

УДК 339.13

DOI: 10.25806/uu-6526

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ ДЛЯ РАЗВИТИЯ CRM-ТЕХНОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ РФ**А.К. Небытов**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Москва, email: Neb99alex@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу того, как ужесточение российского законодательства о персональных данных влияет на экономику внедрения и эксплуатации CRM-технологий в организациях электронной торговли. Актуальность темы обусловлена ростом рынка интернет-торговли Российской Федерации, который достиг 11,5 трлн рублей в 2025 году, и введением оборотных штрафов за утечки персональных данных согласно Федеральному закону № 420-ФЗ. Цель работы - определить основные каналы, через которые нормативные требования Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» формируют экономические эффекты для CRM-инфраструктуры ритейлеров: затраты на комплаенс, издержки локализации данных, ограничение объема сведений, доступных для персонализации, и риск оборотных санкций. Методологическую основу исследования составили сравнительно-правовой анализ нормативных актов 2020-2025 годов, обобщение отраслевой статистики и анализ научных публикаций по CRM-аналитике. В результате установлено, что регулирование действует неоднозначно. С одной стороны оно повышает операционные расходы малых и средних субъектов электронной торговли, с другой стороны — стимулирует спрос на отечественные CRM-платформы со встроенными модулями согласий и анонимизации, ускоряя импортозамещение на рынке. Для организаций электронной торговли комплаенс превращается из юридической функции в конкурентное преимущество при условии архитектурной перестройки систем управления клиентскими данными. Полученные выводы применимы при формировании стратегии цифровой трансформации ритейла и при разработке отраслевых рекомендаций по снижению регуляторной нагрузки.

Ключевые слова: персональные данные; CRM-технологии; электронная торговля; регуляторная нагрузка; локализация данных; оборотные штрафы; цифровая трансформация; комплаенс; клиентские данные; экономика данных.

ECONOMIC EFFECTS OF PERSONAL DATA REGULATION ON THE DEVELOPMENT OF CRM TECHNOLOGIES IN RUSSIAN E-COMMERCE ORGANIZATIONS**A.K. Nebytov**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: Neb99alex@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the analysis of how the tightening of Russian legislation on personal data affects the economy of implementation and operation of CRM technologies in e-commerce organizations. The relevance of the topic is due to the growth of the Internet commerce market of the Russian Federation, which reached 11.5 trillion rubles in 2025, and the introduction of negotiable fines for personal data leaks in accordance with Federal Law No. 420-FZ. The purpose of the work is to determine the main channels through which the regulatory requirements of Federal Law No. 152-FZ "On Personal Data" form economic effects for the CRM infrastructure of retailers: compliance costs, data localization costs, limiting the amount of information available for personalization, and the risk of negotiable sanctions. The methodological basis of the study was a comparative legal analysis of regulatory acts of 2020-2025, a generalization of industry statistics and an analysis of scientific publications on CRM analytics. As a result, it was found that the regulation is ambiguous. On the one hand, it increases the operating costs of small and medium-sized e-commerce entities, on the other hand, it stimulates the demand for domestic CRM platforms with built-in consent and anonymization modules, accelerating import substitution in the market. For e-commerce organizations, compliance turns from a legal function into a competitive advantage, subject to the architectural restructuring of customer data management systems. The findings are applicable in the formation of a digital retail transformation strategy and in the development of industry recommendations to reduce the regulatory burden.

Keywords: personal data; CRM technologies; e-commerce; regulatory burden; data localization; turnover-based fines; digital transformation; compliance; customer data; data economy.



Дата поступления статьи в редакцию: 03.08.2026

Дата принятия статьи в печать: 28.09.2026

Введение

Российский рынок розничной интернет-торговли достиг в 2025 году 11,5 трлн рублей и 6,8 млрд заказов [10]. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли, рост сегмента за год составил 28% [11]. За указанными показателями стоит значительный объем персональных данных, которые включают в себя сведения о покупателях, контактную информацию, адреса доставки, историю покупок и поведенческие характеристики пользователей на интернет-платформах. Данные информационные массивы формируют основу функционирования CRM-технологий — систем управления взаимоотношениями с клиентами, которые обеспечивают сегментацию пользователей, персонализацию коммерческих предложений, анализ потребительского поведения и управление коммуникациями с клиентской базой.

