

На правах рукописи



Овсянникова Валерия Валентиновна

**ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ
УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Донецк-2026

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк.

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Кравченко Елена Сергеевна

Официальные оппоненты: **Ефременко Елена Владимировна,**
доктор экономических наук, доцент,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»,
заведующий кафедрой учета и аудита

Шабалина Людмила Валериевна,
кандидат экономических наук, доцент
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный технический университет»,
заведующий кафедрой международной экономики и маркетинга

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «**Донецкий государственный университет**».

Защита состоится «02» июня 2026 г. в 10.00 на заседании диссертационного совета 24.2.490.01 на базе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283001, г. Донецк, пр-т Театральный, 28, ауд. 7304, e-mail: dissovets_donnuet@mail.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283017, г. Донецк, б. Шевченко, 30 (<http://library.donnuet.ru>).

Автореферат разослан «___» _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
д.э.н., доцент



А.Н. Германчук

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современный этап развития экономики характеризуется стремительным распространением цифровых технологий, которые радикально изменяют характер функционирования предприятий сферы услуг. Усложнение рыночных условий, нарастающая конкуренция, рост требований потребителей к качеству обслуживания, ускорение информационных потоков и проникновение цифровых платформ приводят к тому, что традиционные бизнес-модели предприятия теряют свою прежнюю эффективность. В этих условиях ключевым фактором устойчивого развития становится способность предприятия своевременно перестраивать архитектуру собственной бизнес-модели, интегрируя цифровые решения и создавая новые механизмы формирования ценности. Цифровая трансформация перестает быть частным направлением инновационной активности и превращается в стратегическую основу, определяющую конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе.

Особую значимость данная проблематика приобретает для предприятий сферы услуг, поскольку именно в этом секторе взаимодействие с потребителем, качество коммуникаций, скорость сервисных процессов и гибкость внутренних процедур оказывают прямое влияние на экономический результат. Сфера услуг отличается высокой чувствительностью к изменениям цифровой среды: расширение онлайн-каналов, рост платформенной экономики, распространение облачных технологий, аналитики данных и инструментов автоматизации создают новые вызовы и одновременно формируют дополнительные возможности.

Анализ существующих научных и практических подходов показывает, что формирование бизнес-модели в цифровой экономике до сих пор не обладает единым методологическим аппаратом. Сохраняется фрагментарность методов цифровой трансформации бизнес-моделей, а подходы к оценке уровня цифровой зрелости предприятий сферы услуг существенно отличаются по структуре. В этих условиях особую значимость приобретает разработка комплексного методологического обеспечения формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики, включающего методические, аналитические и стратегические инструменты, определяет актуальность исследуемой темы.

Степень изученности проблемы. Проблематика формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики получила отражение в значительном числе отечественных и зарубежных исследований.

Вопросы построения и совершенствования бизнес-моделей получили широкое освещение в трудах отечественных ученых: А.С. Басюк, Р. Амида, Т. Дэвенпорт, Б. Дэмил, М. Зотт, Д.Е. Климанова, А.В. Козлова, Е.Ф. Кончал, Е.С. Кравченко, П.О. Лемижанский, С.В. Орехова, А. Остервальдер, И. Пинье, Р.Г. Пожидаев, Е.А. Попова, А.Т. Пономарева, И.С. Пушкина, Н.О. Столярова, Н.Д. Стрекало, Д. Стюарт, А.Н. Суязова, П. Таммерсон, Д. Тисс, О.А. Третьяк, Т.А. Федорова, Р. Фишер, Г. Хэмил, Г. Чесбро, К. Чжао, У. Юри. и др.

Изучением вопросов актуальности, значимости и трансформации бизнес-модели в условиях цифровизации занимались: В.И. Ананьин, А.Н. Бийчук, Н.В. Василенко, Б.М. Гарифуллина, Т.А. Герасимова, Ю.О. Данеева, Е.В. Ефременко, И.М. Зайченко, Л.С. Киселева, С.В. Кошевенко, В.А. Плотникова, С.М. Попова, Е.Б. Стародубцева, Л.В. Шабалина и ряд других ученых.

На концептуальном уровне вопросы сущности цифровизации, ее влияния на предприятие и предпосылок цифровой трансформации освещены в исследованиях Е.М. Азарян, Д. Агимьен, Н.И. Алексеева, А.В. Бабкин, О.С. Беляев, В.О. Бессарабов, И.А. Бондарева, Н.Ю. Возиянов, В.В. Глухов, Н.Н. Давидчук, Ю.О. Данеева, В.М. Джуха, С.А. Дятлов, О.С. Каращук, Т. Кармазин, В.И. Катаева, Дж. Клерк, Дж. М. Леймайстер, И.В. Липсиц, О.В. Мелентьева, Р. Мораканьян, Ю.Р. Тихомиров, Т.В. Фомичева, М. Фишер, В.Г. Халин, Г.В. Чернова, Д. Шальмой др. Ими обоснованы ключевые характеристики цифровизации как системного процесса преобразования информации, бизнес-операций и способов создания ценности, однако эти трактовки преимущественно затрагивают макроуровневые аспекты и не дают комплексного понимания трансформации бизнес-моделей предприятий сферы услуг. Их работы подчеркивают необходимость интеграции цифровых технологий в бизнес-модель, однако остаются разрозненными в части методического обеспечения оценки цифровой зрелости, формализации влияния цифровых факторов и выбора стратегий цифровизации.

В ряде исследований ученых затрагиваются вопросы изучения фундаментальных аспектов теории стратегического управления бизнес-моделью предприятия в условиях цифровой экономики. Данные вопросы рассматриваются в трудах: Г. Амерханов, Б. Атаев, Ч. Атаев, З.В. Басаев, А.А. Белоумцева, Е.А. Глотова, Я.Д. Климанова, Т.А. Лезин, Л. Оздамиров, М. Портер, О.В. Стоянова, в которых раскрываются концептуальные аспекты стратегического управления бизнес-моделью в условиях нового технологического уклада, подчеркивая необходимость трансформации для преодоления критического состояния на предприятии.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является формирование теоретико-методических основ и практического инструментария к трансформации бизнес-модели предприятий сферы услуг, обеспечивающих повышение их конкурентоспособности и устойчивого развития в условиях цифровой экономики.

Для достижения поставленной цели в работе решен комплекс научных **задач**, включающий:

- уточнить и расширить теоретическое содержание категориального аппарата цифровой трансформации бизнес-модели предприятия сферы услуг;
- разработать концептуальную модель формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики;
- предложить научно-методический подход к оценке уровня инновационной направленности бизнес-модели предприятия розничной торговли;

- сформировать научно-методический подход к определению индекса цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли;
- усовершенствовать научно-организационный подход к определению оптимального вида стратегии цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли;
- разработать научно-практический подход к стратегической диагностике структурных GAP-разрывов цифрового ядра бизнес-модели предприятия розничной торговли.

Объектом исследования является процесс формирования бизнес-модели предприятий сферы услуг (на примере предприятий розничной торговли).

Предметом исследования охватывает теоретические основы, методические положения и прикладные механизмы формирования бизнес-модели предприятий сферы услуг в условиях цифровой экономики.

Теоретической и методологической основой. Теоретический базис диссертационной работы определили работы отечественных и зарубежных исследователей, изучавшие проблемы формирования бизнес-моделей, механизмы цифровых трансформаций, сущность стратегического управления предприятием и закономерности инновационного развития современной экономики. Данные положения выступают фундаментом для разработок понятийного каркаса исследования, позволяющего критически осмыслить эволюцию бизнес-моделей предприятий сферы услуг и способы их адаптации к цифровой среде.

Для уточнения категориального содержания ключевых понятий – «бизнес-модель», «цифровизация», «цифровая трансформация» – применены методы теоретического анализа, синтеза, классификации и научного обобщения, а также для выделения предпосылок трансформации бизнес-моделей предприятий сферы услуг. В ходе исследования применен комплекс эмпирических методов, включая сравнительный анализ, анкетирование и когнитивное моделирование. Их использование позволило формализовать взаимосвязи между уровнем цифровых компетенций персонала, степенью внедрения цифровых решений, уровнем развития инфраструктуры и эффективностью цифровых коммуникаций предприятия; обеспечило построение модели цифрового ядра бизнес-модели, отражающей структуру и направленность причинно-следственных связей между ключевыми компонентами цифровой трансформации; позволило получить первичную эмпирическую информацию о фактическом уровне цифровой зрелости предприятий.

Применены методы экономико-статистического анализа для исследования тенденций развития сферы услуг, расчета динамических показателей, оценки структурных различий в цифровой зрелости предприятий и выявления закономерностей цифровой трансформации бизнес-моделей. При формировании системы показателей инновационной направленности, матриц компетенций, возможностей и способностей, а также при определении весовых коэффициентов интегрального индекса цифровой трансформации (D^{ATC}) использовались методы экспертных и сравнительных оценок.

