

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-4-64-79

Стратегическое управление трансформацией торговых интернет-платформ: проблемы и решения

Д. А. Штода^{1*}, И. В. Мусатова^{1,2}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

² Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, Орел, Россия

* kaskadradio@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению стратегического управления цифровой трансформацией торговых интернет-платформ, а также выявлению основных принципов и вызовов, связанных с этим процессом. В статье обосновывается важность цифровой трансформации для торговых интернет-платформ и приводятся суждения о том, что эта стратегия становится необходимостью в условиях быстрого развития цифровых технологий и изменения поведения потребителей. На сегодняшний день цифровые технологии не только представляют собой средства дополнительного расширения ресурсов и инструментов, доступных для предприятия, но и проводят глубокий пересмотр сущности взаимодействия, складывающегося между организациями и их клиентами. В результате эволюции интернета, мобильных устройств и социальных медиа современные потребители стали более информированными, мобильными и взыскательными, настаивая на персонализированных услугах, оперативных ответах и высоком уровне удобства на каждом этапе совершения покупки. В условиях современных метаморфоз торговые интернет-платформы вынуждены не ограничиваться просто адаптацией к новым условиям, а также внедрять цифровые стратегии с активным подходом для сохранения своей конкурентоспособности. Это свидетельствует о том, что цифровая трансформация уже не является только частью инновационного плана, а представляет собой жизненно важную стратегическую задачу для обеспечения выживания и устойчивого роста предприятия. Автор обращает внимание на ключевые принципы стратегического управления цифровой трансформацией, такие как разработка цифровой стратегии, обеспечение интеграции технологий, развитие цифровых компетенций сотрудников и создание инновационной культуры. Отмечается, что торговые интернет-платформы сталкиваются с рядом вызовов при реализации цифровой трансформации, включая изменение бизнес-моделей, повышенную конкуренцию и безопасность данных. В статье также предлагаются рекомендации по преодолению этих вызовов и успешной реализации стратегического управления цифровой трансформацией торговых интернет-платформ на современном этапе их функционирования.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегический менеджмент, управление изменениями, торговая интернет-платформа, цифровая трансформация, конкуренция, инновационные решения

Для цитирования: Штода Д. А., Мусатова И. В. Стратегическое управление трансформацией торговых интернет-платформ: проблемы и решения // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 4. С. 64–79. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-64-79

Strategic Management of Transformation of Online Trading Platforms: Problems and Solutions

D. Shtoda^{1*}, I. Musatova^{1,2}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

² Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russia

* 9262466868@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the consideration of strategic management of digital transformation of online trading platforms, as well as the identification of the basic principles and challenges associated with this process. The article substantiates the importance of digital transformation for online trading platforms and makes judgments that this strategy becomes a necessity in the conditions of rapid development of digital technologies and changes in consumer behavior. Today, digital technologies are not only means of additional expansion of resources and tools available to the enterprise, but also produce a deep revision of the essence of the interaction that develops between organizations and their customers. As a result of the evolution of the Internet, mobile devices and social media, modern consumers have become more informed, mobile and demanding, where they insist on personalized services, prompt responses and a high level of convenience at every stage of making a purchase. In the conditions of modern metamorphoses, Internet trading platforms are forced not only to adapt to new conditions, but also to implement digital strategies with an active approach to maintain their competitiveness, which indicates that digital transformation is no longer only part of the innovation plan, but represents a vital strategic task to ensure the survival and sustainable growth of the enterprise. The author draws attention to the key principles of strategic management of digital transformation, such as the development of a digital strategy, ensuring the integration of technologies, the development of digital competencies of employees and the creation of an innovative culture. It is noted that Internet trading platforms face a number of challenges in implementing digital transformation, including changing business models, increased competition and data security. The article also offers recommendations on overcoming these challenges and the successful implementation of strategic management of digital transformation of online trading platforms at the present stage of their functioning.

Keywords: strategic management, change management, internet trading platform, digital transformation, competition, innovative solutions

For citation: Shtoda D., Musatova I. Strategic Management of Transformation of Online Trading Platforms: Problems and Solutions. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.4, pp.64-79 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-64-79

Введение

Бурное развитие цифровых технологий и электронной коммерции сопровождается глубокими трансформациями в торговых интернет-платформах, где изменение предпочтений и поведения потребителей, а также стремительное

развитие информационных технологий представляют новые вызовы для предпринимателей и управленцев электронных платформ, требующие применения инновационных подходов в управлении и организации процессов онлайн-торговли. Для успешной адаптации к этим изменениям необходимо применение инновационных

подходов в управлении и организации процессов электронной торговли.

Торговая интернет-платформа (далее – ТИП) – это цифровая инфраструктура, предоставляющая виртуальное интернет-пространство для взаимодействия продавцов и покупателей, а также проведения торговых операций через интернет. ТИП представляет собой цифровое окружение, где продавцы и покупатели взаимодействуют, осуществляют торговые операции и проводят бизнес-активности через сеть Интернет. ТИП могут включать в себя различные виды бизнесов, начиная от малых онлайн-магазинов и заканчивая крупными многопользовательскими порталами (маркетплейсы), объединяющими множество продавцов и покупателей.

Согласно данным аналитической компании Statista на 2022 год, количество пользователей интернета по всему миру оценивается в 5,3 миллиарда человек, это число выросло с предыдущего года, когда составляло 4,9 миллиарда человек, а доля пользователей Сети в мировом населении достигла 66% [1]. В связи с ростом числа пользователей интернета конкуренция между ТИП становится все более интенсивной. Каждый день тысячи новых онлайн-магазинов появляются в мировом пространстве, предлагая широкий ассортимент товаров и услуг. В условиях представленной конкуренции ТИП стремятся предложить уникальные продукты, конкурентные цены, удобство покупок и качественное обслуживание, чтобы привлечь и удержать клиентов.

