

Научная статья
УДК 005.6:338.46
doi: 10.47598/2078-9025-2026-3-72-59-66

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Татьяна Владимировна Гончаренко^{1✉}, Елена Георгиевна Пономарева²,
Никита Юрьевич Канторов³

^{1,2,3}Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия

¹GTV_Bel@mail.ru✉

²e.g.53@mail.ru

³hsr@mail.ru

Аннотация. Сфера услуг является структурным ядром экономики России, формируя около 57,5 % валового внутреннего продукта, и одновременно становится основным полем цифровой трансформации. Цель статьи — выявить механизмы влияния цифровой трансформации на систему управления качеством в сфере услуг и обосновать соответствующую концептуальную модель. Исследование выполнено на основе реальных статистических данных Росстата, НИУ ВШЭ, Минцифры России и отраслевой аналитики за 2020–2024 гг. с применением методов сравнительного и структурного анализа. Установлено, что цифровой сервисный сегмент развивается опережающими темпами: объем электронной торговли вырос более чем в четыре раза, затраты на цифровую экономику достигли 6,7 трлн руб. (3,3 % ВВП), число пользователей портала «Госуслуги» превысило 120 млн человек. Предложена концептуальная модель, интегрирующая цифровые технологии в цикл PDCA и предусматривающая замкнутый контур обратной связи, а также функциональное сопоставление технологий и функций менеджмента качества. Обоснован переход от периодического контроля к непрерывному управлению качеством на основе данных.

Ключевые слова: управление качеством, сфера услуг, цифровая трансформация, цифровая экономика, система менеджмента качества, цикл PDCA, большие данные, удовлетворенность потребителей, электронная торговля, государственные услуги

Для цитирования: Гончаренко Т. В., Пономарева Е. Г., Канторов Н. Ю. Управление качеством в сфере услуг в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 3 (72). С. 59–66. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-3-72-59-66>.

Research article

QUALITY MANAGEMENT IN THE SERVICE SECTOR UNDER THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Tatyana V. Goncharenko^{1✉}, Elena G. Ponomareva², Nikita Yu. Kantorov³

^{1,2,3}Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia

¹GTV_Bel@mail.ru✉

²e.g.53@mail.ru

³hsr@mail.ru

Abstract. The service sector is the structural core of the Russian economy, generating about 5,5 % of GDP, and at the same time it has become the main field of digital transformation. The aim of the article is to reveal the mechanisms through which digital transformation affects the quality management system in services and to substantiate a corresponding conceptual model. The study is based on real statistical data from Rosstat, HSE University, the Ministry of Digital Development of the Russian Federation and industry analytics for 2020–2024, using comparative and structural analysis. It is established that the digital service segment develops at an outstripping pace: e-commerce has grown more than fourfold, spending on the digital economy has reached 6.7 trillion roubles (3,3 % of GDP), and the number of users of the Gosuslugi portal has exceeded 120 million. A conceptual model is proposed that integrates digital technologies into the PDCA cycle with a closed data-driven feedback loop, together with a functional mapping of technologies and quality management functions. A transition from periodic control to continuous data-driven quality management is substantiated.

Keywords: quality management; service sector; digital transformation; digital economy; quality management system; PDCA cycle; big data; customer satisfaction; e-commerce; public services

For citation: Goncharenko T. V., Ponomareva E. G., Kantorov N. Yu. Quality management in the service sector under the digital transformation of the economy. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(3(72)):59–66. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-3-72-59-66>.

Введение

Сфера услуг выступает структурным ядром современной российской экономики. По данным официальной статистики, в 2024 году на услуги приходилось около 57,5 % валового внутреннего продукта (ВВП), причем доля этого сектора увеличивается третий год подряд [1]. При совокупном объеме ВВП, достигшем по итогам 2024 года порядка 201 трлн руб. (прирост на 4,3 % в сопоставимых ценах) [2], именно торговля, финансовые, телекоммуникационные, транспортные и информационные услуги во многом определяют динамику и качественные характеристики национального хозяйства. Предпринимательский аспект реализации инновационных бизнес-моделей можно проследить в различных сферах: туризме, гостиничном и ресторанном бизнесе и др. [3, с. 120].

Параллельно с укреплением сервисной экономики разворачивается процесс ее цифровой трансформации. Валовые внутренние затраты на развитие цифровой экономики России в 2024 году достигли 6,7 трлн руб., увеличившись за год на 22 % в текущих ценах, а их отношение к ВВП выросло до 3,3 % [4]. Вклад сектора информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в ВВП составил порядка 3,5 % [5]. Цифровизация перестала быть вспомогательным инструментом и превратилась в фактор, переопределяющий бизнес-модели, процессы обслуживания и саму природу взаимодействия с потребителем.