Экономико-математическое моделирование применено при построении иерархической системы показателей инновационной направленности, при расчете интегральных индексов цифровой зрелости, при формировании комплексных критериев выбора стратегических альтернатив цифровой трансформации.

Метод анализа иерархий использован для определения весовых коэффициентов стратегических критериев при выборе оптимальной стратегии цифровой трансформации, расчета согласованности матриц попарных сравнений и построения интегрального показателя (CS) для предприятий исследуемой выборки. Кроме того, методы когнитивного моделирования обеспечили выявление и визуализацию структуры цифровых коммуникаций бизнес-модели, а также позволили установить сильные и слабые детерминанты цифровой трансформации. Для обработки полученных данных, расчета интегральных показателей, построения таблиц, графиков, диаграмм, визуализации когнитивных моделей и результатов моделирования использованы современные пакеты прикладных программ.

Информационно-эмпирической базой исследования формируют нормативные и стратегические документы Российской Федерации, определяющие направления развития цифровой экономики и регламентацию процессов цифровой трансформации предприятий; статистические материалы Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития и Министерства цифрового развития; бухгалтерская и управленческая отчетность исследуемых предприятий; результаты анкетных опросов руководителей и специалистов предприятий сферы услуг; а также широкий круг отечественных и зарубежных публикаций, посвященных вопросам цифровой трансформации, стратегического управления и формирования бизнес-моделей.

Научная новизна полученных результатов раскрывается через совершенствование теоретической базы исследования, уточнение понятийного аппарата и разработку методического инструментария, позволяющего комплексно изучать процессы формирования и трансформации бизнес-моделей предприятий сферы услуг в условиях цифровизации.

Основные положения, полученные лично автором диссертационного исследования и представляющие собой научную новизну исследования, выносятся на защиту:

1. Уточнено и расширено теоретическое содержание категориального аппарата концепции бизнес-модели предприятия в контексте конкретизации понятий: «бизнес-модель», «цифровизация», «цифровая трансформация», что позволило обосновать роль цифровых технологий как структурообразующего фактора трансформации архитектуры создания ценности бизнес-модели в условиях цифровой экономики.

2. Разработана и научно обоснована концептуальная схема формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики, представляющая собой структурированную систему теоретических, диагностических и стратегических базисов, обеспечивающих методологическую

целостность анализа и проектирования гибких бизнес-моделей, что позволяет обосновано определить стратегические направления цифровой трансформации с учетом имеющегося ресурсного потенциала и стратегических приоритетов развития предприятия.

3. Предложен научно-методический подход к оценке уровня инновационной направленности бизнес-модели предприятия розничной торговли, основывающийся на иерархической системе интегральных показателей, который в отличие от традиционных подходов, ориентированных преимущественно на отдельные инновационные показатели, позволяет провести комплексную количественную диагностику глубины инновационных изменений в ключевых функциональных компонентах бизнес-модели и определить тип управленческой реакции (реактивный, активный и планово-прогнозный) на скорость обновления действующей бизнес-модели.

4. Сформирован научно-методический подход к определению индекса цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли, который в отличие от существующих, основывается на системе агрегированных индикаторов, объединяющих три взаимодополняющих блока цифровой зрелости (уровень развития цифровой архитектуры, уровень цифровых технологий и уровень развития цифровых компетенций персонала), а также позволяет сформировать стратегическое видение возможностей и перспектив цифровой трансформации бизнес-модели.

5. Усовершенствован научно-организационный подход к определению оптимального вида стратегии цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли, который базируется на дифференциации стратегических альтернатив (инкрементальная стратегия, радикальная стратегия, клиентоцентрическая стратегия, омниканальная стратегия, стратегия цифрового франчайзинга, партнерско-экосистемная стратегия) в зависимости от состояния ключевых компонентов бизнес-модели, что позволяет формировать индивидуальные траектории цифрового развития предприятия в условиях динамических изменений бизнес-среды.

6. Разработан научно-практический подход к стратегической диагностике структурных GAP-разрывов цифрового ядра бизнес-модели предприятия розничной торговли, основанный на их предварительной кластеризации по интегральному индексу цифровой трансформации и сопоставлении текущего и целевого состояния ключевых компонентов цифрового ядра, что позволяет идентифицировать типы GAP-разрывов и сформировать дифференцированные траектории цифровой трансформации предприятия.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертационная работа соответствует паспорту научной специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг) в пунктах: 4.1 Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг; 4.3. Закономерности функционирования и развития отраслей сферы услуг; 4.6. Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях сферы услуг. Теория и методология прогнозирования бизнес-процессов в сфере услуг; 4.13. Экономика торговли. Оптовая и розничная торговля.

Теоретическая значимость исследования проявляется в развитии и углублении концептуального фундамента формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровизации. В работе уточнены и переосмыслены ключевые категории, используемые при изучении сущности бизнес-модели и ее трансформации, обоснована их содержательная структура и взаимосвязь с современными управленческими подходами. Предложенный понятийный аппарат, совокупность принципов и методологических положений формируют целостный теоретический базис, который обеспечивает логическую непрерывность и последовательность всего цикла формирования цифровой бизнес-модели – от диагностики и проектирования до стратегической интеграции цифровых решений.

Практическая значимость результатов исследования заключается в высокой степени адаптивности предложенных методик, моделей и рекомендаций к реальной хозяйственной практике предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики. Разработанные в диссертационной работе инструменты оценки цифровой зрелости, инновационной активности и структурных параметров бизнес-модели позволяют руководителям и специалистам предприятий принимать обоснованные управленческие решения в условиях динамичной цифровой среды. Особую практическую ценность представляют методические подходы к комплексной оценке текущего состояния бизнес-модели, выявления ключевых направлений цифровой трансформации, определения уровня цифровой зрелости, подбора стратегических альтернатив и оценки структурных GAP-разрывов. Предложенные подходы являются методической основой для совершенствования бизнес-процессов, повышения степени ориентации предприятия на потребителя, модернизации цифровой архитектуры предприятия и формирования гибкой цифровой экосистемы.

Основные результаты исследования были апробированы на предприятиях розничной торговли Донецкой Народной Республики и показали эффективность при использовании в аналитической, стратегической и проектной деятельности, что подтверждает их прикладную значимость и практическую применимость.

Апробация и внедрение результатов исследования. Диссертационная работа выполнена автором самостоятельно и представляет результаты собственного научного исследования. Положения, обладающие наибольшей теоретической значимостью и практической ценностью, раскрывают научную новизну полученных результатов и выносятся на защиту как самостоятельные выводы диссертанта. В трудах, опубликованных в соавторстве, использованы исключительно те положения и обобщения, которые отражают личный вклад автора в разработку научных положений.

Апробация результатов исследования. Основные положения и идеи диссертационной работы получили свое отражение на 10 научно-практических конференциях: «II Национальная научно-практическая конференция «Экономическая безопасность агропромышленного комплекса: проблемы и направления обеспечения» (г. Киров, 2022 г.), «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2023 г.); «Цифровизация процессов управления: стартовые условия и приоритеты» (г. Курск, 2022 г.);

«Актуальные проблемы государственного и муниципального управления: теоретико-методологические и прикладные аспекты» (г. Донецк, 2023 г.); «Актуальные проблемы предпринимательства в торговле в условиях цифровой экономики» (г. Москва, 2023 г.); «Проблемы комплексной безопасности Каспийского макрорегиона» (г. Астрахань, 2023 г.); «Инновационные процессы в условиях глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы (IPEG-2023)» (г. Анталья, 2023 г.); «Актуальные проблемы интеграции Донецкой Народной Республики в экономико-правовое пространство Российской Федерации» (г. Мариуполь, 2025 г.); «Технологии менеджмента в современной экономике: тенденции и перспективы» (г. Ростов-на-Дону, 2025 г.); «Practice oriented science: UAE - RUSSIA – INDIA» (ОАЭ, 2025 г.).

Диссертационное исследование выполнено с учетом комплексного научно-исследовательского плана работ ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» в соответствии госбюджетной теме №Г-2022-6 «Инновационные стратегии и модели экономических трансформаций», №Г-2025-3 «Векторы развития сферы услуг в цифровом контенте» и хоздоговорным темам №ХТ-2023-011 «Разработка рекомендаций по формированию конкурентного поведения предприятий» и №ХТ-2025-358 «Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг в условиях цифровизации». Представленные в диссертационной работе методические разработки, концептуальные положения и прикладные рекомендации прошли практическую проверку и получили официальное одобрение со стороны ряда предприятий. Разработанные предложения были внедрены в деятельность Министерства молодежной политики Донецкой Народной Республики (справка №25-03/144-26 от 21.01.2026 г.), ООО «МАСТЕР-ТОРГ» (справка №980 от 23.01.2026 г.), ООО «БТ Групп» (справка №16-011 от 07.10.2025 г.), ООО «ДАНТОС» (справка №329 от 18.11.2025 г.). Кроме того, результаты проведенного исследования используются не только в научно-аналитической работе, но и в образовательной деятельности ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского». Разработанные положения включены в рабочие программы и учебно-методические комплексы дисциплин «Формирование бизнес-модели предприятия», «Организационное развитие предприятия», «Бизнес-планирование», «Стратегия предприятия», а также применяются при подготовке курсовых работ студентов направлений 38.03.01 Экономика (профили: Экономика предприятия; Экономико-правовое обеспечение предприятия) (справка о внедрении № 20.02/70 от 20.01.2026 г.).