Более доступный и широкий доступ к интернету способствует росту электронной коммерции и развитию ТИП, что, в свою очередь, становится важным инструментом для потребителей, позволяющим им совершать покупки в любое время и место. В то же время ТИП должны постоянно совершенствоваться и приспосабливаться к меняющимся потребностям и предпочтениям потребителей, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке электронной коммерции [2].

В современном бизнес-мире, характеризующемся быстрым и непрерывным процессом цифровой трансформации, стратегическое управление цифровой трансформацией ТИП становится преобладающим фактором, обусловленным не только актуальностью, но и неотъемлемой необходимостью для успешного функционирования и развития данного вида коммерческой деятельности [3]. Возникновение новых потребительских трендов, изменение поведения и предпочтений клиентов, а также стремительное развитие технологических решений создают условия, где интеграция цифровых инноваций в бизнес-процессы ТИП становится не только желательной, но и необходимой мерой для успешного функционирования компании в долгосрочной перспективе.

В современном мире сфера онлайн-торговли привлекает все большее внимание со стороны широкого бизнес-сообщества и инвесторов, и в этой связи стратегическое управление цифровой трансформацией ТИП становится ключевым фактором для обеспечения высокой степени привлекательности и конкурентоспособности компании на глобальном рынке электронной коммерции. С учетом быстрого роста числа интернет-пользователей и их изменяющихся потребительских предпочтений необходимость в эффективной цифровой трансформации становится все более актуальной. ТИП должны оперативно адаптироваться к постоянно меняющейся реальности, принимая во внимание массу факторов, таких как *технологические инновации, изменения регулирования, конкуренция и требования клиентов* [4].

Цифровая трансформация ТИП является стратегическим и комплексным процессом, цель которого – внедрение передовых цифровых технологий и инноваций для преобразования всех аспектов компании [5]. Этот процесс начинается с внедрения электронной коммерции, позволяющей продавцу предоставлять свои товары и услу-

ги онлайн, а затем включает в себя оптимизацию веб-сайта с использованием современных цифровых технологий и дизайна для привлечения большего числа посетителей. Однако цифровая трансформация не ограничивается только созданием онлайн-присутствия, а ключевой составляющей этого процесса является автоматизация бизнес-процессов, которая позволяет улучшить эффективность и точность операций, включая автоматическое управление запасами и обработку заказов.

Ключевые этапы цифровизации ТИП представлены на рисунке 1.

Из рисунка 1 следует, что цифровизация и автоматизация являются предшествующими этапами цифровой трансформации ТИП, а стратегическое управление цифровой трансформацией является важной составляющей этого комплексного процесса.

Таким образом, можно сделать вывод, что цифровая трансформация торговой интернет-платформы (ТИП) – это сложный и многомерный процесс, включающий в себя внедрение передовых информационных

технологий, пересмотр бизнес-стратегии, улучшение взаимодействия с клиентами и постоянную адаптацию к изменяющимся требованиям рынка с целью обеспечения конкурентоспособности и долгосрочного успеха.

Ключевые принципы стратегического управления цифровой трансформацией

По прогнозам Next Move Strategy Consulting, рынок искусственного интеллекта (далее – ИИ) ожидает существенный рост в ближайшее десятилетие, к 2030 году его стоимость, которая в настоящее время составляет около 100 миллиардов долларов США, предположительно увеличится в 20 раз и достигнет почти 2 триллионов долларов США (рис. 2). Рынок ИИ охватывает широкий спектр отраслей, включая цепи поставок, маркетинг, производство, исследования, аналитику и многое другое. ИИ будет интегрироваться в бизнес-структуры различных отраслей.

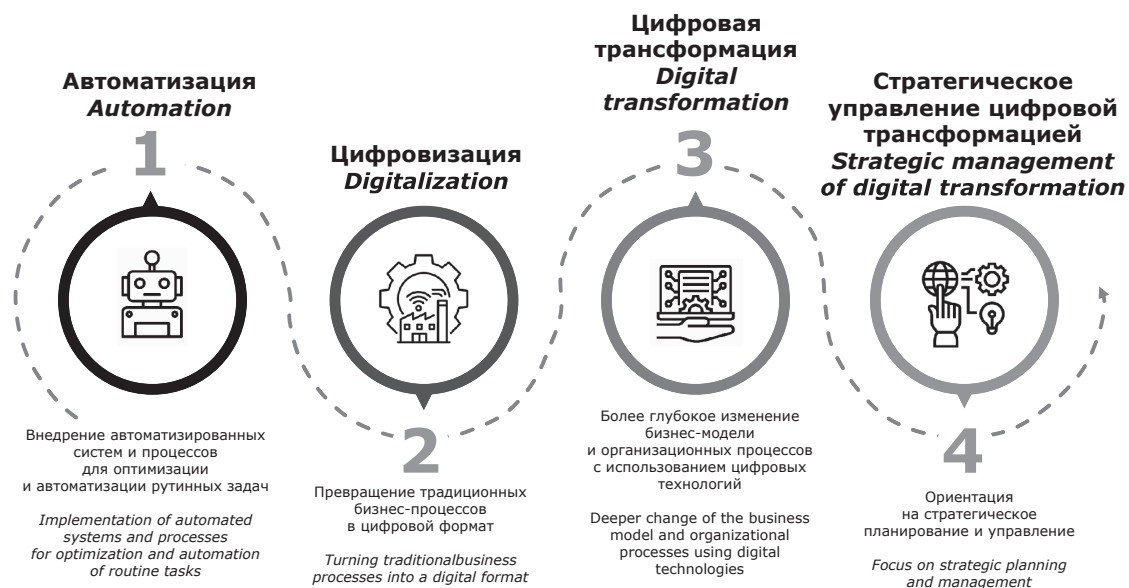
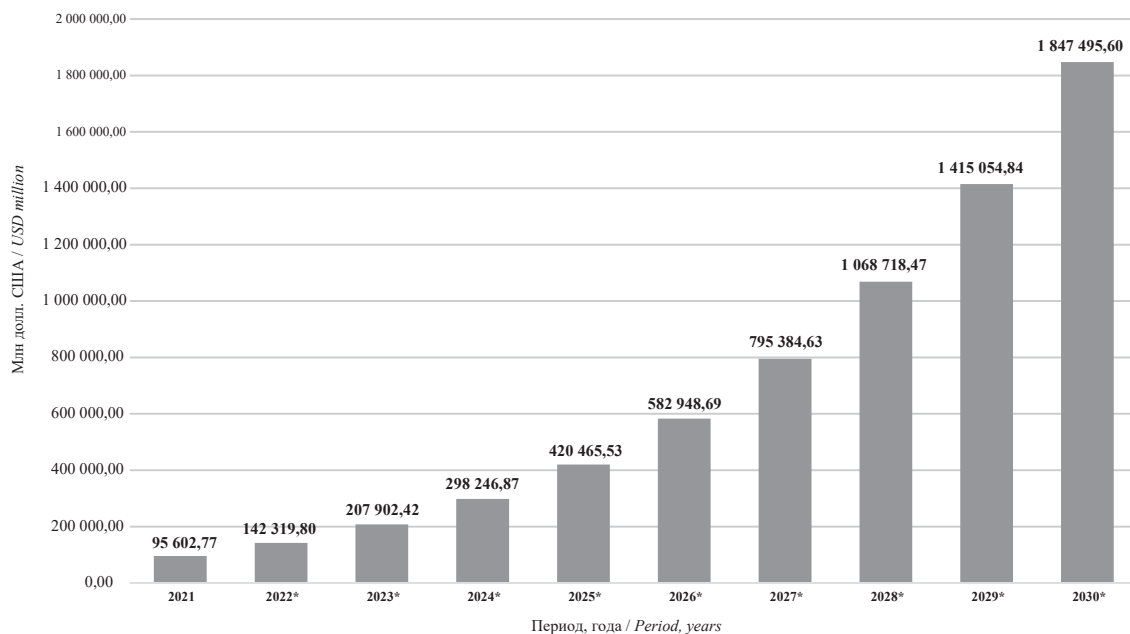


