

УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОТРАСЛЯХ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS, INDUSTRIES. BUSINESS

Научная статья
УДК 331.108
ББК: 65.054.103

DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-1-39-46

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК КЛЮЧ К КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

Иван Евгеньевич Майер¹, Сергей Геннадьевич Камшилов²

¹ Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, manager@csu.ru
² Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, kamsg-pob@mail.ru

Аннотация. Основной тезис статьи заключается в том, что цифровизация в сервисных организациях значительно способствует клиентоориентированности персонала. Использование цифровых технологий позволяет обеспечить более персонализированный подход к каждому клиенту, повысить скорость и качество обслуживания, а также улучшить общий клиентский опыт.

Ключевые слова: цифровизация, клиентоориентированность, искусственный интеллект, автоматизация обслуживания, анализ данных, персонализированный клиентский опыт

Для цитирования: Майер И. Е., Камшилов С. Г. Цифровизация как ключ к клиентоориентированности // Общество, экономика, управление. 2025. Т. 10, № 1. С. 39-46. DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-1-39-46

Original article

DIGITALIZATION AS A KEY TO CUSTOMER CENTRICITY

Ivan E. Mayer¹, Sergey G. Kamshilov²

¹ Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,
manager@csu.ru
² Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,
kamsg-pob@mail.ru

Abstract. The main thesis of this paper is that digitalisation in service organisations significantly contributes to the formation of customer centricity of staff. The use of digital technology can provide a more personalised approach to each customer, increase the speed and quality of service, and improve the overall customer experience.

Keywords: digitalization, customer centricity, artificial intelligence, service automation, data analytics, personalized customer experience

For citation: Kamshilov SG, Mayer IE. Digitalization as a Key to Customer Centricity. *Society, economy, management*. 2025;10(1):39-46. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-1-39-46

© Майер И. Е., Камшилов С. Г., 2025

В условиях стремительного развития технологий и глобализации цифровизация становится неотъемлемой частью успешного функционирования современных бизнесов. Это явление охватывает широкий спектр процессов, начиная от автоматизации внутренних операций и оптимизации логистики до создания инновационных решений для взаимодействия с клиентами и управления данными. Цифровизация включает в себя внедрение таких технологий, как облачные вычисления, искусственный интеллект, большие данные и мобильные приложения, которые позволяют компаниям адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. Важность цифровизации сложно переоценить: она не только повышает эффективность работы организаций, сокращая затраты и время на выполнение рутинных задач, но и открывает новые горизонты для улучшения клиентского опыта. Современные потребители ожидают мгновенного доступа к информации, персонализированного обслуживания и высококачественного взаимодействия на всех этапах своего пути. В этом контексте компании, которые успешно интегрируют цифровые технологии в свою стратегию, получают конкурентное преимущество, способствуя созданию более глубоких и значимых отношений с клиентами. Таким образом, цифровизация становится не просто инструментом, а стратегическим активом для достижения устойчивого роста и удовлетворения потребностей клиентов в условиях динамичного рынка.

Клиентоориентированность, в свою очередь, представляет собой философию бизнеса, ориентированную на создание ценности для клиентов через понимание их потребностей и предпочтений. В условиях растущей конкуренции и изменяющихся ожиданий потребителей, компании должны стремиться к тому, чтобы каждая точка взаимодействия с клиентом была максимально эффективной и удовлетворяющей [3].

В данной статье мы рассматриваем то, каким образом цифровизация служит ключевым фактором для достижения клиентоориентированности в сервисных организациях. А именно: влияние цифровых технологий на персонализацию обслуживания, скорость и качество взаимодействия с клиентами, а также обсудим вызовы и риски, связанные с внедрением цифровых решений. Основным постулатом состоит в том, что грамотное использование цифровых инструментов может значительно улучшить клиентский опыт и привести к долгосрочным отношениям с клиентами.

Прежде всего, цифровизация в сервисных организациях представляет собой процесс интеграции цифровых технологий в различные аспекты предоставления услуг, что позволяет улучшать качество обслуживания, увеличивать скорость выполнения

операций и снижать затраты. Это явление охватывает широкий спектр отраслей, включая гостиничный бизнес, здравоохранение, финансовые услуги, образование и многие другие [2].

