

УДК 338.46

ТЕНДЕНЦИИ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ В СФЕРЕ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Александр Иванович ВОЛКОВ¹, д.э.н., профессор

Павел Александрович ВОЛКОВ², к.э.н., доцент

¹Директор Института социально-гуманитарных наук и управления, ФГБОУ ВО «Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург», г. Санкт-Петербург, Россия

²Доцент кафедры менеджмента и экономики спорта, ФГБОУ ВО «Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург», г. Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: Волков А.И., 190121, г. Санкт-Петербург, ул. Декабристов, д. 35

Аннотация

Целью статьи является исследование современных цифровых технологий, способствующих развитию процесса персонализации в процессе функционирования организаций сферы услуг. В процессе исследования применены следующие методы: метод сравнительного анализа, метод контекстного анализа, логическое обобщение, аналогия, сравнение, гипотетико-дедуктивный метод. Рассмотрены основные этапы формирования клиентоориентированной стратегии организаций сферы услуги на основе синтеза двух подходов, тенденции персонализации в экономике сферы услуг, проведен анализ ключевых шагов для внедрения персонализированной стратегии и оценены преимущества этого подхода. Сделан вывод о необходимости сочетания развития процессов персонификации на рынке услуг и внедрения инновационных цифровых технологий, применение которых в совокупности способно обеспечить организации сферы услуг высокий уровень конкурентоспособности. Эффективная стратегия обслуживания клиентов является главным залогом успеха любой организации, функционирующей на рынке услуг в условиях цифровой трансформации в рамках перехода к персонализации услуг. Занижение руководством организации роли персонализации услуг может оказать серьезный ущерб, приведя к потере наработанной клиентской базы, так как все более развивающиеся и внедряющиеся во все процессы функционирования компании инструменты цифровизации позволяют своевременно учитывать изменения в потребностях и оперативно адаптироваться к возникающим тенденциям спроса.

Ключевые слова

персонализация услуг, организации сферы услуг, стратегия обслуживания клиентов, цифровые технологии

Для цитирования: Волков А.И., Волков П.А. Тенденции персонализации в сфере услуг в условиях цифровизации // Ученые записки Международного банковского института. 2025. № 2(52). С. 31-44.

5.2.3. Regional and sectoral economics

UDC 338.46

PERSONALIZATION TRENDS IN THE SERVICE SECTOR IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Alexander Ivanovich VOLKOV¹, Doctor of Economic Sciences, Professor

Pavel Alexandrovich VOLKOV², Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

¹Director of the Institute of Social Sciences and Humanities and Management, National State University of Physical Culture, Sports and Health named after P.F. Lesgaft, Saint-Petersburg, Russia

²Associate Professor of the Department of Management and Economics of Sports, National State University of Physical Culture, Sports and Health named after P.F. Lesgaft, Saint-Petersburg, Russia

Address for correspondence: Volkov A.I., 190121, Saint-Petersburg, Dekabrisrov str., 35

Abstract

The purpose of the article is to study modern digital technologies that contribute to the development of the personalization process in the process of functioning of service sector organizations. The following methods were used in the research process: the method of comparative analysis, the method of contextual analysis, logical generalization, analogy, comparison, hypothetical-deductive method. The main stages of the formation of a customer-oriented strategy of service sector organizations based on the synthesis of two approaches, the trends of personalization in the service sector economy are considered, the key steps for implementing a personalized strategy are analyzed and the advantages of this approach are evaluated. It is concluded that it is necessary to combine the development of personalization processes in the service market and the introduction of innovative digital technologies, the use of which together can provide organizations with a high level of competitiveness in the service sector. An effective customer service strategy is the main key to the success of any organization operating in the service market in the context of digital transformation as part of the transition to personalization of services. Underestimating the role of personalization of services by the management of an organization can have serious damage, leading to the loss of a well-established customer base, since digitalization tools that are increasingly developing and being implemented in all processes of the company's operation make it possible to take into account changes in needs in a timely manner and quickly adapt to emerging demand trends.