Рис. 1. Ключевые этапы цифровизации бизнес-процессов в компании

Fig. 1. Key stages of digitalization of business processes in the company



Источник: составлено автором на основании данных [6].

Рис. 2. Объем мирового рынка искусственного интеллекта (ИИ) в 2021 году с прогнозом до 2030 года

Fig. 2. The volume of the global artificial intelligence (AI) market in 2021 with a forecast until 2030

Из представленного в рисунке 2 можно сделать вывод, что в сфере ТИП будет наблюдаться растущая конкуренция, а для дальнейшего поддержания конкурентоспособности и привлечения клиентов внедрение инновационных решений на основе искусственного интеллекта может иметь решающее значение. Стратегическая трансформация ТИП потребует постоянного изучения новых трендов и развития компетенций в области искусственного интеллекта, что, в свою очередь позволит адаптироваться к изменениям рынка и использовать возможности, которые предоставляет искусственный интеллект, с целью достижения успеха в конкурентной среде ТИП.

Цифровая трансформация ТИП включает в себя несколько ключевых аспектов и компонентов [7]. Во-первых, это внедрение и интеграция передовых цифровых технологий на протяжении всего бизнес-процесса, включая платформы электронной

коммерции, системы управления запасами и инструменты управления взаимоотношениями с клиентами, что позволит магазину оптимизировать операции, повысить эффективность и улучшить общее качество обслуживания клиентов.

Во-вторых, принятие решений на основе данных играет решающую роль в цифровой трансформации, так как организации (интернет-платформы) собирают огромное количество данных о поведении покупателей, их предпочтениях и схемах покупок, а используя аналитику и анализ данных, компании могут лучше понять своих клиентов, персонализировать маркетинговые усилия, оптимизировать стратегии ценообразования и выявить новые возможности для роста.

В-третьих, необходимо учесть все ключевые этапы жизненного цикла цифровой трансформации ТИП и их составляющие. Диаграмма жизненного цикла цифровой

трансформации ТИП может быть представлена следующим образом (рис. 3).

Жизненный цикл цифровой трансформации ТИП представляет собой сложную последовательность этапов и процессов, через которые он проходит на протяжении своей эволюции от начала до завершения трансформации.

Каждый этап жизненного цикла цифровой трансформации ТИП имеет свои особенности и вызовы, и успешное управление каждым из них требует глубокого понимания бизнеса, технологий и потребностей клиентов. Однако эффективная стратегическая трансформация позволяет ТИП достичь высокой степени конкурентоспособности, улучшить пользовательский опыт и успешно преуспеть на глобальном рынке электронной коммерции.

Другим важным аспектом является ориентация на многоканальные возможности, так как цифровая трансформация ТИП включает в себя обеспечение беспрепятственного и интегрированного присутствия по нескольким каналам, таким как веб-сайты, мобильные приложения, платформы социальных сетей и даже физические магазины, что позволяет клиентам последовательно и удобно взаимодействовать с брендом, независимо от выбранного канала [8]. Кроме того, цифровая трансформация требует изменения организацион-

ной культуры и мышления, следовательно, включает в себя развитие культуры инноваций, гибкости и непрерывного обучения, поощрение сотрудников к принятию изменений и адаптации к новым технологиям, а это может включать предоставление возможностей для обучения и повышения квалификации, чтобы гарантировать, что рабочая сила обладает необходимыми цифровыми компетенциями.

Сотрудничество и партнерские отношения с поставщиками технологий, отраслевыми экспертами и другими заинтересованными сторонами играют важную роль в процессе цифровой трансформации ТИП, особенно в условиях конкуренции со стороны маркетплейсов, что, в свою очередь, позволяет ТИП извлечь преимущества из опыта и экспертизы партнеров, а также быть в курсе последних тенденций и инноваций в цифровом пространстве.