Цифровизация в сфере услуг проявляется в различных направлениях, значительно упрощая процессы и повышая доступность. Например, в гостиничном бизнесе клиенты могут бронировать номера через веб-сайты или мобильные приложения, что упрощает процесс выбора и оплаты. Таким образом, пользователям становится удобнее планировать свои поездки. В здравоохранении цифровизация позволяет пациентам получать консультации врачей через видеозвонки, что экономит время и ресурсы как для пациентов, так и для медицинских учреждений. В результате доступ к медицинским услугам становится более оперативным. В банковской сфере использование мобильных приложений и онлайн-платформ для управления счетами, перевода денег и получения кредитов упрощает финансовые операции и делает их более доступными. Следовательно, клиенты могут управлять своими финансами с максимальным комфортом. В образовательных учреждениях внедрение онлайн-курсов и платформ для дистанционного обучения позволяет расширить доступ к образованию и адаптировать учебный процесс под потребности студентов. Таким образом, обучение становится более гибким и индивидуализированным. Цифровизация в сфере услуг не только повышает удобство и доступность для клиентов, но и трансформирует традиционные бизнес-модели, создавая новые возможности для роста и развития организаций в условиях быстро меняющегося рынка [4].

Что касается технологий, они играют ключевую роль в трансформации сервисных процессов, обеспечивая автоматизацию, оптимизацию и инновации. Основные технологии, способствующие цифровой трансформации в сфере услуг, включают искусственный интеллект (ИИ), который используется для анализа больших объемов данных, предсказания потребностей клиентов и автоматизации рутинных задач, таких как обработка запросов и поддержка клиентов. Благодаря облачным технологиям сервисные организации могут более эффективно хранить и обрабатывать данные, что обеспечивает доступ к информации в любое время и из любого места. Мобильные приложения, в свою очередь, значительно облегчают взаимодействие с клиентами, предоставляя им возможность получать услуги в удобное для них время и месте. Кроме того, устройства Интернета вещей (IoT) помогают собирать данные о предпочтениях клиентов и состоянии оборудования, что, в свою очередь, позволяет улучшать качество обслуживания

и проводить профилактическое обслуживание. Таким образом, все эти технологии взаимосвязаны и способствуют повышению эффективности и качества услуг.

Технологии являются двигателем изменений в сервисных процессах, позволяя компаниям не только оптимизировать операции, но и создавать новые модели взаимодействия с клиентами. Их применение способствует повышению конкурентоспособности организаций, улучшению клиентского опыта и адаптации к динамичным условиям рынка. В результате компании могут быстрее реагировать на изменения в спросе и предлагать более качественные и персонализированные услуги.

Цифровизация значительно трансформирует внутренние процессы организаций, повышая их эффективность и гибкость. Она способствует автоматизации рутинных задач, улучшению коммуникации и принятию обоснованных решений на основе данных. В результате компании могут не только оптимизировать свои операции, но и быстрее реагировать на изменения в окружающей среде, что является ключевым фактором для достижения устойчивого успеха в современном бизнесе. Цифровизация в сервисных организациях представляет собой ключевой фактор, определяющий их конкурентоспособность и эффективность в условиях быстро меняющегося рынка [1].

В ходе анализа различных аспектов цифровизации было выявлено, что внедрение современных технологий не только трансформирует внутренние процессы, но и существенно влияет на взаимодействие с клиентами и партнерами. Поэтому можно выделить несколько ключевых моментов. Во-первых, автоматизация рутинных задач и улучшение коммуникации между подразделениями позволяют организациям оптимизировать свои операции, что, в свою очередь, снижает затраты и повышает производительность. Это создает основу для более быстрого реагирования на изменения и адаптации к новым условиям. Кроме того, цифровизация предоставляет новые возможности для взаимодействия с клиентами, позволяя предлагать персонализированные услуги и мгновенно реагировать на их запросы, что способствует повышению уровня удовлетворенности и лояльности клиентов. Наконец, использование данных для анализа производительности и потребительских предпочтений дает возможность организациям принимать более обоснованные решения, что является важным аспектом стратегического управления.