Публикации. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 28 научных работах, в том числе 11 статей в рецензируемых научных изданиях, 4 статьи, опубликованные в иных научных изданиях, 3 коллективные монографии и 10 трудов апробационного характера. Общий объем публикаций – 13,31 печ.л., из которых 10,86 печ.л. принадлежит лично автору.

Структура и содержание работы логически выстроены и полностью соответствуют тематике выполненного исследования. Работа включает введение, три основательных раздела, заключение и обширный

библиографический список, содержащий 202 источника. Основные результаты исследования занимают 172 страницы, дополнены 36 рисунками и 25 таблицами, обеспечивающими наглядность и доказательность результатов. Представлено 7 приложений общим объемом 88 страниц, содержащие дополнительные аналитические и методические материалы.

Во *введении* научно обоснована актуальность темы исследования, поставлены цель и задачи; определены объект и предмет исследования, а также сформирована теоретическая и методологическая основа научного исследования; сформирована научная новизна и практическая значимость на основе полученных лично автором результатов исследования; отражены результаты апробации и внедрения результатов диссертационной работы; структура исследования.

В первом разделе *«Теоретические основы формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики»* изучен гносеологический базис бизнес-модели предприятия, выявлены ключевые предпосылки и экономическая сущность цифровой трансформации бизнес-модели, разработана концептуальная модель формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики.

Во втором разделе *«Диагностика эффективности управления бизнес-моделью предприятия сферы услуг»* проведена аналитическая оценка тенденций развития сферы услуг, осуществлена комплексная диагностика бизнес-модели предприятий сферы услуг, разработан научно-методический подход к оценке уровня цифровой зрелости бизнес-модели предприятия сферы услуг.

В третьем разделе *«Совершенствование бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровизации»* предложены стратегические альтернативы цифровой трансформации бизнес-модели предприятия сферы услуг, проведена кластеризация бизнес-моделей предприятий сферы услуг по уровню цифровой зрелости, разработан научно-практический подход к стратегической диагностике структурных GAP-разрывов цифрового ядра бизнес-моделей предприятий сферы услуг.

В *заключении* сформулированы ключевые выводы диссертационного исследования.

В *приложениях* приведены материалы, которые расширяют и разъясняют отдельные теоретические и практические аспекты диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено и расширено теоретическое содержание категориального аппарата концепции бизнес-модели предприятия в контексте конкретизации понятий: «бизнес-модель», «цифровизация», «цифровая трансформация», что позволило обосновать роль цифровых технологий как структурообразующего фактора трансформации архитектуры создания ценности бизнес-модели в условиях цифровой экономики.

Сложность эффективного формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг, учитывая всю ее многогранность и многоаспектность, во многом предопределяется отсутствием единого мнения среди ученых относительно ее понятийного аппарата. На основе проведенного критического анализа научной литературы выделено четыре подхода (экономический, операционный, стратегический и интегрирующий) к пониманию сущности понятия «бизнес-модель», в рамках которых определены ее ключевые компоненты (финансовые результаты, ценность, потребители, управление и ресурсы). Уточнено понятие «бизнес-модель» как синхронное использование набора коррелирующих компонентов в области стратегии, внутренних бизнес-процессов, организационной архитектуры и экономики предприятия для поддержания устойчивого конкурентного преимущества на сложившихся рынках, а также имплементации поставленных целей предприятия в долгосрочной перспективе.

Обосновано, что готовность предприятия к изменениям существующей бизнес-модели или формированию новой в условиях цифровизации приводит к формированию трех направлений, которые в комплексе позволяют сформировать трехмерное пространство (по степени радикальности, сложности и охвата).

На основе раскрытых в работе предпосылок к становлению «Индустрии 4.0» и полученных результатов проведенного исследования отечественных и зарубежных авторов под термином «цифровизация» понимается целенаправленный процесс внедрения цифровых технологий и решений, охватывающий все области жизнедеятельности на всех уровнях функционирования системы, включающий в себя создание, внедрение и применение цифровых систем и трансформацию инструментов, практическое применение которых обеспечивает качественную визуализацию ключевых показателей.

Анализ научной и практической литературы, посвященный проблематике определения сущности понятия «цифровая трансформация» позволил выделить ряд инвариантных дефиниций и конкретизировать основные элементы цифровой трансформации предприятия сферы услуг, которые подразделены на три блока: клиентский опыт, бизнес-модели и бизнес-процессы. Учитывая необходимость адаптации к цифровой трансформации и сохранения конкурентных преимуществ, предложено включить в бизнес-модели элемент цифровых технологий, обеспечивающий их модернизацию.

2. Разработана и научно обоснована концептуальная схема формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики, представляющая собой структурированную систему теоретических, диагностических и стратегических базисов, обеспечивающих методологическую целостность анализа и проектирования гибких бизнес-моделей, что позволяет обосновано определить стратегические направления цифровой трансформации с учетом имеющегося ресурсного потенциала и стратегических приоритетов развития предприятия.

Развитие теории и практики управления в условиях цифровой экономики предопределяет необходимость разработки комплексной методологии формирования бизнес-модели предприятия, обеспечивающей системное описание и проектирование механизмов создания, распределения и извлечения ценности. На рисунке 1 представлена концептуальная схема формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровизации, представляющая собой взаимосвязанную систему теоретического, диагностического и стратегического базисов. Разработанная концепция раскрывает целостную логику формирования и развития цифровых бизнес-моделей, отражая последовательность взаимосвязанных этапов.

Формирование теоретико-методических основ и прикладного инструментария развития бизнес-модели предприятия сферы услуг обеспечивает теоретический базис диссертационного исследования, который определяет целевую установку цифровой трансформации. В рамках данного блока систематизирован понятийно-категориальный аппарат и сформулированы ключевые принципы цифровой трансформации бизнес-модели. Это создает методологическую основу для дальнейшей диагностики и стратегического проектирования изменений цифровой архитектуры бизнес-модели предприятия.

Центральным элементом схемы выступает процесс цифровой трансформации бизнес-модели предприятия, раскрытый через совокупность ключевых компонентов: ресурсы, финансовые результаты, потребительская ценность и механизмы управления. Трансформация рассматривается как результат взаимодействия внешних и внутренних факторов. Такой подход позволяет представить бизнес-модель как открытую, адаптивную систему, реагирующую на изменения институциональной и технологической среды.

Диагностический базис ориентирован на разработку научно-методического подхода к оценке уровня инновационной направленности и индекса цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли, что позволяет выделить форматы бизнес-моделей, идентифицировать тип реакции на обновление бизнес-модели и определить уровень цифровой зрелости. Методический инструментарий объединяет теоретические, эмпирические и экономико-математические методы, что обеспечивает комплексность и сопоставимость результатов оценки.

В качестве ключевых стратегических альтернатив цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли выделены: цифровой франчайзинг, клиентоцентризм, развитие партнерских взаимодействий и экосистем, а также инкрементальная, радикальная и омниканальная цифровизация. С целью выявления несоответствий между элементами бизнес-модели и требованиями цифровой среды в структуру концептуальной схемы включен этап диагностики структурных разрывов цифрового ядра бизнес-модели предприятия сферы услуг.

В совокупности представленная концептуальная схема отражает целостную логику формирования гибкой бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики.