Таким образом, цифровая трансформация ТИП включает в себя внедрение передовых технологий, принятие решений на основе данных, многоканальные возможности, изменение организационной культуры и сотрудничество. Эффективно реализуя эти аспекты, ТИП могут повысить свою конкурентоспособность, обеспечить превосходное качество обслуживания клиентов и устойчивый рост в эпоху цифровых технологий.

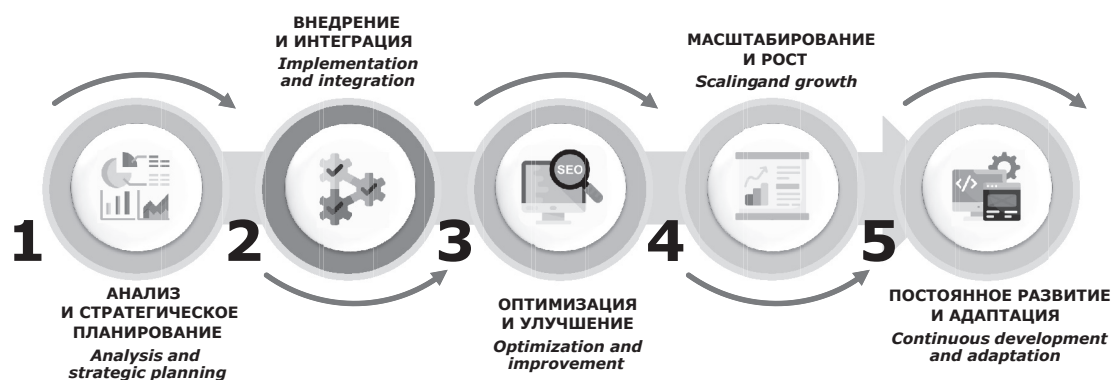


Рис. 3. Этапы жизненного цикла цифровой трансформации ТИП

Fig. 3. Stages of the life cycle of digital transformation of online trading platforms

Стратегическое управление в контексте цифровой трансформации ТИП представляет собой сложную задачу, требующую комплексного подхода и планирования долгосрочных стратегий. Чтобы полноценно понять суть и значение стратегического управления, важно уяснить основные определения, используемые в этой области. Для формирования многогранного представления о *стратегическом управлении* в исследуемой области составим таблицу 1, представляющую обзор различных определений *стратегического управления*, где собраны ключевые термины и понятия, связанные с этим обозначением, что поможет получить общее представление о том, как различные авторы и исследователи определяют *стратегическое управление* и какие аспекты они выделяют.

Из таблицы 1 становится очевидной важность стратегического управления в процессе цифровой трансформации ТИП, что является фундаментальным элементом этого процесса и включает разработку и реали-

зацию стратегии, направленной на успешное внедрение и использование цифровых технологий. Следовательно, ключевые задачи стратегического управления включают в себя улучшение бизнес-процессов, повышение конкурентоспособности и удовлетворение потребностей клиентов ТИП.

Однако для более подробного рассмотрения основных принципов стратегического управления цифровой трансформацией обратимся к рисунку 4, который иллюстрирует фундаментальные принципы стратегического управления в процессе цифровой трансформации ТИП, играющие определяющую роль в эффективной реализации цифровых изменений и охватывают следующие важные аспекты:

1. *Миссия и стратегия*: определение ясной миссии и стратегии для цифровой трансформации, установка долгосрочных целей и разработка основных шагов для их достижения.

2. *Лидерство и обязательства*: активное участие руководства в процессе цифровой

Таблица 1. Обзор определений стратегического управления торговых интернет-платформах

Table 1. Overview of strategic management definitions

№ No.	Терминология Terminology	Определение Definition	Источник Source
1	Стратегическое управление	Стратегическое управление ТИП – это комплекс мер и действий, направленных на выработку долгосрочной ориентации и планов развития платформы в соответствии с изменяющимися потребностями клиентов и требованиями рынка	[9]
2	Стратегическое управление	Стратегическое управление ТИП – это процесс выявления ключевых целей и направлений развития платформы, а также планирования и реализации действий, необходимых для достижения этих целей	
5	Стратегическое управление	Стратегическое управление ТИП – это целенаправленное управление ресурсами и процессами платформы с учетом долгосрочных целей, тенденций рынка и потребностей клиентов с целью обеспечения успешного развития и конкурентоспособности	
3	Стратегическое управление	Стратегическое управление ТИП – это системный подход к формированию и реализации стратегии развития, включающий анализ внутренних и внешних факторов, установление приоритетов и контроль за выполнением задач	[10]
4	Стратегическое управление	Стратегическое управление ТИП – это процесс управления ресурсами и деятельностью платформы, направленный на достижение устойчивого конкурентного преимущества и максимизацию ценности для всех участников	



Источник: [11–13].

Рис. 4. Основные принципы стратегического управления цифровой трансформацией
Fig. 4. Basic principles of strategic management of digital transformation

трансформации с обязательством поддерживать и успешно вести проект.

3. *Культура и организационные изменения*: создание цифровой культуры, которая приветствует инновации и эксперименты, а также проведение необходимых организационных изменений для обеспечения гибкости и адаптивности.

4. *Клиентоориентированность*: фокус на потребностях и ожиданиях клиентов, использование данных и аналитики для понимания и предвидения их потребностей, предлагая персонализированный опыт.

5. *Инновации и технологии*: применение новейших технологий и инноваций для повышения эффективности бизнес-процессов, исследование и внедрение новых инструментов и платформ для улучшения опыта покупателей.

6. *Партнерство и экосистема*: установление партнерских отношений и работа в экосистеме для доступа к дополнительным ресурсам, экспертизе и рынкам, взаимодействие с другими участниками отрасли для совместного роста и успеха.

7. *Аналитика и измерение*: использование данных и метрик для непрерывного измерения и оценки результатов цифровой трансформации, применение аналитических инструментов для принятия информированных решений и оптимизации процессов.

