

УДК 338.2

DOI 10.5281/zenodo.18048713

ЛУНИНА Виктория Юрьевна¹,
МЕРКУЛОВА Алла Валентиновна²,
ЯГНЮК Ирина Михайловна¹

¹ Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», ул. Челюскинцев, д 163А, Донецк, Россия, 283015

² ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», ул. Университетская, 24, Донецк, Россия, 283001

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКИ

Статья посвящена изучению процессов цифровой трансформации предприятий в контексте перехода к сервисной экономике – модели, в которой ценность создаётся не за счёт продажи продуктов, а через предоставление комплексных, персонализированных и устойчивых сервисных решений. В условиях ускоряющейся цифровизации и роста клиентских ожиданий предприятия вынуждены пересматривать свои бизнес-модели, интегрируя цифровые технологии (IoT, Big Data, ИИ, облачные платформы, цифровые двойники) не только для оптимизации внутренних процессов, но и для трансформации характера взаимодействия с клиентами. Авторы рассматривают ключевые драйверы цифровой трансформации в сервисной экономике: спрос на гибкость, необходимость устойчивого развития, персонализацию предложений и переход от модели «продукт-владение» к модели «продукт-как-услуга» (Product-as-a-Service). Особое внимание уделяется изменению корпоративной культуры, формированию новых компетенций и перестройке организационных структур под логику сервисного мышления. На основе анализа кейсов из промышленности, финансов и сферы услуг выявлены успешные стратегии цифровой трансформации, включая создание цифровых экосистем, партнёрств и платформенных решений. Рассмотрен процесс цифровой трансформации на примере создания электронного магазина. В заключении подчёркивается, что цифровая трансформация в условиях сервисной экономики – это не просто внедрение технологий, а системное переосмысление ценности, цепочек создания стоимости и роли клиента как соучастника этого процесса.

Ключевые слова: оптимизация, трансформация, конкуренция, конкурентоспособность, интеграция, цифровые решения, цифровая трансформация, сервисная экономика, цифровая инфраструктура, инновации, инновационные изменения, технологические инновации, цифровые системы, цифровая среда.

Введение. В современном мире экономика все более смещается в сторону сервиса, что требует от компаний адаптации к новым условиям и внедрения передовых технологий. Сервисная экономика характеризуется преобладанием услуг над производством товаров, что обуславливает необходимость инновационных подходов к управлению бизнесом и удовлетворению потребностей клиентов. В этой среде цифровизация становится ключевым фактором, определяющим успех и конкурентоспособность компаний.

Цифровые решения играют решающую роль в трансформации бизнес-процессов,

обеспечивая повышение эффективности, улучшение качества обслуживания и создание новых возможностей для взаимодействия с клиентами. Внедрение таких решений позволяет компаниям не только оптимизировать внутренние процессы, но и разрабатывать инновационные модели взаимодействия с потребителями, что особенно важно в условиях стремительного развития технологий и изменения ожиданий клиентов.

Особое значение в условиях сервисной экономики приобретают стратегии цифровой трансформации, которые позволяют компаниям адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка и сохранять конкурентные преимущества. Эти стратегии включают в себя оценку потребностей клиентов, развитие цифровой инфраструктуры, создание инновационных бизнес-моделей и эффективное управление изменениями.

Кроме того, внедрение цифровых решений сопряжено с различными вызовами и препятствиями, которые требуют от компаний тщательной проработки и планирования. Технологические инновации, такие как большие данные, интернет вещей, искусственный интеллект и облачные технологии, открывают новые горизонты для развития, но вместе с тем требуют значительных инвестиций и изменений в организационной культуре.

В условиях российской экономики компании также активно внедряют цифровые решения, стремясь повысить свою конкурентоспособность и соответствовать мировым стандартам. Примеры успешного применения цифровых технологий в различных отраслях свидетельствуют о том, что этот процесс является неотъемлемой частью современного бизнеса, обеспечивая его устойчивое развитие и адаптацию к новым вызовам.

Таким образом, цифровая трансформация в условиях сервисной экономики представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий системного подхода и постоянного совершенствования. Она открывает перед компаниями широкие перспективы для роста и развития, способствуя созданию высококачественных и востребованных услуг, которые отвечают современным требованиям и ожиданиям клиентов.

Отмеченное отражает актуальность данной проблемы и тем самым обуславливает выбор темы исследования, его цель и задачи.

Степень разработанности проблемы. Исследованию цифровой трансформации компании, изучению вопросов актуализации сервисной экономики в современном мире посвящено значительное количество трудов ученых: Баранов Д.Н. [1], Половян А.В., Кузьменко Л.М. [2], Подмаркова И.П. [3], Стырин Е.М. [4], Гретченко А.А. [5], Гелисханов И.З., Бабкин А.В. [6], Смирнов Е.Н. [7], Миронова Н.А. [8], и другие.

Несмотря на значительное количество публикаций, вопрос цифровой трансформации в условиях сервисной экономики освещен недостаточно и остается предметом научных дискуссий.

Целью исследования является изучение и предложение цифровых решений в условиях модели сервисной экономики для повышения эффективности деятельности организации.

Материалы и методы. Методология исследования включает следующие методы: анализа и синтеза, логического обобщения, классификации и структурной группировки, системного анализа (изучение теоретических основ цифровой трансформации в сервисной экономике), проектного моделирования (разработка проекта создания веб-приложения для электронного магазина ООО «ЦЭВР» в Microsoft Project), методы автоматизации бизнес-процессов (используются для разработки веб-приложения для электронного магазина в среде Oracle Apex).