Keywords

personalization of services, service sector organizations, customer service strategy, digital technologies

For citation: Volkov A.I., Volkov P.A. Personalization trends in the service sector in the context of digitalization // Proceedings of the International Banking Institute. 2025. 2 (52). pp. 31-44 (in Russ.).

Введение

Растущая с каждым годом конкуренция среди организаций сферы услуг обусловлена тем, что используемые на протяжении долгих лет устоявшиеся методы работы становятся неактуальными и претерпевают существенные изменения. Применяемые организациями сферы услуг ранее стратегии развития устаревают, становятся неконкурентными и требуют внедрения инновационных технологий и пересмотра всей системы работы с клиентами, что подразумевает под собой переход от унификации к нарастающим тенденциями персонализации в сфере услуг. Таким образом, можно сделать вывод о высокой степени актуальности выбранной темы на сегодняшний день.

Современные условия функционирования организаций сферы услуг диктуют повышение значимости тенденций персонализации при оказании услуг не только на российском рынке для повышения внутри страновой конкуренции, но и при выходе на мировые рынки в связи с испытываемого РФ санкционного давления и проводимой политикой импортозамещения.

Персонализация услуг представляет собой, в первую очередь, процесс предоставления услуг клиентам с учетом их запросов, предпочтений, интересов и поведения, используя автоматизированные технологии анализа больших данных. Именно поэтому персонализация услуг невозможна на сегодняшний день без цифровизации – это два процесса, которые являются неотъемлемыми элементами эффективной стратегии обслуживания клиентов. Поэтому далее рассмотрим более подробно цифровые технологии, все активнее применяемые сегодня с целью совершенствования процесса предоставления качественных услуг разного вида с учетом запросов клиентов. Причем сфера оказания услуг может быть абсолютно любая, не имеет значения какого вида услуги предоставляются, поскольку персонализация сегодня учитывается в клиентоориентированной стратегии любой организации сферы услуг.

Занижение руководством организации роли персонализации услуг приведет к потере наработанной клиентской базы, так как все более развивающиеся и внедряющиеся во все процессы функционирования

компания инструменты цифровизации позволяют своевременно учитывать изменения в потребностях и оперативно адаптироваться к возникающим тенденциям спроса.

Рассмотрим более подробно инструменты цифровизации в работе организаций сферы услуг и их влияние на переход к принципам персонализации услуг. Благодаря этому индивидуальный подход к предоставлению услуг становится не чем-то уникальным и доступным лишь отдельным категориям клиентов, а переводит клиентский сервис на новый уровень – общедоступный, учитывающий запросы потребителей услуг, с тесной связью с каждым потребителем, повышающий лояльность, доверие и уровень удовлетворенности, с улучшенным качеством предоставления услуг, увеличением продаж и времени жизни клиента. В первую очередь, к таким технологиям следует отнести: искусственный интеллект, различные цифровые платформы и сервисы, облачные и виртуальные технологии, автоматизированная настройка контента, совершенствование информационной безопасности, хранения и обработки данных, внедрение автоматизации на всех этапах предоставления услуги, всеканальная поддержка, расширенные возможности чат-ботов и другие.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективная стратегия обслуживания клиентов является главным залогом успеха любой организации, функционирующей на рынке услуг в условиях цифровой трансформации в рамках перехода к персонализации услуг.

В то же время цифровые технологии могут привести к увеличению рисков потери клиентов, придерживающихся привычных способов работы, при использовании слишком сложных цифровых сервисов, мобильных приложений, гаджетов; увеличиваются риски нарушения информационной безопасности, такие как утечки персональных данных, DDOS-атаки на веб-приложения; увеличения издержек производителей, создавая ненужные возможности и перегружая потребителя информацией [1], ухищренное становятся мошеннические схемы, в которых участвуют лица, выдающие себя за оказывающих услуги.

Соответственно, при разработке клиентоориентированной стратегии организации сферы услуги возникает необходимость синтеза двух подходов: традиционного и цифровой трансформации, то есть использование цифровых технологий не должно уводить от непосредственного общения с потребителем

услуги, а наоборот быть нацеленным на индивидуальные потребности клиентов.

Обзор литературы

В научной литературе представлено множество исследований по изучению персонализации услуг с применением цифровых технологий.