8. *Гибкость и адаптивность*: готовность к изменениям и способность быстро адаптироваться к новым требованиям и возможностям, поскольку гибкость и адаптивность являются ключевыми качествами в быстроменяющейся среде электронной коммерции.

Таким образом, применение этих принципов тесно связано между собой и является существенным для успешной цифровой трансформации ТИП, что позволяет достичь конкурентного преимущества, улучшить клиентский опыт и обеспечить долгосрочный успех на рынке электронной коммерции.

Для более детального рассмотрения взаимосвязи между стратегическим управлением и цифровой трансформацией в ТИП представлена таблица 2, где приведены ключевые элементы стратегического управления и их связь с различными аспектами цифровой трансформации, что поможет наглядно представить, как эти элементы взаимодействуют и влияют на эффективность процесса цифровой трансформации ТИП.

Таблица 2 представляет собой ценный инструмент для понимания и анализа взаимосвязи между стратегическим управлением и цифровой трансформацией, ее использование позволяет лучше понять, как различные аспекты стратегического управления влияют на цифровую трансформацию и какие меры можно предпринять для достижения желаемых результатов. Таким образом, она предоставляет ценные рекомендации и ориентиры для ТИП, стремящихся эффективно управлять своей цифровой трансформацией и достичь успеха на рынке электронной коммерции.

Таблица 2 подтверждает наличие существенной связи между стратегическим управлением и цифровой трансформацией в ТИП, доказывает, что цифровая трансформация играет решающую роль в достижении стратегических целей и успеха на рынке электронной коммерции. Каждый показатель в таблице 2 иллюстрирует, как цифровые технологии воздействуют на различные аспекты стратегического управления, включая анализ и оптимизацию операций, развитие конкурентных преимуществ, адаптацию к изменениям на рынке, инновации и создание новых возможностей. Следовательно, применение цифровых технологий в этих областях способствует повышению эффективности бизнес-процессов, улучшению клиентского опыта и приспособлению к динамичной среде электронной коммерции. Таким образом, все эти факторы являются неотъемлемой частью стратегического управления

Таблица 2. Взаимосвязь стратегического управления и цифровой трансформации в торговых интернет-платформах

Table 2. The relationship between strategic management and digital transformation in online trading platforms

№ No.	Показатель Indicator	Стратегическое управление Strategic management	Цифровая трансформация ТИП Digital transformation of online trading platforms	Взаимосвязь Relationship
1	Анализ и оптимизация операций	Определение и оптимизация операций	Автоматизация бизнес-процессов и повышение операционной эффективности	Цифровая трансформация позволяет проводить анализ и оптимизацию операций с помощью автоматизации бизнес-процессов, что приводит к повышению их эффективности
2	Развитие и укрепление конкурентных преимуществ	Формирование и развитие конкурентных преимуществ	Улучшение клиентского опыта и конкурентоспособности	Цифровая трансформация способствует улучшению клиентского опыта и повышению конкурентоспособности, что способствует развитию и укреплению конкурентных преимуществ
3	Адаптация к изменениям на рынке	Гибкость и реагирование на рыночные тренды	Приспособление к новым требованиям рынка и изменениям поведения клиентов	Цифровая трансформация позволяет ТИП гибко адаптироваться к изменениям на рынке, включая изменения в поведении клиентов, и быстро реагировать на рыночные тренды
4	Инновации и развитие новых возможностей	Исследование и внедрение инноваций	Применение новых технологий и разработка инновационных решений	Цифровая трансформация обеспечивает возможность применения новых технологий и разработку инновационных решений, что способствует постоянным инновациям и развитию новых возможностей для ТИП

Источник: составлено автором на основании данных [14, 15].

и позволяют ТИП быть успешными и конкурентоспособными.

Взаимодействие традиционного и цифрового подходов к управлению ТИП является ключевым фактором для успешного функционирования в современной цифровой среде. В таблице 3 представлено сравнение основных аспектов этих подходов, их отличия и преимущества. Традиционный подход, основанный на физических точках продаж и ограниченных ресурсах, сопряжен с географическими ограничениями и ограниченными возможностями взаимодействия с клиентами. В свою оче-

редь, цифровой подход, основанный на онлайн-присутствии и электронной коммерции, позволяет ТИП иметь глобальное присутствие, широкий выбор товаров и услуг, а также взаимодействие с клиентами в режиме реального времени. Кроме того, цифровой подход обеспечивает расширенные возможности рынка и клиентской базы, улучшенную эффективность операций, возможность принятия обоснованных решений на основе данных, а также способность быстро адаптироваться и реагировать на тренды. Понимание различий и преимуществ каждого подхода поможет ТИП

Таблица 3. Сравнение традиционного и цифрового подходов к управлению ТИП

Table 3. Comparison of traditional and digital approaches to managing online trading platforms