Результаты. Внедрения цифровых решений в условиях модели сервисной экономики представляет собой систематический подход к внедрению и использованию цифровых технологий с целью оптимизации предоставления услуг и улучшения клиентского опыта [13].

Концептуальная модель ориентирована на создание цифровых стратегий, которые

не только соответствуют специфике сервисного бизнеса, но и обеспечивают конкурентные преимущества на рынке.

Основные компоненты концептуальной модели включают в себя [14]:

1. Анализ потребностей клиентов и рынка:
 - Исследование и анализ потребностей целевой аудитории, а также трендов и изменений на рынке;
 - Определение ключевых проблем и возможностей, которые могут быть решены с помощью цифровых решений.
2. Разработка цифровой стратегии:
 - Определение целей и приоритетов внедрения цифровых технологий в соответствии с бизнес-стратегией компании;
 - Формулирование стратегических направлений, таких как улучшение клиентского опыта, оптимизация бизнес-процессов, создание новых цифровых продуктов и услуг.
3. Выбор подходящих технологий и платформ:
 - Оценка существующих цифровых решений и технологических платформ на рынке;
 - Выбор оптимальных инструментов и платформ, соответствующих потребностям и стратегии компании.
4. Внедрение и интеграция цифровых решений:
 - Планирование и реализация процесса внедрения цифровых решений, включая обучение персонала и изменение бизнес-процессов;
 - Интеграция цифровых систем с существующими инфраструктурами и приложениями компании.
5. Мониторинг и оценка результатов:
 - Оценка эффективности внедренных цифровых решений с помощью ключевых показателей производительности (KPI);
 - Использование обратной связи от клиентов и сотрудников для постоянного совершенствования и оптимизации цифровых стратегий.
6. Непрерывное развитие и инновации:
 - Постоянное итеративное улучшение цифровых решений на основе анализа результатов и обратной связи;
 - Внедрение новых технологий и инноваций для поддержания конкурентоспособности и соответствия изменяющимся потребностям рынка.

Концептуальная модель внедрения цифровых решений в условиях модели сервисной экономики играет важную роль в обеспечении успешной цифровой трансформации компаний. Она помогает организациям не только организовать и систематизировать внедрение цифровых технологий, но и создать стратегический фреймворк, который обеспечивает их эффективное использование в бизнес-процессах [15].

Концептуальная модель внедрения цифровых решений в условиях модели сервисной экономики представлена на рисунке 1.

Эффективное внедрение цифровых решений в модели сервисной экономики также способствует улучшению взаимодействия с клиентами. Цифровые инновации позволяют компаниям улучшить связь с клиентами, предоставляя им более удобные и персонализированные услуги. Таким образом, концептуальная модель внедрения цифровых решений играет ключевую роль в том, чтобы помочь компаниям адаптироваться к быстро меняющейся цифровой среде и успешно оперировать в условиях сервисной экономики.

