

В диссертационный совет 24.2.386.02  
при ФГБОУ ВО «Санкт-  
Петербургский государственный  
экономический университет»,  
191023, Санкт-Петербург, наб.  
канала Грибоедова, д. 30-32, литер А

**ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**  
**доктора экономических наук, профессора**  
**Салимовой Татьяны Анатольевны**  
на диссертационную работу Павлова Ярослава Юрьевича  
на тему: «Управление качеством услуг организации в условиях  
цифровой трансформации», представленную на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и  
отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством  
продукции)

*Актуальность диссертационного исследования*

В условиях происходящих турбулентных изменений при необходимости решения первоочередных задач научно-технологического страны вопросы управления качеством услуг рассматриваются в системе факторов, обеспечивающих национальную конкурентоспособность. Сфера услуг традиционно играет значимую роль в российской экономике, создавая дополнительные рабочие места, используя новейшие технологии и инновации, непосредственно влияя на улучшение качества жизни населения, внося существенный вклад в ВВП страны. Так, по данным Росстата, в 2024 г. 62,4 % в структуре произведенного ВВП занимали услуги. Управление качеством становится важнейшим приоритетом развития сферы услуг, что обусловлено переходом от «встраиваемого» организацией в «настраиваемое» потребителем качество оказываемых услуг. При этом стремительное развитие цифровых технологий, формирующих архитектуру Индустрии 4.0, трансформирует не только инструментарий управления качеством, но и саму логику предоставления услуг. Подтверждение актуальности тематики диссертации является и тот факт, что в качестве одной из национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, обозначенных в Указе Президента РФ от 7 мая 2024 года, является цифровая

трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы. На достижение данной цели направлены инициативы национального проекта «Экономика данных».

Цифровизация оказывает существенное влияние на все процессы жизнедеятельности организации, трансформируя традиционные подходы к менеджменту качества. Об этом свидетельствует изменение самого понятия «качество», появление феномена «Качество 4.0», а также формирующаяся методология TQM 4.0. Новый подход связан с использованием технологий Индустрии 4.0 (искусственный интеллект, анализ данных, киберфизические системы, облачные вычисления и др.) для проектирования и поддержания в рабочем состоянии адаптивных, предупреждающих отклонения и самокорректирующихся автоматизированных систем менеджмента качества наряду с улучшенным взаимодействием персонала через планирование, обеспечение, контроль и улучшение качества для достижения целей организации. Происходящая трансформация теории и практики менеджмента качества оказывает непосредственное воздействие на организаций сферы услуг, требует переосмысливания всего взаимодействия с потребителем, формирования динамической экосистемы цифровых точек контакта, создающих как ценность, так и риски обеспечения качества.

В диссертации подчёркивается, что несмотря на наличие многочисленных методик, сохраняется дефицит системных, риск-ориентированных подходов, учитывающих цифровую среду, поведение потребителей, а также динамику их ожиданий. Особенno актуальной является необходимость разработки методического инструментария, позволяющего выявлять критические точки качества, интегрировать цифровые технологии и осуществлять обоснованную оценку эффективности мероприятий по улучшению качества услуг. Исходя из обозначенной выше цели исследования соискателем определен и последовательно решен комплекс взаимосвязанных задач, включающих:

- развитие теории менеджмента качества услуг с позиции терминологического аппарата и разработки концептуальной модели обеспечения качества услуг в условиях цифровой трансформации;
- разработку методических рекомендаций по оценке качества услуг с позиции формирования качества по этапам пути клиента;
- обоснование классификационных признаков цифровых методов управления качеством услуг на основе концепции «Индустрии 4.0»;

- разработку рекомендаций по анализу критических точек оказания услуги в цифровой среде, основанной на адаптации модели НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) к специфике сферы услуг;

Таким образом, исследование, направленное на развитие организационно-экономических механизмов управления качеством услуг в условиях цифровой трансформации, является своевременным и значимым как для научного сообщества, так и для практики управления.

### *Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации*

Высокая степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций автора подтверждается системностью и объективностью представленного исследования. Диссертант опирается на широкий спектр трудов отечественных и зарубежных ученых, рассматривающих вопросы управления качеством, цифровизации, клиентского опыта, сервисного менеджмента и риск-ориентированных подходов, что отражено в значительном массиве проанализированных источников (в том числе работ по цифровой трансформации, Индустрии 4.0, методологии НАССР и моделей оценки качества услуг). Научная аргументация опирается на положения экономической теории, концепции управления качеством (TQM, SERVQUAL, процессный и риск-ориентированный подходы), современные модели цифровой экономики, требования и рекомендации международных и национальных стандартов, а также на разработанные в диссертации инструменты анализа критических точек, адаптированные на основе НАССР, АКТОУ, что обеспечивает глубину и достоверность выводов.

### *Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций*

Достоверность теоретических и практических результатов диссертационного исследования обеспечена использованием общенаучных и специальных методов классификации, структурирования, сравнительного анализа, системного анализа, моделирования, построения карт клиентского пути, анализа причинно-следственных связей, методов цифровой аналитики и инструментов оценки качества

Оперируя международными и национальными стандартами в области качества услуг и менеджмента качества, а также практическим материалом организаций сферы услуг, автор формирует научно выверенные выводы и рекомендации, которые логически согласуются с целью и задачами исследования. Достоверность научных положений также подтверждается обсуждением результатов исследования на научно-практических конференциях различного уровня, публикациями автором 13 печатных работ общим объемом 10,36 п.л.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается разработке концептуальной модели формирования качества услуг в цифровой среде, основанной на авторском определении качества услуг и интеграции карты пути клиента с моделью SERVQUAL. Предложены методические рекомендации по оценке качества, включающие классификацию показателей, разработанный комплексный индекс качества, отражающий вклад каждого этапа клиентского пути. Сформирована классификация цифровых методов управления качеством, ориентированная на технологическую рамку Индустрии 4.0 и этапы СЖМ. Разработана методика анализа критических точек оказания услуг (АКТОУ), основанная на адаптации НАССР, а также введён показатель ROQI, обеспечивающий экономическую оценку эффективности инвестиций в повышение качества услуг.