Одновременно с ростом рынка ужесточается нормативное регулирование обращения с персональными данными. С 1 марта 2021 года действуют поправки Федерального закона № 519-ФЗ, которые обязывают получать отдельное согласие на распространение персональных данных третьим лицам [2]. С 30 мая 2025 года вступил в силу Федеральный закон № 420-ФЗ, который вводит оборотные штрафы за утечки: от 1% до 3% годовой выручки компании, минимум 20 млн рублей, максимум 500 млн рублей [3]. Поводом для принятия закона стала утечка более 710 млн записей персональных данных за 2024 год [3].

В данном случае формируется объективное противоречие между коммерческими интересами субъектов электронной торговли и требованиями регулирования обработки персональных данных. Бизнес-модель электронной торговли строится на максимальном сборе и использовании данных о клиенте: чем полнее профиль покупателя, тем точнее персонализация и выше конверсия. Регуляторная модель, напротив, ограничивает объем данных, которые можно собирать, хранить и передавать без согласия субъекта. CRM-платформа выступает ключевым элементом, в котором коммерческие потребности в использовании клиентских данных непосредственно сопрягаются с регуляторными ограничениями на их обработку.

Вопрос о влиянии данного противоречия на экономические показатели и эффективность деятельности организаций электронной торговли остается недостаточно исследованным в отечественной научной литературе. Специалисты в области юриспруденции разбирают требования 152-ФЗ отдельно от вопроса издержек [1; 5; 6]. Технические публикации описывают возможности CRM-аналитики, к которым относятся data mining, машинное обучение и модели на основе искусственного интеллекта [7– 9]. Данные исследования, как правило, не затрагивают вопрос экономических затрат, которые связаны с обеспечением соответствия данных систем регуляторным требованиям. Недостаточная проработанность взаимосвязи между правовыми требованиями, техническими механизмами их реализации и экономическими последствиями для организаций электронной торговли определяет предмет настоящего исследования.

Ужесточение правил обращения с персональными данными является общемировой тенденцией, которая затронула маркетинговые технологии практически повсеместно: от европейского регламента GDPR (General Data Protection Regulation) до отраслевых стандартов защиты данных в странах Азии. Специфика российского рынка заключается в одновременном сочетании двух факторов: быстрого роста электронной торговли и существенного усиления регуляторных рисков, которые связаны с введением оборотных штрафов. В зарубежной практике ужесточение защиты данных в большинстве случаев происходило постепенно. Регуляторы увеличивали штрафные санкции на протяжении нескольких лет. В Российской Федерации за один законодательный цикл произошел переход от сравнительно мягких штрафов к штрафам, которые зависят от годовой выручки [5]. Именно стремительность этого перехода усиливает экономические последствия для организаций, которые осуществляют деятельность в сфере электронной торговли.

Цель исследования

Цель исследования заключается в выявлении и систематизации каналов, через которые нормативное регулирование персональных данных формирует экономические эффекты для CRM-инфраструктуры организаций электронной торговли в России. Задачи включают анализ клю-

чевых изменений законодательства за период с 2020 по 2025 годы с точки зрения их влияния на затраты операторов данных, сопоставление динамики рынка CRM-систем с регуляторными изменениями и оценку того, компенсируют ли стимулирующие эффекты регулирования его ограничительное давление на малый и средний бизнес.

Материал и методы исследования

Объектом исследования выступают экономические отношения, которые возникают при внедрении и эксплуатации CRM-технологий организациями электронной торговли в условиях действующего в Российской Федерации регулирования персональных данных. Предметом исследования являются механизмы формирования экономических эффектов такого регулирования: структура издержек, распределение регуляторной нагрузки между участниками рынка разного масштаба, влияние на инвестиционные решения в области CRM-инфраструктуры.

Исследование опирается на три группы источников. Первую составляют нормативные правовые акты: Федеральный закон № 152-ФЗ от 27.07.2006 «О персональных данных» [1], Федеральный закон № 519-ФЗ от 30.12.2020 [2] и Федеральный закон № 420-ФЗ от 30.11.2024 [3]. Их анализ проведен сравнительно-правовым методом. Автором были сопоставлены положения редакций 2006, 2021 и 2024 годов по критерию влияния на операционную модель обработки клиентских данных.

Вторую группу источников образует отраслевая статистика: данные Data Insight по объему и структуре рынка интернет-торговли [10], оценки Ассоциации компаний интернет-торговли [11], маркетинговое исследование рынка CRM-систем [12].

В третью группу источников входят научные публикации по CRM-аналитике и правовому регулированию персональных данных [4-9]. Их обзор выполнен методом контент-анализа: выделены заявленные технические возможности CRM-систем и сопоставлены с ограничениями, которые накладывает актуальная редакция Федерального закона № 152-ФЗ.