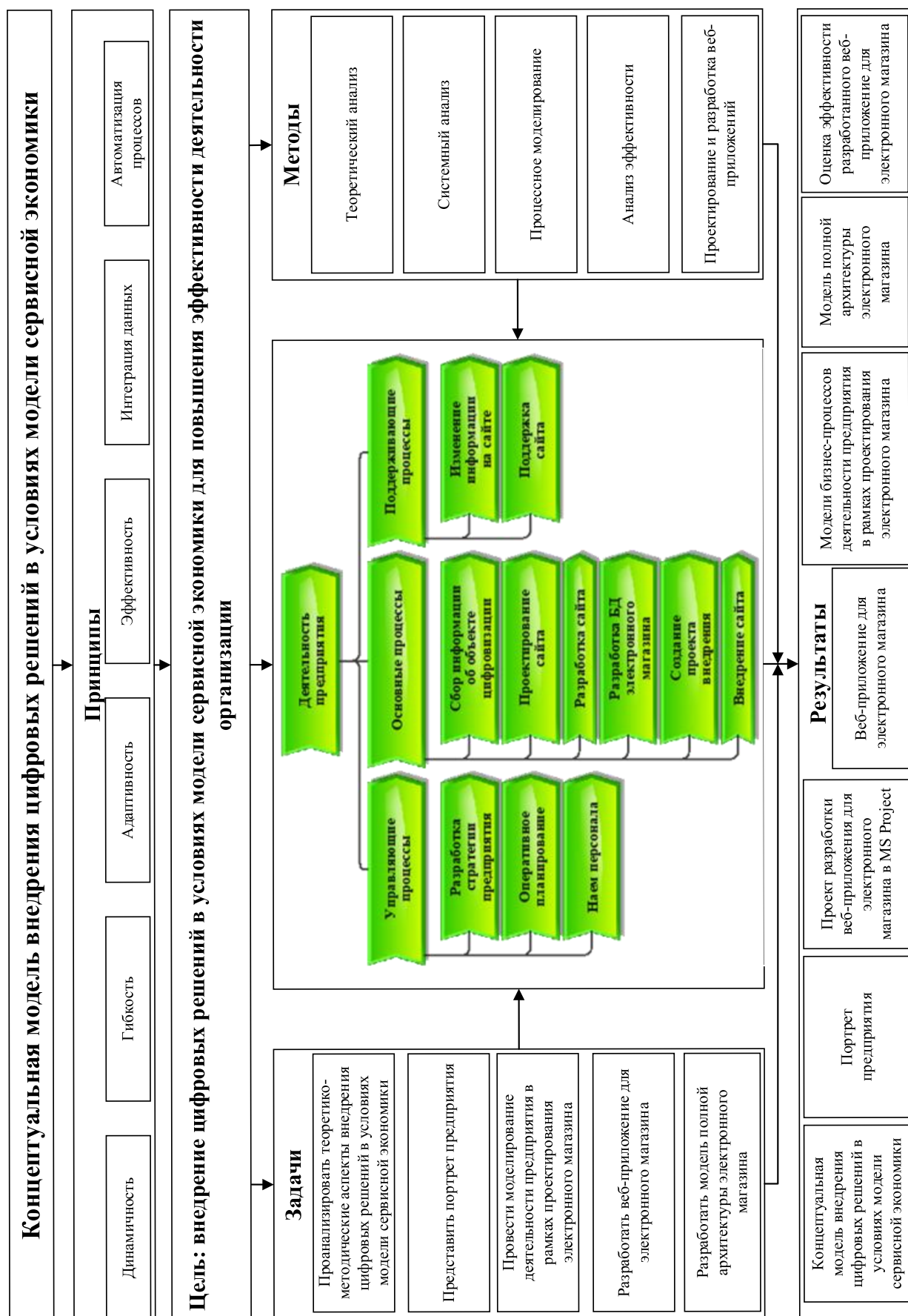


Рис. 1. Концептуальная модель внедрения цифровых решений (авторская разработка)

Цифровая трансформация в сервисной экономике не сводится к IT-модернизации. Это стратегическая переориентация, при которой технологии становятся основой для:

- персонализации (1:1 взаимодействие);
- предиктивности (предупреждение потребностей до их осознания);
- платформенности (открытие экосистемы);
- непрерывности (ценность создаётся «на лету»).

В таблице 1 представлена авторская классификация цифровых решений по их роли в сервисной трансформации.

Таблица 1. Классификация цифровых решений по функциональной роли в сервисной трансформации*

Уровень	Функция	Цифровые решения	Экономический эффект	Пример внедрения
1. Операционный** (automation)	Повышение эффективности внутренних процессов	ERP, RPA, документооборот в облаке	Снижение себестоимости обслуживания на 15–25 %	«Сбербанк»: роботизация 87 % back-office операций [14]
2. Клиентский** (engagement)	Углубление взаимодействия	CRM с ИИ, чат-боты, omnichannel-платформы	Рост NPS на 20–40 п.п.; увеличение LTV на 35 %	«МТС»: ИИ-ассистент «МТС Алиса» обрабатывает 92 % первичных запросов [15]
3. Продуктовый** (augmentation)	Расширение функционала продукта через цифру	IoT, цифровые двойники, OTA-обновления	Рост доли сервисной выручки до 40–60 %	«Камаз»: телематическая платформа «КАМАЗ-Смарт» – 22 % выручки от аналитических сервисов [15]
4. Экосистемный** (platformization)	Создание открытой сервисной платформы	API-шлюзы, маркетплейсы, блокчейн-контракты	Эффект сети; мультипликатор выручки 3–5х	«Яндекс.Такси»: > 250 тыс. водителей + > 50 сервисов (еда, курьеры, доставка) [14]

* составлено авторами на основе [14; 15].

Рассмотрим процесс цифровой трансформации на примере создания электронного магазина ООО «ЦЭВР», который представляет собой цифровую торговую платформу, ориентированную на установление прочных коммерческих связей между субъектами хозяйственной деятельности в регионах, таких как Крым, Донецк и Луганск. Он призван обеспечить удобный и эффективный механизм для совершения бизнес-сделок, включая покупку и продажу товаров и услуг.

Развитие электронного магазина осуществляется с целью стимулирования экономического развития указанных регионов. Предоставление онлайн-платформы для торговли способствует увеличению объемов торговли, расширению рынков сбыта и повышению предпринимательской активности. Благодаря доступу к разнообразным

товарам и услугам через интернет, предпринимателям и потребителям открываются новые возможности для развития бизнеса и удовлетворения потребностей.

Важным аспектом электронного магазина является уменьшение количества промежуточных звеньев в торговом процессе. Прямые связи между производителями и потребителями способствуют оптимизации бизнес-процессов, сокращению издержек и улучшению качества предоставляемых услуг.

Разработка электронного магазина также способствует социально-экономическому развитию регионов, где осуществляется деятельность ООО «ЦЭВР». Обеспечение доступа к различным товарам и услугам через онлайн-платформу способствует улучшению жизненного уровня населения и содействует развитию малого и среднего бизнеса в данных регионах.

Таким образом, разработка электронного магазина ООО «ЦЭВР» имеет стратегическое значение, поскольку способствует развитию экономического взаимодействия, стимулированию предпринимательства и социально-экономическому развитию регионов, в которых компания осуществляет свою деятельность. Первым шагом на пути к разработке собственного электронного магазина является создание базы данных – структурированного хранилища информации, которое будет содержать все необходимые данные для функционирования магазина. Разработка базы данных начинается с определения основных сущностей, которые будут присутствовать в магазине, таких как товары, категории товаров, клиенты и заказы.

Для товаров, нужно определить атрибуты, которые будут хранить информацию о каждом товаре, например, его уникальный идентификатор, название, описание, цена и количество в наличии. Категории товаров помогут организовать товары в магазине для удобства поиска и навигации. Для клиентов необходимо определить, какую информацию они должны предоставить при регистрации и какую информацию нужно хранить о них, например, их имя, контактные данные и адрес доставки. Наконец, для заказов нужно определить атрибуты, которые будут хранить информацию о каждом заказе, например, его уникальный идентификатор, товары в заказе, общую сумму и статус заказа.

Разработка базы данных также включает в себя определение связей между различными сущностями. Например, каждый заказ может быть связан с определенным клиентом, а каждый товар может принадлежать к определенной категории товаров. Эти связи помогут сделать базу данных более эффективной и функциональной.

