Управление цифровыми инновациями маркетплейсов: динамическое ценообразование как способ внедрения

Цветков Сергей Вадимович
магистр, направление инновационный менеджмент, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, svt873@gmail.com,

Соболевская Александра Игоревна
кандидат юридических наук, доцент кафедры менеджмента и права, Высшая школа технологии и энергетики, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,

Трейман Марина Геннадьевна
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и права, Высшая школа технологии и энергетики, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, britva-69@yandex.ru

Исследование посвящено анализу цифровых инноваций на российских маркетплейсах и возможностью управления ими в связи с изменением внешних и внутренних факторов. Рассмотрена типология цифровых инструментов продавцов: ценовые, аналитические, логистические и коммуникационные решения. Подробно исследовано динамическое ценообразование (репрайсинг) как пример инновации в области формирования ценообразования: построен жизненный цикл его внедрения в работу дистрибьютора, выделены технологические, конкурентные, регуляторные и операционные риски, дана оценка экономической эффективности проекта.
Ключевые слова: цифровые инновации, маркетплейс, электронная торговля, динамическое ценообразование, репрайсинг, жизненный цикл инновации, риски инновационных проектов.

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация торговли стала одним из определяющих факторов развития российской экономики последних лет. По данным Data Insight, совокупный оборот крупнейших российских маркетплейсов, Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет, в 2025 году достиг порядка 8,3-8,6 трлн рублей, при этом на универсальные торговые платформы приходится свыше 80% всех онлайн-заказов в стране [9, 10]. Подобный масштаб рынка формирует устойчивый спрос на цифровые инструменты, которые позволяют продавцам управлять ценообразованием, логистикой и ассортиментом без постоянного ручного вмешательства.

Понятие инновации в российском праве закреплено Федеральным законом от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» [1]. Под цифровыми инновациями маркетплейсов в настоящей работе понимаются программные решения, которые внедряются продавцами для автоматизации торговых процессов и качественного изменения способа ведения бизнеса. Регулирование торговой деятельности, включая дистанционные продажи, осуществляется в рамках Федерального закона от 28.12.2009 № 381-ФЗ [3], а развитие цифровых технологий отнесено к приоритетам Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации [4].

Актуальность темы обусловлена тем, что рынок маркетплейсов перешел от фазы экспоненциального роста к фазе зрелости и консолидации [10], а отдельные цифровые инновации, в частности алгоритмическое ценообразование, порождают новые виды экономических и регуляторных рисков, пока недостаточно изученных в отечественной литературе по управлению инновациями.

Целью исследования является анализ цифровых инноваций маркетплейсов на примере систем динамического ценообразования: определение их места в типологии цифровых инструментов электронной торговли, построение жизненного цикла внедрения такой инновации в работу дистрибьютора и оценка сопутствующих рисков и эффективности проекта.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЦИФРОВЫХ ИННОВАЦИЙ В ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛЕ

В современной экономической литературе маркетплейс рассматривается не просто как торговая площадка, а как форма организации цифрового рыночного пространства, в которой меняются схемы взаимодействия продавцов и покупателей [5]. Ю.В. Вертакова, А.А. Волкова и В.А. Плотников отмечают, что цифровизация вызывает трансформацию не отдельных процессов, а экономики в целом, и маркетплейс выступает одним из институциональных результатов этого процесса [5]; рост его доли в онлайн-торговле подтверждается структурными сдвигами в экономике [6].

Цифровые инновации продавцов на маркетплейсах целесообразно разделить на четыре группы. Ценовые инновации корректируют розничную цену в ответ на изменение цен конкурентов и остатков на складе. Аналитические инновации, сервисы прогнозирования спроса, определяют оптимальный объем закупки и поставки на основе исторических данных о продажах. Логистические инновации распределяют товарные остатки между складами с учетом географии спроса, что влияет на скорость доставки и позицию карточки в выдаче. Коммуникационные инновации автоматизируют карточки товаров и обращения покупателей через чат-боты. Сопоставление групп представлено в таблице 1.

Таблица 1
Основные группы цифровых инноваций в работе продавцов на маркетплейсах

Группа	Назначение	Типичный эффект
Ценовые (репрайсинг)	Корректировка цены под рынок	Рост выручки, позиция в выдаче
Аналитические	Расчет объема закупки и поставки	Снижение дефицита и затрат на хранение
Логистические (FBO)	Распределение остатков по складам	Ускорение доставки, рост конверсии
Коммуникационные	Автоматизация карточек и обращений	Экономия времени, рост рейтинга

Ценовые инновации заслуживают отдельного внимания, так как напрямую формируют финансовый результат продавца и затрагивают зону конкуренции с другими участниками площадки. Далее эта группа рассмотрена на примере репрайсинга.

2. ДИНАМИЧЕСКОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ КАК ПРИМЕР ЦИФРОВОЙ ИННОВАЦИИ В ДИСТРИБУЦИИ

Репрайсер представляет собой сервис, который в режиме реального времени отслеживает цены конкурентов, скидки маркетплейса и остатки товара и пересчитывает розничную цену продавца в рамках заданных границ [11]. Продавец устанавливает минимальную и максимальную цену, а также целевую стратегию: удержание позиции относительно конкурента, поддержание рекомендованной розничной цены или

максимизацию прибыли. Различают встроенные репрайсеры площадок и сторонние сервисы, подключаемые через API; последние удобны для дистрибьюторов, работающих сразу на Wildberries, Ozon и Яндекс Маркете, так как позволяют выстроить единую ценовую политику.

Для большинства российских дистрибьюторов репрайсинг является не радикальной, а адаптивной инновацией: технология не нова сама по себе, но ее внедрение меняет принятый способ работы с ценой и проходит классический жизненный цикл от идеи до операционной зрелости [7, 8]. Жизненный цикл внедрения готового SaaS-репрайсера можно разделить на пять этапов. На первом этапе (3-5 дней) компания анализирует сервисы и выбирает вендора. На втором этапе (около недели) выполняется техническая интеграция через API маркетплейса. Третий этап, настройка правил и пилот (1-2 недели), считается критическим: здесь выявляются ошибки в данных о себестоимости и в логике скидок площадки. Четвертый этап, масштабирование на весь каталог, по опыту дистрибьюторов укладывается в один календарный месяц. Пятый этап, зрелость, наступает спустя два-три месяца, когда алгоритмы дообучены, а сотрудники перешли от ручного мониторинга к контролю отклонений.

Короткий цикл внедрения отличает репрайсинг от традиционных технологических инноваций, чей жизненный цикл, по оценке Л.К. Шаминой и М.Ю. Тутаевой, включает более длительные стадии исследований и разработки [8]: в случае готового цифрового сервиса эта фаза переносится на сторону вендора, а дистрибьютор проходит укороченную версию цикла, начиная с внедрения и адаптации.

3. РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Классификация рисков инновационных проектов, предложенная Ю.А. Куликом и соавторами, разделяет риски по источнику возникновения на внешние и внутренние, а их качественную оценку строит на экспертных методах, включая метод анализа иерархического процесса [7]. Применительно к репрайсингу можно выделить четыре типа риска.

Технологический риск связан с нестабильностью API маркетплейса: площадки меняют его структуру без предупреждения, что приводит к сбоям синхронизации цен; управляется резервным ручным режимом и мониторингом интеграции. Конкурентный риск наиболее значим: если несколько продавцов одной категории используют репрайсеры, возникает автоматическая ценовая гонка, способная свести маржинальность к минимуму; снижается установлением жесткой нижней границы цены. Регуляторный риск связан с тем, что Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [2] не запрещает репрайсеры прямо, но синхронное изменение цен несколькими продавцами теоретически может быть расценено как признак согласованных действий. Для российского рынка риск пока умеренный из-за фрагментированности категорий. Операционный риск связан с человеческим фактором, ошибками в данных о себестоимости и комиссии площадки; снижается поэтапным внедрением и аудитом данных.

Оценка эффективности строится на сопоставлении прироста маржинального дохода с затратами на сервис. По наблюдениям компаний-дистрибьюторов, внедрение репрайсинга на категорию с оборотом 1,5-2 млн рублей в месяц дает прирост выручки 20-30% за первое полугодие за счет точного попадания в конкурентный ценовой диапазон. При стоимости стороннего репрайсера 10-20 тыс. рублей в месяц срок окупаемости составляет три-пять месяцев, а ROI за год превышает 250%. Дополнительный эффект, экономия 30-40 часов в месяц на ручном мониторинге цен, освобождает время менеджера для более стратегических задач.

Таким образом, использование данных подходов можно отнести к инновациям за счет создание нового решения, динамически изменяющегося в течении времени, позволяющего управлять процессами ценообразования на маркетплейсах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровые инновации маркетплейсов образуют четыре функциональные группы: ценовые, аналитические, логистические и коммуникационные. Среди них динамическое ценообразование выделяется коротким жизненным циклом внедрения, который при использовании готового SaaS-решения укладывается в один-два месяца от выбора вендора до масштабирования, и зрелостью, наступающей в течение двух-трех месяцев после запуска.