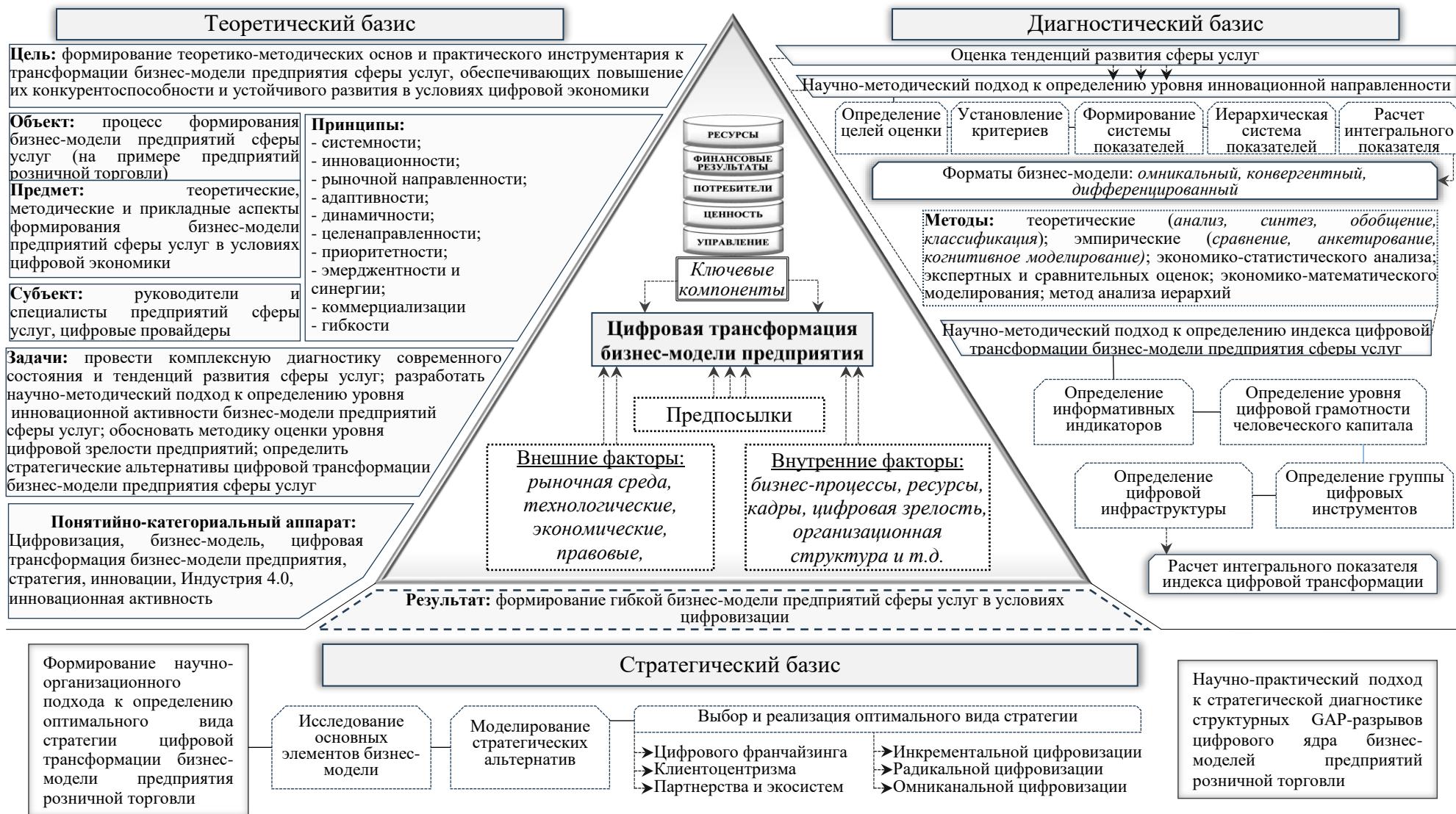


Рисунок 1 – Концептуальная схема формирования бизнес-модели предприятий сферы услуг в условиях цифровизации

3. Предложен научно-методический подход к оценке уровня инновационной направленности бизнес-модели предприятия розничной торговли, основывающийся на иерархической системе интегральных показателей, который в отличие от традиционных подходов, ориентированных преимущественно на отдельные инновационные показатели, позволяет провести комплексную количественную диагностику глубины инновационных изменений в ключевых функциональных компонентах бизнес-модели и определить тип управленческой реакции (реактивный, активный и планово-прогнозный) на скорость обновления действующей бизнес-модели.

На основе проведенной аналитической оценки тенденций развития сферы услуг установлено, что наибольший процент предприятий, осуществляющих продажи через интернет, приходится на отрасль оптовой и розничной торговли. Вместе с тем выявление особенностей адаптации товаров и услуг к цифровым технологиям, изучение трансформации потребительского опыта и изменений в управлении цепями поставок позволило установить закономерности системной трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли, проявляющиеся в изменении архитектуры создания ценности, цифровизации цепей поставок и усилении роли клиентских и платформенных взаимодействий.

Предложен научно-методический подход к оценке уровня инновационной направленности бизнес-модели предприятий розничной торговли (рис. 2), который в отличие от существующих, учитывает отраслевую специфику предприятий розничной торговли и формируется на основе ее ключевых компонентов: ресурсы, финансовые результаты, потребители, ценность, управление.

Сформулированы и теоретически обоснованы требования к построению системы критериев оценки инновационной направленности бизнес-модели предприятий розничной торговли и построена причинно-следственная модель факторов повышения конкурентоспособности бизнес-модели предприятия розничной торговли в условиях инновационных изменений.

Установлено, что повышение конкурентоспособности бизнес-модели предприятий розничной торговли требует системного использования цифровых и управленческих ресурсов, что обусловлено их ролью как ключевого фактора устойчивого развития и адаптации предприятия к внешним вызовам в условиях современной хозяйственной парадигмы.

На основе расчета и анализа интегрального показателя инновационной направленности бизнес-моделей предприятий розничной торговли за 2021-2024 гг. установлена положительная динамика инвестиций во внедрение цифровых инструментов и выявлена несбалансированность развития компонентов бизнес-модели, проявляющаяся в приоритетном развитии финансово-ценностных элементов при относительной слабости ресурсного обеспечения и управленческих инструментов.



Рисунок 2 – Научно-методический подход к оценке уровня инновационной направленности бизнес-модели предприятий розничной торговли

На основе разработанной лингвистической шкалы значений интегрального показателя уровня инновационной направленности бизнес-моделей идентифицированы типы управленческой реакции предприятий розничной торговли на обновление бизнес-модели. С использованием данной шкалы сформирована матрица качественной оценки (рис. 3), позволяющая осуществлять группировку предприятий по уровню инновационной направленности.

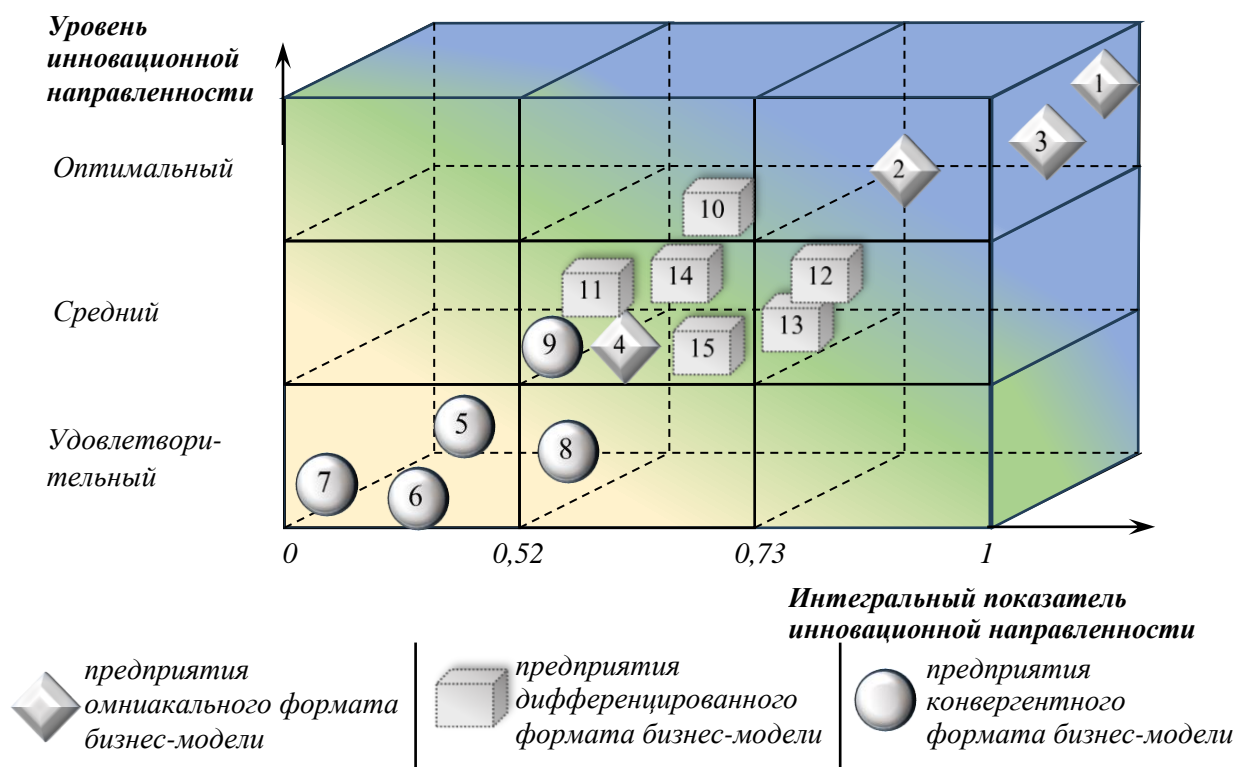


Рисунок 3 – Матрица качественной оценки уровня инновационной направленности бизнес-модели для предприятий розничной торговли ДНР в 2024 году

Установлено, что 75% предприятий омникального формата имеют оптимальный уровень инновационной направленности, которому характерен планово-прогнозный тип реакции, 100% предприятий дифференцированного формата находятся на среднем уровне инновационной направленности и имеют активный тип реакции и 80% предприятий конвергентного формата относятся к удовлетворительному уровню и имеют реактивный тип реакции на своей обновление бизнес-модели.