Исследованиям клиентского пути потребителя услуг (на примере сферы туризма) в новой фиджитал-среде, объединяющей в физическое и цифровое пространства уделено внимание авторов Хоревой Л.В., Кучумова А.В., Шраера А.В. Они отмечают необходимость в фиджитал-среде использования цифровых инструментов, гибких и адаптивных к конкретным задачам и конкретным этапам клиентского пути туриста [2].

Развитие этого подхода также упоминается в работе зарубежных авторов, где обосновывается проведение анализа опыта потребителей услуг в трех плоскостях, объединяющих цифровую, физическую и социальную сферы [3]. Этот взгляд требует дальнейшего не только теоретического, но и практического исследования на примере ведения бизнеса организациями сферы услуг, применяющими при постановке и реализации управленческих задач как физическую, так и цифровую плоскости.

В виртуальную сферу полностью переходит весь процесс выбора услуги, ее продажи, дальнейшее проведение мониторинга рынка спроса и принятия потребительских решений [4]. О возникновении нового понятия «цифровая сервитизация» упоминается в работах зарубежных авторов [5, 6], в которых цифровое обслуживание обусловлено переходом к интегрированным системам трансформации и ориентации бизнеса на взаимодействие услуги и программного обеспечения.

Российские специалисты в области сферы услуг Г.А. Карпова, Л.В. Хорева, А.В. Шраер, изучая данное понятие, подробно останавливаются на проблемах цифровизации услуг, указывая на то, что они находятся, как минимум, в трех ключевых сферах: технологической, социальной и экономической [7].

Важно понимать, что цифровизация усиливает самостоятельность потребителя услуг на всех этапах взаимодействия с продуктом, из-за чего растут требования к качеству цифрового сервиса, в связи с чем особое внимание следует уделять принятию управленческих решений руководством организаций сферы услуг. Многие авторы рассматривают в этом ключе

цифровую услугу как услугу, которая осуществляется исключительно электронным способом в Интернете (поиск, заказ, доставка, оплата). На сегодняшний день нельзя сказать о единой классификации данных услуг, так как не выделено критериев их разграничения [8, 9].

Ряд авторов описывают процесс персонализации услуг как повышающий информационную доступность услуг, решающий проблемы оптимального поиска информации во все увеличивающемся массиве данных [10, 11].

Таким образом, анализ современных трендов на рынке услуг, связанных с процессами персонализации и цифровизации, требует более подробного изучения.

Методы исследования

При написании работы применены следующие общенаучные методы исследования: метод сравнительного анализа, метод контекстного анализа, логическое обобщение, аналогия, сравнение, гипотетико-дедуктивный метод.

Результаты и обсуждение

Обозначим передовые технологические решения для формирования конкурентного преимущества пользовательского влияния.

Наиболее быстро развивающимся на рынке услуг в России можно отнести маркетплейсы, аналогов которым нет в других странах. Их можно считать образцом организаций, придерживающихся принципа персонализации. На сегодняшний день, если бизнес не имеет свою рекламу, сайт в Интернете или веб-приложение, то он обречен на поглощение конкурентами или банкротство, это касается также мелких и средних предприятий [12]. Добиться высоких результатов в этой сфере организациям сферы услуг позволил быстро развивающийся в период пандемии рынок e-commerce, объединяющий в себе все площадки и сервисы электронной торговли, ограничение посещения крупных торговых площадок, перевод большого количества трудоспособного населения на удаленную работу, что спровоцировало скачок спроса на работы электронных сервисов.

По данным исследовательского агентства Data Insight, оборот рынка e-commerce прогнозировали в 2022 году достижения к 2024 году 7,2 трлн рублей. Однако, как показывает статистика, опубликованная в февраля 2025 года Ассоциацией компаний интернет-торговли, в 2024 году по сравнению с прошлым годом рынок электронной коммерции увеличился на 41% и составил

9 трлн рублей. Тенденции роста рынка интернет-торговли представлены на рисунке 1, где данные за 2024 год представлены не полностью¹.

