

Экономические вопросы управления  
Economic issues in administration

DOI: 10.24412/2070-1381-2023-99-35-48

Особенности трансформации сферы услуг в новой экономической реальности

**Восколович Нина Александровна**

Доктор экономических наук, профессор, экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: [voskolovitch@mail.ru](mailto:voskolovitch@mail.ru)

SPIN-код РИНЦ: 3471-1650

ORCID ID: [0000-0003-1395-4930](https://orcid.org/0000-0003-1395-4930)

**Аннотация**

В статье рассмотрены особенности цифровой трансформации сферы услуг в современных условиях. Актуальность данной темы обусловлена значимостью применения цифровых технологий для развития сферы услуг в обеспечении повышения уровня и качества жизни населения. Цель исследования — проанализировать процесс цифровой трансформации сферы услуг и показать направления ее дальнейшего развития. В работе использованы данные официальной статистики, выборочных наблюдений, экспертные оценки, методы группировок, сравнительного анализа. Новизна статьи состоит в том, что показано влияние неравенства уровней цифровой трансформации регионов как препятствие к достижению их цифрового суверенитета; трендом, дополняющим цифровую трансформацию сферы услуг, становится сервисизация производственного сектора, создающего собственные службы сервисного назначения; дифференциация уровней применения отдельных цифровых технологий в ведущих отраслях сферы услуг сдерживает развитие цифровой экономики в целом; трансформация взаимоотношений хозяйствующих субъектов ведет к развитию партнерских отношений, появлению реляционных услуг, становлению новых бизнес-моделей, таких как экосистемы, маркетплейсы; во взаимоотношениях с потребителями цифровая трансформация непосредственно влияет на улучшение качества обслуживания. Особое внимание в статье уделено развитию форм поддержки цифровой трансформации компаний в сфере услуг в виде предпочтений при приобретении отечественного программного обеспечения, грантов, субсидий, консалтинга, использования рейтингов для поиска и отбора технологических компаний для их последующего участия в приоритетных проектах. В статье обоснованы рекомендации по дальнейшей активизации процесса цифровой трансформации посредством разработки критериев технологических компаний в сфере услуг и соответствующих им форм финансово-кредитной, консалтинговой, обучающей и иной поддержки; предпочтений при переходе на отечественное программное обеспечение в рамках государственных целевых проектов; стимулирующих рейтингов по поиску и отбору наиболее технологически продвинутых компаний как инструментов распространения успешных практик; применительно к малому и среднему бизнесу предлагается использовать понятие «малая технологическая компания» для усиления мер поддержки на региональном и местном уровнях.

**Ключевые слова**

Цифровая трансформация, сфера услуг, сервисизация, меры поддержки, рейтинги, успешные практики.

**Features of Service Sector Transformation in New Economic Reality**

**Nina A. Voskolovich**

DSc (Economics), Professor, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: [voskolovitch@mail.ru](mailto:voskolovitch@mail.ru)

ORCID ID: [0000-0003-1395-4930](https://orcid.org/0000-0003-1395-4930)

**Abstract**

The article discusses the features of the service sector digital transformation in modern conditions. The relevance of this issue is defined by the importance of using digital technologies for developing the service sector in ensuring an increase in the level and quality of life of the population. The aim of the study is to analyze the process of service sector digital transformation and show the directions of its further development. The study uses data from official statistics, sample observations, expert assessments, grouping methods, and comparative analysis. The novelty of the article lies in the fact that the influence of inequality in the levels of digital transformation of regions is shown as an obstacle to achieving their digital sovereignty; the trend complementing the digital transformation of the service sector is the servicization of the manufacturing sector that creates its own service services; differentiation of the levels of individual digital technologies application in the leading sectors of the service sector hinders the development of the digital economy as a whole; the transformation of relationships between economic entities leads to the development of partnerships, the emergence of relational services, the formation of new business models, such as ecosystems, marketplaces; in relations with consumers, digital transformation directly affects the improvement of the quality of service. Particular attention is paid to the development of forms of support for the digital transformation of companies in the service sector in the form of preferences for the acquisition of domestic software, grants, subsidies, consulting, the use of ratings for searching and selecting technology companies for their subsequent participation in priority projects. The article substantiates recommendations for further activation of the digital transformation process through the development of criteria for technology companies in the service sector and their corresponding forms of financial, credit, consulting, training and other support; preferences in the transition to domestic software within the framework of state targeted projects; stimulating ratings for the search and selection of the most technologically advanced companies as tools for the dissemination of successful practices; in relation to small and medium-sized businesses, it is suggested to use the concept of “small technology company” to strengthen support measures at the regional and local levels.

**Keywords**

Digital transformation, service sector, servicization, support measures, ratings, successful practices.

## **Введение**

Новая экономическая реальность отличается высокой неопределенностью и воздействием множества разнонаправленных факторов. В этих сложных условиях сфера услуг продолжает выполнять свои важнейшие функции по поддержке и улучшению качества жизни населения, обеспечению вклада в ВВП страны, а также занятости населения и пополнения государственного бюджета. Наряду с этим в сфере услуг наметились и развиваются новые тренды, обуславливающие качественные преобразования бизнес-процессов, цифровую трансформацию технологий и управления хозяйственной деятельностью, изменение взаимоотношений в предпринимательстве, поведения потребителей и их взаимоотношений с поставщиками товаров и услуг, что предопределяет применение междисциплинарного подхода в ее изучении [Восколович 2019а].

Цель исследования — раскрыть особенности цифровой трансформации сферы услуг в условиях новой экономической реальности и наметить направления ее дальнейшего развития. Для достижения указанной цели были решены следующие задачи: охарактеризован процесс цифровой трансформации сферы услуг в целом по России, регионам и ведущим отраслям; раскрыт процесс сервисизации как тренд комплексной трансформации сферы услуг и производственной сферы; проанализировано влияние цифровой трансформации на взаимоотношения поставщиков и клиентов; выявлены изменения бизнес-моделей в сфере услуг; показаны направления развития поддержки процессов цифровой трансформации в сфере услуг.