Управление качеством в сфере услуг исторически осложнялось специфическими свойствами услуги как продукта: неосязаемостью, неотделимостью производства от потребления, непостоянством (гетерогенностью) и несохра-

няемостью. Эти свойства затрудняют стандартизацию, объективное измерение и контроль качества. Цифровая трансформация принципиально меняет ситуацию: она позволяет фиксировать ранее «скрытые» параметры обслуживания, накапливать большие массивы данных о потребительском опыте и управлять качеством в режиме реального времени.

Возникает научная проблема: традиционные модели управления качеством — всеобщее управление качеством (TQM) и стандарты серии ИСО 9000 — формировались в услови-

ях индустриальной, доцифровой экономики, и их применение к цифровым услугам требует переосмысления методического инструментария. Цель настоящей статьи — выявить механизмы, посредством которых цифровая трансформация изменяет систему управления качеством в сфере услуг, и на основе реальных статистических данных по Российской Федерации обосновать концептуальную модель интеграции цифровых технологий в цикл управления качеством.

Теоретические основы управления качеством услуг

Качество в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000—2015 трактуется как степень соответствия совокупности присущих объекту характеристик требованиям [6]. Применительно к услугам это соответствие носит в значительной мере субъективный характер и определяется через сопоставление ожиданий потребителя и его восприятия фактически полученного обслуживания. Классическая модель качества услуг *SERVQUAL* выделяет пять измерений — материальность, надежность, отзывчивость, уверенность и эмпатию — и трактует качество как разрыв (*gap*) между ожидаемым и воспринимаемым уровнем сервиса [7, с. 109].

Методологической основой управления качеством остаются концепция всеобщего управления качеством и цикл непрерывного улучшения «планируй — делай — проверяй — действуй» (*Plan — Do — Check — Act, PDCA*), получивший развитие в работах У. Э. Деминга [8, с. 36]. Требования к системе менеджмента

качества (СМК), закрепленные в ГОСТ Р ИСО 9001—2015, базируются на процессном подходе, риск-ориентированном мышлении, ориентации на потребителя и постоянном улучшении [5]. Эти принципы сохраняют актуальность, однако были сформулированы до массового распространения цифровых технологий и не учитывают возможностей, которые открывают большие данные и интеллектуальная аналитика.

Под цифровой трансформацией в работе понимается не отдельная автоматизация операций, а системное преобразование бизнес-моделей, процессов и способов взаимодействия с потребителем на основе цифровых технологий и данных. В сфере услуг такое преобразование наиболее заметно проявляется в развитии электронной коммерции, цифровых государственных сервисов, а также финансовых и платформенных услуг, которые в России формируют наиболее динамичный сегмент рынка.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составили: официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстата) [4]; статистические сборники «Цифровая экономика» и «Индикаторы цифровой экономики» Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ [5];

данные Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации о функционировании портала «Госуслуги»; результаты отраслевого исследования рынка электронной торговли *Data Insight* [2]. Рассматриваемый период — 2020–2024 гг.

Результаты исследования и обсуждение

Анализ статистических данных демонстрирует устойчивое и опережающее по отноше-

нию к экономике в целом развитие цифрового сегмента сферы услуг. (таблица 1).

Таблица 1. Динамика отдельных показателей цифровой трансформации экономики и сферы услуг России

Показатель	Базовый период	2024 г.	Изменение
Доля сферы услуг в ВВП, %	56,7 (2023 г.)	57,5	+0,8 п. п.
Валовые внутренние затраты на развитие цифровой экономики, трлн руб.	5,5 (2023 г.)	6,7	+22 %
Отношение затрат на цифровую экономику к ВВП, %	3,1 (2023 г.)	3,3	+0,2 п. п.
Объем розничной интернет-торговли, трлн руб.	2,6 (2020 г.)	11,2	в 4,3 раза
Число пользователей портала «Госуслуги», млн чел.	109 (2023 г.)	112	+3 (120 в 2025 г.)
Доля граждан, получающих госуслуги в электронной форме, %	86,6 (2022 г.)	86,7	+0,1 п. п.

Составлено автором по данным [1; 3–4; 6; 9–11].