Таким образом, цифровизация является комплексным процессом, который охватывает все уровни организации. Она не только улучшает внутренние процессы, но и создает новые

возможности для взаимодействия с клиентами и партнерами, что в итоге приводит к устойчивому развитию сервисных организаций. В условиях глобальной конкуренции успешная цифровизация становится необходимым условием для достижения стратегических целей и повышения общей эффективности бизнеса.

Рассматривая персонализацию обслуживания через цифровые технологии и как цифровые инструменты помогают собирать и анализировать данные о клиентах, следует отметить, что в целом цифровые инструменты играют ключевую роль в сборе и анализе данных о клиентах, что позволяет компаниям создавать персонализированные предложения и улучшать качество обслуживания. Существует множество технологий и методов, которые помогают в этом процессе:

- CRM-системы: современные системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) позволяют собирать и хранить обширную информацию о клиентах, включая их контактные данные, историю покупок, предпочтения и взаимодействия с компанией. Эти данные могут быть использованы для сегментации клиентов и создания целевых маркетинговых кампаний.

- Аналитика больших данных: с помощью инструментов аналитики больших данных компании могут обрабатывать огромные объемы информации, выявляя скрытые закономерности и тренды в поведении клиентов. Это позволяет делать более точные прогнозы и принимать обоснованные решения.

- Социальные медиа: платформы социальных медиа предоставляют ценную информацию о предпочтениях и интересах клиентов. Анализ взаимодействий пользователей с контентом компании позволяет лучше понять их потребности и адаптировать предложения.

- Виртуальные ассистенты: эти инструменты не только помогают в автоматизации обслуживания клиентов, но и собирают данные о запросах и предпочтениях пользователей. Они могут фиксировать информацию о типах вопросов, которые задают клиенты, что помогает улучшать сервис и предлагать более релевантные решения.

- Трекеры и аналитические инструменты для веб-сайтов: с помощью таких инструментов, как Google Analytics, компании могут отслеживать поведение пользователей на своих сайтах, включая страницы, которые они посещают, время, проведенное на сайте, и пути навигации. Эти данные помогают оптимизировать пользовательский опыт и предлагать персонализированный контент.

Персонализация обслуживания уже активно применяется многими компаниями, что подтверждается рядом успешных кейсов:

1. Amazon: платформа использует алгоритмы машинного обучения для анализа покупок и поведения пользователей. На основе этих данных Amazon предлагает товары, которые могут заинтересовать конкретного клиента. Например, рекомендации «Похожие товары» и «Клиенты также купили» способствуют увеличению продаж и улучшению клиентского опыта. На рис.1 указаны принципы, на которых основывается поисковый алгоритм Amazon A9.



Рис.1. Структура алгоритма A9: основные принципы работы

Fig. 1. Structure of the A9 algorithm: basic principles of operation

2. Netflix: сервис стриминга применяет сложные алгоритмы для анализа просмотров пользователей, которые включают в себя поисковые запросы, компиляцию на основе жанра, актёров и даты выхода, оценку названий тайтлов, длительность просмотра, историю просмотра и запросы пользователей с похожими вкусами, что позволяет сформировать итоговый список рекомендаций. Netflix не только предлагает фильмы и сериалы на основе предыдущих выборов, но и создает персонализированные списки рекомендаций. Это позволяет удерживать пользователей на платформе и увеличивать время просмотра контента.

3. Spotify: музыкальный сервис использует данные о прослушиваниях для создания персонализированных плейлистов, таких как «Discover Weekly» и «Release Radar». Эти плейлисты формируются на основе предпочтений пользователя и его музыкальной активности, что делает опыт использования сервиса уникальным для каждого пользователя. Также если пользователь устал

от текущих рекомендаций, формируется плейлист «Something New», где пользователь, по сути, начинает заново формировать свои рекомендационные плейлисты на основе прослушанных треков, ранее не связанных с предпочтениями.

4. Sephora: косметическая компания использует данные о покупках и предпочтениях клиентов для создания индивидуализированных предложений через приложение Sephora Virtual Artist App. Оно также предлагает виртуальные консультации с помощью технологий дополненной реальности, что позволяет клиентам «примерять» продукты перед покупкой [12].