Результаты исследования

Анализ нормативной базы позволяет выделить четыре канала, через которые регулирование персональных данных влияет на экономику CRM в электронной торговле: канал прямых издержек комплаенса, канал ограничения данных, канал регуляторного риска и канал стимулирования отечественного предложения. Их экономическая природа принципиально различна, в связи с чем необходимо рассмотреть каждый по отдельности.

Канал прямых издержек комплаенса связан с требованиями к технической защите данных, локализации хранения на территории Российской Федерации и назначению ответственного за обработку персональных данных. Для CRM-системы это означает необходимость размещения серверной инфраструктуры внутри страны, внедрения средств шифрования и журналирования доступа, регулярного аудита обработки. Например, для крупного маркетплейса такие затраты являются меньшей частью бюджета на информационные технологии, тогда как для небольшого интернет-магазина с оборотом в несколько десятков миллионов рублей в год покупка соответствующего пакета услуг у облачного CRM-провайдера способна составить ощутимую статью расходов. В данном случае проявляется эффект фиксированной составляющей регуляторных издержек. По мере снижения выручки компании затраты на обеспечение соответствия требованиям занимают все большую долю в ее финансовых расходах.

Канал ограничения данных был сформирован путем поправок 519-ФЗ. С марта 2021 года распространение персональных данных третьим лицам требует отдельного согласия, которое оформляется по установленной форме [2]. Для CRM-систем это ограничивает возможности расширения клиентских профилей за счет данных из внешних источников, включая формирование look-alike-сегментов и интеграцию данных между различными цифровыми площадками одной группы компаний. Ранее подобные механизмы использовались в условиях правовой неопределенности в отношении обезличенных идентификаторов. В настоящее время применение ряда таких практик требует пересмотра с учетом действующих регуляторных требований. Компании, которые продолжают использовать внешние источники обогащения, вынуждены выстраивать инфраструктуру согласий, которая представляет собой отдельный модуль в CRM. Он фиксирует на что именно и когда согласился каждый клиент.

Канал регуляторного риска возник в наиболее острой форме с принятием 420-ФЗ. Оборотный штраф в 1-3% годовой выручки при повторной утечке данных является не столько операционными издержками, сколько финансовым риском. Для организации с выручкой в 5 млрд рублей верхняя граница штрафа теоретически достигает 150 млн рублей, если не превышен порог в 500 млн руб. Такая сумма непосредственно влияет на инвестиционные решения компании. Расходы на защиту клиентских данных в CRM, включая шифрование, разграничение доступа и мониторинг несанкционированной выгрузки, необходимо оценивать с учетом потенциального размера штрафа. Данную ситуацию можно трактовать как ожидаемую полезность. Инвестиции в защиту клиентских данных экономически оправданы, если их стоимость ниже ожидаемых потерь от возможной утечки, которые рассчитаны с учетом вероятности ее возникновения и размера штрафа. При максимальном штрафе в 500 млн рублей экономическая целесообразность таких инвестиций существенно возрастает, что подталкивает бизнес вкладываться в защиту клиентских данных.

От такого изменения регулирования в большей степени выигрывают крупные участники рынка. Маркетплейсы, финтех-сервисы и крупные торговые сети могут распределить постоянные расходы на соблюдение требований между большим числом клиентов и операций. Для малых и средних компаний такие расходы оказываются более существенными. Данный аспект создает условия для дальнейшей концентрации рынка. При этом причиной является не более низкая эффективность небольших компаний, а рост регуляторных требований, который повышает барьеры для входа и работы на рынке.

Четвертый канал заключается в стимулировании отечественного предложения. Он частично компенсирует три предыдущих. Требование о локализации данных на территории Российской Федерации и общий курс на технологический суверенитет создали спрос на отечественные CRM-платформы. Стоит отметить, что изначально они проектировались с учетом требований 152-ФЗ и включали в себя встроенные модули управления согласиями, средства анонимизации и локальное размещение баз. Объем российского рынка CRM-систем по итогам 2025 года достиг 44,1 миллиарда рублей, увеличившись примерно на 25–35% по сравнению с предыдущими годами. Доля отечественных решений на этом рынке превышает 90%, в то время как более 49% компаний используют платформу «Битрикс24» [12]. Стоит отметить, что ужесточение 152-ФЗ и ускорение роста рынка CRM связаны не напрямую. На активный рост также повлияли уход зарубежных вендоров и общая цифровизация ритейла. Однако взаимосвязь с регуляторным изменением следующая: продукт, который снимает с покупателя часть регуляторной нагрузки за счет встроенного комплаенса, получает конкурентное преимущество на рынке.