## **Методология исследования**

Высокая экономическая и социальная значимость развития сферы услуг неизменно привлекает внимание специалистов. Так, проблемы взаимосвязи активности политики цифровизации бизнеса и роста оборота деятельности рассмотрены на примерах ряда отраслей сферы услуг, в результате чего сделан вывод о сокращении числа предприятий и занятости персонала [Сидоров 2021]. Изменение отраслевой структуры, увеличение доли высокотехнологичных видов услуг, замена ряда неквалифицированных функций современными технологиями и соответствующий рост производительности труда, распространение гибких форм занятости приводят к преобразованиям в составе занятых работников и росту потребности в высококвалифицированном персонале [Гаджиева 2018]. Проблемам перестройки и оптимизации бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации также посвящены несколько работ [Головцева, Сучкова 2020; Горбашко, Ватолкина 2019]. Региональные аспекты развития сферы услуг и ее динамику исследует ряд авторов [Асхабалиев 2017; Гусева 2011]. Влияние цифровой трансформации сферы услуг на качество жизни населения рассматривается как один из ведущих трендов [Восколович 2019b; Нежелченко и др. 2022]. Вместе с тем активное развитие цифровой трансформации в сфере услуг, поддерживаемое на национальном и региональном уровнях целевыми программами и проектами, быстро меняет ситуацию, создает новые тренды, что требует углубленного изучения. Для проведения данного исследования были использованы материалы официальной статистики, данные выборочных наблюдений и обследований, экспертные оценки, методы группировок, сравнительного анализа.

## **Общая характеристика цифровой экономики в Российской Федерации**

Под цифровой трансформацией понимаются качественные изменения в бизнес-процессах или способах осуществления экономической деятельности (бизнес-моделях), происходящие вследствие внедрения цифровых технологий и приводящие к значительным

социально-экономическим эффектам<sup>1</sup>. Одновременно меняются горизонтальные и вертикальные взаимосвязи бизнес-процессов, взаимоотношения между участниками создания стоимости, подходы к менеджменту и маркетингу, требования к квалификации и компетенциям занятых работников и многое другое.

Уровень цифровой зрелости характеризует комплексное использование технологий, квалификацию работающих с ними специалистов, направляемые на цели трансформации ресурсы, давая тем самым основу для понимания степени адаптации государства и бизнеса к новым условиям. Россия занимает следующие позиции в мировых рейтингах цифрового развития<sup>2</sup>:

- всемирный рейтинг цифровой конкурентоспособности(2021 г.): 42 место из 64;
- индекс готовности к сетевому обществу(2021 г.): 43 место из 130;
- индекс инклюзивного интернета(2022 г.): 30 место из 100;
- индекс мобильного взаимодействия(2021 г.): 38 место из 170 стран.

Экономическое и социальное развитие России находится в непосредственной зависимости от региональной экономики. В современных условиях сохраняются различия в уровне развития регионов (Таблица 1). По данным за 2021 год лидером выступает Центральный федеральный округ, в котором сосредоточена третья часть населения страны и соответствующая доля валового регионального продукта, инвестиций в основной капитал, розничного товарооборота<sup>3</sup>. Завершают рейтинг Северо-Кавказский и Сибирский федеральные округа, имеющие меньшую долю в численности населения с низкой плотностью его расселения по территории, большей дифференциацией среднедушевых денежных доходов, расходов и других показателей. Тем не менее в среднем по стране доля расходов на оплату услуг колеблется около четвертой части бюджетов домашних хозяйств, что свидетельствует о значимом месте сферы услуг в жизнеобеспечении населения.

**Таблица 1. Доля организаций, использующих цифровые технологии, в организации и управлении хозяйственной деятельностью в регионах РФ в 2021 г. (в % к общему количеству организаций)<sup>4</sup>**

| Федеральные округа           | Облачные сервисы | Технологии сбора, обработки и анализа больших данных | Цифровые платформы | ЕВР-системы | Интернет вещей | Геоинформационные системы | Технологии искусственного интеллекта |
|------------------------------|------------------|--|--------------------|-------------|----------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Российская Федерация в целом | 27,1             | 25,8   | 14,7               | 13,8        | 13,7           | 12,8                      | 5,7                                  |
| 1. Центральный ФО            | 28,9             | 25,0   | 15,5               | 15,5        | 14,2           | 11,2                      | 6,6                                  |
| 2. Северо-Западный ФО        | 28,2             | 25,6   | 14,9               | 14,6        | 13,5           | 13,1                      | 5,4                                  |
| 3. Южный ФО                  | 24,7             | 26,3   | 14,0               | 11,6        | 13,1           | 12,2                      | 5,5                                  |
| 4. Северо-Кавказский ФО      | 26,0             | 28,6   | 14,6               | 11,8        | 17,2           | 13,0                      | 5,3                                  |
| 5. Поволжский ФО             | 27,8             | 23,8   | 14,1               | 14,1        | 13,0           | 12,6                      | 5,5                                  |

<sup>1</sup> Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты. С. 14–15 // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/463148459.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>2</sup> Индикаторы цифровой экономики 2022: статистический сборник. С. 30 // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>3</sup> Регионы России. Социально-экономические показатели. С. 28–31, 250–253 // Росстат [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2022.pdf) (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>4</sup> Составлено автором по: Индикаторы цифровой экономики 2022: статистический сборник. С. 293–302 // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

|                       |      |      |      |      |      |      |     |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|-----|
| 6. Уральский ФО       | 26,8 | 30,8 | 16,3 | 15,4 | 15,4 | 14,7 | 6,2 |
| 7. Сибирский ФО       | 25,1 | 25,1 | 14,4 | 12,2 | 12,1 | 13,8 | 4,7 |
| 8. Дальневосточный ФО | 23,8 | 28,2 | 12,6 | 9,7  | 13,3 | 13,2 | 3,9 |