Обобщая, персонализированный подход к обслуживанию оказывает значительное влияние на удовлетворенность клиентов, поэтому улучшение клиентского опыта становится очевидным. Персонализированные предложения делают взаимодействие с компанией более удобным и приятным, и когда клиенты получают именно то, что им нужно, они ощущают свою ценность для компании. Это, в свою очередь, способствует повышению лояльности, так как клиенты, получающие персонализированное обслуживание, чаще возвращаются за новыми покупками. Исследования показывают, что 80 % клиентов готовы рекомендовать компанию, если они испытали высокий уровень персонализации. Кроме того, снижение уровня отказов также является важным аспектом: персонализированные предложения помогают уменьшить количество отказов от покупок, поскольку клиенты видят ценность в предложениях, адаптированных под их потребности. В результате этого происходит увеличение конверсии, поскольку персонализированные маркетинговые кампании демонстрируют более высокий уровень конверсии по сравнению с традиционными подходами. Когда клиенты получают релевантные предложения, они с большей вероятностью совершают покупку. Наконец, персонализированный подход способствует получению более качественной обратной связи от клиентов, что позволяет компаниям оперативно реагировать на их потребности и улучшать свои услуги.

Внедрение цифровых технологий для персонализации обслуживания не только повышает удовлетворенность клиентов, но и способствует созданию долгосрочных отношений между компанией и ее клиентами, что является ключевым фактором успеха в современном бизнесе.

Переходя к обсуждению повышения скорости и качества обслуживания, следует начать с автоматизации процессов обслуживания клиентов. Она является важным шагом на пути к повышению скорости и качества услуг. Она позволяет значительно сократить время, необходимое для обработки обращений, а также минимизировать

количество ошибок, связанных с человеческим фактором. Основные аспекты автоматизации включают системы управления обращениями, которые позволяют внедрять решения для автоматизации обработки заявок и обращений клиентов. Это дает возможность быстро регистрировать и отслеживать каждую проблему, поэтому такие системы могут автоматически направлять запросы к соответствующим отделам, что значительно ускоряет процесс решения.

Кроме того, автоматизация позволяет создавать шаблоны для часто задаваемых вопросов и типичных ситуаций, что помогает сократить время на подготовку ответов и обеспечивает единообразие в коммуникации с клиентами. Интеграция с другими системами, такими как CRM-системы и базы данных, становится важной частью процесса автоматизации, поскольку это позволяет получать актуальную информацию о клиенте и его запросах в режиме реального времени. Также стоит отметить, что автоматизированные системы могут собирать данные о времени обработки обращений,

уровне удовлетворенности клиентов и других ключевых показателях. Это позволяет компаниям выявлять узкие места в процессе обслуживания и оперативно принимать меры по их устранению.

Вдобавок, создание онлайн-порталов и мобильных приложений, где клиенты могут самостоятельно находить ответы на свои вопросы или решать проблемы без необходимости обращения в службу поддержки, также является важной частью автоматизации. Это не только ускоряет процесс, но и существенно повышает уровень удовлетворенности клиентов. Для улучшения обслуживания и технологии искусственного интеллекта (ИИ), а именно чат-ботов, становятся все более популярными инструментами для повышения качества обслуживания клиентов. Они обеспечивают мгновенные ответы на запросы и могут работать круглосуточно, что значительно улучшает клиентский опыт [7]. Основные преимущества и недостатки внедрения чат-ботов и ИИ представлены в виде таблицы SWOT-анализа (табл. 1).

