

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»

<https://mes-journal.ru>

2025, № 6 / 2025, Iss. 6 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 004.896



<sup>1</sup>Макаров И.С., <sup>1</sup>Скворцова Н.А.,

<sup>1</sup>Московский финансово-промышленный университет Синергия

### *Современные направления цифровой трансформации бизнеса в сфере e-com*

**Аннотация:** целью исследования является анализ тенденций цифровой трансформации в сфере электронной коммерции (e-commerce) и выявление основополагающих факторов, определяющих эффективность цифровых изменений в условиях глобальной конкуренции.

В статье обобщены результаты анализа современных исследований в области цифровой трансформации бизнеса в секторе e-commerce, раскрыты тренды и стратегические ориентиры цифрового развития предприятий.

**Методы:** в исследовании применяются методы системного и сравнительного анализа, контент-анализ научных публикаций и аналитических отчетов по цифровой трансформации в сфере e-commerce, а также кейс-метод с опорой на примеры успешных цифровых преобразований российских и зарубежных компаний. Использован метод структурно-функционального моделирования для выявления взаимосвязей между технологическими, организационными и экономическими аспектами цифровизации бизнеса. Теоретико-методологическую основу составили концепции цифровой экономики, платформенных экосистем, а также современные подходы к управлению проектами и инновациями в условиях цифровой среды.

**Результаты:** проведенный анализ позволил выделить направления цифровой трансформации в электронной коммерции: развитие омниканальных стратегий, интеграция технологий искусственного интеллекта и больших данных, внедрение генеративных AI-инструментов, формирование устойчивых бизнес-моделей, усиление роли платформенных экосистем и систем кибербезопасности. Установлено, что цифровизация способствует росту операционной эффективности и конкурентоспособности предприятий, сокращению транзакционных издержек и улучшению клиентского опыта. Выявлены риски цифровой трансформации – технологическое неравенство между крупными и малыми предприятиями, кадровый дефицит, сопротивление изменениям в корпоративной культуре. На основе анализа прогнозных данных выделены тенденции будущего развития e-commerce: расширение международных маркетплейсов, внедрение автономной логистики, использование устойчивых бизнес-моделей.

**Выводы:** Исследование подтвердило, что цифровая трансформация в сфере e-commerce становится неотъемлемым элементом современного стратегического управления, обеспечивающим переход от традиционных бизнес-моделей к адаптивным цифровым экосистемам. Цифровые технологии – искусственный интеллект, аналитика данных, автоматизация, омниканальные решения – формируют основу новой парадигмы управления, повышающей устойчивость и инновационный потенциал бизнеса. В то же время успешная реализация цифровых стратегий требует системного подхода, пересмотр управленческих методологий, развитие цифровых компетенций персонала и формирование организационной культуры, открытой к изменениям. Цифровая трансформация должна рассматриваться не как технологический проект, а как долговременная стратегия развития, направленная на создание интеллектуальной, устойчивой и конкурентоспособной бизнес-среды.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровая трансформация, электронная коммерция, искусственный интеллект

**Для цитирования:** Макаров И.С., Скворцова Н.А. Современные направления цифровой трансформации бизнеса в сфере e-com // Modern Economy Success. 2025. № 6. С. 355 – 360.

Поступила в редакцию: 23 августа 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 21 октября 2025 г.; Принята к публикации: 24 ноября 2025 г.

<sup>1</sup> *Makarov I.S., <sup>1</sup> Skvortsova N.A.,  
<sup>1</sup> Moscow Financial and Industrial University Synergy*

### *Modern directions of digital transformation of business in the field of e-com*

**Abstract:** the purpose of the study is to analyze the trends of digital transformation in the field of electronic commerce (e-commerce) and identify the underlying factors determining the effectiveness of digital change in the context of global competition.

The article summarizes the results of the analysis of modern research in the field of digital business transformation in the e-commerce sector, reveals key trends and strategic guidelines for the digital development of enterprises.

**Methods:** the research uses methods of systematic and comparative analysis, content analysis of scientific publications and analytical reports on digital transformation in the field of e-commerce, as well as a case study based on examples of successful digital transformations of Russian and foreign companies. The method of structural and functional modeling is used to identify the interrelationships between technological, organizational and economic aspects of business digitalization. The theoretical and methodological basis was formed by the concepts of the digital economy, platform ecosystems, as well as modern approaches to project management and innovation in a digital environment.