Таким образом, разработка базы данных для электронного магазина является важным этапом, который определяет основу для всей дальнейшей работы над созданием и функционированием магазина.

После разработки базы данных для электронного магазина следующим шагом стало создание веб-приложения, которое будет использовать эту базу данных для предоставления пользователю интерфейса для просмотра товаров, размещения заказов и взаимодействия с магазином. Веб-приложение представляет собой онлайн-платформу, доступную через веб-браузер, что позволяет пользователям получать доступ к магазину из любого устройства с доступом в Интернет.

Разработка веб-приложения включает в себя создание пользовательского интерфейса, который будет отображать информацию о товарах, категориях, корзине покупок и оформлении заказов. Веб-приложение также должно обеспечивать функциональность для регистрации новых пользователей, аутентификации существующих пользователей, добавления товаров в корзину, оформления заказа и отслеживания статуса заказа.

Важной частью разработки веб-приложения является тестирование, чтобы убедиться, что все функции работают правильно и пользователи могут легко пользоваться

магазином. После завершения разработки и тестирования веб-приложения оно готово к развертыванию на сервере и предоставлению доступа пользователям через Интернет.

Таким образом, разработка веб-приложения для электронного магазина является важным этапом в процессе создания магазина, который обеспечивает удобный и эффективный способ для пользователей взаимодействовать с магазином и совершать покупки онлайн.

Разработка веб-приложения для электронного магазина представляет собой значимый шаг в современном информационном обществе. Веб-приложение становится важным инструментом, обеспечивающим предприятию доступ к онлайн-рынку и расширяющим границы его присутствия.

Прежде всего, веб-приложение создает удобную и доступную среду для клиентов, позволяя им ознакомиться с ассортиментом товаров, получить подробную информацию о продукции и быстро найти необходимые товары. Таким образом, оно способствует увеличению удовлетворенности клиентов и повышению их лояльности к предприятию.

Кроме того, веб-приложение обеспечивает предприятию дополнительные каналы продаж, позволяя расширить рынок сбыта и привлечь новых клиентов, что особенно актуально в условиях современного цифрового мира, где онлайн-торговля становится все более популярной и востребованной.

Разработанное веб-приложение также способствует оптимизации бизнес-процессов предприятия, упрощая управление товарными запасами, учет заказов и взаимодействие с клиентами и позволяет предприятию повысить эффективность своей деятельности, сократить временные затраты и снизить операционные издержки.

Кроме того, веб-приложение может выступать важным инструментом для расширения бренда и укрепления позиций предприятия на рынке. Предоставление клиентам доступа к качественным и удобным онлайн-сервисам способствует формированию позитивного имиджа компании и улучшению ее репутации.

В целом, разработанное веб-приложение представляет собой важный ресурс для предприятия, способствующий увеличению объемов продаж, улучшению обслуживания клиентов и оптимизации бизнес-процессов. Оно открывает новые возможности для предприятия в сфере онлайн-торговли и позволяет ему адаптироваться к современным требованиям рынка.

В современном мире информационных технологий веб-приложения становятся неотъемлемой частью функционирования и развития предприятий. Они позволяют автоматизировать процессы, улучшать взаимодействие с клиентами и партнерами, а также оптимизировать операционные расходы. Однако разработка веб-приложения – это сложный и многоэтапный процесс, требующий значительных временных и финансовых ресурсов. В связи с этим особую важность приобретает оценка эффективности данного проекта, что позволит определить целесообразность его реализации [15].

Внедрение предлагаемого веб-приложения для ООО «ЦЭВР», ориентированного на установление коммерческих связей между субъектами хозяйственной деятельности в регионах, позволяет получить следующие эффекты, представленные в таблице 2.

Данные эффекты от внедрения предлагаемого веб-приложения в деятельность ООО «ЦЭВР» способствуют долгосрочному устойчивому росту и развитию предприятия, улучшая его позиции на рынке и повышая конкурентоспособность.

Определение затрат на разработку и внедрение веб-приложения для ООО «ЦЭВР» является важным шагом для оценки эффективности проекта. Итоговые затраты на реализацию каждого этапа проекта представлены в таблице 3.

Ключевую роль в оценке эффективности проекта разработки и внедрения веб-приложения в деятельность ООО «ЦЭВР» играет отчет о движении денежных средств.

Данный отчет позволяет учитывать не только расходы на проект, но и будущие доходы, включая ожидаемые поступления от продаж, сделок и пр.

Таблица 2 Эффекты внедрения предлагаемого веб-приложения для ООО «ЦЭВР»

