

Павлова Алена Станиславовна

магистрант

Хорева Любовь Викторовна

д-р экон. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный

экономический университет»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-138520

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ВЫГОДЫ И ПРОБЛЕМЫ

***Аннотация:** в статье показано место цифровизации сферы сервиса на современном этапе; несмотря на массовое проникновение цифровых гаджетов в повседневную жизнь и в потребительские практики, на неизбежность этого процесса, все активнее формируется феномен «цифрового разочарования». При этом важность личного контакта производителя и потребителя услуг возрастает на фоне тенденции подобного «разочарования». На основе анализа открытых данных о деятельности отдельных сервисных компаний представлены и систематизированы ключевые проблемы, вызванные внедрением цифровых технологий в бизнес-процессы предприятий сферы услуг. Приводятся примеры и решения, которые используют сервисные компании для минимизации возникающих «цифровых» проблем.*

***Ключевые слова:** цифровизация, цифровая трансформация, сервис, сфера услуг, бизнес-процессы, потребительские практики.*

Современный сервис – это не просто набор операций, а живая экосистема, где технологии, сотрудники и клиенты формируют взаимозависимые сети по производству, предоставлению и потреблению услуг. Цифровая трансформация сферы услуг не только связана с внедрением цифровых технологий, масштабных качественных изменениях бизнес-процессов и/или методов осуществления сер-

висной деятельности, но и связана с получением значительных социально-экономических эффектов [21]. Как мы писали в одной из наших статей, цифровую трансформацию сферы услуг следует понимать как «системное преобразование в электронном виде деятельности в сфере услуг, отражающее ее переход из одного технологического уклада в другой и являющееся результатом воздействия совокупности комплексных процессов интеллектуальной и управленческой деятельности участников отношений по проектированию, внедрению и широкомасштабному применению в указанной сфере информационных, информационно-коммуникационных и цифровых технологий» [22, с. 93–94].

Тем самым цифровая трансформация в сфере услуг кардинальным образом меняет все бизнес-процессы по взаимодействию с клиентами, создавая возможности для снижения уровня непосредственного контакта между производителем и потребителем услуги. А именно это всегда считалось одной из базовых отличительных характеристик услуги как товара на рынке – непосредственный контакт потребителя и сотрудника организации сервиса [16]. Внедрение цифровых технологий требует новых компетенций не только от производителя, но и от потребителя услуги. Укажем, что цифровая грамотность населения нашей страны, согласно проводимым с 2018 г. исследованиям, неуклонно растёт. Так, по данным оценок, сделанных на базе анализа данных платформы «Цифровой гражданин», индекс цифровой грамотности жителей России к 2022 г. уже достиг 71 пункта, по сравнению с 52 пунктами в 2018 г. А доля потребителей, которые обладали «базовым и продвинутым» уровнем владения цифровыми технологиями достигла в 2022 г. 98% [15, с. 102].

Такому стремительному распространению цифровизации безусловно способствовал локдаун, который был вызван пандемией COVID-19. Многие виды сервисной деятельности были переведены в дистанционные (онлайн) форматы (образование, театральные и концертные мероприятия, музейные экскурсии, конгрессно-выставочная деятельность и пр.), однако по окончании ограничений, сервисные отрасли активно стали возвращаться к «живым» форматами обслуживания клиентов. Ничто так не формирует доверия, как живое общение, а в сфере

услуг – это общение между производителем и потребителем является одной из важнейших характеристик всего сервисного процесса.

Опыт пандемии показал, что не всегда цифровые технологии в сфере услуг являются правильным решением (хотя многие сервисы, возникшие в тот период, до сих пор с нами, например, сервисы по доставке товаров). В то же время, клиенты иногда предпочитают традиционный способ ведения дел. Например, данные американской исследовательской и консалтинговой компании Forrester за 2022 г. показывают, что 66% взрослых пользователей Интернета в США предпочли бы работать непосредственно с финансовым специалистом для создания финансового плана, 71% – для получения финансовой консультации и 72% – для работы над планированием имущества» [24].