Уровень развития регионов во многом зависит от цифровой трансформации экономики в целом. Человеческий капитал, инвестиционный климат, институциональная среда, цифровая инфраструктура, используемые технологии и инновации — это ресурсы, определяющие возможность, вектор и скорость цифровой трансформации<sup>5</sup>. Согласно рейтингу цифровой трансформации 2022 г. (включает семь показателей: цифровая зрелость региона, платформа обратной связи, меры поддержки IT-отрасли, информационная безопасность, эксплуатация системы внутриведомственного электронного взаимодействия (СВЭВ), уровень импортонезависимости ПО и перевод массово социально значимых услуг в электронный вид), группу лидеров возглавили Республика Татарстан, Белгородская и Тульская области<sup>6</sup>. Чукотский автономный округ, Тамбовская область, Ставропольский край, набравшие минимальное число баллов, находятся в конце рейтинга. Неравенство регионов в цифровой среде ведет к тому, что менее продвинутые регионы не могут в равной степени достигнуть необходимого цифрового суверенитета [Леонтьева и др. 2021].

Дополняющим и развивающимся трендом в современных условиях следует считать сервисизацию «как феномен в промышленном производстве, при котором промышленные компании не только покупают и производят больше услуг, чем раньше, но также продают и экспортируют больше услуг в качестве интегрированных видов деятельности, при этом, как правило, происходит трансформация бизнес-модели самих компаний и репозиционирование в цепочках создания стоимости»<sup>7</sup>. Сервисизация в производственных отраслях формируется вследствие роста потребительских запросов, усиливающейся конкуренции и поиска путей повышения рентабельности. По экспертным оценкам, 88% производственных компаний создают собственные сервисные службы по оптовой и розничной торговле, хранению, транспортировке, логистике, маркетингу, а также послепродажному обслуживанию (монтаж, ремонт, лизинг, аренда)<sup>8</sup>. Наряду с этим увеличивается спрос на аутсорсинг услуг (например, бухгалтерский учет), то есть формируется внешняя сервисизация. Процесс сервисизации по мере своего развития ведет к формированию комплексной деятельности производственных компаний, усиливающейся цифровой трансформации, которая распространяется как на взаимоотношения с поставщиками, так и с потребителями.

### **Особенности цифровой трансформации отраслей сферы услуг**

Исследование эволюции цифровой трансформации в сфере услуг привело к выделению трех ее этапов:

- 1) этапа испытаний, когда цифровые технологии стали применяться для улучшения качества услуг;
- 2) этапа конвергенции, в результате которой глобальное распространение смартфонов создало условия для интеграции сетевых сервисных моделей;

<sup>5</sup> Индекс цифрового развития субъектов Российской Федерации (Рейтинг) в рамках реализации Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // Цифровая эволюция [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80adbvdrrdn3buj1grakh.xn--p1ai/storage/filemanager/presentation/nircerf/karasev-indeks-tsifrovogo-razvitiya.pdf> (дата обращения: 15.03.2023).

<sup>6</sup> Цифровизация регионов России // Tadviser [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%> (дата обращения: 17.03.2023).

<sup>7</sup> Услуга за услугу: сервисизация промышленности требует новой промышленной политики. Доклад НИУ ВШЭ. С. 5 // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://conf.hse.ru/2022/papers/> (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>8</sup> Там же. С. 49.

- 3) этапа собственно трансформации с полной перестройкой цепочек создания стоимости, в которой участие потребителя/пользователя стало источником инноваций [Chin et al. 2023].

Как показывают обследования, применение цифровых технологий в отраслях сферы услуг находится на различных уровнях (Таблица 2). Так, облачные сервисы используются примерно третьей частью организаций торговли, гостиничного и ресторанного хозяйства, информации и связи, в здравоохранении и отрасли информационных технологий преимущественно для целей электронной почты, хранения данных и в гораздо меньшей степени для размещения и разработки программного обеспечения, специальных программных средств. Внедрение технологий сбора, обработки и анализа больших данных требует как времени на освоение приемов интеграции данных, статистической обработки, так и затрат на разработку машинного обучения, нейронных сетей. Возможности предиктивной аналитики и имитационного моделирования в повышении эффективности управленческих решений стимулируют дальнейшую разработку и применение этих технологий.

**Таблица 2. Использование цифровых технологий в отраслях сферы услуг в РФ в 2021 г. ( в % к общему числу организаций)<sup>9</sup>**

| Отрасли сферы услуг                                      | Облачные сервисы | Технологии сбора, обработки и анализа больших данных | Цифровые платформы | Центры обработки данных | Геоинформационные системы | Интернет вещей | Технологии искусственного интеллекта |
|--|------------------|--|--------------------|-------------------------|---------------------------|----------------|--------------------------------------|
| 1. Торговля  | 39,8             | 32,3   | 24,6               | 24,3                    | 14,6                      | 23,0           | 14,4                                 |
| 2. Транспорт и хранение                                  | 21,2             | 23,5   | 12,7               | 12,1                    | 15,67                     | 15,0           | 4,4                                  |
| 3. Гостиницы и рестораны                                 | 29,9             | 31,9   | 15,5               | 15,2                    | 6,6                       | 21,5           | 8,6                                  |
| 4. Информация и связь                                    | 33,9             | 32,9   | 21,3               | 20,8                    | 15,2                      | 15,1           | 9,8                                  |
| 5. Отрасль информационных технологий                     | 37,3             | 33,3   | 23,2               | 22,6                    | 12,4                      | 13,7           | 9,6                                  |
| 6. Финансы   | 38,9             | 45,5   | 33,2               | 32,9                    | 26,0                      | 11,2           | 13,0                                 |
| 7. Операции с недвижимостью                              | 17,0             | 18,3   | 7,5                | 6,9                     | 7,8                       | 9,4            | 2,3                                  |
| 8. Профессиональная научная и техническая деятельность   | 21,6             | 20,3   | 9,3                | 8,5                     | 8,8                       | 8,2            | 2,6                                  |
| 9. Высшее образование                                    | 47,1             | 31,5   | 31,9               | 29,9                    | 18,5                      | 19,7           | 9,1                                  |
| 10. Здравоохранение и социальные услуги                  | 34,0             | 30,6   | 16,5               | 15,4                    | 14,3                      | 15,1           | 2,9                                  |
| 11. Культура и спорт                                     | 20,3             | 19,4   | 7,6                | 6,9                     | 6,7                       | 9,2            | 2,0                                  |
| 12. Государственное управление и социальное обслуживание | 21,2             | 19,5   | 9,1                | 8,1                     | 11,2                      | 8,5            | 2,0                                  |