**Results:** the analysis made it possible to identify key areas of digital transformation in e-commerce: the development of omnichannel strategies, the integration of artificial intelligence and big data technologies, the introduction of generative AI tools, the formation of sustainable (ESG-oriented) business models, as well as strengthening the role of platform ecosystems and cybersecurity systems. It has been established that digitalization contributes to the growth of operational efficiency and competitiveness of enterprises, reducing transaction costs and improving customer experience. The risks of digital transformation have been identified, such as technological inequality between large and small enterprises, staff shortages, and resistance to changes in corporate culture. Based on the analysis of forecast data, trends in the future development of e-commerce are highlighted: the expansion of international marketplaces, the introduction of autonomous logistics, the use of sustainable business models and increased regulatory requirements in the field of digital transparency.

**Conclusions:** The study confirmed that digital transformation in the field of e-commerce is an integral element of modern strategic management, ensuring the transition from traditional business models to adaptive digital ecosystems. Digital technologies – artificial intelligence, data analytics, automation, omnichannel solutions – form the basis of a new management paradigm that increases the sustainability and innovation potential of a business. At the same time, the successful implementation of digital strategies requires a systematic approach, including the revision of management methodologies, the development of digital competencies of personnel and the formation of an organizational culture open to change. Digital transformation should be considered not as a technological project, but as a long-term development strategy aimed at creating an intelligent, sustainable and competitive business environment.

**Keywords:** digitalization, digital transformation, e-commerce, artificial intelligence

**For citation:** Makarov I.S., Skvortsova N.A. Modern directions of digital transformation of business in the field of e-com. Modern Economy Success. 2025. 6. P. 355 – 360.

The article was submitted: August 23, 2025; Approved after reviewing: October 21, 2025; Accepted for publication: November 24, 2025.

### Введение

В условиях ускоряющейся глобализации и высокой динамики рыночных процессов предприятия e-com сталкиваются с комплексом вызовов, связанных с необходимостью обеспечения прозрачности бизнес-процессов, защиты данных, снижения операционных издержек и повышения эффективности управленческих решений. Цифровая трансформация в электронной коммерции рассматривается теперь не как простое внедрение новых технологий, а как стратегическая и организационная перестройка, формирующая гибкие, устойчивые, инновационные бизнес-модели, способные адаптироваться к стремительным изменениям цифровой среды.

На процесс трансформации оказывают влияние как внешние факторы – технологические инновации, государственная политика в области цифровой экономики, развитие цифровой инфраструктуры, – так и внутренние – лидерство, организационная культура, уровень цифровой зрелости и возможности анализа данных.

Под цифровой трансформацией понимается не только диджитализация существующих бизнес-процессов, но и переосмысление всей архитектуры бизнеса: трансформация бизнес-моделей, каналов взаимодействия с клиентами, цепочек поставок, а также применение технологий анализа данных и искусственного интеллекта в управлении [11, с. 133]. Важнейшими направлениями развития e-commerce являются мобильная коммерция, интеграция с социальными медиа и использование технологий «Индустрии 4.0».

По-прежнему одной из наиболее актуальных и значимых задач современного менеджмента остается осмысление роли и последствий внедрения цифровых технологий в различные сферы бизнеса. Несмотря на активное изучение данной проблематики, она продолжает сохранять высокий потенциал для дальнейших исследований и практических разработок [2, с. 1469].

Следует подчеркнуть, что интеграция цифровых технологий в структуру организации сопровождается масштабными организационными преобразованиями, которые неизбежно ведут к пересмотру принципов функционирования бизнеса как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне целых отраслей.

В настоящее время экономика России сталкивается с рядом серьезных вызовов: последствиями пандемии, влиянием специальной военной операции, колебаниями валютных курсов и общей нестабильностью мировой экономической среды. Вышеперечисленные факторы

оказывают негативное воздействие на бизнес-сектор, замедляют развитие предприятий и, что выступает наиболее злободневной проблемой, снижают поступления в государственный бюджет [15].

Указанные обстоятельства обуславливают необходимость переосмысления существующих управленческих подходов, используемых при реализации проектов цифровой трансформации. В связи с этим необходимо учитывать отраслевую специфику, особенности государственного регулирования и индивидуальные характеристики конкретных проектов.

Для стабилизации экономической ситуации требуется выработка стратегии, ориентированной на инновации и координацию интересов государства, бизнеса и общества [7, с. 218]. На сегодняшний день главными направлениями развития управленческих практик в России становятся следование принципам ESG, развитие социально-этического маркетинга, автоматизация и цифровая трансформация [8].