Важно убедиться, что цифровой опыт клиента, который кажется производителю более эффективным и комфортным действительно важен для потребителя услуг. Необходимо создание такого клиентского пути, который отвечает непосредственным потребностям современных «квалифицированных» клиентов, и не всегда этот путь должен быть сугубо цифровым. Можно утверждать, большие ожидания, которые и практики, и исследователи связывали и, продолжают связывать, с цифровой трансформацией сферы услуг, если не разрушаются, но по меньшей мере претерпевают определённые изменения. В сервисных отраслях потребитель и сегодня, несмотря на массовое проникновение цифровых гаджетов в повседневную жизнь и повышение общей цифровой грамотности населения, не готов полностью перейти на бесконтактное общение и получение нужной услуги, общаясь только с цифровым ботом [1].

По данным специалистов школы менеджмента MIT Sloan, 68% компаний в сфере услуг сталкиваются с «цифровым разочарованием»: автоматизация не оправдывает ожиданий из-за разрыва между возможностями искусственного интеллекта (ИИ) и потребностями людей [4]. Такое разочарование наблюдается как среди сотрудников компаний, так и у потребителей услуг, с высоким уровнем

«цифровизации» [23]. В некоторых случаях компании пытаются цифровизировать все и сразу, однако вместо быстрого успеха деятельность компании становится более хаотичной и малоэффективной [17].

Стремление к индивидуальному подходу через алгоритмы обернулось кризисом доверия. Клиенты хотят, чтобы сервис «понимал» их, но отвергают слежку. Например, американская развлекательная компания Netflix, анализируя просмотры своих зрителей, избегает прямых вопросов о предпочтениях [7], а британско-литовский онлайн-банк Revolut внедрил локальную обработку данных на устройствах пользователей, сохраняя анонимность [25]. По данным исследований Института человека «Ромир» и НИУ ВШЭ, 65% россиян считают, что компании злоупотребляют их персональной информацией, 55,4% – опасаются потери персональных данных [5]. Это примеры парадокса гиперперсонализации – стремление угодить клиенту оборачивается потерей доверия. Однако даже прозрачность данных не решает проблему, если процессы остаются фрагментированными [20, с. 105].

Другая проблема – фрагментация бизнес-процессов. Многие компании, такие как известный сервис доставки «Яндекс.Лавка», внедряют десятки цифровых инструментов, но они работают изолированно. Например, система управления запасами может не синхронизироваться с платформой для онлайн-заказов, что приводит к ошибкам в логистике. Решение – платформенный подход, как у «Сбера», объединившего банковские сервисы, доставку и телемедицину в единую экосистему [19]. Гонка за новыми инструментами привела к «синдрому зомби-процессов»: автоматизированные задачи выполняются, но не создают ценности [10]. Например, ресторанные сети с разрозненными системами онлайн-заказов и управления запасами сталкиваются с хаосом. Ответом стал платформенный подход, позволяющий объединить «людей, компании и ресурсы с целью создания и распространения потребительских ценностей [11, с. 109].

Не менее остро стоит вопрос перегрузки сотрудников. Исследование HeadHunter показало: 58% работников сферы услуг считают, что технологии увеличили их нагрузку [14]. В сети отелей Azimut внедрили чат-боты для обработки

стандартных запросов, но сотрудники жаловались на необходимость постоянно контролировать работу алгоритмов. Выходом стало создание «цифровых помощников» – инструментов, которые берут на себя рутину, как в «Т-Банке» [13], где ИИ автоматически формирует отчёты, освобождая время менеджеров для работы с клиентами.

К отрицательным сторонам цифровизации также следует отнести то, что она, призванная упростить работу, часто усложняет её. Gallup отмечает, что 68% сотрудников сервисных компаний тратят больше времени на контроль алгоритмов, чем на общение с клиентами. Решение может быть найдено на основе внедрения «цифровых двойников» – ИИ-ассистентов [9], которые учатся у сотрудников и берут на себя рутину, освобождая время для творческих задач. Успешная цифровая трансформация начинается с переосмысления роли технологий. Речь не о замене людей, а о создании гибридных моделей. Например, в сети клиник «Инвитро» ИИ анализирует результаты анализов, но окончательный диагноз ставит врач, учитывая психологическое состояние пациента. Это снизило нагрузку на медиков на 30%, сохранив качество обслуживания.

