

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА СЕРВИСА

А. И. Лесников¹, Е. А. Поподько², А. А. Поподько³

Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

¹ e-mail: aps_rb@mail.ru

² e-mail: yekaterina.popodko@inbox.ru

³ email: popodkonastya@gmail.com

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования оценки и управления качеством услуг в сфере туризма и гостеприимства, где уровень сервиса определяет конкурентоспособность предприятий. Существующие системы оценки и контроля качества не успевают за изменениями потребительских предпочтений и социокультурными трансформациями. Это требует разработки эффективной организационной системы менеджмента качества сервиса, учитывающей сложившиеся современные социально-экономические условия. Исследования, положенные в основу разработки методики, являются базовым ориентиром для построения эффективной организационной системы менеджмента качества сервиса в социально-культурном сервисе на предприятиях сферы туризма и гостеприимства. Цель исследования заключается в разработке методики оценки организационной системы менеджмента качества сервиса (МКС) на основе двенадцатифакторной модели качества сервиса. Методы и материалы: при разработке методики оценки качества сервиса (МКС) использовался информационно-аналитический метод. Этот подход позволяет комплексно и эффективно анализировать качество сервисных процессов, объединяя данные из различных источников и обеспечивая глубокое понимание потребительского поведения. Результаты исследования: при помощи разработанной методики оценки качества сервиса (МКС), был проведен анализ качества сервиса санаторно-курортного предприятия «N». В результатах исследования отмечено, что организационная система менеджмента качества сервиса представляет собой невидимую для потребителя систему взаимодействий всех сервисных процессов на предприятии, ориентированных на позитивное потребительское восприятие и ожидание. Методика способствует формированию корпоративных стандартов качества сервиса, которые являются неотъемлемой частью позитивного имиджа предприятия. Научная новизна исследования заключается в том, что на основе двенадцатифакторной модели качества сервиса была разработана методика оценки организационной системы менеджмента качества сервиса (МКС), которая является эффективным инструментом, созданным для мониторинга и сервисного аудита действенности и результативности организационной системы менеджмента качества на предприятии. Практическое значение исследования состоит в том, что предложенная методика позволит быстро выявлять проблемы качества сервиса и адаптироваться к изменяющимся требованиям потребителей, включая внедрение новых технологий, а также поддерживать высокий уровень ценностных ориентиров, отраженных в корпоративных стандартах качества сервиса. Результаты данного исследования могут служить основой для дальнейших научных изысканий, направленных на формирование эффективной организационной системы менеджмента качества сервиса в индустрии туризма и гостеприимства.

Ключевые слова: качество сервиса, показатели качества, методика оценки качества, оценка, критерии оценки, сервисная деятельность, курортный сервис, туризм, гостиничная деятельность, показатели оценки.

Для цитирования: Лесников А. И., Поподько Е. А., Поподько А. А. Методика оценки организационной системы менеджмента качества сервиса // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2025. – № 4. – С. 67–79. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2025-4-67>.