Внедрение репрайсера сопровождается технологическим, конкурентным, регуляторным и операционным рисками, из которых конкурентный риск наиболее существенно влияет на эффективность проекта. При системе ограничений по минимальной цене и поэтапном внедрении эти риски остаются управляемыми, что подтверждается сроком окупаемости в три-пять месяцев и приростом выручки на 20-30% в первом полугодии. Результаты могут быть использованы дистрибьюторами, планирующими автоматизацию ценообразования на маркетплейсах, а также как основа для изучения регуляторных аспектов алгоритмического ценообразования.

Литература

1. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (с изм. и доп.).
2. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (с изм. и доп.).
3. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп.).
4. Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации».
5. Вертакова Ю.В., Волкова А.А., Плотников В.А. Маркетплейс как форма организации цифрового рыночного пространства: анализ экономической сущности // Цифровые модели и решения. 2025. Т. 4, № 2. С. 59-70.
6. Воробьева Е.С., Юсубова З.А., Гасанов М.А. Развитие маркетплейсов в условиях цифровой трансформации как результат структурных сдвигов в экономике // Вестник университета. 2021. № 2. С. 95-100.
7. Кулик Ю.А., Волович В.Н., Привалов Н.Г., Козловский А.Н. Классификация и качественная оценка рисков инновационных проектов // Записки Горного института. 2012. Т. 197. С. 124-128.
8. Шамина Л.К., Тутаева М.Ю. Особенности жизненного цикла продуктовой инновации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 1.
9. Интернет-торговля в России 2025: маркетинговое исследование Data Insight. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025 (дата обращения: 24.06.2026).
10. Продажи крупнейших маркетплейсов в 2025 году выросли до 8,59 трлн рублей, но темпы роста замедлились // Коммерсантъ. 2026. 20 марта. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8516023 (дата обращения: 24.06.2026).
11. Репрайсер для маркетплейсов: что это, как использовать и лучшие стратегии ценообразования // Яндекс Практикум: блог. URL: https://practicum.yandex.ru/blog/reprayser-dlya-marketpleysov/ (дата обращения: 24.06.2026).

Managing digital marketplace innovations: dynamic pricing as a way to implement

Tsvetkov S.V., Sobolevskaya A.I., Treyman M.G.

St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The study is devoted to the analysis of digital innovations on Russian marketplaces and the possibility of managing them in connection with changes in external and internal factors. The typology of digital tools for sellers is considered: price, analytical, logistics, and communication solutions. Dynamic pricing (repricing) is studied in detail as an example of innovation in the field of pricing formation: the life cycle of its implementation in the distributor's work is built, technological, competitive, regulatory, and operational risks are identified, and the economic efficiency of the project is assessed.

Keywords: digital innovation, marketplace, e-commerce, dynamic pricing, re-pricing, innovation lifecycle, risks of innovative projects.

References

1. Federal Law No. 127-FZ of 08/23/1996 "On Science and State Scientific and Technical Policy" (as amended and supplemented).
2. Federal Law No. 135-FZ of 07/26/2006 "On Protection of Competition" (as amended and supplemented).
3. Federal Law No. 381 of 12/28/2009-Federal Law "On the Basics of State Regulation of Trading Activities in the Russian Federation" (as amended and supplemented).
4. Decree of the President of the Russian Federation dated 02/28/2024 No. 145 "On the Strategy of Scientific and Technological Development of the Russian Federation".
5. Vertakova Yu.V., Volkova A.A., Plotnikov V.A. Marketplaces as a form of organizing a digital market space: analysis of the economic essence // Digital Models and Solutions. 2025. Vol. 4, No. 2. Pp. 59-70.
6. Vorobyeva E.S., Yusubova Z.A., Gasanov M.A. Development of Marketplaces in the Context of Digital Transformation as a Result of Structural Shifts in the Economy // University Bulletin. 2021. No. 2. Pp. 95-100.
7. Kulik Yu.A., Volovich V.N., Privalov N.G., Kozlovsky A.N. Classification and Qualitative Assessment of Risks of Innovative Projects // Notes of the Mining Institute. 2012. Vol. 197. Pp. 124-128.
8. Shamina L.K., Tutaeva M.Yu. Features of the Product Innovation Life Cycle // Scientific Journal of ITMO University. Series "Economics and Environmental Management". 2013. No. 1.
9. Online Shopping in Russia 2025: Data Insight Marketing Research. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025 (accessed: 24.06.2026).
10. Sales of the largest marketplaces increased to 8.59 trillion rubles in 2025, but the growth rate slowed down // Kommersant. 2026. March 20. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8516023 (accessed on 24.06.2026).
11. Reprayser for Marketplaces: What is it, How to Use It, and the Best Pricing Strategies // Yandex Practicum: Blog. URL: https://practicum.yandex.ru/blog/reprayser-dlya-marketpleysov/ (accessed on 24.06.2026).