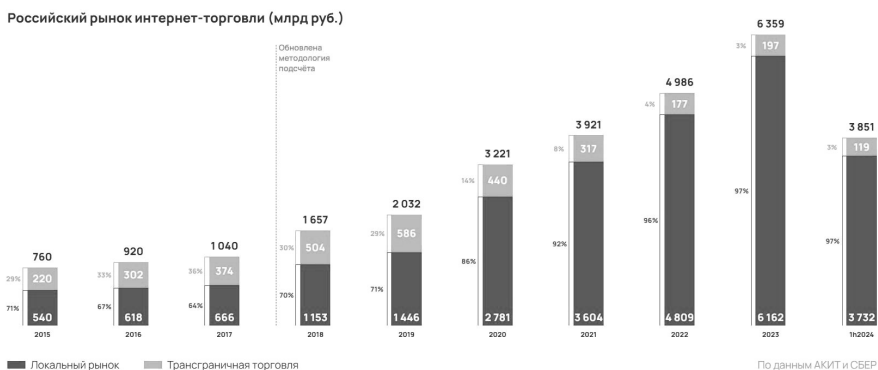


Рисунок 1 – Оборот рынка интернет-торговли 2015-2024 гг. (млрд рублей)²

Они свидетельствуют о том, что развитие сферы услуг представляется невозможным без функционирующего на должном уровне рынка e-commerce, намного упрощающего предоставление услуги потребителю и повышающего его самостоятельность, поэтому данный вопрос нельзя оставить без внимания.

Динамика оборота в сфере услуг в РФ также указывает на ежегодный рост оборота в сфере услуг наряду с оборотом рынка электронной коммерции. По данным совместного исследования экспертов Авито Услуги и Data Insight объем оборота на рынке услуг за три года (с 2018 года) вырос на 12% — до 6,2 трлн рублей в год³.

Далее этот показатель неизменно продолжал расти. Эксперты Агентства маркетинговых исследований ORO и платформы «Авито услуги» определили годовой оборот рынка услуг за 2024 год в размере 16,2 трлн рублей⁴.

Введенные против России санкции и следующие, в связи с этим процессы приостановки деятельности поставщиков услуг электронной коммерции, процессов импортозамещения сыграли большую роль для

¹Интернет-торговля (рынок России). URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 14.03.2025).

²Интернет-торговля (рынок России). URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 14.03.2025).

³Рынок услуг вырос на 12% - до 6,2 трлн рублей в год. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/rynok_uslug_zh_tri_goda_vyros_na_12_do_6_2_trln_rubley_v_god (дата обращения: 10.03.2025).

⁴Годовой оборот рынка услуг составил 16,2 трлн рублей. URL: https://segment.ru/industrynews/godovoy_oborot_ryinka_uslug_sostavil_162_trln_rubley/ (дата обращения: 15.01.2025).

изменения рыночного ландшафта электронной коммерции в РФ, изменившего вектор на отечественные платформы [13].

Но несмотря на замедление роста во многих отраслях экономики, связанного с санкционной нагрузкой, рынок цифровых услуг, функционирующий на базе российских цифровых платформ, растет, в первую очередь, за счет мер государственной поддержки.

В санкционном 2022 году рынок розничной интернет-торговли в России увеличился на 38% и составил 5,7 трлн рублей⁵. Все эти данные свидетельствуют о развитии e-commerce на внутрироссийском рынке и тенденциям к переходу на независимую модель функционирования.

Действующая еще с конца прошлого века в странах Европы модель direct to consumer (D2C), в нашей стране быстрыми темпами начала внедряться в период пандемии коронавируса. Эта модель предусматривает продажу без посредников – напрямую потребителю товара или услуги, таким образом снимая дополнительную коммерческую нагрузку с бизнеса. На базе онлайн-площадок происходит взаимодействие продавца с покупателем, выстраивая персонализированную коммуникацию и обеспечивая учет индивидуальных предпочтений целевой аудитории и принятие релевантных управленческих решений.

Персонализация не означает только лишь предоставление услуг для конкретной ниши, узкой целевой аудитории, вектор на персонализацию предложения на рынке услуг предполагает активное внедрение на всех стадиях оказания услуги – от запроса услуги клиентом и сравнения ее среди участников рынка до результата от получения предоставленной услуги – информационных технологий. Положительный эффект от их внедрения на сегодняшний день не может быть оспорен, однако, повлечет за собой определенные расходы со стороны производителя.