Категория эффектов	Эффекты	Источники
Экономические эффекты	Увеличение объемов продаж продукции и услуг	– Расширение клиентской базы. Платформа позволяет предприятию находить новых клиентов и выходить на новые рынки, что ведет к увеличению продаж. – Увеличение числа сделок. Удобство и доступность платформы стимулируют рост числа заключенных сделок.
	Снижение операционных затрат	– Автоматизация процессов. Уменьшение необходимости в ручной обработке заказов и ведении учета. – Оптимизация и повышение эффективности бизнес-процессов. Снижение временных затрат на выполнение задач.
Социальные эффекты	Повышение уровня занятости и создание рабочих мест	– Создание новых рабочих мест. Внедрение новой платформы может потребовать дополнительных специалистов, таких как администраторы системы, техническая поддержка и т.д.
Социальные эффекты	Обеспечение прозрачности и справедливости	– Прозрачность бизнес-процессов. Платформа может способствовать более прозрачному управлению бизнес-процессами. – Справедливое распределение задач. Автоматизация помогает равномерно распределять рабочую нагрузку между сотрудниками, предотвращая перегрузки.
Рыночные эффекты	Повышение конкурентоспособности	– Доступ к новым рынкам. Расширение географического присутствия и выход на новые рынки. – Усиление позиций на рынке. Улучшение условий конкуренции благодаря доступу к актуальной информации о рынке и лучших практиках.
	Увеличение доли рынка	– Привлечение новых клиентов. Повышение видимости и доступности для потенциальных клиентов через онлайн-платформу. – Улучшение клиентского опыта. Повышение лояльности и удовлетворенности клиентов за счет улучшения взаимодействия и предоставления качественных услуг.
Эффекты взаимодействия и сотрудничества	Усиление кооперации между предприятиями	– Партнерские отношения. Укрепление связей между компаниями и развитие кооперативных проектов. – Обмен знаниями и опытом. Создание условий для обмена передовыми практиками и технологиями.
	Развитие сетевых эффектов	– Рост сетевой ценности. Чем больше участников на платформе, тем ценнее она становится для всех пользователей. – Создание делового сообщества. Формирование активного сообщества предпринимателей и специалистов, способствующего развитию бизнеса в регионе.

Источник: авторская разработка

Таблица 3. Затраты на проект разработки и внедрения предлагаемого веб-приложения

Название основного этапа	Величина затрат, руб.
Планирование и подготовка	166 800
Дизайн и прототипирование	244 800
Разработка	161 600
Тестирование и отладка	171 560
Внедрение и поддержка	206 320
Итого	951 080

Источник: авторская разработка

Такой комплексный подход к анализу денежных потоков помогает оценить общую финансовую перспективу проекта и его потенциальную прибыльность, что существенно для заинтересованных сторон, таких как инвесторы, заказчики и руководство [14].

Сформированный отчет о движении денежных средств представлен в таблице 4.

Таблица 4. Отчет о движении денежных средств

Потоки	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	7 месяц	8 месяц	9 месяц	10 месяц	11 месяц	12 месяц
Инвестиционный денежный поток, руб.	-951080	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Операционный денежный поток, руб.	0	267330	292917	271195	223151	252755	254259	249782	252340	287359	212187	252068
Доход итого, руб.	0	267330	292917	271195	223151	252755	254259	249782	252340	287359	212187	252068
Затраты итого, руб.	-951080	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000
Чистый денежный поток, руб.	-951080	212330	237917	216195	168151	197755	199259	194782	197340	232359	157187	197068
Накопительный чистый денежный поток, руб.	-951080	-738750	-500833	-284638	-116487	81268	280527	475309	672649	905008	1062195	1259263

Источник: авторская разработка

Диаграмма чистого денежного потока ежемесячно представлена на рис. 2. Он демонстрирует, что предприятие в первом месяце понесло значительные расходы на проект. Однако в последующие месяцы финансовые потоки стали положительными и стабильными.

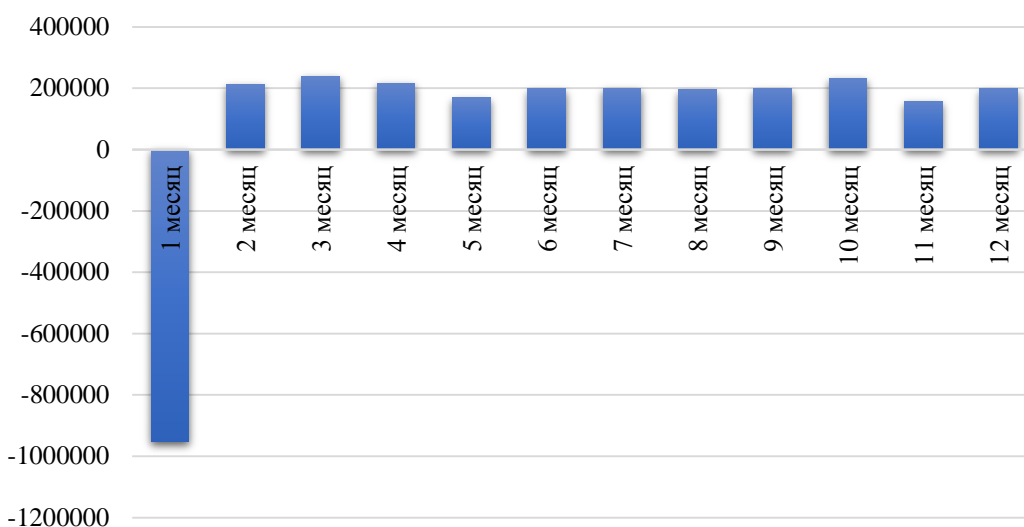


Рис. 2. График чистого денежного потока (авторская разработка)

Диаграмма накопительного чистого денежного потока представлена на рис. 3.