Новые бизнес-модели формируются на основе цифровых платформ, служащих для обмена различными товарами, продуктами, услугами посредством онлайн-взаимодействия поставщиков и потребителей. Распространение цифровых платформ более активно происходит в торговле, финансовой системе, высшем образовании, связи, отрасли информационных технологий, что снижает транзакционные издержки и укрепляет взаимовыгодные партнерские отношения. Дальнейшее развитие этого направления цифровой трансформации, как представляется, будет происходить посредством отраслевых целевых проектов, таких как «Цифровая торговля»,

<sup>9</sup> Составлено автором по: Индикаторы цифровой экономики 2022: статистический сборник. С.219–222 // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

«Цифровое образование», «Цифровое здравоохранение», «Цифровые финансы», «Цифровой транспорт», «Цифровой туризм» и др., способствуя продвижению наиболее эффективных разработок, распространению лучших практик и повышению конкурентоспособности бизнеса.

Использование технологий искусственного интеллекта в отраслях российской сферы услуг неодинаково. Наиболее продвинуты в анализе больших данных финансовая система, информация и связь, торговый, гостиничный и ресторанный бизнес (Таблица 3). При этом только часть аналитики выполняется силами сотрудников этих организаций, прежде всего вследствие дефицита квалифицированных кадров. В торговле на лучшем, в сравнении с другими отраслями, уровне находится наблюдение за активностью покупателей и передвижением транспортных средств. Тем не менее искусственный интеллект как программный комплекс находит в сфере услуг все большее применение, способствуя решению конкретных задач и автоматизируя многие процессы:

- на транспорте и в логистике искусственный интеллект используется для регулирования транспортных потоков, разработки «умных» дорожных систем, создания беспилотных транспортных средств;
- в крупных торговых, гостиничных, ресторанных сетях посредством применения технологий искусственного интеллекта осуществляется контроль за ассортиментом товаров, анализируется активность покупателей, разрабатывается аналитика для принятия управленческих решений;
- в финансовой системе искусственный интеллект применяется для подтверждения точности финансовых операций на основе обработки больших данных, ускорения анализа кредитных историй и решений по выдаче ссуд, обеспечивая тем самым безопасность транзакций;
- в медицине искусственный интеллект повышает точность диагностики, способствует подбору более эффективных методик лечения;
- в образовании внедрение искусственного интеллекта позволяет адаптировать учебные программы к различной успеваемости студентов, а также обеспечивает контроль проверки полученных знаний и компетенций;
- в культуре, анализируя личные данные пользователя, искусственный интеллект может подобрать музыкальную композицию с учетом настроения, местонахождения и других факторов;
- в спорте на основе анализа данных спортсменов искусственный интеллект оценивает их потенциал для разработки программ тренировок, составления прогнозов соревнований, матчей, олимпиад.

Таблица 3. Использование технологий искусственного интеллекта в организациях сферы услуг РФ в 2021 г. (в % к общему числу организаций отрасли)<sup>10</sup>

|  | Торговля | Транспорт и хранение | Гостиницы и рестораны | Информация и связь | Финансы | Высшее образование | Здравоохранение и социальные услуги | Культура и спорт |
|--|----------|----------------------|-----------------------|--------------------|---------|--------------------|-------------------------------------|------------------|
| 1. Анализ больших данных, всего                                | 12,7     | 8,8                  | 11,4                  | 15,4               | 18,6    | 11,8               | 8,7                                 | 3,8              |
| в том числе силами сотрудников организации                     | 7,3      | 3,8                  | 7,8                   | 9,1                | 12,4    | 8,1                | 5,0                                 | 2,3              |
| 2. Отслеживание передвижения транспорта или продукции          | 13,5     | 10,1                 | 7,2                   | 4,6                | 3,2     | 3,4                | 4,3                                 | 1,4              |
| 3. Наблюдение за активностью покупателей                       | 14,7     | 3,0                  | 7,9                   | 4,6                | 3,2     | 2,4                | 2,0                                 | 1,7              |
| 4. Интеллектуальный анализ данных                              | 9,9      | 1,1                  | 7,3                   | 7,1                | 10,8    | 5,8                | 0,7                                 | 0,5              |
| 5. Обработка естественного языка                               | 10,4     | 0,8                  | 8,5                   | 4,3                | 19,8    | 5,4                | 0,8                                 | 0,9              |
| 6. Распознавание и синтез речи                                 | 9,6      | 2,8                  | 7,2                   | 5,2                | 9,6     | 3,7                | 0,9                                 | 0,4              |
| 7. Интеллектуальные системы принятия решений                   | 8,9      | 0,7                  | 2,7                   | 5,1                | 8,5     | 3,4                | 0,5                                 | 0,4              |
| 8. Анализ данных, основанный на алгоритмах глубинного обучения | 9,7      | 0,9                  | 2,7                   | ,2                 | 8,5     | 4,2                | 0,5                                 | 0,4              |