Цифровая трансформация бизнеса выступает как один из важнейших трендов современной рыночной экономики. Наблюдаемый процесс многогранен и отражает способность организаций оперативно адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры, технологическим инновациям и новым условиям конкуренции.

Современные компании демонстрируют готовность к радикальной перестройке внутренних процессов, бизнес-моделей и также систем взаимодействия с клиентами. Электронная коммерция (e-commerce) не является исключением: она представляет собой совокупность цифровых торговых и финансовых операций, осуществляемых посредством онлайн-платформ, мобильных приложений и систем электронных платежей [6, с. 38-39].

E-commerce становится новой парадигмой рыночной деятельности, предоставляя менеджерам инструменты для успешной конкуренции в «цифровой экономике». Основной принцип этой сферы заключается в перераспределении функций между производителями, посредниками и конечными потребителями [13].

### Материалы и методы исследований

Технологическая природа электронной коммерции проявляется не только в развитии интернет-платформ и автоматизированных цепочек поставок, но и в масштабной перестройке бизнес-моделей и повышении операционной эффективности. За последние годы доля онлайн-продаж в общем объеме розничного рынка

значительно выросла, превысив в ряде стран 20% к 2021 году, чему способствовала пандемия COVID-19, ускорившая переход малого и среднего бизнеса в онлайн-среду [4, с. 82].

Одновременно усиливается потребность в создании формализованных методик измерения e-commerce и управления цифровыми платформами, которые концентрируют все большую долю как B2C, так и B2B-продаж. Статистические данные подтверждают рост масштабов отрасли: в США за период праздничных распродаж объем онлайн-транзакций превысил 241 млрд долларов, причем значительная часть продаж была осуществлена через мобильные устройства, что подчеркивает значение омниканальных стратегий [13].

Активное внедрение искусственного интеллект-

та в сфере e-commerce позволяет снижать операционные издержки и повышать производительность, однако вызывает и социально-экономические риски – сокращение рабочих мест для сотрудников с низким уровнем квалификации, что может привести к росту безработицы [5, с. 183].

Тем не менее, цифровизация продолжает оставаться основной предпосылкой развития бизнеса, обеспечивая модернизацию бизнес-моделей и открывая новые возможности для инноваций (табл. 1). В условиях стремительного технологического прогресса предприятия все чаще пересматривают свои стратегии, стремясь к интеграции передовых цифровых решений [14].

Таблица 1

Тенденции будущего [8].

Table 1

Future trends [8].

Тренд	Характеристика
Ускоренный рост применения генеративного AI	не просто чат-боты или рекомендации, а автоматизированные создания описаний, изображений, персонализированных интерфейсов, возможно даже автоматизация дизайна и маркетинга
Увеличение значения «умных» логистических цепочек	дроны, беспилотные средства доставки, роботизация складов, предиктивный анализ для управления запасами, снижение времени доставки до минимума
Устойчивые бизнес-модели	циркулярная экономика, экологичная упаковка, сокращение углеродного следа, «зеленые» предложения как часть маркетинга и брендинга
Усиление регулирования	требования по кибербезопасности, прозрачности алгоритмов, защите потребителя, борьбе с фейковыми отзывами и манипуляциями

Источник: составлено авторами, на основе [14, 8].

Source: compiled by the authors, based on [14, 8].

Руководители организаций проявляют готовность к инвестициям в цифровую трансформацию, осознавая ее значимость для повышения конкурентоспособности. Проекты цифровой трансформации носят комплексный характер и направлены на оптимизацию бизнес-процессов, создание новых цифровых продуктов и сервисов, развитие клиентского опыта, внедрение инноваций и формирование цифровой корпоративной культуры [8].

#### Результаты и обсуждения

Аналитика данных и искусственный интеллект становятся основными инструментами управления в e-commerce, позволяя точнее прогнозировать прибыль, минимизировать риски и персонализировать взаимодействие с клиентом.

Безусловно, планируется расширение международных маркетплейсов, упрощение таможенных барьеров, мультязычность [1, с. 229].

Дальнейшее развитие цифровой экономики

приведет к автоматизации и роботизации, что значительно сократит рабочие места на производстве. Однако возникнет спрос на новые профессии и компетенции, изменятся принципы организации работы, и повысятся требования к ее выполнению.

Внедрение комплексных цифровых технологий тесно связано с применением методов и средств управления проектами на различных уровнях: управление портфелями проектов, программами и индивидуальными проектами.

Цифровизация компаний как сложный и многогранный процесс требует широкого спектра методик и инструментов. Все это приводит к стратегическим организационным изменениям, объединяя в себе автоматизацию, цифровизацию и требует специальных инструментов и подходов, характерных для стратегического менеджмента и изменений в организации.