Ключевой тренд – вовлечение клиентов в создание сервиса. Сервис доставки «Самокат» использует обратную связь пользователей через мобильное приложение, чтобы корректировать ассортимент и маршруты. А «Альфа-Банк» внедрил генеративный ИИ, который адаптирует советы по финансам под стиль общения клиента: для молодёжи с использованием мемов, для бизнесменов в формате структурированных отчётов [12]. Таким образом, освобождение от рутины – лишь первый шаг. Чтобы технологии стали союзниками, нужна перестройка всей организационной культуры.

Рассмотрим какие еще существуют инновационные технологии в сфере сервиса. Блокчейн для обеспечения прозрачности. Технология блокчейн применяется для защиты транзакций и повышения доверия. Страховая компания Lemonade использует смарт-контракты для автоматизации выплат, исключая человеческий фактор и снижая риски мошенничества [8]. В логистике блокчейн помогает отслеживать цепочки поставок, как в проекте «СберМаркет». Гибридные

модели обслуживания. Комбинация онлайн- и офлайн-взаимодействия усиливает клиентский опыт. Например, внедрение подписки на товары через мобильное приложение, а также офлайн-консультации через чат-боты, что может повысить лояльность клиентов при правильном использовании [2]. AR-тренажеры для обучения персонала. Дополненная реальность используется для обучения сотрудников. Одним из главных преимуществ использования AR является то, что сотрудники могут обучаться непосредственно в рабочем процессе, без необходимости отрыва от основных задач [6]. Биометрическая аутентификация. Распознавание лиц и отпечатков пальцев ускоряет процессы в гостиничном бизнесе. Отели Hilton внедрили систему Digital Key [3], позволяющую гостям заселяться через приложение без посещения ресепшена.

Подводя итоги, можно спрогнозировать, что к 2030 г. цифровизация сервиса достигнет этапа «невидимой инфраструктуры». Примером может послужить проект «Ростеха» по созданию «цифровых двойников» – виртуальных моделей, которые тестируют сценарии оптимизации процессов без риска для реального производства [18]. Ещё один тренд – это децентрализация данных. Проект «Роскомнадзора» по разработке отечественных аналогов блокчейна позволит клиентам контролировать свои данные. Например, в будущем пациент поликлиники сможет предоставлять доступ к своей медкарте только конкретному врачу, а не всей системе.

Таким образом, использование инновационных технологий в сфере сервиса позволит компаниям прийти к повышению качества предоставляемых услуг, повышению лояльности пользователей, а также увеличению производительности и прибыли, при этом важно не забывать о том, что потребитель будет все еще требовать живого общения с производителем услуг и особенно в сложных случаях, когда ИИ не сможет заменить человека, готового решать нестандартные задачи.

Список литературы

1. Бесконтактные рестораны: исследование показало, что без людей все-таки не обойтись [Электронный ресурс]. – Режим доступа: clck.ru/3LwvE5 (дата обращения: 30.04.2025).

2. Валеви́ч А.Г. Чат-боты как элемент системы управления организацией / А.Г. Валеви́ч, В.С. Кудряшов, В.В. Фомина // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2023. – №29. – С. 52–64. EDN EVXTEY

3. Веснина Д.Е. Инновационные процессы в гостиничном бизнесе: состояние и перспективы / Д.Е. Веснина, Ф.Н. Шайхутдинова // Общество, государство, личность: молодежное предпринимательство в поведенческой экономике: материалы XIX Межвузовской научно-практической конференции. – Ч. 1. – Казань: Университет управления «ТИСБИ», 2019. – С. 124–127. – EDN GWYCSF

4. Долганова О.И. Готовность компании к цифровым преобразованиям: проблемы и диагностика / О.И. Долганова, Е.А. Деева // Бизнес-информатика. – 2019. – Т. 13. №2. – С. 59–72. – DOI 10.17323/1998-0663.2019.2.59.72. EDN ZXLNCH

5. Информационные технологии в восприятии россиян. Отчет. – 2024. – М.: НУИ ВШЭ; РОМИР, 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://goo.su/GTLxoM> (дата обращения: 29.04.2025).

6. Как дополненная реальность помогает в корпоративном обучении // РБК Компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/4RIYoaIjFB/kak-dopolnennaya-realnost-pomogaet-v-korporativnom-obuchenii/> (дата обращения: 23.04.2025).