Основные аспекты <i>Main aspects</i>	Традиционный подход <i>Traditional approach</i>	Цифровой подход <i>Digital approach</i>	Отличия <i>Differences</i>	Преимущества <i>Advantages</i>
<i>Бизнес-модель</i>	Основана на физических точках продаж	Основана на онлайн-присутствии и электронной коммерции	Глобальное присутствие	Расширенные возможности рынка и клиентской базы
<i>Каналы продаж</i>	Ограничены географическими рамками	Международные и глобальные каналы продаж	Расширенные возможности продаж	Увеличение охвата аудитории и рост продаж
<i>Продуктовый ассортимент</i>	Ограничен пространством и ресурсами	Безграничные возможности предложения товаров и услуг	Большой выбор товаров и услуг	Удовлетворение разнообразных потребностей клиентов
<i>Клиентский опыт</i>	Ограничен взаимодействием в физическом пространстве	Персонализированный, многоканальный и взаимодействие в режиме реального времени	Повышенная степень вовлеченности клиентов	Улучшенная удовлетворенность клиентов и лояльность
<i>Маркетинг и реклама</i>	Традиционные методы (печатные СМИ, радио, ТВ)	Цифровой маркетинг, социальные сети, контент-маркетинг	Более точное таргетирование аудитории	Увеличение эффективности маркетинговых кампаний
<i>Сбор и анализ данных</i>	Ограниченный доступ к клиентской информации	Широкие возможности сбора, анализа и применения данных	Большое количество доступной информации	Принятие обоснованных решений на основе данных
<i>Операционная эффективность</i>	Ограниченные возможности автоматизации и оптимизации процессов	Автоматизация и оптимизация бизнес-процессов с использованием цифровых инструментов	Более эффективное управление операциями	Сокращение времени и затрат на процессы, повышение эффективности
<i>Инновации и гибкость</i>	Ограниченные возможности внедрения новых технологий	Гибкость внедрения инноваций и адаптации к изменениям рынка	Более быстрая адаптация и реагирование на тренды	Способность быть конкурентоспособным и инновационным
<i>Взаимодействие с клиентами</i>	Ограниченные возможности взаимодействия и обратной связи	Многоканальное взаимодействие, персонализация и обратная связь с клиентами	Более близкие отношения с клиентами	Улучшенная удовлетворенность и лояльность клиентов
<i>Управление данными и аналитика</i>	Ограниченный доступ к данным и аналитическим инструментам	Широкий доступ к данным и возможности анализа и прогнозирования	Более точное принятие решений на основе данных	Улучшение стратегического управления и прогнозирование трендов

оптимизировать свою стратегию управления и достичь конкурентного преимущества в сфере электронной коммерции.

Неотъемлемым фактором для эффективного функционирования в современной цифровой среде является взаимодействие между традиционным и цифровым подходами к управлению ТИП. В таблице 3 представлено глубокое и всестороннее сравнение традиционного и цифрового подходов к управлению ТИП, включающее анализ и оценку основных аспектов, отличий и преимуществ каждого подхода:

Традиционный подход, основываясь на физических точках продаж, ограниченных ресурсах и территориальных ограничениях, несет в себе определенные ограничения, которые отражаются на возможностях взаимодействия с клиентами и операционной эффективности. В то же время цифровой подход, основанный на онлайн-присутствии и электронной коммерции, открывает перед ТИП беспрецедентные возможности, такие как глобальное присутствие, международные и глобальные каналы продаж, персонализация и взаимодействие в режиме реального времени.

Цифровой подход также обеспечивает расширенные возможности рынка и клиентской базы, более точное таргетирование аудитории, доступ к обширному объему данных для анализа и принятия обоснованных решений, а также высокую гибкость и способность оперативно адаптироваться к динамическим требованиям рынка.

Надлежащее осмысление и понимание различий между традиционным и цифровым подходами, а также осознание преимуществ, которые цифровая трансформация приносит в сферу ТИП, существенно способствуют эффективному управлению операциями, повышению конкурентоспособности и достижению удовлетворения клиентов в современном мире электронной коммерции.

Данная табличная иллюстрация представляет возможность осуществить сравнительный анализ фундаментальных раз-

личий между традиционным и цифровым подходами к управлению ТИП, и показывает, что цифровая трансформация открывает широкий спектр перспектив для ТИП, включающий глобальное присутствие, многоканальное взаимодействие, индивидуализацию, эффективный маркетинг, анализ данных и совершенствование клиентского опыта. Таким образом, потенциальные выгоды цифровой трансформации включают в себя повышение конкурентоспособности, увеличение объемов продаж и повышение удовлетворенности клиентов, что является существенными преимуществами для ТИП.

Вызовы и препятствия при стратегическом управлении цифровой трансформацией

Современные вызовы и препятствия, с которыми сталкиваются ТИП в процессе стратегического управления цифровой трансформацией, представляют собой комплексные проблемы, требующие глубокого анализа и специализированных решений. Цифровая трансформация является мощным инструментом для улучшения эффективности бизнес-процессов и расширения рыночных возможностей ТИП. Однако цифровая трансформация также включает в себя сложности, связанные с изменениями в организационной культуре, адаптацией к новым технологиям, обеспечением кибербезопасности и управлением изменениями внутри организации.

Современные вызовы и препятствия охватывают широкий спектр аспектов, включая необходимость пересмотра бизнес-моделей, преодоление сопротивления со стороны сотрудников и нахождение баланса между использованием новых технологий и сохранением устоявшихся процессов. Более того, цифровая трансформация требует высокого уровня гибкости и адаптивности, поскольку среда электронной коммерции постоянно меняется и развивается.

При стратегическом управлении цифровой трансформацией ТИП важно не только идентифицировать вызовы и препятствия, но и разработать соответствующие стратегии и решения для их преодоления, что может включать в себя улучшение кибербезопасности, внедрение обучения и образовательных программ для персонала, а также привлечение экспертов в области цифровой трансформации. Стремление к преодолению данных сложностей поможет ТИП добиться успешной и эффективной цифровой трансформации, улучшить свою конкурентоспособность и достичь устойчивого роста в сфере электронной коммерции.

После рассмотрения современных вызовов и препятствий, которые возникают в контексте цифровой трансформации

ТИП, требуется провести дальнейшую детализацию и предложить разносторонние решения для эффективного преодоления этих сложностей. Представленная в таблице 4 сравнительная оценка вызовов и препятствий сопровождается аналитическими и стратегическими подходами, которые предлагаются в целях их преодоления. Применение анализа и решений, представленных в данной таблице, поможет ТИП разработать и реализовать эффективные стратегии управления цифровой трансформацией, преодолеть вызовы и препятствия, способствуя устойчивому росту и повышению конкурентоспособности в сфере электронной коммерции.