4. Сформирован научно-методический подход к определению индекса цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли, который в отличие от существующих, основывается на системе агрегированных индикаторов, объединяющих три взаимодополняющих блока цифровой зрелости (уровень развития цифровой архитектуры, уровень цифровых технологий и уровень развития цифровых компетенций

персонала), а также позволяет сформировать стратегическое видение возможностей и перспектив цифровой трансформации бизнес-модели.

На основе систематизации агрегированных показателей по структурным блокам разработан интегральный индекс оценки уровня цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли (D^{ATC}):

$$D^{ATC} = \sum DA^{agg} \times \beta_{DA} + \sum DT^{agg} \times \beta_{DT} + \sum DC^{agg} \times \beta_{DC}, \quad (1)$$

где, D^{ATC} – интегральный индекс цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли;

DA^{agg} – агрегированный показатель уровня развития цифровой архитектуры;

DT^{agg} – агрегированный показатель уровня цифровых технологий;

DC^{agg} – агрегированный показатель развития цифровых компетенций персонала;

β_{DA} – коэффициент значимости блока цифровой архитектуры (DA);

β_{DT} – коэффициент значимости блока цифровых технологий (DT);

β_{DC} – коэффициент значимости блока цифровых компетенций персонала (DC);

i – индекс агрегированных компонентов цифровой трансформации, принимающий значения $i \in \{DA, DT, DC\}$.

Коэффициенты значимости нормированы и удовлетворяют условию:

$$\beta_{DA} + \beta_{DT} + \beta_{DC} = 1 \quad (2)$$

Учитывая отраслевые особенности предприятий розничной торговли, коэффициенты значимости блоков цифровой трансформации бизнес-модели распределяются следующим образом:

$$\beta_{DA} = 0,2; \quad \beta_{DT} = 0,5; \quad \beta_{DC} = 0,3.$$

Для оценки уровня цифровой зрелости на основе интегрального индекса цифровой трансформации (D^{ATC}) сформирован научно-методический подход к определению индекса цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли (рис. 4).

По результатам расчетов интегрального индекса цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли установлено, что в исследуемой совокупности доминируют предприятия со средним (33,2%) и низким (33,1%) уровнями цифровой зрелости, тогда как доля предприятий с высоким и достаточным уровнями значительно ниже (13,2% и 13,3% соответственно), а 7,2% предприятий характеризуются критическим уровнем цифровой зрелости. Полученные результаты свидетельствуют о значительной дифференциации предприятий розничной торговли по уровню автоматизации, цифровой грамотности, развитости инфраструктуры, глубине использования цифровой аналитики и степени интеграции цифровых инструментов в цепочки создания ценности.

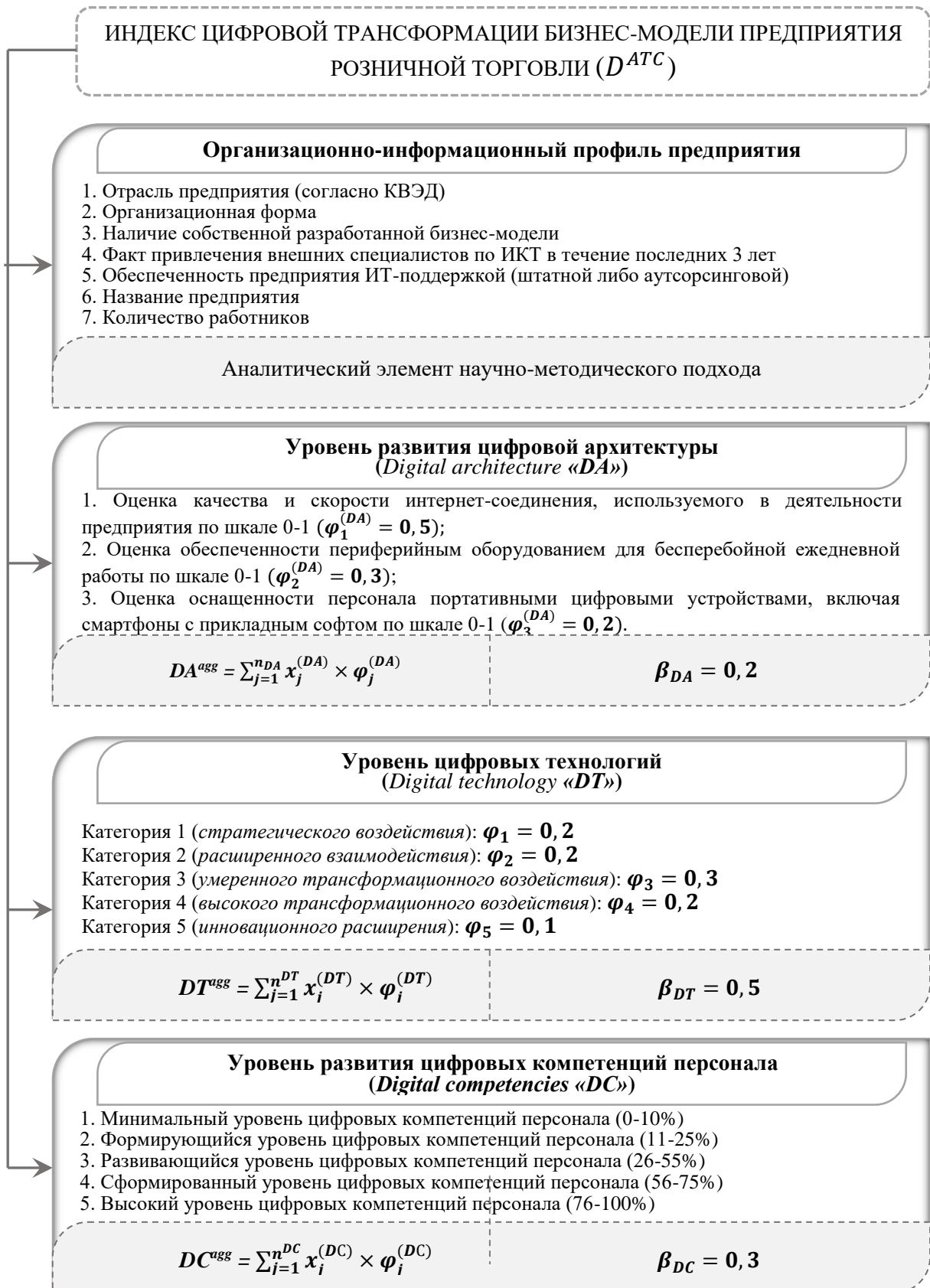


Рисунок 4 – Научно-методический подход к определению индекса цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли

5. Усовершенствован научно-организационный подход к определению оптимального вида стратегии цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли, который базируется на дифференциации стратегических альтернатив (инкрементальная стратегия, радикальная стратегия, клиентоцентрическая стратегия, омниканальная стратегия, стратегия цифрового франчайзинга, партнерско-экосистемная стратегия) в зависимости от состояния ключевых компонентов бизнес-модели, что позволяет формировать индивидуальные траектории цифрового развития предприятия в условиях динамических изменений бизнес-среды (рис. 5).