Приведенные данные свидетельствуют о нескольких взаимосвязанных тенденциях. Во-первых, расходы на цифровизацию растут опережающими темпами: прирост валовых внутренних затрат на цифровую экономику (+22 % в текущих ценах) существенно превысил темп роста ВВП, что отражает приоритетный характер цифровых инвестиций для бизнеса и государства [10, с. 509]. Во-вторых, наиболее показательна динамика электронной торговли — одного из самых массовых видов цифровых услуг: за 2020–2024 гг. ее объем вырос более чем в четыре раза, а доля электронной торговли в обороте розничной торговли увеличилась примерно с 15 % в первом полугодии 2024 г. до 22 % в первом полугодии 2025 г. [4].

В-третьих, государственный сектор услуг демонстрирует высокий уровень цифровой зрелости: число пользователей портала «Госуслуги» достигло 112 млн чел. в 2024 году и превысило 120 млн в 2025 году, при этом 86,7 % граждан, обращающихся за государственными и муниципальными услугами, получали их полностью или частично в электронной форме [12, с. 276]. Косвенным индикатором институциональной готовности к управлению качеством цифровых услуг служит показатель цифровой зрелости отраслей экономики и социальной сферы, выросший, по официальным оценкам, с 32 % в 2019 году до более чем 74 % к 2023 году [11, с. 40]. Кадровую основу этих процессов формируют около 9,4 млн чел.,

занятых в профессиях с интенсивным использованием ИКТ, в том числе 2,2 млн ИКТ-специалистов, численность которых за год увеличилась на 10,7 % [3, с. 121].

Систематизация выявленных тенденций позволяет предложить концептуальную модель управления качеством услуг в условиях цифровой трансформации (рисунок 1). Модель построена на основе цикла PDCA и отражает интеграцию цифровых технологий в каждый из его этапов при сохранении центральной роли потребителя.

В предлагаемой модели цифровые технологии (большие данные, искусственный интеллект, облачные сервисы, цифровые платформы, интернет вещей) выступают ресурсной средой, питающей систему менеджмента качества. На этапе планирования (*Plan*) анализ больших данных обеспечивает прогнозирование спроса и обоснованное формирование целей в области качества; на этапе реализации (*Do*) цифровые платформы и автоматизация стандартизируют процессы обслуживания; на этапе контроля (*Check*) технологии интернета вещей и интеллектуальная аналитика позволяют осуществлять мониторинг качества в режиме реального времени; на этапе улучшения (*Act*) облачная база знаний и корректирующие меры обеспечивают непрерывное совершенствование.

Принципиальным элементом модели является замкнутый контур обратной связи: дан-



Рисунок 1. «Модель системы управления качеством услуг в условиях цифровой трансформации» (составлено авторами)

Figure 1. «Model of a service quality management system in the context of digital transformation» (compiled by the authors)

ные о фактическом качестве услуг и удовлетворенности потребителей вновь поступают в цифровую среду, что превращает дискретный цикл улучшения в непрерывный, управляемый данными процесс. Тем самым нивелируется ключевое ограничение управления качеством услуг — невозможность отделить контроль от момента оказания услуги.

Функциональная роль конкретных цифровых технологий в управлении качеством услуг раскрыта в таблице 2, где сопоставлены распространенность технологий среди российских организаций и реализуемые ими функции менеджмента качества.

Структура внедрения технологий показывает, что наиболее распространенными

Таблица 2. Цифровые технологии, востребованные российскими организациями, и их функции в управлении качеством услуг*

Цифровая технология	Доля, %	Функция в управлении качеством услуг
Цифровые платформы	21,8	Единая среда взаимодействия с потребителем, прием заказов и отзывов, стандартизация процессов обслуживания
Облачные сервисы	19,5	Масштабируемое хранение данных о качестве, единая база знаний, обеспечение непрерывности обслуживания
Интернет вещей (IoT)	8,7	Автоматический сбор данных о состоянии процессов и оборудования, контроль параметров в реальном времени
Большие данные	8,6	Анализ удовлетворенности и поведения потребителей, прогнозирование спроса, выявление несоответствий
Искусственный интеллект	6,6**	Персонализация обслуживания, чат-боты и поддержка 24/7, предиктивное выявление проблем качества

*Составлено автором по данным [1; 9].

**По данным за 2022 год.

в 2024 году оказались цифровые платформы (21,8 % организаций) и облачные сервисы (19,5 %), формирующие инфраструктурную основу для сбора и хранения данных о качестве [3, с. 123]. Технологии, непосредственно поддерживающие аналитические функции управления качеством, — большие данные (8,6 %) и интернет–вещи (8,7 %) — пока распространены умереннее, что указывает на значительный потенциал роста. Искусственный интеллект, все активнее применяемый организациями сферы услуг, обеспечивает персонализацию обслуживания, круглосуточную поддержку через чат-боты и предиктивное выявление проблем качества [4].