Эксперты прогнозируют то, что через несколько лет связаться с оператором для ответа на свой запрос не будет представляться возможным, поскольку популярность использования чат-ботов растет с каждым днем на любом ресурсе, способных сократить расходы на оплату труда операторов,

⁵Онлайн-продажи в России по итогам 2022 года увеличились почти на 40%. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/03/23/967746-onlain-prodazhi-vrossii-po-itogam-2022-goda-uvlichilis> (дата обращения 20.02.2025).

времени обработки ответов. Последнее поколение управляемых искусственным интеллектом чат-ботов зачастую сложно отличить от человека, они становятся более функциональными и позволяют сэкономить колоссальное количество ресурсов продавцу, совмещая в себе функции продавца-консультанта, оператора, аналитика, маркетолога. Кроме того, сектор государственных услуг пользуется все активнее данным инструментом для принятия и совершенствования управленческих решений⁶.

Технологии искусственного интеллекта постоянно расширяются и совершенствуются. На рынке услуг искусственный интеллект способен полностью спрогнозировать индивидуальное решение клиента, проанализировав его историю запросов, покупок, поведенческую стратегию на площадках, характер поведения при поиске товаров и скидок, покупательную способность, интересы, вкусы и предпочтения, для увеличения показателей upsell организации.

Существуют следующие основные типы персонализации:

- 1) Персонализация контента (использует сведения о клиентах и их предпочтениях для создания целевого контента).
- 2) Продуктовая персонализация (создание уникальных услуг на основе анализа запросов и предпочтений клиентов).
- 3) Персонализированный маркетинг (осуществляет мониторинг и адаптацию сообщений и рекламных кампаний под конкретные сегменты потребителей услуг).

Построение стратегии персонализации организации сферы услуг состоит из следующих этапов:

1. Определение целевой аудитории и сбор данных о клиентах. Сегментация клиентской базы, классификация имеющихся постоянных клиентов по предпочтениям и определение направлений для открытия новых сегментных ниш. Объединение в единую систему данных и их разделение на открытые (например, демографическая информация) и приватные (например, поведение на сайте, предпочтения).

2. Инвестирование в цифровые технологии, способствующие увеличению скорости обработки данных, их сбору, хранению и анализу.

⁶25 трендов e-commerce 2021-2022, которые будут актуальны в ближайшие годы// Kislrod E-commerce. 2022. URL: <https://vc.ru/marketing> (дата обращения 11.03.2025).

Анализ собранных данных с помощью инструментов искусственного интеллекта для выявления паттернов поведения клиентов. Важно понимать, что эффект от вложений может проявляться не через год, а иметь более долгосрочное проявление [14].

3. Обучение и развитие персонала. Это обязательный этап при переходе к принципам персонализации в предоставлении услуг, затрагивающий как использование новых технологий, так и изучение психологии покупателя, новых маркетинговых стратегий и т.д. В процессе обучения и развития персонала также применяется искусственный интеллект и алгоритмы для самопроверки, таким образом, платформы способствует повышению вовлеченности персонала, позволяя отслеживать прогресс и результаты [15].

4. Создание персонализированных предложений на основе учетов предпочтений клиентов, выявленных на основе анализа собранных данных. Тестирование персонализированных предложений, например, применяя A/B-тесты.

5. Внедрение созданных персонализированных предложений и оценка результатов, например, применяя KPI (отклики, уровень удовлетворенности клиентов и окупаемость инвестиций).

6. Проведение оценки и корректировки стратегии. Поскольку персонализация — это постоянный процесс, необходимо на регулярной основе проводить оценку эффективности применяемой стратегии и адаптировать ее.

Выводы

Согласно статистическим данным аналитической компании Statista, для 71% покупателей важен персонализированный подход⁷.