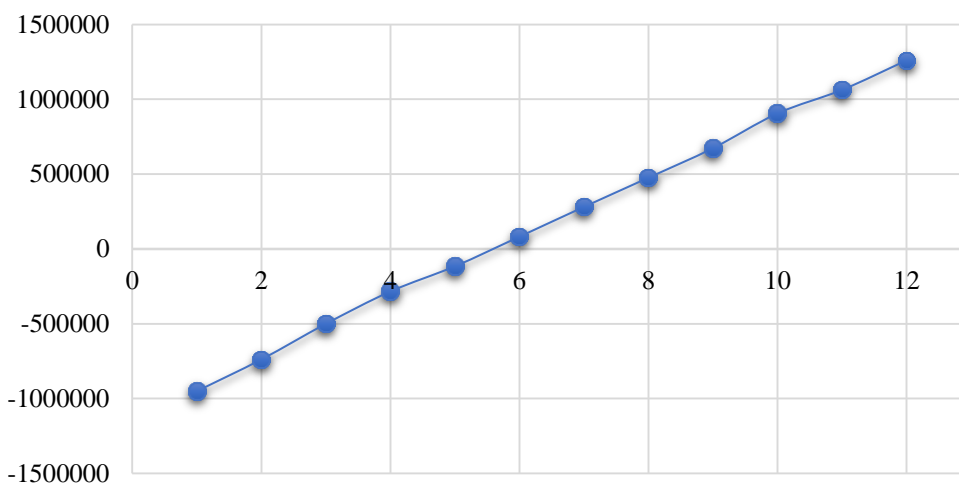


Рис. 3. Диаграмма накопительного чистого денежного потока (авторская разработка)

Как видно на рис. 3, накопительный чистый денежный поток приобретает положительное значение в периоде между 5 и 6 месяцем. Через год после внедрения проекта накопительный чистый денежный поток составит 1 259 263 руб.

Для оценки финансовой привлекательности проекта целесообразно рассчитать классические показатели оценки эффективности инвестиционных проектов. Полученный результат представлен в таблице 5.

Анализируя полученные значения показателей эффективности проекта разработки и внедрения веб-приложения в ООО «ЦЭВР», можно сделать следующие выводы:

- положительное значение NPV указывает на то, что проект приносит чистую прибыль в размере 143 931,3 рубля после учета всех затрат и дисконтирования будущих денежных потоков. Это означает, что проект добавляет стоимость и является финансово выгодным;
- индекс доходности выше 1 (1,15) подтверждает, что каждый вложенный рубль приносит 1,15 рубля. Это свидетельствует о том, что проект генерирует доход,

превышающий затраты, и является рентабельным;

– период окупаемости в 0,76 года (менее одного года) говорит о быстром возврате вложенных средств. Такой короткий срок окупаемости снижает риск инвестиций и позволяет быстрее начать получать чистую прибыль от проекта.

Таблица 5. Расчет показателей эффективности проекта разработки и внедрения веб-приложения в ООО «ЦЭВР»

Показатель	Значение
Чистая приведенная стоимость (NPV)	143 931,3 руб.
Индекс доходности	1,15
Срок окупаемости	0,76 года

Источник: авторская разработка

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что проект разработки и внедрения веб-приложения в ООО «ЦЭВР» является финансово привлекательным и выгодным. Положительное значение NPV, индекс доходности выше 1 и срок окупаемости менее года свидетельствуют о высокой рентабельности и быстром возврате инвестиций. Данные показатели указывают на то, что проект стоит реализовать, так как он приносит дополнительную стоимость для предприятия и обеспечивает быструю окупаемость вложенных средств.

Разработано веб-приложение для электронного магазина ООО «ЦЭВР», включающее в себя создание пользовательского интерфейса, базы данных, а также функционала для регистрации пользователей, управления товарами и заказами. Разработанное приложение представляет собой удобный и эффективный инструмент для взаимодействия с магазином, что способствует повышению удовлетворенности клиентов и оптимизации бизнес-процессов компании.

Проведена комплексная оценка эффективности проекта разработки и внедрения веб-приложения в деятельность ООО «ЦЭВР», включающая анализ экономических, социальных и рыночных эффектов. Результаты показали, что проект является финансово привлекательным, способствует увеличению объемов продаж, повышению уровня обслуживания клиентов и укреплению позиций на рынке.

Заключение. В условиях стремительного развития сервисной экономики цифровая трансформация предприятий становится неотъемлемым элементом их успешного функционирования и конкурентоспособности. Процесс цифровизации не только меняет традиционные бизнес-модели, но и создает новые возможности для взаимодействия с клиентами, оптимизации внутренних процессов и повышения качества предоставляемых услуг.

Таким образом, можно утверждать, что успешная цифровая трансформация является залогом устойчивого роста и инновационного развития в условиях сервисной экономики. Компании, готовые к изменениям и способные эффективно использовать цифровые инструменты, будут иметь значительные преимущества на рынке, обеспечивая не только свою конкурентоспособность, но и удовлетворяя растущие ожидания клиентов.

Список литературы

1. Баранов Д.Н. Сущность и содержание категории «цифровая экономика» [Электронный ресурс] / Д.Н. Баранов // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2018. – №2 (25). – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-kategorii-tsifrovaya-ekonomika/viewer>
(дата обращения: 17.11.2025).

2. Половян А.В. IT-управление развитием промышленности (управление с использованием современных компьютерных технологий, разработка инструментария построения информационно-аналитических систем в АПК ДНР) [Электронный ресурс] / А.В. Половян, Л.М. Кузьменко, С.Н. Гриневская // Вестник Института экономических исследований. – 2018. – №3 (11). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/it-upravlenie-razvitiem-promyshlennosti-upravlenie-s-ispolzovaniem-sovremennyh-kompyuternyh-tehnologiy-razrabotka-instrumentariya> (дата обращения: 17.11.2025).

3. Подмаркова И.П. Стратегия экономической безопасности Донецкой народной Республики в условиях цифровизации [Электронный ресурс] / И.П. Подмаркова // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. – 2020. – №3-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-donetskoj-narodnoy-respubliki-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 17.11.2025).

4. Стырин Е.М. Государственные цифровые платформы: от концепта к реализации [Электронный ресурс] / Е.М. Стырин, Н.Е. Дмитриева, Л.Х. Синятуллина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennye-tsifrovye-platformy-ot-kontsepta-k-realizatsii> (дата обращения: 17.11.2025).