Таблица 1
Table 1

Преимущества и недостатки чат-ботов и систем искусственного интеллекта

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1. Мгновенные ответы: чат-боты обеспечивают быстрое реагирование на запросы клиентов, что повышает уровень удовлетворенности.	1. Ограниченная способность к пониманию: чат-боты могут не всегда правильно интерпретировать сложные или нестандартные запросы, что может привести к недовольству клиентов.	1. Расширение функционала: возможность интеграции чат-ботов с другими системами (CRM, ERP) для улучшения обслуживания клиентов.	1. Конкуренция: быстрое развитие технологий может привести к появлению более совершенных решений у конкурентов.
2. Обработка большого объема запросов: способность одновременно обслуживать множество клиентов снижает нагрузку на сотрудников и увеличивает эффективность работы службы поддержки.	2. Зависимость от технологий: технические сбои или ошибки в программировании могут негативно сказаться на работе чат-ботов и привести к потере клиентов.	2. Рост популярности ИИ: увеличение интереса к технологиям ИИ создает возможности для внедрения более совершенных решений.	2. Проблемы с безопасностью данных: угрозы утечки данных могут негативно сказаться на репутации компании и доверии клиентов.
3. Анализ данных: ИИ может выявлять паттерны и тренды в обращениях клиентов, что позволяет компаниям лучше адаптировать свои предложения.	3. Отсутствие человеческого фактора: некоторые клиенты предпочитают общение с живыми операторами, что может снизить уровень удовлетворенности при использовании только чат-ботов.	3. Улучшение маркетинга: персонализированные предложения могут быть использованы для повышения эффективности маркетинговых кампаний.	3. Изменение предпочтений клиентов: если клиенты начнут предпочитать другие способы взаимодействия, это может снизить эффективность чат-ботов.
4. Персонализация общения: возможность предоставления персонализированных рекомендаций повышает вероятность успешного взаимодействия с клиентами.	4. Необходимость постоянного обновления: для поддержания актуальности и эффективности чат-ботов требуется регулярное обновление данных и алгоритмов.	4. Поддержка новых каналов общения: чат-боты могут быть интегрированы в различные платформы (социальные сети, мессенджеры), что расширяет охват аудитории.	4. Регуляторные ограничения: ужесточение законодательства в области защиты данных может создать дополнительные сложности для внедрения ИИ и чат-ботов.
5. Обучение на основе опыта: чат-боты могут улучшать качество обслуживания со временем, что ведет к более точным ответам и лучшему взаимодействию.			



Рис 2. Визуализация этапов цифровой трансформации

Fig. 2. Visualizing the stages of digital transformation

Для иллюстрации процесса цифровизации можно воспользоваться диаграммой, показывающей его основные этапы (рис.2).

Несмотря на то, что цифровизация обслуживания клиентов приносит преимущества, она также сопряжена с рядом вызовов и рисков. Например, сотрудники могут бояться замены рабочих мест или усложнения задач. Сопротивление изменениям это естественная реакция людей на нововведения, особенно когда речь идет о внедрении цифровых технологий в рабочие процессы. Одной из главных причин сопротивления является страх сотрудников потерять свои рабочие места. Многие работники опасаются, что автоматизация и использование искусственного интеллекта приведут к сокращению штата или полной замене человеческого труда. Это особенно актуально для рутинных и повторяющихся задач, которые могут быть легко автоматизированы и как следствие возникает паника и снижение мотивации.

Недостаток ресурсов также может быть серьезным барьером, ибо цифровизация требует значительных финансовых и временных вложений. Затраты могут окупаться долгое время, так как процесс адаптации — это показатель не только

людей внутри компании, но и непосредственно клиентов. Сложности интеграции и риски безопасности данных клиентов, пожалуй, несут за собой наиболее опасные последствия. Проблемы с интеграцией новых технологий могут привести к сбоям и потере данных. Например, угрозы кибератак становятся актуальными, поскольку системы с личными данными становятся целью для киберпреступников. Кроме того, неправильное управление данными может также вызвать утечку или неправильное использование информации, что зачастую происходит из-за технических сбоев или человеческих ошибок [6].