Персонализация подразумевает под собой не просто адаптацию услуг под индивидуальные запросы и предпочтения потребителя, это особый подход и необходимое условие для успеха и выживания в современной экономике. Развитие процессов персонификации на рынке услуг стоит в одном ряду с внедрением инновационных цифровых технологий, применение которых в совокупности способно обеспечить организации сферы услуг высокий уровень конкурентоспособности. Учитывая эти тенденции в своей

⁷9 трендов онлайн-торговли в 2022 году: ТОП популярных и эффективных инструментов// Университет InSales. 2022. URL: <https://nbpublish.com/> (дата обращения 11.03.2025).

деятельности организации способны более быстро и эффективно достичь поставленных целей по увеличению прибыли, открытию для себя новой клиентской аудитории, удержанию постоянных клиентов, занятию новых ниш на рынке.

Можно сделать вывод, что персонализация в сфере услуг на сегодняшний день стала обязательным направлением развития организаций в условиях жесткой конкуренции. Эффективно выстроенная персонализированная стратегия на основе использования новых технологий позволит быстро адаптироваться к меняющимся потребительским ожиданиям для создания уникального клиентского опыта, повышения конкурентоспособности организации и создания лояльности клиентов.

Список источников

1. **Кучумов А.В., Е.В. Печерица** Цифровая трансформация предпринимательской деятельности: национальные и международные исследования // Экономический вектор. 2023. № 1 (32). С. 103–108.
2. **Хорева Л.В., Кучумов А.В., Шраер А.В.** Трансформация пути современного потребителя туристских услуг в фиджитал-среде // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2023. № 4 (20). С. 50–59.
3. **Bolton, R., McColl-Kennedy, L. Cheung** [et al.] Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms // Journal of Service Management. 2018. Vol. 29. P. 776–808.
4. **Карпова Г.А., Кострюкова О.Н., Хорева Л.В., Максимовская О.А., Шарафанова Е.Е.** Цифровая трансформации сферы услуг в странах-участниках СНГ // Технико-технологические проблемы сервиса. 2023. № 2 (64). С. 92–96.
5. **Raddats C., Parikshit Naik P., Bigdeli A.Z.** Creating value in servitization through digital service innovations // Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 104. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.002> (дата обращения: 13.01.2025).
6. **Sklyar A., Kowalkowski C., Tronvoll B., Sorhammar D.** Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective // Journal of Business Research. 2019. Vol. 104. P. 450–460. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.012> (дата обращения: 19.02.2025).
7. **Карпова Г.А., Хорева Л.В., Шраер А.В.** Проблемы цифровой трансформации сферы услуг: инновационный, экономический и социальный аспекты // Журнал правовых и экономических исследований. 2023. № 2. С. 192–201.

8. **Нестеренко Е.С.** Цифровая услуга: понятие, виды, особенности // Теоретическая экономика. № 7. 2019. С. 70-79.
9. **Hart M., Chaitoo R.** Electronic commerce and the Rules of the World Trade Organization // Journal of world intellectual property. 1999. No. 6. p. 71–75.
10. **Симагина О.В., Цукарь С.С.** Технология персонализации как метод повышения информационной доступности государственных услуг // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 1. С. 160-171.
11. **Guo X., Lu J., Simoff S.** Applying Web Personalization Techniques in E-government Services. 2005. URL: <http://hdl.handle.net/10453/1753> (дата обращения: 18.02.2025).
12. **Григоренко В.А., Степанова Э.В.** Тренды развития цифровых услуг в 2022-2024 годах // E-Scio. № 5 (68). 2022. С. 40-45.
13. **Ряатель А.В., Мбунгу Ф.Л.** Влияние санкций на российскую электронную коммерцию // Электронный научный журнал «Вектор экономики». – 2023. № 4. DOI 10/51691/2500-3666_2023_4_16. URL: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2023/4/marketingandmanagement/Ryattel_Mbungu.pdf (дата обращения 20.02.2025).
14. **Шарафанова Е.Е., Безденежных Т.И., Зенькова И.В.** Влияние цифровизации на достижение целей устойчивого развития регионов // В сборнике: Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, управление. материалы V Национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 2024. С. 215-219.
15. **Юрьева М.А., Головцова И.Г.** Цифровые инструменты и платформы для эффективного управления человеческими ресурсами в проектно-ориентированных компаниях // В сборнике: Наука, инновации и технологии: от идей к внедрению. Материалы Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. Комсомольск-на-Амуре, 2023. С. 629-631.