### **Трансформация взаимоотношений поставщиков и клиентов в процессе цифрового обслуживания**

Внедрение цифровых технологий в производственно-экономическую деятельность вносит существенные изменения во взаимоотношения хозяйствующих субъектов, а также в их отношения с клиентами и потребителями. Стремление повысить конкурентоспособность и рентабельность побуждает компании переходить от транзакционной модели, ориентированной на продукт, к взаимодействию, ориентированному на реляционные услуги<sup>11</sup>. Эта реляционная трансформация осуществляется посредством цифровой сервисизации [Kamalaldin et al. 2020, 306]. Реляционные отношения приобретают особую ценность в условиях неопределенности, когда хозяйствующие субъекты приходят к пониманию высокой значимости партнерского взаимодействия в сравнении с конкуренцией. Возможности реляционных отношений усиливаются цифровой трансформацией, когда цифровые технологии и инструменты создают дополнительные преимущества в доступности и безопасности контактов независимо от времени и пространственного местонахождения. Так, в получении от партнеров сведений о товарах, работах и услугах заинтересованы более половины субъектов, хозяйствующих в основных отраслях сферы услуг (Таблица 4). Около половины из них предоставляют информацию о своих потребностях в товарах, работах и услугах. Примерно столько же осуществляют оплату посредством электронных операций, а также заинтересованы в получении электронной продукции. Наиболее продвинуты в этом отношении

<sup>10</sup> Составлено автором по: Индикаторы цифровой экономики 2022: статистический сборник. С. 237–239 // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>11</sup> Реляционные услуги (от англ. relation — отношение, связь) — услуги в ходе двухсторонних взаимоотношений компании с другими хозяйствующими субъектами в целях повышения конкурентоспособности, увеличения прибыли и укрепления безопасности.

здравоохранение, система высшего образования, отрасль информационных технологий, информация и связь, торговля. В целом достигнутые изменения, как представляется, подтверждают тенденцию формирования реляционных отношений.

**Таблица 4. Использование интернета в отраслях сферы услуг для связи с поставщиками в 2021 г. (в % к общему числу организаций)<sup>12</sup>**

| Отрасли сферы услуг                                      | Получение сведений о товарах, работах, услугах | Предоставление сведений о потребностях организации в товарах, работах, услугах | Оплата товаров, работ, услуг | Получение электронной продукции |
|--|--|--|------------------------------|---------------------------------|
| 1. Торговля  | 66,5   | 59,8   | 53,0                         | 40,4                            |
| 2. Транспорт и хранение                                  | 55,6   | 42,6   | 38,5                         | 30,7                            |
| 3. Гостиницы и рестораны                                 | 58,5   | 43,1   | 34,2                         | 22,8                            |
| 4. Информация и связь                                    | 67,9   | 52,9   | 50,8                         | 45,1                            |
| 5. Отрасль информационных технологий                     | 70,8   | 53,8   | 47,1                         | 47,4                            |
| 6. Финансы   | 52,5   | 34,4   | 34,7                         | 36,3                            |
| 7. Операции с недвижимостью                              | 46,8   | 31,0   | 39,2                         | 22,7                            |
| 8. Профессиональная научная и техническая деятельность   | 53,5   | 39,3   | 43,1                         | 31,9                            |
| 9. Высшее образование                                    | 76,3   | 67,0   | 63,6                         | 64,7                            |
| 10. Здравоохранение и социальные услуги                  | 76,7   | 69,2   | 64,4                         | 46,2                            |
| 11. Культура и спорт                                     | 53,6   | 41,0   | 33,0                         | 23,8                            |
| 12. Государственное управление и социальное обслуживание | 58,0   | 47,0   | 41,9                         | 28,9                            |

Заметные изменения происходят в отраслях сферы услуг во взаимоотношениях с потребителями. Около половины организаций предоставляют потребителям сведения о товарах, работах и услугах посредством интернета (Таблица 5). Эволюция инструментов продвижения на рынок товаров и услуг привела к переходу от офлайн-каналов продвижения, ориентированных на массового потребителя, таких как телевидение, радио, печатные издания, к онлайн-каналам взаимодействия с целевой аудиторией, в том числе посредством соцсетей, прямой рассылки электронных сообщений (через электронные почты), рекламы в мобильных приложениях и др. Таргетированная онлайн-реклама становится действенным инструментом маркетинга, стабильным каналом коммуникаций с потребителями.

**Таблица 5 Использование интернета в отраслях сферы услуг для связи с потребителями в 2021 г. (в% к общему числу организаций)<sup>13</sup>**

| Отрасли сферы услуг      | Предоставление сведений об организации, ее товарах, работах, услугах | Электронные расчеты с потребителями | Послепродажное обслуживание | Распространение электронной продукции |
|--------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| 1. Торговля              | 64,7   | 51,9                                | 17,1                        | 13,7                                  |
| 2. Транспорт и хранение  | 41,4   | 26,8                                | 7,7                         | 6,6                                   |
| 3. Гостиницы и рестораны | 39,2   | 29,0                                | 4,3                         | 4,2                                   |

<sup>12</sup> Составлено автором по: Индикаторы цифровой экономики 2022: статистический сборник. С. 252 // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>13</sup> Составлено автором по: Индикаторы цифровой экономики 2022: статистический сборник. С. 253 // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

|  |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
| 4. Информация и связь                                    | 57,3 | 36,8 | 23,1 | 25,8 |
| 5. Отрасль информационных технологий                     | 54,5 | 33,6 | 26,9 | 22,7 |
| 6. Финансы   | 59,2 | 41,7 | 30,2 | 25,2 |
| 7. Операции с недвижимостью                              | 32,2 | 23,2 | 3,8  | 3,5  |
| 8. Профессиональная научная и техническая деятельность   | 38,9 | 24,2 | 5,9  | 6,0  |
| 9. Высшее образование                                    | 72,4 | 42,4 | 12,4 | 23,5 |
| 10. Здравоохранение и социальные услуги                  | 64,0 | 32,6 | 5,2  | 4,8  |
| 11. Культура и спорт                                     | 43,8 | 18,6 | 3,2  | 6,3  |
| 12. Государственное управление и социальное обслуживание | 29,8 | 13,2 | 2,5  | 2,8  |

В электронных расчетах с потребителями лидируют торговля и финансовая система. Доля послепродажного обслуживания с помощью интернет-взаимодействия пока невелика: в финансовой сфере — 30,2%, в отрасли информационных технологий — 26,9%, в информации и связи — 23,1%, в торговле — 17,1% от общего числа организаций. В остальных отраслях этот процесс находится на начальном уровне, что отражается на качестве обслуживания и ставит задачу более полного использования электронных операций.