5. Гретченко А.А. Типы цифровых платформ и их содержание [Электронный ресурс] / А.А. Гретченко // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2020. – №15-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/typy-tsifrovyyh-platform-i-ih-soderzhanie> (дата обращения: 17.11.2025).

6. Гелисханов И.З. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития [Электронный ресурс] / И.З. Гелисханов, Т.Н. Юдина, А.В. Бабкин // π-Economy. – 2018. – №6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-platformy-v-ekonomike-suschnost-modeli-tendentsii-razvitiya> (дата обращения: 17.11.2025).

7. Смирнов Е.Н. Глобальные цифровые платформы как фактор трансформации мировых рынков [Электронный ресурс] / Е.Н. Смирнов // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10. – № 1. – URL: <https://1economic.ru/lib/100699> (дата обращения: 17.11.2025).

8. Миронова Н.А. Цифровая экономика и цифровые платформы в АПК [Электронный ресурс] / Н.А. Миронова // Московский экономический журнал. – 2019. – №7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-tsifrovye-platformy-v-apk> (дата обращения: 17.11.2025).

9. Кульков В.М. Цифровая экономика: надежды и иллюзии [Электронный ресурс] / В.М. Кульков. – URL: <http://philh.ru/index.php/arkhiv-materialov/teksty/289-v-m-kulkov-tsifrovaya-ekonomika-nadezhdy-i-illyuzii> (дата обращения: 17.11.2025).

10. Сомина И.В. Теоретико-методологическое исследование терминологической соподчиненности инновационной и цифровой экономики [Электронный ресурс] / И.В. Сомина // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2020. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskoe-issledovanie-terminologicheskoy-sopodchinennosti-innovatsionnoy-i-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 17.11.2025).

11. Рыжкова М.В. Институциональная природа цифровых платформ [Электронный ресурс] / М.В. Рыжкова, М.В. Чиков // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. – 2019. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-priroda-tsifrovyyh-platform> (дата обращения: 17.11.2025).

12. Митрофанов В.А. Цифровые платформы государственных услуг: проблемы, возможности, иллюзии [Электронный ресурс] / В.А. Митрофанов, О.С. Шоханова //

Вестник ГУУ. – 2018. – №7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-platformy-gosudarstvennyh-uslug-problemy-vozmozhnosti-illyuzii> (дата обращения: 17.11.2025).

13. Внедрение цифровых решений в условиях модели сервисной экономики [Электронный ресурс] – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?ysclid=lwn47neawm493661358&edn=ccvwrq> (дата обращения 17.11.2025).

14. 6 показателей эффективности работы веб-производства [Электронный ресурс]. – URL: <https://habr.com/ru/companies/twins/articles/181886/> (дата обращения 17.11.2025).

15. Оценка эффективности интернет-проектов [Электронный ресурс] – URL: http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/90251/1/Strelchenok_V..pdf (дата обращения 17.11.2025).

Лунина Виктория Юрьевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Донецк, Россия

E-mail: touki@ya.ru

ORCID: 0009-0000-9986-1916

Меркулова Алла Валентиновна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры бизнес-информатики, ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», Донецк, Россия

E-mail: merkulvaall2@rambler.ru

ORCID: 0009-0001-2488-8070

Ягнюк Ирина Михайловна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Донецк, Россия

E-mail: yagnyukim@gmail.com

ORCID: 0009-0005-7948-9236

Поступила в редакцию 25.11.2025 г.

UDC 338.2

DOI 10.5281/zenodo.18048713

LUNINA Victoria¹,
MERKULOVA Alla²,
YAGNYUK Irina¹

¹ Donetsk Institute of Management – a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk Branch of RANEPa), Chelyuskintsev str., 163A, Donetsk, Russia, 283015

² Donetsk State University, 24 Universitetskaya Street, Donetsk, Russia, 283001

DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES IN A SERVICE ECONOMY

This article examines the digital transformation of enterprises in the context of the transition to a service economy – a model in which value is created not through the sale of products, but through the provision of comprehensive, personalized, and sustainable service solutions. In the context of accelerating digitalization and rising customer expectations, companies are forced to rethink their business models, integrating digital technologies (IoT, Big Data, AI, cloud platforms, digital twins) not only to optimize internal processes but also to transform customer interactions. The authors examine the key drivers of digital transformation in the service economy: the demand for flexibility, the need for sustainable development, personalization of offerings, and the transition from a product-as-ownership model to a product-as-a-service model. Particular attention is paid to changing corporate culture, developing new competencies, and restructuring organizational structures to support service-based thinking. Based on case studies from industry, finance, and the service sector, successful digital transformation strategies are identified, including the creation of digital ecosystems, partnerships, and platform solutions. The digital transformation process is examined using the example of the creation of the online store of CEVR LLC. The conclusion emphasizes that digital transformation in the service economy is not simply the implementation of technologies, but a systemic rethinking of value, value chains, and the role of the customer as a participant in this process.