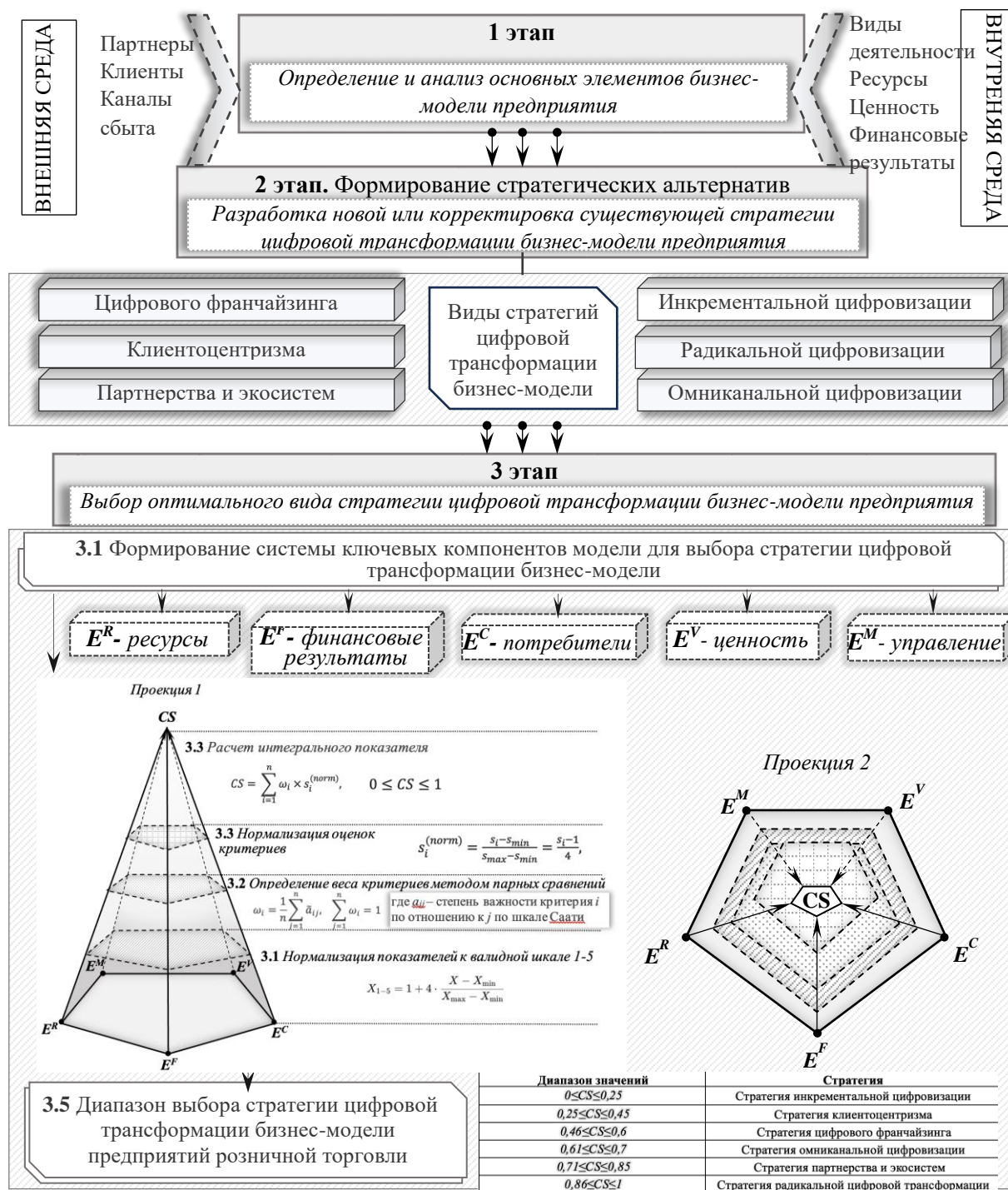


Рисунок 5 – Научно-организационный подход к определению оптимального вида стратегии цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли

Разработан научно-организационный подход к определению оптимального вида стратегии цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли, основанный на использовании ключевых элементов бизнес-модели в качестве базиса формирования стратегических альтернатив. С учетом требований внешней и внутренней среды, а также обобщения существующих научных подходов выделено шесть базовых стратегий цифровой трансформации, адаптированных к деятельности предприятий розничной торговли в зависимости от их специфики, стратегических целей и особенностей рынка.

В рамках предложенного подхода предложен инструмент визуализации выбора стратегии, интегрирующий две проекции. *Проекция 1* представляет собой пространственную пирамидальную структуру, в основании которой расположены ключевые компоненты бизнес-модели предприятия розничной торговли, что отражает логическую иерархию этапов формирования интегрального показателя (CS) для выбора оптимальной стратегии цифровой трансформации. *Проекция 2* представлена в виде радиальной диаграммы, где компоненты представляет собой радиальную диаграмму, где каждый из компонентов E^R , E^F , E^C , E^V и E^M является одним из векторов, восходящих к единому центру. Удаленность точки от центра отражает нормированную величину показателя, а совокупная область, ограниченная линиями соединения критериев, формирует геометрическую фигуру.

Результаты рассчитанных значений CS предприятия были распределены по шкале стратегических зон, что позволило идентифицировать оптимальный вид стратегии цифровой трансформации бизнес-модели для каждого предприятия (табл. 1).

Таблица 1 – Результаты расчета интегрального показателя для выбора оптимальной стратегии цифровой трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли

№ п/п	Предприятия	CS	Рекомендуемая стратегия
1	ООО «Наместник»	0,982	<i>Радикальная цифровизация</i>
2	ООО «МКД ТРЕЙД»	0,903	<i>Радикальная цифровизация</i>
3	ООО «Синтоми»	0,945	<i>Радикальная цифровизация</i>
4	ООО «Пульс Торг»	0,713	<i>Партнерства и экосистемы</i>
5	ООО «ТД «Визит»	0,227	<i>Инкрементальная цифровизация</i>
6	ООО «Калач»	0,178	<i>Инкрементальная цифровизация</i>
7	ООО «Березка»	0,244	<i>Инкрементальная цифровизация</i>
8	ООО «Элит»	0,393	<i>Клиентоцентризм</i>
9	ООО «Алькор-Торг»	0,557	<i>Цифровой франчайзинг</i>
10	ООО «Вкус»	0,515	<i>Цифровой франчайзинг</i>
11	ООО «Юна»	0,457	<i>Цифровой франчайзинг</i>
12	ООО «Геркулес»	0,524	<i>Цифровой франчайзинг</i>
13	ООО «ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ СУПЕРМАРКЕТ»	0,392	<i>Клиентоцентризм</i>
14	ООО «Трикс»	0,762	<i>Партнерства и экосистемы</i>
15	ООО «Пир»	0,843	<i>Партнерства и экосистемы</i>

6. Разработан научно-практический подход к стратегической диагностике структурных GAP-разрывов цифрового ядра бизнес-модели предприятия розничной торговли, основанный на их предварительной кластеризации по интегральному индексу цифровой трансформации и сопоставлении текущего и целевого состояния ключевых компонентов цифрового ядра, что позволяет идентифицировать типы GAP-разрывов и сформировать дифференцированные траектории цифрового трансформации предприятия.

Сформирована матрица оценки неиспользованного резерва, позволяющая количественно оценивать величину «структурных разрывов» по локальным составляющим ИЦТ на основе методологии IDEFO и обосновывать направления их минимизации (рис. 6).

Величина «GAP-разрыва» по локальным составляющим индекса цифровой трансформации (GAP_k^p) определяется как отклонение между фактическим значением составляющего показателя k -ого элемента ИЦТ ($P_k^{D^{ATC}}$) и его эталонным значением ($P_{etalon}^{D^{ATC}}$):

$$GAP_k^p = (P_{etalon}^{D^{ATC}} - P_k^{D^{ATC}}) \quad (3)$$

где, GAP_k^p – величина структурного «GAP-разрыва» локальных составляющих ИЦТ;

$P_{etalon}^{D^{ATC}}$ – эталонное значение составляющего показателя k -ого элемента ИЦТ;

$P_k^{D^{ATC}}$ – фактическое значение составляющего показателя k -ого элемента ИЦТ.

В качестве целевого (эталонного) значения индекса D^{ATC} принят уровень, равный 1,0. Данное значение соответствует полной реализации цифрового потенциала по всем ее компонентам: уровень развития цифровой архитектуры ($DA = 1$), уровень цифровых технологий ($DT = 1$) и уровень развития цифровых компетенций персонала ($DC = 1$).

Для определения характерных для предприятий розничной торговли типов GAP-разрывов компонентов цифрового ядра бизнес-модели (незначительный, умеренный, существенный, критический и дисфункциональный), разработана шкала, диапазоны которой рассчитаны на основе формулы:

$$h = \frac{S(GAP)_{max}^g - S(GAP)_{min}^g}{1 + 3,32 \times LgN} \quad (4)$$

где, $S(GAP)_{max}^g$, $S(GAP)_{min}^g$ – предельные значения (максимальные и минимальные) GAP-разрывов цифрового ядра по совокупности исследуемых компонентов;

N – количество наблюдений.