### ***Изменение бизнес-моделей в сфере услуг***

В ходе цифровой трансформации меняются не только взаимоотношения хозяйствующих субъектов (происходит переход от конкурентных отношений к партнерским), преобразуются и бизнес-модели. Появление цифровых платформ послужило основой для онлайн-обмена продуктами, товарами, услугами, информацией, что существенно ускорило эти операции, сделало их более доступными и экономичными. Тем не менее доля организаций сферы услуг, использующих цифровые платформы как бизнес-модель, пока невелика (см. Таблицу 2).

Более продвинута клиентоцентричная бизнес-модель в виде цифровой экосистемы, работающей с двумя и более группами товаров, продуктов, услуг, информации, действующей на нескольких рынках и ориентированной на удовлетворение конечных потребностей клиентов<sup>14</sup>. Крупные российские цифровые экосистемы по основным направлениям своей деятельности относятся к сфере услуг, вертикально формируя вокруг основного бизнеса другие виды услуг<sup>15</sup>:

- банки: «Сбер», «Тинькофф», «ВТБ», «Сеть Партнерств» (включающая «Газпромбанк»);
- IT и телеком: «Яндекс», «МТС», «Магафон»;
- ритейл и классифайд: X5 Retail Group, Widberries, Ozon, «Авито».

Многие из перечисленных экосистем используют единые ID, системы подписки и лояльности, чат-боты и др., что усиливает процесс взаимопроникновения различных видов деятельности, присоединения новых видов сервиса, комплексности обслуживания. Если вначале цифровой трансформации экосистемы строились путем интеграции основного бизнеса, например банковского, с другими компаниями, то сейчас все большее распространение

<sup>14</sup> Концепция государственного регулирования цифровых платформ и экосистем // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/departments/d31/koncepciya\\_gos\\_regulirovaniya\\_cifrovuh\\_platform\\_i\\_ekosistem](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d31/koncepciya_gos_regulirovaniya_cifrovuh_platform_i_ekosistem) (дата обращения: 10.04.2023).

<sup>15</sup> Как российские компании развивают экосистемы-2022 // VC.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/349623-kak-rossiyskie-kompanii-razvivayut-ekosistemy-2022> (дата обращения: 10.04.2023).

получает заключение партнерств, что ведет к экономии на разработке собственных продуктов и приобретении других компаний. Стратегия партнерства в ряде случаев не требует отказа от собственных брендов, что также способствует ее использованию. Эволюция программ лояльности привела к возникновению мультисервисной подписки, которая выполняет функции связующего звена для партнеров и одновременно позволяет пользователю / потребителю экономить на бонусах, скидках, кэшбеке и других привилегиях<sup>16</sup>. Подписки в ряде случаев не создают прибыль, но при этом выполняют другую весьма важную функцию — увеличение числа приверженных потребителей.

Другая бизнес-модель, базирующаяся на цифровой платформе и все больше распространяющаяся в сфере услуг, — маркетплейсы, успешно конкурирующие с интернет-магазинами. Маркетплейсы могут работать как под собственным брендом, так и в виде каталога привлеченных компаний. Главная функция маркетплейса — связать продавца с покупателем, обеспечив при этом удобный и представительный поиск товаров и услуг, маркетинговую поддержку, аналитику и др. Как показывают обследования, около половины населения России делали онлайн-покупки на маркетплейсах, которым покупатели отдавали предпочтения (в сравнении с интернет-магазинами) по таким критериям, как уровень цен, качество акций и распродаж, широта ассортимента, удобство в получении заказа, тогда как интернет-магазины имели преимущества в качестве товаров<sup>17</sup>.

Наиболее крупные российские маркетплейсы, такие как «ЯндексМаркет» («Беру»), «СберМегаМаркет», KazanExpress и др., обеспечивают около половины розничного товарооборота страны. Тем не менее доля электронных продаж в торговле составляет лишь 32,7%, в том числе с помощью маркетплейсов, а через сайт или мобильное приложение совершается только 17,5% покупок (Таблица 6). В других отраслях сферы услуг показатели еще меньше.

**Таблица 6. Электронные продажи организаций по отраслям сферы услуг  
(в % к общему числу организаций)<sup>18</sup>**

| Отрасли сферы услуг                                      | Продажи, всего | Из них с использованием маркетплейсов (через сайт или мобильное приложение) |
|--|----------------|---|
| 1. Торговля  | 32,7           | 17,5  |
| 2. Транспорт и хранение                                  | 15,1           | 5,6   |
| 3. Гостиницы и рестораны                                 | 25,0           | 13,1  |
| 4. Информация и связь                                    | 21,5           | 7,3   |
| 5. Отрасль информационных технологий                     | 18,5           | 5,2   |
| 6. Финансы   | 21,0           | 8,8   |
| 7. Операции с недвижимостью                              | 8,9            | 2,7   |
| 8. Профессиональная научная и техническая деятельность   | 9,3            | 3,3   |
| 9. Высшее образование                                    | 20,2           | 5,3   |
| 10. Здравоохранение и социальные услуги                  | 16,0           | 5,4   |
| 11. Культура и спорт                                     | 12,0           | 3,8   |
| 12. Государственное управление и социальное обслуживание | 6,5            | 2,3   |

<sup>16</sup> Там же.

<sup>17</sup> Покупки россиян на маркетплейсах: исследование Data Insight // Е-pepper [Электронный ресурс]. URL: <https://e-pepper.ru/news/pokupki-rossiyan-na-marketpleysakh-issledovanie-data-insight.html> (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>18</sup> Составлено автором по: Индикаторы цифровой экономики 2022: статистический сборник. С. 250 // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (дата обращения: 15.04.2023).