Иллюстративными примерами реализации описанной модели служат сектор электронной коммерции, где платформенные сервисы и анализ больших данных позволяют управлять качеством логистики и персонализацией предложения при объеме рынка 11,2 трлн руб. и 6,8 млрд заказов в 2024 году [1], а также портал «Госуслуги», где интеллектуальный помощник и сквозной мониторинг обращений обеспечивают стандартизацию и контроль качества государственных услуг для более чем 120 млн пользователей [1]. В обоих случаях управление качеством опирается не на выборочные проверки, а на непрерывный анализ массива данных о каждом акте обслуживания.

Научная новизна исследования

Научная новизна исследования заключается в следующем. Во-первых, систематизирована эмпирическая картина цифровой трансформации сферы услуг России за 2020–2024 гг. в проекции на задачи управления качеством, что позволило количественно подтвердить опережающую динамику цифрового сервисного сегмента. Во-вторых, обоснована концептуальная модель управления качеством услуг, в которой цифровые технологии впервые системно интегрированы в каждый этап цикла *PDCA* с выделением замкнутого контура обратной

связи, основанного на данных. В-третьих, предложено функциональное сопоставление конкретных цифровых технологий и реализуемых ими функций менеджмента качества, имеющее прикладное значение для проектирования систем менеджмента качества сервисных организаций. В-четвертых, обоснован тезис о переходе от периодического, выборочного контроля качества к непрерывному управлению качеством на основе данных, что соответствует логике концепции «Качество 4.0» применительно к российской сфере услуг.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что цифровая трансформация выступает мощным фактором развития системы управления качеством в сфере услуг. Реальные статистические данные по Российской Федерации за 2020–2024 гг. демонстрируют опережающий рост цифрового сервисного сегмента: более чем четырехкратное увеличение объема электронной торговли, рост затрат на цифровую экономику до 6,7 трлн руб. и достижение высокого уровня цифровизации государственных услуг. Цифровые технологии не отменяют классические принципы менеджмента качества, а наделяют их новыми возможностями, переводя управление качеством в режим непрерывного, основанного на данных процесса с центральной ролью потребителя,

способствуя повышению конкурентоспособности компании [9, с. 31].

Практическая значимость предложенной модели состоит в том, что она может служить методической основой для встраивания цифровых инструментов в системы менеджмента качества сервисных организаций. Ограничением исследования является неоднородность статистического учета отдельных показателей и различия в методиках источников данных. Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются разработка количественных метрик качества цифровых услуг и эмпирическая оценка влияния отдельных технологий на удовлетворенность потребителей в разрезе отраслей сферы услуг.

Список источников

1. Динамика затрат на развитие цифровой экономики // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ : официальный сайт. URL: <https://issek.hse.ru/news/1132489247.html>. Дата публикации: 26.02.2026.
2. Индикаторы цифровой экономики: 2024: статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др. Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 276 с. ISBN 978-5-7598-3008-5.
3. Арсеньева Н. В., Гончаренко Т. В., Энеева Е. Х. Инновационные бизнес-модели в туризме и гостиничном бизнесе: предпринимательский аспект // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 119–124. DOI: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-119-124.
4. Об оценке валового внутреннего продукта за 2024 год // Федеральная служба государственной статистики (Росстат) : официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/254129>.
5. Цифровая экономика: 2024 : краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др. Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 124 с. ISBN 978-5-7598-3011-5.
6. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» : утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 04.06.2019 № 7) // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/.
7. Эволюция развития технологии BIG DATA и ее маркетинговые возможности при продвижении банковских продуктов и услуг / Е. О. Шипулев, Н. И. Быканова, Т. В. Гончаренко, И. С. Короткова // Modern Economy Success. 2023. № 3. С. 106–111. EDN: ASSSKI.
8. Гончаренко Т. В., Живага А. Ю., Спорыхина С. Н. UGC как инструмент формирования туристских брендов // Финансовая экономика. 2026. № 2. С. 137–141.
9. Повышение конкурентоспособности предприятий строительной индустрии на региональных рынках жилья / М. В. Владыка, Ю. А. Дорошенко, А. А. Рудычев, Т. В. Гончаренко // Финансовая экономика. 2020. № 11. С. 29–33. EDN: LIRRWC.
10. Гончаренко Т. В. Современный финансовый рынок: эффекты цифровых технологий // Стратегическое управление развитием цифровой экономики на основе умных технологий / под ред. А. В. Бабкина. Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. С. 501–516. DOI: 10.18720/IEP/2021.2.
11. Пономарева Е. Г., Гончаренко Т. В., Костин Л. С. Этические границы алгоритмического таргетинга в системе стратегических маркетинговых коммуникаций // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 2. С. 105–111. DOI: 10.47598/2078-9025-2026-2-71-105-111.
12. Рудычев А. А., Владыка М. В., Гончаренко Т. В. Элементы цифровой трансформации экономики промышленной индустрии // Финансовая экономика. 2020. № 10. С. 274–276.

