Лебедев, А. С. Проблемы правового регулирования трансграничной электронной торговли в Евразийском экономическом союзе / А. С. Лебедев // *Евразийская интеграция: экономика, право, политика*. — 2020. — № 2. — С. 65–71. — DOI: 10.22394/2073-2929-2020-2-65-71. — URL: <https://www.ejournal.ru/jour/article/view/808> (дата обращения: 17.06.2026).
20. Невская, А. А., А. В. Кондеев. Регулирование электронной торговли на евразийском пространстве / А. А. Невская, А. В. Кондеев // *Российский внешнеэкономический вестник*. — 2019. — № 2. — С. 59–71. — DOI: 10.24412/2072-8042-2019-00027. — URL: <https://journal.vavt.ru/rfej/article/view/2241> (дата обращения: 17.06.2026).
21. Кожаринов, А. В., Д. Е. Морковкин, Н. А. Назарова, А. В. Гурнак, О. И. Борисов. Влияние развития электронной торговли на трансформацию таможенного законодательства: адаптация правил к особенностям цифровых торговых платформ / А. В. Кожаринов, Д. Е. Морковкин, Н. А. Назарова, А. В. Гурнак, О. И. Борисов // *Вестник Евразийской науки*. — 2025. — Т. 17, № 5. — С. 14ECVN525. — URL: <https://esj.today/PDF/14ECVN525.pdf> (дата обращения: 17.06.2026).

Chingariev Adam Said-Ahmedovich

Moscow State Institute of International Relations (University)
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: adamlou@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3229-6975>

WoS: <https://www.webofscience.com/wos/author/rid/KIL-0769-2024>

Digital technologies as a factor of the competitiveness of retail chains in the Eurasian Economic Union in regional and global markets

Abstract. The relevance of the research topic is due to the increasing role of digital transformation in retail trade, the growing importance of e-commerce, omnichannel sales models, digital logistics, data analytics and platform solutions in the formation of sustainable market advantages. The purpose of the study is to identify the key mechanisms through which digital technologies affect the competitiveness of retail chains of the Eurasian Economic Union, taking into account the institutional and infrastructural features of its integration space. The methodological basis of the work is a combination of a systematized review of scientific literature, a comparative analysis of the digital environment of the countries of the Eurasian Economic Union and the development of a methodological system of indicators of digital maturity of retail chains. The study shows that digital technologies affect the competitiveness of retail chains primarily through omnichannel integration, data analytics and personalization, as well as digitalization of logistics, including order fulfillment processes.

It is shown that the effectiveness of digital transformation is determined not only by the set of technologies being implemented, but also by the quality of digital infrastructure, the level of development of electronic commerce, logistical connectivity, the regulatory environment and internal organizational capabilities of companies. The scientific novelty of the work consists in combining the macro-level analysis of the digital environment of the Eurasian Economic Union and the micro-level analysis of digital practices of retail chains. The practical significance of the study lies in the possibility of using the findings in developing strategies for the digital transformation of trading companies and improving integration policy within the union.

Keywords: digital transformation; retail chains; competitiveness; Eurasian Economic Union; e-commerce; omnichannel retailing; digital logistics