### **Развитие форм поддержки цифровой трансформации**

Достигнутый уровень использования цифровых технологий в организации и управлении хозяйственной деятельностью ведущих отраслей сферы услуг свидетельствует о включении их в этап цифровой трансформации. Принятие поддерживающих и стимулирующих мер на предстоящий период, в том числе предусмотренных указом Президента РФ № 83 от 02.03.2022, как ожидается, должно ускорить этот процесс<sup>19</sup>. Поддержке процесса цифровой трансформации малого и среднего предпринимательства должны способствовать меры по льготному приобретению программного обеспечения за счет 50-процентной компенсации стоимости лицензии производителю в рамках федерального проекта «Цифровые технологии» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>20</sup>. Расширена грантовая поддержка отечественных IT-компаний и предоставление субсидий поддерживающим их российским фондам, что нацелено на дальнейшее импортозамещение, сокращение оттока квалифицированных кадров и ускорение цифровой трансформации<sup>21</sup>. В соответствии с Постановлением № 1826 от 13.10.2022 разрабатывается единый реестр получателей государственной поддержки инновационной деятельности, что ускорит обмен сведениями между государственными и ведомственными информационными системами и информационными ресурсами институтов развития.

К закону «О науке и научно-технической политике» предлагается установить поправку и ввести понятие «малая технологическая компания», что позволит расширить круг мер государственной поддержки. Малая технологическая компания — это коммерческая организация, создающая и/или применяющая при разработке и/или производстве продукции результаты интеллектуальной деятельности и соответствующая критериям по объему выручки, виду экономической деятельности, научно-техническому потенциалу и условиям реализации научно-технической или производственно-коммерческой деятельности<sup>22</sup>.

Важное значение имеют и другие меры. Некоммерческая организация «Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере» ([Фонд содействия инновациям](#)) оказывает финансовую поддержку молодым ученым и малым предприятиям, осуществляющим научные разработки с высоким потенциалом коммерциализации. Проект «[СберПРО Цифровое развитие](#)» оказывает помощь в разработке цифровой стратегии, разработке и внедрении конкретных решений цифровой трансформации бизнеса.

Российский рейтинг «[ТехУспех](#)» представляет собой базу поиска и отбора отечественных технологических компаний для участия в приоритетном проекте Минэкономразвития «Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров» («Национальные чемпионы»), в котором также есть IT-компании, в той или иной степени присутствующие в сфере услуг (например, разработчик решений в области бизнес-аналитики «Форсайт»). Ежегодно составляется «портрет» российского среднего технологического бизнеса с тем, чтобы отобрать тех, кому будет оказана поддержка.

<sup>19</sup> Указ Президента РФ от 02.03.2022 № 83 «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в РФ» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/403594486/> (дата обращения: 12.05.2023).

<sup>20</sup> Программа поддержки цифровизации малого и среднего бизнеса // Российский фонд развития информационных технологий [Электронный ресурс]. URL: <https://rfrit.ru/msp/4> (дата обращения: 12.05.2023).

<sup>21</sup> Меры Правительства по повышению устойчивости экономики и поддержке граждан в условиях санкций // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: [http://government.ru/sanctions\\_measures/](http://government.ru/sanctions_measures/) (дата обращения: 19.05.2023).

<sup>22</sup> Определены общие критерии технологических компаний // Новосибирский областной инновационный фонд [Электронный ресурс]. URL: <https://fondnid.ru/presscenter/opredeleny-obshchie-kriterii-tehnologicheskikh-kompaniy> (дата обращения: 19.05.2023).

Вместе с тем представляется целесообразным дальнейшее масштабирование наиболее продвинутых практик цифровой трансформации как в целом отраслей сферы услуг, так и отдельных компаний. Значительный вклад в этот процесс могут внести разработки по определению критериев технологических компаний в сфере услуг по аналогии с имеющимися критериями, используемыми для оказания господдержки бизнесу. Так, например, быстро растущие инновационные компании<sup>23</sup> (с числом занятых более 10 и среднегодовым приростом выручки или числа сотрудников более чем 20%), составившие в совокупности 28,6 тыс. предприятий, или 15% от их общей численности, обеспечили рост выручки в 2020 г. на 41%, а занятости на 18% в сравнении с 2017 г. При этом рост достигнут за счет производительности труда, увеличившейся в два раза, путем применения наукоемких технологий, использования специалистов, способных работать со сложными технологиями и технологическим оборудованием. Уже в настоящее время 21% таких компаний сосредоточены в торговле, 14% — в наукоемких рыночных услугах<sup>24</sup>. Таким быстро растущим компаниям нужна финансово-кредитная поддержка, а также правовая, маркетинговая поддержка и бизнес-консалтинг, что можно реализовать посредством поиска и отбора тех из них, которые способны быстро продвигаться к цифровой зрелости и прокладывать дорогу другим.

### **Заключение**

Проведенное исследование свидетельствует, что в современных условиях сформировались основные предпосылки активизации цифровой трансформации в сфере услуг, значимость которой в решении задач дальнейшего роста уровня и качества жизни населения России возрастает. Для активизации процесса цифровой трансформации представляется целесообразной реализация следующих мер:

- разработка критериев технологических компаний ведущих отраслей сферы услуг для определения наиболее эффективных форм финансово-кредитной, консалтинговой, обучающей и иной поддержки;
- расширение возможностей получения преференций при переходе на отечественное программное обеспечение посредством целевых проектов «Цифровое здравоохранение», «Цифровое образование», «Цифровой транспорт», «Цифровой туризм» и др.;
- разработка стимулирующих рейтингов по поиску и отбору в сфере услуг компаний, наиболее продвинутых в технологическом отношении, как инструмента повышения мотивации к распространению наиболее успешных практик цифровой трансформации;
- распространение понятия «малая технологическая компания» на малый и средний бизнес в сфере услуг для выработки и реализации мер поддержки в цифровой трансформации на региональном и местном уровнях.