Отдельную статью издержек составляют затраты на переход с одной CRM-платформы на другую. После ужесточения требований к локализации и ухода части зарубежных вендоров с российского рынка организации электронной торговли, использовавшие иностранные CRM-решения, столкнулись с необходимостью переноса клиентских баз на отечественные платформы. Перенос базы данных объемом в сотни тысяч контактов является довольно сложным процессом. Компании были вынуждены сверить историю согласий, привести формат данных к требованиям нового поставщика, протестировать сценарии автоматизации маркетинга. Для малого и среднего бизнеса такой проект может занять от нескольких месяцев до года.

Еще один канал экономического эффекта, однако, менее очевидный, связан с доверием потребителя. Осведомленность покупателей о рисках утечки данных растет вместе с публичностью штрафов и судебных дел. Компания, которая публично зафиксирована в качестве нарушителя, несет не только прямые финансовые потери, но и репутационные издержки. Часть лояльной аудитории может начать настороженно относиться к персонализированным предложениям именно этого продавца. Для CRM-маркетинга это критично, поскольку эффективность персонализации напрямую зависит от готовности клиента делиться данными и от доверия к тому, как эти данные используются. Регулирование в данном случае работает на стороне отрасли в целом и поддерживает базовый уровень доверия к персонализированным сервисам. Отдельная компания при этом сталкивается с неравномерным распределением выгод и издержек. Повышение доверия к отрасли в целом приносит пользу всем участникам рынка, тогда как последствия конкретного нарушения несет непосредственно компания-нарушитель.

В таблице 1 представлены выявленные каналы и характер их экономического действия в обобщенном формате.

Таблица 1

Каналы экономического воздействия регулирования персональных данных на CRM-инфраструктуру электронной торговли

Канал воздействия	Нормативная основа	Экономический эффект	Кто испытывает наибольшее влияние
Издержки комплаенса	152-ФЗ (локализация, защита данных)	Рост постоянных ИТ-расходов на CRM	Малый и средний бизнес
Ограничение данных	519-ФЗ (согласие на распространение)	Удорожание обогащения профиля клиента	Компании с CRM, завязанными на внешние данные
Регуляторный риск	420-ФЗ (оборотные штрафы)	Рост инвестиций в защиту CRM-хранилищ	Все операторы данных, особенно с высокой выручкой
Стимулирование предложения	152-ФЗ	Рост рынка отечественных CRM (32 -> 44,1 млрд руб.)	Разработчики и поставщики CRM-платформ

Источник: составлено автором.

Согласно данным, представленным в таблице 1 можно сделать вывод, что итоговый эффект регулирования не сводится ни к исключительно ограничительному, ни к исключительно стимулирующему сценарию. Он зависит от масштаба компании, доли CRM-функций, связанных с внешними источниками данных, и от того, насколько быстро организация успевает перестроить архитектуру CRM под новые требования согласий.

Отдельного внимания заслуживает техническая сторона вопроса, которую описывают публикации по CRM-аналитике. Работы, посвященные машинному обучению в CRM, показывают, что современные модели прогнозирования оттока и персонализации предложений во многих случаях способны работать с обезличенными или агрегированными данными без потери точности [7; 9]. Данный фактор принципиально важен с точки зрения экономики регулирования, поскольку 152-ФЗ выводит обезличенные данные из-под большей части ограничений, применимых к персональным данным в прямом смысле [1]. Организации, которые инвестируют в архитектуру анонимизации на уровне CRM, получают возможность сохранить аналитическую ценность данных, снизив при этом регуляторный периметр и связанный с ним риск штрафа. Несмотря на то, что разработка пайплайна анонимизации требует отдельных ресурсов, данное решение превращает часть регуляторных издержек в разовую инвестицию вместо постоянного риска.

Также стоит отметить, что не каждая CRM-задача поддается решению на обезличенных данных. В случаях с персонализацией по имени в письме, адресной доставкой, программами лояльности с привязкой к конкретному человеку без прямых персональных данных не обойтись. Для этого сегмента функциональности регуляторная нагрузка остается постоянной. Обойти ее техническими средствами нельзя, можно лишь принять как часть операционной модели.

Проблемы существующего регулирования данных выходят на уровень национальной стратегии развития экономики данных, где персональные данные рассматриваются как ключевой производственный актив цифровой экономики [4]. С этой точки зрения оборотные штрафы являются не изолированной мерой защиты потребителя, а элементом более широкой политики капитализации данных. Государство одновременно признает данные экономическим активом и ужесточает правила обращения с этим активом, чтобы утечки не снижали доверие к цифровым сервисам. Для организаций электронной торговли эта логика означает, что регуляторная нагрузка в будущем может возрастать при дальнейшем расширении требований.

Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», рассчитанный на период с 2025 по 2030 годы, закрепляет данные как один из ключевых факторов производства в цифровой экономике. Для сектора электронной торговли речь идет о встраивании CRM-инфраструктуры в более широкую систему учета данных как актива, с обязательствами по прозрачности их происхождения и использования. Организации, которые уже сегодня выстраивают такую архитектуру оказываются в более выгодном положении при дальнейшем ужесточении отчетности.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что нормативное регулирование персональных данных формирует для CRM-инфраструктуры организаций электронной торговли комплекс разнонаправленных экономических эффектов. Прямые издержки комплаенса и риск оборотных штрафов до 500 млн рублей повышают барьер входа и создают структурное преимущество для крупных операторов данных перед малым и средним бизнесом. Одновременно требование локализации и общий вектор на технологический суверенитет способствовали росту отечественного рынка CRM-систем с 32 млрд рублей в 2024 году до 44,1 млрд рублей в 2025. При этом доля отечественных решений превысила 90%.

Ключевой практический вывод касается архитектуры данных, а не только юридического комплаенса. Если компания разделяет персональные и обезличенные данные в CRM-системе, она может сохранить основные возможности анализа данных и одновременно снизить объем данных, на которые распространяются регуляторные требования. Полностью устранить регуляторные издержки такой подход не позволяет, но дает возможность сократить постоянные риски и заменить их разовыми затратами на настройку и защиту системы.

Для малого и среднего бизнеса электронной торговли, у которого нет ресурсов на собственную юридическую и ИТ-службу сопоставимого с маркетплейсами масштаба, наиболее реалистичным путем снижения регуляторной нагрузки остается переход на облачные CRM-платформы с встроенным комплаенсом. Такое решение перекладывает часть фиксированных издержек на поставщика платформы. Разработчики CRM-систем должны рассматривать эту нишу как приоритетную, поскольку спрос со стороны малого бизнеса на готовые решения будет только расти по мере приближения новых проверок и вступления в силу очередных норм.

Литература

1. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 31 (ч. 1). Ст. 3451. [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 07.07.2026).
2. О внесении изменений в Федеральный закон «О персональных данных»: Федеральный закон от 30.12.2020 № 519-ФЗ // Российская газета. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/documents/2021/01/11/personalnie-dannie-dok.html> (дата обращения: 07.09.2026).
3. О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон от 30.11.2024 № 420-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: <https://infoline-rk.ru/federalnyj-zakon-ot-30-11-2024-420-fz-ob-oborotnyh-shtrafah-za-utechku-personalnyh-dannyh/> (дата обращения: 07.07.2026).
4. Афанасьев С.Д., Чихладзе Л.Т. Правовое регулирование оборота данных: современные проблемы в контексте формирования экономики данных // Закон и право. 2024. № 2. С. 37-42. DOI: 10.24412/2073-3313-2024-2-37-42 EDN: XZRJVS
5. Гатиятуллина, Э. М. Защита персональных данных в условиях цифровизации: эволюция и современное состояние // Закон и власть. 2023. № 3. С. 33–37. EDN CMIVFT.
6. Машекуашева М.Х., Геляхова Л.А. Правовое регулирование обработки персональных данных в России // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. Т. 16, № 5. С. 207-211. EDN: XUYNHO.
7. Алексеев К. Н. Организация CRM-аналитики с использованием технологии Data Mining // Финансовые рынки и банки. 2021. № 4. С. 4–9. EDN: KVSXWY
8. Шелковый С. О. Роль управления клиентскими отношениями (CRM) в повышении продаж IT-продуктов // Евразийский научный журнал. 2024. № 2. С.28-34.
9. Карасева И. А., Карханина А. С., Кузнецов Ю. В., Чиркова Л. Л. Клиентский анализ и CRM-системы с ИИ // StudNet. 2024. Т. 7, № 2. EDN: MLSSLV.
10. Data Insight. Интернет-торговля в России 2024: аналитический отчет. [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2023 (дата обращения: 07.07.2026).
11. АКИТ раскрыла объем интернет-торговли в России за 2024 год // РИА Новости. 17.02.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20250217/torgovlya-1999750220.html> (дата обращения: 07.07.2026).
12. Маркетинговое исследование рынка CRM-систем в России 2020-2024 гг., прогноз до 2029 г. // РБК Магазин исследований. [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.rbc.ru/research/49778/> (дата обращения: 07.07.2026).