Рисунок 6 – Матрица оценки величины неиспользованного резерва для минимизации «структурных разрывов» по локальным составляющим ИЦТ

Установлено, что предприятия розничной торговли кластера А характеризуются незначительными GAP-разрывами, кластера В – умеренными, кластера С – существенными, кластера D – критическими, а кластера Е – дисфункциональными разрывами по всем локальным составляющим. Выявлено наличие устойчивых структурных GAP-разрывов между фактическим состоянием цифрового ядра предприятий и его целевыми параметрами, при этом их глубина и характер имеют выраженную кластерную дифференциацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации предложено решение значимой научной и практической задачи, связанной с формированием и цифровой трансформацией бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики. На основе проведенного теоретического, методологического и эмпирического исследования сформулированы следующие выводы:

1. Уточнено и расширено теоретическое содержание категориального аппарата, формирующего теоретическую основу исследования цифровой трансформации бизнес-модели, а именно: «бизнес-модель» – это синхронное использование набора коррелирующих компонентов в области стратегии, внутренних бизнес-процессов, организационной архитектуры и экономики предприятия для поддержания устойчивого конкурентного преимущества на сложившихся рынках, а также имплементации поставленных целей предприятия в долгосрочной перспективе; «цифровизация» – это целенаправленный процесс внедрения цифровых технологий и решений, охватывающий все области жизнедеятельности на всех уровнях функционирования системы, включающий в себя создание, внедрение и применение цифровых систем и трансформацию инструментов, практическое применение которых обеспечивает качественную визуализацию ключевых показателей; «цифровая трансформация» – это комплексное и стратегически обусловленное формирование новой архитектуры предприятия, при которой цифровые инструменты обеспечивают системную оптимизацию бизнес-процессов, а данные выступают связующим элементом между ключевыми компонентами бизнес-модели, с целью повышения экономической отдачи и усиления ценностного предложения.

Выявлено, что цифровизация меняет характер функционирования бизнес-модели, переводит предприятие из статичного состояния в динамическую адаптивную систему, способную интегрировать данные и цифровые технологии, формировать новые формы клиентского опыта и развивать цифровые компетенции. Усовершенствована классификация цифровых бизнес-моделей предприятий сферы услуг.

2. Разработана концептуальная схема формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики, отражающая полный цикл ее развития и цифровой трансформации. Концептуальная модель интегрирует теоретический, диагностический и стратегический базисы процесса формирования бизнес-модели и включает: анализ внешней среды; диагностику инновационной активности; оценку цифровой зрелости; формирование

стратегического видения; моделирование стратегических альтернатив; выбор оптимальной стратегии цифровизации; реализацию механизмов цифровой трансформации.

Модель обеспечивает согласование технологических, организационных, ресурсных и стратегических факторов развития предприятий сферы услуг, отражает логику перехода от традиционной модели создания ценности к цифровой архитектуре, что позволяет обосновано определить стратегические направления цифровой трансформации с учетом имеющегося ресурсного потенциала и стратегических приоритетов развития предприятия.

3. Предложен научно-методический подход к оценке инновационной направленности бизнес-модели предприятий розничной торговли, основанный на иерархической системе интегральных показателей. Предложенный подход включает: формирование критериев инновационной направленности, определение системы показателей, стандартизацию значений, расчет интегрального индекса и выявление типа реакции на обновление бизнес-модели. Методика позволяет провести комплексную количественную диагностику глубины инновационных изменений в ключевых функциональных компонентах бизнес-модели и определить тип управленческой реакции (реактивный, активный и планово-прогнозный) на скорость обновления действующей бизнес-модели. На основе рассчитанного интегрального показателя инновационной направленности бизнес-моделей исследуемых предприятий розничной торговли установлено, что что 75% предприятий омникального формата имеют оптимальный уровень инновационной активности, которой характерен планово-прогнозный тип реакции, 100% предприятий дифференцированного формата находятся на среднем уровне инновационной направленности и имеют активный тип реакции и 80% предприятий конвергентного формата относятся к удовлетворительному уровню и имеют реактивный тип реакции на своей обновление бизнес-модели.

4. Сформирован научно-методический подход к оценке уровня цифровой зрелости бизнес-модели предприятия розничной торговли, основанный на определении индекса цифровой трансформации. Индекс D^{ATC} построен на интеграции трех содержательных блоков: уровень развития цифровой архитектуры (DA), уровень цифровых технологий (DT), уровень развития цифровых компетенций персонала (DC). Подход позволил выявить системные диспропорции в развитии цифровых ресурсов и оценить глубину цифровизации процессов для определения степени готовности бизнес-моделей исследуемых предприятий розничной торговли к цифровой трансформации. Так, по результатам проведенных расчетов индекса цифровой трансформации было определено, что 13% предприятий имеют высокий уровень цифровой зрелости, 13% - достаточный уровень, 33 % - средний уровень, 33 % - низкий уровень и 8% исследуемых предприятий – критический уровень цифровой зрелости.

Рассчитанный индекс цифровой трансформации бизнес-модели обеспечил основу для кластеризации предприятий и последующего GAP-анализа.

5. Усовершенствован научно-организационный подход к определению оптимального вида стратегии цифровой трансформации бизнес-модели

предприятий розничной торговли. Сформирована дифференциация стратегических альтернатив, отражающая различные траектории цифрового развития бизнес-модели: инкрементальная стратегия, предполагающая последовательное наращивание цифровых решений; стратегия радикальной трансформации, ориентированная на глубинное переосмысление бизнес-модели; омниканальная стратегию, обеспечивающая интеграцию каналов взаимодействия; клиентоцентричная, ориентированная на персонализацию и управление клиентским опытом; стратегия цифрового франчайзинга и партнерско-экосистемная, основанная на кооперации и платформенных связях. По результатам апробации предложенного подхода установлено, что для 20% исследуемых предприятий характерна стратегия радикальной цифровизации, для 13% характерна стратегия клиентоцентризма, для 20% - стратегия партнерства и экосистемы, 26% предприятий рекомендуется использовать стратегию цифрового франчайзинга и для 20% характерна инкрементальная стратегия.

6. На основе рассчитанных результатов индекса D^{ATC} проведен кластерный анализ, позволивший выделить типологические группы предприятий по уровню цифровой зрелости. Выделены кластеры очень низкого (13%), низкого (26%), среднего (26%), высокого (13%) и очень высокого (20%) уровня цифрового развития предприятий розничной торговли. Предприятия существенно различаются по масштабам автоматизации, уровню цифровой грамотности, развитости инфраструктуры, глубине использования цифровой аналитики и интеграции цифровых инструментов в цепочки создания ценности.

7. Разработан научно-практический подход к стратегической диагностике структурных GAP-разрывов цифрового ядра бизнес-моделей предприятий розничной торговли по результатам проведенной кластеризации, что позволило выявить разрывы между фактическим и целевым состоянием цифровых компонентов бизнес-модели.

Установлены существенные структурные разрывы в развитии цифровой инфраструктуры, цифровых инструментов, цифровой грамотности персонала и цифровых коммуникаций. Предприятия кластера А характеризуются незначительным уровнем несоответствий, связанными преимущественно с вопросами масштабирования и платформенной интеграции, предприятия кластера В – умеренными разрывами, кластера С – существенными расхождениями, кластера D – критическими GAP-разрывами и предприятия кластера Е – дисфункциональными разрывами по всем локальным составляющим. GAP-анализ позволил сформировать целевой ориентир цифровой трансформации и определить резервы развития каждого предприятия.

Таким образом, представленные в диссертации разработки, методические подходы, модели, алгоритмы и механизмы обеспечивают комплексное научное решение задачи формирования и цифровой трансформации бизнес-модели предприятий розничной торговли, что позволяет предприятиям принимать обоснованные управленческие решения и обеспечивать устойчивое развитие в условиях цифровой экономики.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России для публикации результатов научных исследований

1. Овсянникова, В. В. Теоретико-прикладные аспекты цифровизации цепочки создания ценности в предприятиях розничной торговли и сферы услуг на основе блокчейн -технологий / Е.С. Кравченко, В.В. Овсянникова // *Торговля и рынок*. – 2021. – Т. 2, № 3. – С. 148-161. *Личный вклад: разработаны схемы процессов управления цифровой цепочкой создания ценности на предприятиях сферы розничной торговли и сферы услуг на основе блокчейн.*

2. Овсянникова, В. В. Организационное проектирование инновационных бизнес-моделей предприятий / Е.С. Кравченко, В.В. Овсянникова // *Торговля и рынок*. – 2021. – Т. 2, № 4. – С. 92-102. *Личный вклад: разработаны бизнес-модель блокчейна, бизнес-модель франчайзинга, бизнес-модель низкой стоимости.*

3. Овсянникова, В. В. Цифровые бизнес-модели предприятия: сущность, структурные элементы, форматы / Е.С. Кравченко, В.В. Овсянникова // *Проблемы современной экономики*. – 2022. - №1 (81) – с. 88-92. *Личный вклад: обоснована структура и форматы цифровой бизнес-модели предприятия.*

4. Овсянникова, В. В. Предпосылки цифровой трансформации бизнес-моделей предприятий сферы услуг / В. В. Овсянникова // *Экономика и предпринимательство*. – 2023. – № 7(156). – С. 869-872. - DOI 10.34925/EIP.2023.156.7.151.