Из таблицы 4, представляющей сравнение вызовов и препятствий цифровой трансформации ТИП, видно, что цифро-

Таблица 4. Сравнение вызовов и препятствий цифровой трансформации ТИП: анализ и решения

Table 4. Comparison of challenges and obstacles to digital transformation of online trading platforms: analysis and solutions

№ No.	Вызовы и препятствия <i>Challenges and obstacles</i>	Анализ <i>Analysis</i>	Решения <i>Decisions</i>	Важность <i>Importance</i>
1	Изменение потребительского поведения	Исследование изменений в предпочтениях	Персонализация предложений и опыта	Высокая
2	Технологические ограничения	Анализ существующих систем и инфраструктуры	Инвестиции в современные технологии и инновации	Высокая
3	Кибербезопасность	Анализ уязвимостей и рисков	Внедрение современных мер защиты и обучение сотрудников	Средняя
4	Изменение конкурентной среды	Мониторинг конкурентов и рынка	Разработка стратегий дифференциации и новых конкурентных преимуществ	Средняя
5	Управление большим объемом данных	Анализ возможностей хранения и обработки данных	Внедрение мощных аналитических инструментов и систем управления данными	Высокая
6	Недостаток квалифицированных кадров	Оценка навыков и компетенций персонала	Обучение и развитие сотрудников, привлечение внешних экспертов	Средняя
7	Финансовые ограничения	Анализ бюджета и финансовых ресурсов	Поиск финансовых партнеров и источников финансирования	Средняя
8	Юридические и регуляторные ограничения	Анализ соответствия законодательству и регулятивным нормам	Сотрудничество с юридическими консультантами и соблюдение регуляторных требований	Средняя

вая трансформация сопровождается рядом сложностей и вызовов, которые необходимо учитывать и решать при стратегическом управлении, анализ этих вызовов и препятствий позволяет выделить основные области, требующие особого внимания и действий.

Таким образом, для успешной реализации цифровой трансформации ТИП необходимо эффективно управлять вызовами, включая изменение организационной культуры и преодоление сопротивления со стороны сотрудников через разработку обучающих программ и вовлечение персонала, а также достигать баланса между использованием новых технологий и сохранением устоявшихся процессов, обеспечивать кибербезопасность путем внедрения соответствующих мер и строгих политик безопасности для защиты данных клиентов и обеспечения безопасности транзакций.

Важно отметить, что продвижение и маркетинг являются вызовами, требующими разработки целевых стратегий и анализа эффективности маркетинговых кампаний, а также каждый вызов и препятствие требует индивидуального подхода и соответствующих решений, при применении аналитических и стратегических подходов ТИП смогут успешно преодолеть сложности цифровой трансформации, достичь конкурентного преимущества и обеспечить устойчивый рост в сфере электронной коммерции.

Заключение

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что цифровая трансформация играет ключевую роль в современной сфере электронной коммерции, предоставляя широкий спектр возможностей для улучшения бизнес-процессов, привлечения и удержания клиентов, расширения рыночной доли и достижения конкурентного преимущества.

Успешная реализация стратегии цифровой трансформации ТИП требует эффективного управления сложностями, связанными с изменениями в организационной культуре, адаптацией к новым технологиям, обеспечением кибербезопасности, преодолением сопротивления со стороны персонала, а также грамотного руководства и принятия решений для успешной трансформации и достижения конкурентного преимущества.

В статье также были отмечены требования (условия), которые должны быть соблюдены для успешной цифровой трансформации, включая разработку четкой стратегии, клиентоориентированный подход, интеграцию новых технологий и развитие гибкой и инновационной культуры. Понимание данных принципов и вызовов позволяет ТИП принимать эффективные решения и осуществлять успешную трансформацию, обеспечивая конкурентное преимущество, улучшение репутации и долгосрочный рост в области электронной коммерции.

Список литературы

1. Number of Internet users worldwide from 2005 to 2022 (in millions) // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/> (дата обращения: 08.08.2023).
2. Олейник О. С., Согац С. В., Степанова Е. В. Выбор современных инструментов маркетинговых коммуникаций для повышения конкурентоспособности бизнеса // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2022. Т. 24. № 1. С. 81–90. DOI: 10.15688/ek.vjvolsu.2022.1.8.
3. Ленков И. Н., Голубцов И. А. Цифровые финансовые инструменты как средство сбережения и платежа // Сберегательное дело за рубежом. 2022. № 1. С. 34–38. DOI: 10.36992/75692_2022_1_34.
4. Баторшина Г. Д., Молодцов И. Н. Цифровые технологии в формировании узнаваемых брендов для предприятий e-commerce АПК // Вестник НГИЭИ. 2023. № 6 (145). С. 75–88. DOI: 10.24412/2227-9407-2023-6-75-88.
5. Долгий П. А., Костерев М. С., Сушков А. Е., Пылинская Ю. А., Бакшеев В. В. Стратегии развития компаний в условиях развития рынка информационных услуг и цифровизации экономики: вызовы и возможности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 8-1. С. 177–184. DOI: 10.34670/AR.2021.73.42.022.

6. Artificial intelligence (AI) market size worldwide in 2021 with a forecast until 2030 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1365145/artificial-intelligence-market-size> (дата обращения: 08.08.2023).
7. Положенцева Ю. С. Трансформация экономической системы под воздействием процессов цифровизации // Стратегическое управление развитием социально-экономических систем: Теория, практика. 2020. С. 60–68.
8. Соболевская Т. Г. Цифровые технологии в электронной коммерции // Приоритеты новой экономики: Энергопереход 4.0 и цифровая трансформация. 2022. С. 445–447.
9. Yun J. J., Zhao X., Park K., Shi L. Sustainability condition of open innovation: Dynamic growth of alibaba from SME to large enterprise // Sustainability. 2020. Vol. 12. No. 11. Article 4379. DOI: 10.3390/su12114379.
10. Anshari M., Almunawar M. N. Adopting open innovation for SMEs and industrial revolution 4.0 // Journal of Science and Technology Policy Management. 2022. Vol. 13. No. 2. P. 405–427. DOI: 10.1108/JSTPM-03-2020-0061.
11. Смотрицкая И. И., Черных С. И. Современные тенденции цифровой трансформации государственного управления // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2018. № 5. С. 22–36.
12. Лубянская Э. Б., Анисимов Ю. П. Особенности системы стратегического управления инновационными проектами в условиях цифровой экономики // Организатор производства. 2019. Т. 27. № 2. С. 81–93. DOI: 10.25987/VSTU.2019.68.57.008.
13. Трофимов В. В., Трофимова Л. А. О концепции управления на основе данных в условиях цифровой трансформации // Петербургский экономический журнал. 2021. № 4. С. 149–155. DOI: 10.24412/2307-5368-2021-4-149-155.
14. Скворцова Н. А. Цифровая трансформация компаний и отраслей в экономике России // Тенденции и технологии управления процессами и системами в современной экономике. 2022. С. 225–233.
15. Заметина Т. В., Комбарова Е. В., Щербакова О. В. Цифровая трансформация образования в условиях социально-экономических и технологических изменений // Инновационное развитие: потенциал науки, бизнеса, образования. 2022. С. 99–121.