7. Кино по алгоритму: как Netflix подстраивается под наши интересы // РБК: тренды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/61b0b6039a79475e8f020521> (дата обращения: 29.04.2025).

8. Коломиец А. Побороть страх, придать уверенность: как в России развиваются страховые технологии / А. Коломиец // Forbes. Технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/mneniya/495684-poborot-strah-pridat-uverennost-kak-v-rossii-razvivautsa-strahovye-tehnologii> (дата обращения: 25.04.2025).

9. Комиссарова Е.С. Применение технологии цифровых двойников в бизнесе сферы услуг / Е.С. Комиссарова, С.А. Михайлова // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – №11–11 (79). – С. 150–153. EDN IUEDDI

10. Кочетков Е.П. Существование «зомби-компаний» в экономике: польза или вред и какова роль института банкротства? / Е.П. Кочетков, Е. Богуславская // Журнал экономических исследований. – 2018. – Т. 4. №7. – С. 1–11. EDN UVYPNG

11. Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию / В.Д. Маркова // ЭКО. – 2019. – №5 (539). – С. 106–123. EDN YPFDAM

12. Нейронке не нужно время: как Альфа-Банк обучил ИИ делать картинки в стиле бренда // Forbes. Альфа-Банк Блог [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://goo.su/cOLwjwa> (дата обращения: 20.04.2025).

13. Нейросети и бизнес – как применить в деле искусственный интеллект // Портал Агентства маркетинговых решений «Точно» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tochnoagency.ru/blog/neiroseti-i-biznes> (дата обращения: 25.04.2025).

14. Новое время – новые вызовы: экономика, технологии, люди // Нн: исследования рынка труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/17807048.pdf> (дата обращения: 30.04.2025).

15. Норвин В.Н. Анализ уровня цифровой грамотности потребителей финансовых услуг / В.Н. Норвин, С.В. Подольский // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – №112–3. – С. 101–103. – DOI 10.18411/trnio-08-2024-135. EDN WEVZFD

16. Петров А.Н. Сущностная характеристика услуг как специфического товара в рыночной экономике / А.Н. Петров, Л.В. Хорева // Вопросы экономики и права. – 2015. – №88. – С. 76–81. EDN VQYYJZ

17. Поляков К. Цифровизация – не панацея: почему она не работает и как избежать ошибок при внедрении цифровых сервисов / К. Поляков // Платформа

ItWeek: цифровая трансформация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=228710> (дата обращения: 29.04.2025).

18. Ростех запустил новый суперкомпьютер для создания цифровых двойников авиадвигателей // Портал корпорации Ростех [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rostec.ru/media/news/> (дата обращения: 21.04.2025).

19. Сбербанк: цифровой бизнес (обзор и хроника развития цифровых активов Сбера) // Портал TAdviser: государство, бизнес, технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: clck.ru/3LwRFk (дата обращения: 25.04.2025).

20. Сухов А.А. Феномен цифровых технологий: ценностный аспект / А.А. Сухов // Вестник МГПУ. Серия: Философские науки. – 2020. – №1 (33). – С. 101–108. – DOI 10.25688/2078-9238.2020.33.1.14. EDN ALXRVR

21. Туктарова Р.И. Цифровая трансформация как приоритетное направление развития сферы услуг / Р.И. Туктарова, Т.В. Дивина // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – №2 (60). – С. 20–26. DOI 10.36683/2076-5347-2022-2-60-20-26. EDN VSSPSA

22. Цифровая трансформации сферы услуг в странах-участниках СНГ / Г.А. Карпова, О.Н. Кострюкова, Л.В. Хорева [и др.] // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2023. – №2 (64). – С. 92–96. EDN CADNCV

23. Avoiding Digital Disappointment: Why Digital CX Fails, and How You Can Succeed with a Digital-First Approach [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.asapp.com/resource/avoiding-digital-disappointment> (дата обращения: 20.04.2025).

24. Planning Guide 2023: Digital Business & Strategy // Forrester, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://goo.su/mh6nBy> (дата обращения: 24.04.2025).

25. Revolut представит ИИ-помощника, ипотеку и новые финансовые продукты в 2025 году // Портал FINTECH & RETAIL [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <https://fintech-retail.com/2024/11/30/revolut-2/> (дата обращения:
20.04.2025).