Key words: *optimization, transformation, competition, competitiveness, integration, digital solutions, digital transformation, service economy, digital infrastructure, innovation, innovative change, technological innovation, digital systems, digital environment.*

References

1. Baranov, D.N. (2018). Sushchnost' i sodержanie kategorii "tsifrovaya ekonomika" [The essence and content of the category "digital economy"]. Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S. Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie, (25), 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-kategorii-tsifrovaya-ekonomika/viewer> (In Russian).
2. Geliskhanov, I. Z., Yudina, T. N., & Babkin, A. V. (2018). Tsifrovye platformy v ekonomike: sushchnost', modeli, tendentsii razvitiya [Digital platforms in economics: Essence, models, development trends]. *π-Economy*, 11(6), 22–36. <https://doi.org/10.18721/JE.11602> (In Russian).
3. Gretchenko, A. A. (2020). Tipy tsifrovyykh platform i ikh sodержanie [Types of digital platforms and their content]. *Rossiya: Tendentsii i perspektivy razvitiya*, 15(1), 243–249. <https://cyberleninka.ru/article/n/tipy-tsifrovyykh-platform-i-ih-soderzhanie> (In Russian).

4. Kulkov, V.M. (n.d.). Tsifrovaya ekonomika: nadezhdy i illyuzii [Digital economy: Hopes and illusions]. Philosophical Horizons. <http://philh.ru/index.php/arkhiv-materialov/teksty/289-v-m-kulkov-tsifrovaya-ekonomika-nadezhdy-i-illyuzii> (In Russian).
5. Mitrofanov, V.A., & Shokhanova, O.S. (2018). Tsifrovye platformy gosudarstvennykh uslug: problemy, vozmozhnosti, illyuzii [Digital platforms of public services: Problems, opportunities, illusions]. Vestnik GUU, (7), 115–122. <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-platformy-gosudarstvennykh-uslug-problemy-vozmozhnosti-illyuzii> (In Russian).
6. Mironova, N. A. (2019). Tsifrovaya ekonomika i tsifrovye platformy v APK [Digital economy and digital platforms in the agro-industrial complex]. Moskovskiy ekonomicheskii zhurnal, (7). <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-tsifrovye-platformy-v-apk> (In Russian).
7. Podmarkova, I.P. (2020). Strategiya ekonomicheskoy bezopasnosti Donetskoy Narodnoy Respubliki v usloviyakh tsifrovizatsii [Strategy of economic security of the Donetsk People's Republic under digitalization]. Bolshaya Evraziya: Razvitie, bezopasnost', sotrudnichestvo, (3-1), 78–85. <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-donetskoy-narodnoy-respubliki-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (In Russian)
8. Polovyan, A.V., Kuzmenko, L.M., & Grinevskaya, S.N. (2018). IT-upravlenie razvitiem promyshlennosti (upravlenie s ispol'zovaniem sovremennykh komp'yuternykh tekhnologiy, razrabotka instrumentariya postroeniya informatsionno-analiticheskikh sistem v APK DNR) [IT management of industrial development (management using modern computer technologies, development of tools for building information-analytical systems in the agro-industrial complex of the DPR)]. Vestnik Instituta ekonomicheskikh issledovaniy, (11), 3. <https://cyberleninka.ru/article/n/it-upravlenie-razvitiem-promyshlennosti-upravlenie-s-ispolzovaniem-sovremennykh-kompyuternykh-tehnologiy-razrabotka-instrumentariya> (In Russian).
9. Ryzhkova, M.V., & Chikov, M.V. (2019). Institutsional'naya priroda tsifrovyykh platform [The institutional nature of digital platforms]. Vestnik Buriatskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i menedzhment, (4), 72–80. <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2019-4-72-80> (In Russian).
10. Smirnov, E.N. (2020). Global'nye tsifrovye platformy kak faktor transformatsii mirovykh rynkov [Global digital platforms as a factor of global markets transformation]. Voprosy innovatsionnoy ekonomiki, 10(1), 3–20. <https://1economic.ru/lib/100699> (In Russian).
11. Somina, I.V., & Fal'ko, A.I. (2020). Teoretiko-metodologicheskoe issledovanie terminologicheskoy sopodchinennosti innovatsionnoy i tsifrovoy ekonomiki [Theoretical and methodological research of terminological subordination in innovation and digital economy]. Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika, (3), 35–41. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2020-3-35-41> (In Russian).
12. Styrin, E. M., Dmitrieva, N. E., & Sinyatullina, L. Kh. (2019). Gosudarstvennye tsifrovye platformy: ot kontsepta k realizatsii [Government digital platforms: From concept to implementation]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya, (4), 31–60. <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennye-tsifrovye-platformy-ot-kontsepta-k-realizatsii> (In Russian).
13. Twins Dev Team. (2013, June 19). 6 pokazateley effektivnosti raboty veb-proizvodstva [6 indicators of web production efficiency]. Habr. <https://habr.com/ru/companies/twins/articles/181886/> (In Russian).
14. Vnedreniye tsifrovyykh resheniy v usloviyakh modeli servisnoy ekonomiki [Implementation of digital solutions in the context of the service economy model]. (n.d.). eLIBRARY.RU. <https://elibrary.ru/item.asp?ysclid=lwn47neawm493661358&edn=ccvwrq> (In Russian).

15. Strelchenok, V.V. (n.d.). Otsenka effektivnosti internet-proektov [Evaluation of internet project effectiveness]. Belarusian State Economic University. http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/90251/1/Strelchenok_V..pdf (In Russian).

Lunina Victoria, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistic, Donetsk Institute of Management – a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk Branch of RANEPА), Donetsk, Russia

E-mail: touki@ya.ru

ORCID: 0009-0000-9986-1916

Merkulova Alla, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Informatics, Donetsk State University, Donetsk, Russia

E-mail: merkulvaall2@rambler.ru

ORCID: 0009-0001-2488-8070

Yagnyuk Irina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistic, Donetsk Institute of Management – a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk Branch of RANEPА), Donetsk, Russia

E-mail: yagnyukim@gmail.com

ORCID: 0009-0005-7948-9236

Received 25.11.2025