Подводя итоги статьи, можно констатировать, что цифровизация становится ключевым фактором, способствующим развитию клиентоориентированности в сервисных организациях. Внедрение современных технологий позволяет компаниям более эффективно взаимодействовать с клиентами, анализировать их потребности и предлагать персонализированные решения. Автоматизация процессов, использование аналитики данных и внедрение цифровых платформ дают возможность не только повысить скорость обслуживания, но и улучшить качество взаимодействия с клиентами.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Фролов К. В., Бабкин А. В., Фролов А. К. Понятие и сущность цифровизации и цифровой трансформации на основе фундаментальных и прикладных аспектов системно-кибернетической теории // *п-Economy*. 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-tsifrovizatsii-i-tsifrovoy-transformatsii-na-osnove-fundamentalnyh-i-prikladnyh-aspektov-sistemno> (дата обращения: 1.11.2024).
2. Петров М. Н. Концептуальные и методические подходы к совершенствованию процессов управления инновационными проектами в условиях цифровой трансформации // *Финансовые рынки и банки*. 2022. № 6.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-i-metodicheskie-podhody-k-sovershenstvovaniyu-protsessov-upravleniya-innovatsionnymi-proektami-v-usloviyah-tsifrovoy> (дата обращения 1.11.2024).

3. Трушкина Н. В., Рынкевич Н. С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению // *БИ*. 2019. №8 (499). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-osnovnye-podhody-k-opredeleniyu> (дата обращения 1.11.2024).

4. Ватутина Л. А., Злобина Е. Ю., Хоменко Е. Б. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции // *Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право»*. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-sovremennye-vyzovy-i-tendentsii> (дата обращения 1.11.2024).

5. Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Цифровизация управления персоналом: учебное пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2024, 102 с.

6. Кравченко С. А. Социология цифровизации: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2024, 236 с.

7. Цифровая трансформация бизнеса и цифровизация — в чём разница? Рассказываем на примере. URL: <https://skillbox.ru/media/management/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-i-tsifrovizatsiya-v-chyem-raznitsa-rasskazyvaem-na-primere/> (дата обращения: 1.11.2024).

8. Фадеева Е. А., Волков О. И., Лютов М. А. Цифровые инновации: использование чат-ботов в экономике // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 5-2 (111). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-innovatsii-ispolzovanie-chat-botov-v-ekonomike>. (дата обращения: 4.11.2024).

9. Мирошниченко М. А., Абдуллаева А. А., Сивинцева К. К. Применение искусственного интеллекта — современное технологическое решение в условиях цифровой экономики России // *Вестник Академии знаний*. 2023. № 1 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-sovremennoe-tehnologicheskoe-reshenie-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki-rossii>. (дата обращения: 14.11.2024).

10. Лапшова О. А., Земляк С. В., Баудер Е. А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 406 с.

11. Половникова Н. А., Николихина С. А. Цифровизация в России: проблемы и перспективы // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2022. № 11. С.4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-rossii-problemy-i-perspektivy>. (дата обращения: 11.11.2024).

12. Vo Thi Kim Oanh. Evolving Landscape of E-Commerce, Marketing, and Customer Service: The Impact of Ai Integration. URL: https://www.researchgate.net/publication/379842954_Evolving_Landscape_Of_ECommerce_Marketing_and_Customer_Service_the_Impact_of_Ai_Integration. (дата обращения 10.11.2024).

REFERENCES

1. Frolov KV, Babkin AV & Frolov AK. Ponyatie i sushchnost' cifrovizatsii i cifrovoy transformatsii na osnove fundamental'nyh i prikladnyh aspektov sistemno-kiberneticheskoy teorii [The concept and essence of digitalization and digital transformation on the basis of fundamental and applied aspects of system-cybernetic theory] *π-Economy*. 2024. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-tsifrovizatsii-i-tsifrovoy-transformatsii-na-osnove-fundamentalnyh-i-prikladnyh-aspektov-sistemno>, accessed 1.11.2024. (In Russ.).

2. Petrov MN. Konceptual'nye i metodicheskie podhody k sovershenstvovaniyu processov upravleniya innovatsionnymi proektami v usloviyah cifrovoy transformatsii [Conceptual and methodical approaches to improving the processes of innovative projects management in the conditions of digital transformation]. *Finansovye rynki i banki* [Financial markets and banks]. 2022;(6). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-i-metodicheskie-podhody-k-sovershenstvovaniyu-protsessov-upravleniya-innovatsionnymi-proektami-v-usloviyah-tsifrovoy>, accessed 1.11.2024. (In Russ.).