### **Список литературы:**

Асхабалиев И.Ч. Региональные аспекты доступности платных услуг населению // АНИ: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 2(19). С. 25–29.

Восколович Н.А. Междисциплинарный подход в оценке развития современной сферы услуг // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2019а. № 5. С. 80–91.

<sup>23</sup> Господдержке не угнаться за «газелями» // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: [https://www.kommersant.ru/doc/5652437?from=doc\\_vrez](https://www.kommersant.ru/doc/5652437?from=doc_vrez) (дата обращения: 19.05.2023).

<sup>24</sup> Там же.

Восколович Н.А. Измерение влияния цифровой трансформации сферы услуг на качество жизни населения // Государственное управление. Электронный вестник. 2019b. № 75. С. 6–23. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-00001](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00001)

Гаджиева А.Г. Цифровизация и занятость: роль отраслей сферы услуг // Инновации. 2018. № 2(232). С. 61–70.

Головцева И.Г., Сучкова М.Ю. Цифровая трансформация сферы услуг в новых условиях // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2020. № 4(54). С. 81–86.

Горбашко Е.А., Ватолкина Н.Ш. Тенденции развития сфер услуг в условиях цифровой трансформации экономики // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2019. № 3(49). С. 45–51.

Гусева А.Н. Сравнительный анализ состояния и проблем развития сферы услуг России и ее регионах // Научно-технические ведомости. 2011. № 3(125). С. 78–86.

Леонтьева Л.С., Кудина М.В., Воронов А.С., Сергеев С.С. Формирование национального цифрового суверенитета в условиях пространственного дифференцированного развития // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 84. С. 277–299. DOI: [10.24412/2070-1381-2021-84-277-299](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-277-299)

Нежелъченко Е.В., Ясенюк С.Н., Золоторева О.И., Герасимова Н.А. Диагностика влияния развития сферы услуг на качество жизни населения (на материалах регионов Центрального федерального округа) // Региональная экономика и управление. Электронный научный журнал. 2022. № 2(70). DOI: [10.24412/1999-2645-2022-270-12](https://doi.org/10.24412/1999-2645-2022-270-12)

Сидоров А.А. Развитие сферы услуг в условиях цифровой трансформации национальной экономики // Теоретическая и прикладная экономика. 2021. № 1. С. 39–47. DOI: [10.25136/2409-8647.2021.1.35316](https://doi.org/10.25136/2409-8647.2021.1.35316)

Chin H., Marasini D.P., Lee D. Digital Transformation Trends in Service Industries // Service Business. 2023. Vol. 17. P. 11–36. DOI: [10.1007/s11628-022-00516-6](https://doi.org/10.1007/s11628-022-00516-6)

Kamalaldin A., Linde L., Sjödin D., Parida V. Transforming Provider-Customer Relationships in Servitization: A Relational View on Digitalization // Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 89. P. 306–325. DOI: [10.1016/j.indmarman.2020.02.004](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.004)

#### References:

Askhabaliyev I.Ch. (2017) The Regional Aspects of Paid Services Accessibility to the Population. *ANI: ekonomika i upravlenie*. Vol. 6. No. 2(19). P. 25–29.

Gadzhieva A.G. (2018) Digitalization and Employment: The Role of Service Sector Industries. *Innovatsii*. No. 2(232). P. 61–70.

Chin H., Marasini D.P., Lee D. (2023) Digital Transformation Trends in Service Industries. *Service Business*. Vol. 17. P. 11–36. DOI: [10.1007/s11628-022-00516-6](https://doi.org/10.1007/s11628-022-00516-6)

Golovtsova L.G. Suchkova M.U. (2020) Digital Transformation of the Service Sphere in New Conditions. *Tekhniko-tekhnologicheskie problemy servisa*. No. 4(54). P. 81–86.

Gorbashko E.A., Vatulkina N.Sh. (2019) Trends in Service Sector Development in the Era of Digital Transformation. *Tekhniko-tekhnologicheskie problemy servisa*. No. 3(49). P. 45–51.

Guseva A.N. (2011) The Comparative Analysis of State and Problems of the Scope of Services in Russia and Its Regions. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti*. No. 3(125). P. 78–86.

Kamalaldin A., Linde L., Sjödin D., Parida V. (2020) Transforming Provider-Customer Relationships in Servitization: A Relational View on Digitalization. *Industrial Marketing Management*. Vol. 89. P. 306–325. DOI: [10.1016/j.indmarman.2020.02.004](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.004)

Leontieva L.S., Kudina M.V., Voronov A.S., Sergeev S.S.(2021) Creating National Digital Sovereignty in the Context of Spatial Development Differentiation. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 84. P. 277–299. DOI: [10.24412/2070-1381-2021-84-277-299](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-277-299)

Nezhelchenko E.V., Yasenok S.N., Zolotaryova O.I., Gerasimova N.A. (2022) Diagnostics of the Impact of the Development of the Service Sector on the Quality of Life of the Population (on the Materials of the Regions of the Central Federal District). *Regional'naya ekonomika i upravleniye. Elektronnyy nauchnyy zhurnal*. No. 2(70). DOI: [10.24412/1999-2645-2022-270-12](https://doi.org/10.24412/1999-2645-2022-270-12)

Sidorov A.A. (2021) The Development of Service Sector in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy. *Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika*. No.1. P.39–47. DOI: [10.25136/2409-8647.2021.1.35316](https://doi.org/10.25136/2409-8647.2021.1.35316)

Voskolovich N.A. (2019a) Interdisciplinary Approach in Assessing the Development of Modern Services Sector. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*. No. 5. P. 80–91.

Voskolovich N.A. (2019b) Measuring the Impact of Digital Transformation of Services on the Quality of Life. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 75. P. 6–23. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-00001](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00001)

Дата поступления/Received: 09.06.2023