Сведения об авторах

Штода Дмитрий Андреевич, ORCID 0009-0008-5858-8368, аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, kaskadradio@mail.ru

Мусатова Ирина Владимировна, ORCID 0000-0002-4678-2760, канд. экон. наук, доцент, кафедра менеджмента и государственного управления, Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, Орел; кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, Irina-mousatova@yandex.ru

Статья поступила 04.07.2023, рассмотрена 18.07.2023, принята 03.08.2023

References

1. Number of Internet users worldwide from 2005 to 2022 (in millions). Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide> (accessed 08.08.2023).
2. Oleinik O. S., Sogas S. V., Stepanova E. V. Modern communicative marketing strategy tools enhancing business competitive advantage. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*=Journal of Volgograd State University. Economics, 2022, vol.24, no.1, pp.81-90 (in Russian).
3. Lenkov I. N., Golubtsov I. A. Digital financial instruments as a means of saving and payment. *Sberegatel'noe delo za rubezhom*=Savings business abroad, 2022, no.1, pp.34-38 (in Russian). DOI: 10.36992/75692_2022_1_34.
4. Batorshina G. D., Molodtsov I. N. Communications of digital platforms, on the example of marketplaces of the agro-industrial complex. *Vestnik NGIEI*=Bulletin NGIEI, 2023, no.6(145), pp.75-88 (in Russian). DOI: 10.24412/2227-9407-2023-6-75-88.
5. Dolgoy P. A., Kosterev M. S., Sushkov A. E., Pylinskaya Yu. A., Baksheev V. V. Strategies for the development of companies in the conditions of development of the market of information services and digitalization of the economy: challenges and opportunities. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*=Economics: Yesterday, Today, Tomorrow, 2021, vol.11, no.8-1, pp.177-184 (in Russian). DOI: 10.34670/AR.2021.73.42.022.
6. Artificial intelligence (AI) market size worldwide in 2021 with a forecast until 2030. Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1365145/artificial-intelligence-market-size> (accessed 08.08.2023).

7. Polozhentseva Yu. S. Polozhentseva Yu. S. *Transformatsiya ekonomicheskoi sistemy pod vozdeistviem protsessov tsifrovizatsii* [Transformation of the economic system under the influence of digitalization processes]. *Strategicheskoe upravlenie razvitiem sotsial'no-ekonomicheskikh sistem: Teoriya, praktika* [Strategic management of the development of socio-economic systems: Theory, practice], 2020, pp.60-68.
8. Sobolevskaya T. G. *Tsifrovye tekhnologii v elektronnoi kommertsii* [Digital technologies in e-commerce]. *Priornity novoi ekonomiki: Energoperekhod 4.0 i tsifrovaya transformatsiya* [Priorities of the new economy: Energy transition 4.0 and digital transformation], 2022, pp.445-447.
9. Yun J. J., Zhao X., Park K., Shi L. Sustainability condition of open innovation: Dynamic growth of alibaba from SME to large enterprise. *Sustainability*, 2020, vol.12, no.11, article 4379. DOI: 10.3390/su12114379.
10. Anshari M., Almunawar M. N. Adopting open innovation for SMEs and industrial revolution 4.0. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 2022, vol.13, no.2, pp.405-427. DOI: 10.1108/JSTPM-03-2020-0061.
11. Smotrinskaya I. I., Chernykh S. I. Modern trends of digital transformation of public administration. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk*, 2018, no.5, pp.22-36 (in Russian).
12. Lubyanskaya E. B., Anisimov Yu. P. The peculiarities of the system of strategic management for innovative projects in the conditions of the digital economy. *Organizator proizvodstva=Organizer of production*, 2019, vol.27, no.2, pp.81-93 (in Russian). DOI: 10.25987/VSTU.2019.68.57.008.
13. Trofimov V. V., Trofimova L. A. On the concept of data-driven management under the conditions of digital transformation. *Peterburgskii ekonomicheskii zhurnal=St. Petersburg Economic Journal*, 2021, no.4, pp.149-155 (in Russian).
14. Skvortsova N. A. Digital transformation of companies and industries in the Russian economy. *Tendentsii i tekhnologii upravleniya protsessami i sistemami v sovremennoi ekonomike*, 2022, pp.225-233 (in Russian).
15. Zametina T. V., Kombarova E. V., Shcherbakova O. V. Digital transformation of education in the conditions of socio-economic and technological changes. *Innovatsionnoe razvitie: potentsial nauki, biznesa, obrazovaniya*, 2022, pp.99-121 (in Russian).

About the authors

Dmitry A. Shtoda, ORCID 0009-0008-5858-8368, Postgraduate, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, 9262466868@mail.ru

Irina V. Musatova, ORCID 0000-0002-4678-2760, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Management and Public Administration Department, Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel; Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, Irina-musatova@yandex.ru

Received 04.07.2023, reviewed 18.07.2023, accepted 03.08.2023