References

1. **Kuchumov A.V., E.V. Pecherica** Cifrovaya transformaciya predprinimatel'skoj deyatel'nosti: nacional'nye i mezhdunarodnye issledovaniya // Ekonomicheskij vektor. 2023. № 1 (32). S. 103–108.
2. **Horeva L.V., Kuchumov A.V., Shraer A.V.** Transformaciya puti sovremennogo potrebitelya turistskih uslug v fidzhital-srede // Professorskij zhurnal. Seriya: Rekreatiya i turizm. 2023. № 4 (20). S. 50-59.

3. **Bolton, R., McColl-Kennedy, L. Cheung [et al.]** Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms // *Journal of Service Management*. 2018. Vol. 29. P. 776–808.
4. **Karpova G.A., Kostryukova O.N., Horeva L.V., Maksimovskaya O.A., Sharafanova E.E.** Cifrovaya transformacii sfery uslug v stranah-uchastnikah SNG // *Tekhniko-tehnologicheskie problemy servisa*. 2023. № 2 (64). S. 92–96.
5. **Raddats C., Parikshit Naik P., Bigdeli A.Z.** Creating value in servitization through digital service innovations // *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 104. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.002> (data obrashcheniya: 13.01.2025).
6. **Sklyar A., Kowalkowski C., Tronvoll B., Sorhammar D.** Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective // *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 104. P. 450–460. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.012> (data obrashcheniya: 19.02.2025).
7. **Karpova G.A., Horeva L.V., Shraer A.V.** Problemy cifrovoj transformacii sfery uslug: innovacionnyj, ekonomicheskij i social'nyj aspekty // *Zhurnal pravovyh i ekonomicheskikh issledovanij*. 2023. № 2. S. 192–201
8. **Nesterenko E.S.** Cifrovaya usluga: ponyatie, vidy, osobennosti // *Teoreticheskaya ekonomika*. № 7. 2019. S. 70–79.
9. **Hart M., Chaitoo R.** Electronic commerce and the Rules of the World Trade Organization // *Journal of world intellectual property*. 1999. No. 6. p. 71–75.
10. **Simagina O.V., Cukar' S.S.** Tekhnologiya personalizacii kak metod povysheniya informacionnoj dostupnosti gosudarstvennyh uslug // *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya*. 2016. № 1. S. 160–171.
11. **Guo X., Lu J., Simoff S.** Applying Web Personalization Techniques in E-government Services. 2005. URL: <http://hdl.handle.net/10453/1753> (data obrashcheniya: 18.02.2025).
12. **Grigorenko V.A., Stepanova E.V.** Trendy razvitiya cifrovyyh uslug v 2022–2024 godah // *E-Scio*. № 5 (68). 2022. S. 40–45.
13. **Ryattel' A.V., Mbungu F.L.** Vliyanie sankcij na rossijskuyu elektronnuyu kommerciyu // *Elektronnyj nauchnyj zhurnal «Vektor ekonomiki»*. – 2023. № 4. DOI 10/51691/2500-3666_2023_4_16. URL: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2023/4/marketingandmanagement/Ryattel_Mbungu.pdf (data obrashcheniya 20.02.2025).
14. **Sharafanova E.E., Bezdenezhnyh T.I., Zen'kova I.V.** Vliyanie cifrovizacii na dostizhenie celej ustojchivogo razvitiya regionov // *V sbornike: Ustojchivoe razvitie (ESG): finansy, ekonomika, upravlenie. materialy V Nacional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem. Sankt-Peterburg*, 2024. S. 215–219.

15. **Yur'eva M.A., Golovcova I.G.** Cifrovye instrumenty i platformy dlya effektivnogo upravleniya chelovecheskimi resursami v proektno-orientirovannyh kompaniyah // V sbornike: Nauka, innovacii i tekhnologii: ot idej k vnedreniyu. Materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii molodyh uchenyh. Komsomol'sk-na-Amure, 2023. S. 629-631.