3. Trushkina NV & Rynkevich NS. Klientoorientirovannost': osnovnye podhody k opredeleniyu [Client-orientedness: main approaches to the definition] *БИ*. 2019;(8(499)). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-osnovnye-podhody-k-opredeleniyu>, accessed 1.11.2024. (In Russ.).

4. Vatutina LA, Zlobina EYu & Khomenko EB. Cifrovizatsiya i cifrovaya transformatsiya biznesa: sovremennye vyzovy i tendentsii [Digitalization and digital transformation of business: modern challenges and trends]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya «Ekonomika i pravo»* [Vestnik of Udmurt University. Series «Economics and Law»]. 2021;(4). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-sovremennye-vyzovy-i-tendentsii>, accessed 1.11.2024. (In Russ.).

5. Kruglov DV, Reznikova OS & Tsygankova IV. Cifrovizatsiya upravleniya personalom: uchebnoe posobie dlya vuzov [Digitalization of personnel management: a textbook for universities] Moscow: Yurait Publishing House, 2024, 102 p. (In Russ.).

6. Kravchenko SA. Sociologiya cifrovizatsii: uchebnik dlya vuzov [Sociology of digitalization: a textbook for universities]. Moscow: Yurait Publishing House, 2024, 236 p. (In Russ.).

7. Cifrovaya transformatsiya biznesa i cifrovizatsiya — v chyom raznica? Rasskazyvaem na primere [Digital transformation of business and digitalization - what is the difference? We tell you by example] Available at: <https://skillbox.ru/media/management/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-i-tsifrovizatsiya-v-chyem-raznitsa-rasskazyvaem-na-primere/>, accessed 1.11.2024. (In Russ.).

8. Fadeeva EA, Volkov OI & Lyutov MA. Cifrovye innovatsii: ispol'zovanie chat-botov v ekonomike [Digital innovations: the use of chatbots in the economy]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and

Practice]. 2024;(5-2(111)). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-innovatsii-ispolzovanie-chat-bot-ov-v-ekonomike>, accessed 1.11.2024. (In Russ.).

9. Miroshnichenko MA, Abdullaeva AA & Sivintseva KK. Primenenie iskusstvennogo intellekta – sovremennoe tekhnologicheskoe reshenie v usloviyah cifrovoj ekonomiki rossii [Application of artificial intelligence – a modern technological solution in the conditions of digital economy of Russia]. *Vestnik Akademii znaniy* [Vestnik of the Academy of Knowledge]. 2023;(1(54)). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-sovremennoe-tehnologicheskoe-reshenie-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki-rossii>, accessed 1.11.2024. (In Russ.).

10. Lapshova OA, Zemlyak SV & Bauder EA. Upravlenie chelovecheskimi resursami: uchebnik i praktikum dlya vuzov / pod obshchej redakciej O. A. Lapshovoj [Management of human resources: textbook and workshop for universities] under the general editorship of O. A. Lapshova. Moscow: Yurait Publishing House, 2024, 406 p. (In Russ.).

11. Polovnikova NA & Nikolikhina SA. Cifrovizatsiya v Rossii: problemy i perspektivy [Digitalization in Russia: problems and prospects]. *Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnyh i estestvennyh nauk* [International Journal of Humanities and Natural Sciences]. 2022;(11-4). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-rossii-problemy-i-perspektivy>, accessed 1.11.2024. (In Russ.).

12. Vo Thi Kim Oanh. Evolving Landscape of E-Commerce, Marketing, and Customer Service: The Impact of Ai Integration Available at: https://www.researchgate.net/publication/379842954_Evolving_Landscape_Of_ECommerce_Marketing_and_Customer_Service_the_Impact_of_Ai_Integration, accessed 1.11.2024.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

И. Е. Майер — магистрант кафедры прикладной экономики и маркетинга.

С. Г. Камшилов — кандидат технических наук, доцент кафедры прикладной экономики и маркетинга.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

I. E. Mayer — Master's student of the Department of Applied Economics and Marketing

S. G. Kamshilov — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Applied Economics and Marketing.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 11.12.2024

Принята к публикации / Accepted for publication: 13.03.2025