References

1. Dynamics of Costs for the Development of the Digital Economy. Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, National Research University Higher School of Economics: official website. (In Russ.) Available from: <https://issek.hse.ru/news/1132489247.html>. Publication date: February 26, 2026.
2. Digital Economy Indicators: 2024: statistical digest / V. L. Abashkin, G. I. Abdrakhmanova, K. O. Vishnevsky, L. M. Gokhberg [et al.]. Moscow: ISSEK HSE; 2024. 276 p. (In Russ.). ISBN 978-5-7598-3008-5.
3. Arsenyeva N. V., Goncharenko T. V., Eneeva E. Kh. Innovative business models in tourism and hotel business: entrepreneurial aspect. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):119–124. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-119-124.
4. On the assessment of the gross domestic product for 2024. Federal State Statistics Service (Rosstat): official website. (In Russ.) Available from: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/254129>.
5. Digital economy: 2024: a brief statistical digest / V. L. Abashkin, G. I. Abdrakhmanova, K. O. Vishnevsky, L. M. Gokhberg [et al.]. Moscow: ISSEK HSE; 2024. 124 p. (In Russ.). ISBN 978-5-7598-3011-5.
6. Passport of the national program "Digital Economy of the Russian Federation": approved by the Presidium of the Presidential Council of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects (minutes of 04.06.2019, No. 7). ConsultantPlus: website. (In Russ.) Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/.
7. Evolution of BIG DATA technology development and its marketing opportunities in promoting banking products and services / E. O. Shipulev, N. I. Bykanova, T. V. Goncharenko, I. S. Korotkova. *Modern Economy Success*. 2023;3:106–111. (In Russ.). EDN: ASSSKI.

8. Goncharenko T. V., Zhivaga A. Yu., Sporykhina S. N. UGC as a Tool for Forming Tourist Brands. *Finansovaya e`konomika = Financial Economics*. 2026;2:137–141. (In Russ.).
9. Increasing the Competitiveness of Construction Industry Enterprises in Regional Housing Markets / M. V. Vladyka, Yu. A. Doroshenko, A. A. Rudychev, T. V. Goncharenko. *Finansovaya e`konomika = Financial Economics*. 2020;(11):29–33. (In Russ.). EDN: LIRRWC.
10. Goncharenko T. V. Modern Financial Market: Effects of Digital Technologies // Strategic Management of the Development of the Digital Economy Based on Smart Technologies / edited by A. V. Babkin. St. Petersburg: POLYTECH-PRESS; 2021. P. 501–516. (In Russ.). DOI: 10.18720/IEP/2021.2.
11. Ponomareva E. G., Goncharenko T. V., Kostin L. S. Ethical Boundaries of Algorithmic Targeting in the System of Strategic Marketing Communications. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;2:105–111. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2026-2-71-105-111.
12. Rudychev A. A., Vladyka M. V., Goncharenko T. V. Elements of Digital Transformation of the Industrial Economy. *Finansovaya e`konomika = Financial Economics*. 2020;10:274–276. (In Russ.).

Информация об авторах

Т. В. Гончаренко — кандидат экономических наук, доцент кафедры туризма и социальных коммуникаций;
Е. Г. Пономарева — кандидат экономических наук, профессор кафедры туризма и социальных коммуникаций;
Н. Ю. Канторов — аспирант.

Information about the authors

T. V. Goncharenko — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Tourism and Social Communications;
E. G. Ponomareva — Candidate of Science (Economics), Professor of the Department of Tourism and Social Communications;
N. Yu. Kantorov — a postgraduate student.

Статья поступила в редакцию 31.08.2026; одобрена после рецензирования 18.09.2026; принята к публикации 22.09.2026.

The article was submitted 31.08.2025; approved after reviewing 18.09.2026; accepted for publication 22.09.2026.