Современная цифровая экономика формируется на трех уровнях [3]:

— международные цифровые платформы (Google, eBay);

— независимые предприятия, использующие их технологии и инфраструктуру;

— объединение производителей и потребителей для упрощенного взаимодействия.

На всех уровнях активно внедряются технологии персонализации, машинного обучения и анализа больших данных (Big Data), что позволяет формировать точные рекомендации и прогнозы поведения клиентов. Примером является китайская компания Alibaba, применяющая комплексную аналитику данных для построения персонализированных маркетинговых кампаний [10, с. 38].

В дополнение к этому активно развиваются технологии social commerce (продажи через социальные сети), immersive commerce (использование VR и AR для визуализации товаров) и подписные бизнес-модели, обеспечивающие устойчивый поток доходов и удержание клиентов.

## Выводы

Проведенное исследование показало, что цифровизация требует серьезного внимания к вопросам доверия и безопасности. С ростом объемов данных и числа киберинцидентов усиливается значение кибербезопасности и применения блокчейн-технологий для защиты информации и прозрачности транзакций.

Вместе с тем, малый и средний бизнес сталкивается с трудностями внедрения цифровых решений из-за нехватки ресурсов и компетенций. Это вызывает внутреннее сопротивление изменениям и формирует потребность в новой корпоративной культуре, основанной на гибкости и цифровом мышлении.

Таким образом, цифровая трансформация бизнеса становится не только технологическим, но и социально-экономическим процессом, требующим комплексного подхода, стратегического планирования и готовности к организационным изменениям.

## Список источников

1. Андреев А.А. Факторы влияния электронной коммерции на потребительское поведение в условиях цифровой трансформации рынка // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 227 – 232.
2. Белоумцева А.А., Бубновская Т.В. Тенденции развития отрасли торговли в период цифровой трансформации экономики // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 6. С. 1467 – 1486.
3. Интернет-торговля в России 2024: маркетинговое исследование [Электронный ресурс] // Data Insight. 2024. URL: [https://datainsight.ru/eCommerce\\_2023](https://datainsight.ru/eCommerce_2023) (дата обращения: 07.07.2025)
4. Кузьмина Т.И. Состояние и тенденции развития электронной коммерции в практике мировой торговли // Управленческий учет. 2022. № 1. С. 80–85.
5. Меджидов К.М., Закиев Р.А., Айвазов С.Ю., Аракелян Г.А. Трансформация e-commerce в России: как социальные сети заменяют классические маркетплейсы // Социальное управление: студенческая наука. 2025. Том 7. № 1. С. 181 – 187.
6. Наумов С.О., Савинов Ю.А., Скурова А.В., Тарановская Е.В. Расширение использования новой бизнес-модели реализации товаров в электронной коммерции Китая // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 2. С. 36 – 41.
7. Паздникова Н.П., Малухин А.С. Тенденции развития электронной коммерции в условиях диджитализации: тренды региональной и мировой экономики // Вестник ПНИПУ. 2024. № 2. С. 216 – 227.
8. Развитие электронной коммерции и цифровизации закупок в 2024 году [Электронный ресурс] // Агора. 2024. URL: <https://www.agora.ru/blog/razvitie-elektronnoy-kommertsii-2024/> (дата обращения: 02.07.2025)
9. Российский рынок e-commerce: обзор и итоги 2023/2024 [Электронный ресурс]. М.: E-retail Week, 2024. PDF. URL: [https://eretailweek.ru/images/2024/ecom2023\\_catalog.pdf](https://eretailweek.ru/images/2024/ecom2023_catalog.pdf) (дата обращения: 07.09.2025)
10. Савинов Ю.А., Орлова Г.А., Скурова А.В. Тенденции развития электронной коммерции в международном бизнесе // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 12. С. 31 – 43.
11. Скворцова Н.А., Захаров А.В., Булатов И.И. Цифровая трансформация бизнес-процессов на основе технологий искусственного интеллекта (российский и международный опыт) // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 1. С. 131 – 152. DOI: 10.18334/erpp.15.1.122526
12. Чернышов Д.А., Анисимов А.Ю. Специфика цифровой трансформации организаций сегмента e-commerce // Креативная экономика. 2024. № 2 (52). С. 584 – 585.