Автором получен ряд результатов, наиболее важными из которых представляются следующие:

– сформулировано авторское определение качества услуг как степени соответствия требований заинтересованных сторон совокупности характеристик процесса, цифровой среды и сопутствующих сервисов на всех этапах карты пути клиента (стр.68);

– обоснована концептуальная модель формирования качества услуг в условиях цифровизации, построенная с использованием карты пути клиента и модели SERVQUAL, что обеспечивает возможность оценки качества и выявления критических точек (стр. 43 - 49, 68 - 69, 99 - 100);

– разработаны методические рекомендации по оценке качества услуг на базе карты пути клиента и модели SERVQUAL: предложены классификация показателей качества, методы их шкалирования, формы анкет и комплексный индекс качества услуг, позволяющий оценить вклад каждого этапа клиентского пути в формирование итогового качества услуги (стр. 90 – 100);

- предложена классификация цифровых методов управления качеством услуг, основанная на технологической рамке Индустрии 4.0 (ИИ, блокчейн, IoT, Big Data, цифровые двойники, облачные сервисы, RPA), ориентированная на карту пути клиента и раскрывающая соответствие цифровых методов конкретным этапам взаимодействия (стр. 152–170);
- разработана методика анализа критических точек оказания услуги (АКТОУ) на основе адаптации модели НАССР к сфере услуг, обеспечивающая проведение риск-ориентированного анализа отклонений качества на всех этапах карты пути клиента и формирование корректирующих мероприятий (стр. 181–194);
- сформулированы рекомендации по оценке эффективности мероприятий по улучшению качества в критических точках пути клиента, основанные на введённом автором показателе ROQI, что позволяет принимать экономически обоснованные решения об инвестировании в повышение качества услуг (стр. 192–203).

#### *Замечания и недостатки диссертационного исследования*

Несмотря на общую значимость и высокую оценку полученных результатов проведенного исследования, следует отметить ряд дискуссионных моментов, подчеркивающих сложность решаемых задач:

1. В п.п. 1.1 диссертации «Теоретические основы управления качеством в организации» (стр. 9-29) соискатель достаточно подробно рассматривает содержание категории «качество», а также эволюцию подходов к менеджменту качества. Однако современный, формирующийся этап менеджмента качества, связанный с развитием концепции «Качество 4.0», не нашел своего отражения в работе.
2. Предложенная модель формирования качества услуг в условиях цифровизации (рис. 6, стр. 69) требует уточнения в части механизма формирования качества. Возможно было бы показать, как в данной модели отражаются общие принципы управления качеством и элементы существующих моделей управления качеством услуг.
3. При описании методики оценки качества услуг недостаточно раскрыт этап 2 по определению весов значимости показателей по карте пути клиента (стр. 90 - 91), в описании общего индекса качества услуги методы выбора весов не конкретизированы, не представлены критерии

формирования экспертной группы и процедуры проверки устойчивости весовых коэффициентов (стр. 97-99).

4. Считаем, что автором недостаточно формализована процедура отбора и классификации показателей качества. Представлены классификационные подходы и примеры показателей, однако критерии включения индикаторов и логика их отбора не детализированы (таблица 3-4 стр. 92-95).

5. Представляет интерес подход соискателя к адаптации модели НАССР применительно к организациям сферы услуг, однако требуется большая конкретизация этапов и выявление ограничений применения модели (стр. 183 – 189).

Указанные замечания в целом не снижают общую положительную оценку рассматриваемого диссертационного исследования, являются направлениями для дальнейшей научной работы соискателя. Оформление диссертации соответствует предъявляемым требованиям, автореферат и опубликованные статьи отражают основное содержание проведенного исследования.

***Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о порядке присуждения ученых степеней***

Диссертационная работа выполнена в соответствии с п. 12 «Стандартизация и управление качеством продукции» в части пп.: 12.8 – «Резервы и механизмы повышения качества продукции»; 12.10 – «Организационно-экономические аспекты совершенствования инструментария обеспечения качества продукции» научной специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика «Стандартизация и управление качеством продукции» Паспорта специальностей ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

Диссертационное исследование Павлова Я.Ю. на тему: «Управление качеством услуг организации в условиях цифровой трансформации», представленное на соискание ученой степени кандидата экономических наук, является научно-квалификационной работой, полностью соответствует требованиям установленным пунктами 9-14 п. Положения о присуждении ученых степеней, утверждённого Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. № 842 (в текущей редакции), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а автор – Павлов Ярослав Юрьевич, заслуживает присуждения ученой степени кандидата

экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции).

### Официальный оппонент

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления качеством ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева»

« 8 » декабря 2025 г. / Салимова Татьяна Анатольевна

Доктор экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (Экономика и управление качеством).

### Контактная информация

Почтовый адрес: 430005, г. Саранск, ул. Полежаева, д. 44 А

Телефон: +7 (8342) 32-80-64

Адрес электронной почты: t.a.salimova@econom.mrsu.ru