5. Овсянникова, В. В. Классификация бизнес-моделей предприятий сфер услуг в условиях цифровизации / Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова // *Первый экономический журнал*. – 2024. – № 1(343). – С. 65-72. - DOI 10.58551/20728115_2024_1_65. *Личный вклад: выделены структурные компоненты бизнес-модели предприятия сферы услуг.*

6. Овсянникова, В. В. Ключевые элементы бизнес-модели предприятий сфер услуг в контексте цифровой трансформации / В. В. Овсянникова // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2024. – Т. 8, № 8(149). – С. 37-45. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.08.08.005.

7. Овсянникова, В.В. Влияние тенденций цифровизации на трансформацию бизнес-моделей предприятий сферы услуг / Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2024. Том 14. № 12А. С. 194-203. DOI: 10.34670/AR.2024.99.30.019. *Личный вклад: выделены ключевые аспекты цифровизации, влияющие на трансформацию отраслей.*

8. Овсянникова, В.В. Оценка инновационной активности бизнес-моделей предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики / Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2025. – Т. 24, № 11. – С. 18-34. – DOI 10.24891/qencem. *Личный вклад: разработан научно-методический подход к оценке уровня инновационной активности бизнес-моделей предприятий розничной торговли.*

9. Овсянникова, В.В. Концептуальная модель формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 11. Т. 7. С. 264-275; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.11.07.026>

10. Овсянникова, В. В. GAP-анализ как инструмент управления цифровой трансформацией бизнес-модели предприятий розничной торговли / В. В. Овсянникова // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 11. – DOI 10.18334/epp.15.11.124165.

11. Овсянникова, В. В. Научно-методический подход к формированию стратегических альтернатив цифровой трансформации бизнес-модели предприятий розничной торговли / В. В. Овсянникова // Вестник ДонНУ. Сер. В. Экономика и право. – 2025. – № 3. – С. 160-170. – DOI 10.5281/zenodo.17665270.

Прочие публикации

12. Овсянникова, В. В. Современные тенденции и доминанты развития предприятий сферы услуг / Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности – 2022. - № 11. – с. 229-234. *Личный вклад: обоснована необходимость цифровой трансформации действующих бизнес-моделей предприятий сферы услуг.*

13. Овсянникова, В. В. Этимология понятия «бизнес-модель» / В.В. Овсянникова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности – 2023. - № 12. – с. 240-246

14. Овсянникова, В. В. Реконфигурация цифровой бизнес-модели предприятия в транзитивную / В. В. Овсянникова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности – 2024. - № 13. – С. 130-134.

15. Ovsyannikova, V. V. Methodology for calculating the digital transformation Index of the business model of service enterprises / V. V. Ovsyannikova // Practice Oriented Science: UAE - RUSSIA - INDIA : Proceedings of the International University Scientific Forum, UAE, 26 февраля 2025 года. – UAE: Инфинити, 2025. – P. 18-24. – DOI 10.34660/INF.2025.54.82.093.

Монографии по теме диссертации

16. Овсянникова, В. В. Информационно-аналитическое обеспечение стратегической оценки уровня цифровой бизнес-модели предприятия / В.В. Овсянникова // Стратегическое управление экономическим развитием предприятия: монография / под общ. ред. Л.И. Донец / ГО ВПО Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – М: ООО «Издательство «Перо»», 2022. – С. 45-57.

17. Овсянникова, В. В. Стратегические подходы к развитию цифровой трансформации и реинжиниринга в бизнес-процессах предприятий сферы услуг / В.В. Овсянникова, Е.А. Тумаков, Т.С. Ушкалова // Исторические, культурные и социально-экономические векторы интеграции Донбасса в российскую Федерацию: концепции и механизмы молодых ученых: монография / Л. Н. Браганцева, А. В. Кочелаба, В. С. Кудряшова [и др.]. – Ростов-на-Дону : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Манускрипт»»,

2023. – С. 109-121. *Личный вклад: разработан алгоритм дорожной карты цифровой трансформации предприятия.*

18. Овсянникова, В. В. Научно-методические аспекты расчета индекса цифровой трансформации бизнес-модели предприятия / В.В. Овсянникова // Управление инновационным развитием предприятий в условиях экономических трансформаций / под общ. ред. Л.И. Донец, Е.С. Кравченко / ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ». – Уфа: Аэтерна, 2024. – С. 113-119.

Статьи в журналах, сборниках научных трудов и конференций

19. Овсянникова, В. В. Перспективы и риски внедрения концепции «Индустрия 4.0» в деятельность предпринимательских структур / Е.С. Кравченко, В.В. Овсянникова // Экономика, образование, бизнес: вызовы современности и тенденции развития: матер. Междунар. науч.-практ. конф., 15 октября 2020 г. – Астрахань: Издатель Забродина Н.В., 2020 – С. 222-227. *Личный вклад: выделены предпосылки к становлению Индустрии 4.0 в условиях цифровой экономики.*

20. Овсянникова, В. В. Теоретические аспекты цифровой экономики и ее влияние на деятельность предприятий / Д.А. Забарина, В.В. Овсянникова, М.Н. Микита // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: сб. матер. XVI междунар. науч.-практ. конф., 19-20 нояб. 2020 г. – Донецк: ГОУВПО «ДОННТУ», 2020. – С. 255-261. *Личный вклад: разработан комплексный процесс цифровизации предприятия.*

21. Овсянникова, В. В. Практические аспекты оценки качества информационного обеспечения бизнес-модели предприятия / Е.С. Кравченко, В.В. Овсянникова // Дорожная карта мировой экономики: матер. VII Междунар. науч.-практ. интернет-конф., 18 ноября 2021 г. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2021. – С. 268-271. *Личный вклад: разработаны метрики оценки качества информационного обеспечения бизнес-модели предприятия.*

22. Овсянникова, В. В. Исследование уровня цифровизации бизнес-моделей предприятий на основе кластерного анализа / В.В. Овсянникова // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Техноэкономика: трансформация платформ: матер. V межд. Научного форума, 16-17 февраля 2023 г. – Москва: РЕУ им. Г.В. Плеханова, 2023. – с. 286-292

23. Овсянникова, В. В. Концепции «бизнес-модель» и «стратегия» предприятия в условиях цифровизации: дуализм взглядов / В.В. Овсянникова // Инновационные процессы в условиях глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы» (IREG-2023): сб. науч. трудов. – Анталия: ООО «БС Консалтинг», 2023. – с. 64-67.

24. Овсянникова, В. В. Сущность понятия «цифровизация» и предпосылки ее возникновения / Овсянникова В. В. // Актуальные проблемы предпринимательства в торговле в условиях цифровой экономики: матер. Междунар. науч.-практ. конф., 15-16 ноября 2023 г – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Плеханова», 2023. - с. 107-114.

25. Овсянникова, В. В. Оценка уровня цифровизации бизнес-процессов предприятия / В. В. Овсянникова // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления: теоретико-методологические и прикладные

аспекты : матер. Всеросс. науч.-практ. круглого стола (с международным участием), 25 мая 2023 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «ДонГУ», 2023. – С. 145-147.

26. Овсянникова, В. В. Развитие организационных инноваций в условиях цифровой трансформации предприятия / Д.А. Иванова, В.В. Овсянникова // Дорожная карта мировой экономики: матер. IX Междунар. науч.-практ. интернет-конф., 28 ноября 2024 г. – Донецк: ДОННУЭТ, 2024. – С. 246-252. *Личный вклад: выделены особенности развития организационных инноваций производственных предприятий.*

27. Овсянникова, В. В. Диагностика отраслей сферы услуг в условиях цифровизации / В. В. Овсянникова // Технологии менеджмента в современной экономике: тенденции и перспективы : Материалы V Междунар. науч. конф. в 3-х томах, Ростов-на-Дону, 13–15 марта 2025 г. – Ростов-на-Дону - Таганрог: ЮФУ, 2025. – С. 25-34.

28. Овсянникова, В. В. Формирование HR-бренда предприятий Донецкой Народной Республики в условиях цифровой трансформации экономики РФ / В. В. Овсянникова // Актуальные проблемы интеграции Донецкой Народной Республики в экономико-правовое пространство Российской Федерации : Сб. науч. трудов II Всеросс. науч.-практ. конф., Мариуполь, 23 мая 2025 г.. – Мариуполь: МГУ имени А. И. Куинджи, 2025. – С. 39-44.

Овсянникова Валерия Валентиновна

Формирование бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях
цифровой экономики

Автореф. дисс. на соискание ученой степени кандидата экон. наук

Подписано к печати 24.03.2026.

Формат 60x84x1/16. Бумага офсетная.

Гарнитура Times New Roman.

Печать – ризография. Усл. печ. лист. 1,5

Зак. № _____ Тираж 100 экз.

Отпечатано «ИП Кириенко С.Г.»

Государственная регистрации РФ от 10.01.2023 г.

ОРГНИП 329930100004282

ДНР, 83014, г. Донецк, пр. Дзержинского, 55/105.

Тел. +7 (949) 524-50-36