13. Тренды e-commerce 2024: как ритейлеру адаптироваться к изменению рынка [Электронный ресурс] // RetailCRM (блог). 2024. URL: <https://www.retailcrm.ru/blog/trends-in-ecommerce> (дата обращения: 13.07.2025)
14. Цифровая трансформация: эффекты и риски в новых условиях (Коллективная монография) / Нац. иссл. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 156 с.
15. Statista – In-depth: B2B e-Commerce 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/study/44442/statista-report-b2b-e-commerce/> (дата обращения: 30.07.2025)

### References

1. Andreev A.A. “Factors Influencing E-Commerce on Consumer Behavior in the Context of Digital Market Transformation”. Management Accounting. 2025. No. 5. P. 227 – 232.
2. Beloumtseva, A.A., Bubnovskaya, T.V. “Trends in the Development of the Trade Industry during the Digital Transformation of the Economy”. Creative Economy. 2024. Vol. 18. No. 6. P. 1467 – 1486.
3. Online Commerce in Russia 2024: Marketing Research [Electronic Resource]. Data Insight. 2024. URL: [https://datainsight.ru/eCommerce\\_2023](https://datainsight.ru/eCommerce_2023) (date of access: 07.07.2025)
4. Kuzmina, T.I. “Status and Development Trends of E-Commerce in World Trade Practice”. Management Accounting. 2022. No. 1. P. 80 – 85.
5. Medzhidov K.M., Zakiev R.A., Aivazov S.Yu., Arakelyan G.A. Transformation of e-commerce in Russia: How social networks are replacing classic marketplaces. Social management: student science. 2025. Vol. 7. No. 1. P. 181 – 187.
6. Naumov S.O., Savinov Yu.A., Skurova A.V., Taranovskaya E.V. Expanding the use of a new business model for the sale of goods in e-commerce in China. Russian Foreign Economic Bulletin. 2024. No. 2. P. 36 – 41.
7. Pazdnikova N.P., Malukhin A.S. Trends in the development of e-commerce in the context of digitalization: trends in the regional and global economy. Bulletin of PNIPU. 2024. No. 2. P. 216 – 227.
8. Development of e-commerce and digitalization of procurement in 2024 [Electronic resource]. Agora. 2024. URL: <https://www.agora.ru/blog/razvitie-elektronnoy-kommertsii-2024/> (date of access: 02.07.2025)
9. Russian e-commerce market: review and results 2023/2024 [Electronic resource]. Moscow: E-retail Week, 2024. PDF. URL: [https://eretailweek.ru/images/2024/ecom2023\\_catalog.pdf](https://eretailweek.ru/images/2024/ecom2023_catalog.pdf) (date of access: 07.09.2025)
10. Savinov Yu.A., Orlova G.A., Skurova A.V. Trends in the Development of E-Commerce in International Business. Russian Foreign Economic Bulletin. 2024. No. 12. P. 31 – 43.
11. Skvortsova N.A., Zakharov A.V., Bulatov I.I. Digital Transformation of Business Processes Based on Artificial Intelligence Technologies (Russian and International Experience). Economy, Entrepreneurship and Law. 2025. Vol. 15. No. 1. P. 131 – 152. DOI: 10.18334/epp.15.1.122526
12. Chernyshov D.A., Anisimov A.Yu. Specifics of Digital Transformation of Organizations in the E-Commerce Segment. Creative Economy. 2024. No. 2 (52). P. 584 – 585.
13. E-commerce Trends 2024: How Retailers Can Adapt to Market Changes [Electronic resource]. RetailCRM (blog). 2024. URL: <https://www.retailcrm.ru/blog/trends-in-ecommerce> (date of access: 13.07.2025)
14. Digital Transformation: Effects and Risks in the New Conditions (Collective Monograph). National Research University Higher School of Economics. Moscow: ISSEK HSE, 2024. 156 p.
15. Statista – In-depth: B2B e-Commerce 2019. [Electronic resource]. URL: <https://www.statista.com/study/44442/statista-report-b2b-e-commerce/> (date of access: 30.07.2025)

### Информация об авторах

Макаров И.С., аспирант, SPIN-код автора: 6941-7518, Московский финансово-промышленный университет Синергия, 115230, г. Москва, Измайловский вал, 2, [geumakarov@yandex.ru](mailto:geumakarov@yandex.ru)

Скворцова Н.А., кандидат экономических наук, доцент, SPIN код автора: 2579-8025, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9139-3756>, Московский финансово-промышленный университет Синергия, 115230, г. Москва, Хлебозаводский пр-д, д. 7, стр. 10, [NSkvortsova@synergy.ru](mailto:NSkvortsova@synergy.ru)

© Макаров И.С., Скворцова Н.А., 2025