Original article

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE ORGANIZATIONAL SYSTEM OF SERVICE QUALITY MANAGEMENT

A. I. Lesnikov¹, E. A. Popodko², A. A. Popodko³

Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russia

¹e-mail: aps_rb@mail.ru

²e-mail: yekaterina.popodko@inbox.ru

³e-mail: popodkonastya@gmail.com

Abstract. *The relevance of the study is due to the need to improve the assessment and management of the quality of services in the field of tourism and hospitality, where the level of service determines the competitiveness of enterprises. Existing quality assessment and control systems are not keeping pace with changes in consumer preferences and socio-cultural transformations. This requires the development of an effective organizational service quality management system that takes into account current socio-economic conditions. The research that forms the basis for the development of the methodology is a basic guideline for building an effective organizational system of service quality management in socio-cultural services at enterprises in the field of tourism and hospitality. The purpose of the study is to develop a methodology for evaluating the organizational quality management system of the service based on the twelve-factor model of service quality. Methods and materials: when developing the methodology for assessing service quality management (SQM), the information and analytical method was used. This approach allows for a comprehensive and effective analysis of the quality of service processes, combining data from various sources and providing a deep understanding of consumer behavior. Research results: using the developed methodology for assessing service quality management (SQM), an analysis of the quality of service of the sanatorium-resort enterprise «N» was carried out. The results of the study noted that the organizational service quality management system is a system of interactions of all service processes in the enterprise, invisible to the consumer, focused on positive consumer perception and expectations. The methodology contributes to the formation of corporate standards of service quality, which are an integral part of the positive image of the company. The scientific novelty of the research lies in the fact that, based on the twelve-factor service quality model, a methodology for evaluating the organizational service quality management (SQM) was developed, which is an effective tool created for monitoring and service audit of the effectiveness and efficiency of the organizational quality management system at the enterprise. The practical significance of the research lies in the fact that the proposed methodology will make it possible to quickly identify service quality problems and adapt to changing consumer requirements, including the introduction of new technologies, as well as maintain a high level of value orientations reflected in corporate service quality standards. The results of this study can serve as a basis for further scientific research aimed at forming an effective organizational system of service quality management in the tourism and hospitality industry.*

Key words: *service quality, quality indicators, quality assessment methodology, grade, evaluation criterion, service activities, service, tourism, hotel activities, assessment indicators.*

Cite as: Lesnikov, A. I., Popodko, E. A., Popodko, A. A. (2025) [Methodology for assessing the organizational system of service quality management]. *Intellekt. Innovacii. Investicii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 4, pp. 67–79. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2025-4-67>.

Введение

В условиях современной социокультурной ситуации в сфере туризма и гостиничного сервиса качество сервиса стало ключевым фактором, определяющим успех предприятия или бренда. Позиция конкурентоспособности зависит от двух основных факторов – ценовой политики и качества сервисных процессов на предприятии. Эффективность труда и экономия ресурсов отходят на второй план по сравнению с качеством товаров и услуг [8]. Качество определяется как

набор уникальных свойств объекта (будь то процессы, товары, организации, системы или их сочетания), определяющих соответствие предъявляемым и предполагаемым требованиям [1]. Поддержание высокого уровня качества способствует росту потребительской привязанности, увеличению рыночной доли, увеличению прибыли, сокращению затрат и формированию конкурентных преимуществ. Качество является важнейшей концепцией во всех организационных системах менеджмента качества. Организационная система

менеджмента качества сервиса представляет собой невидимую для потребителя систему взаимодействий всех сервисных процессов на предприятии, ориентированных на позитивное потребительское восприятие и ожидание. Методика способствует формированию корпоративных стандартов качества сервиса, которые являются неотъемлемой частью позитивного имиджа предприятия. Требования к качеству формируются как объективными, так и субъективными факторами. К объективным факторам относятся обязательные критерии, изложенные в стандартах, правилах, контрактах и соглашениях. Субъективные же состоят из ожиданий потребителей, на которые влияют личный опыт и различные внешние факторы. Если качество сервиса соответствует или превосходит ожидаемый уровень, то индекс удовлетворенности потребителя остаётся в пределах нормы.

Система контроля качества сервиса играет ключевую роль, действуя как центральный элемент, который связывает все аспекты качества. В условиях высокой рыночной конкуренции в современной санаторно-курортной отрасли, где репутация и рентабельность напрямую зависят от качества услуг, предприятиям следует уделять первостепенное внимание обеспечению высоких стандартов качества сервиса, что является ключевым фактором удержания потребителей [5]. Качеством должны заниматься все – от директора предприятия до конкретного исполнителя. Все организационные процессы по обеспечению, проектированию, сохранению качества должны быть объединены в систему оценки качества сервиса [9]. Применяя систему оценки качества сервиса, предприятия могут повысить уровень удовлетворенности потребителей, увеличить ценность своего бренда и быть готовыми к будущим возможным событиям и вызовам.

В большинстве сервисных предприятий организационная структура не предусматривает специализированного подразделения, которое отвечало бы за качество, осуществляло контроль, анализ и аудит, проверяло соответствие стандартам обслуживания [14]. В результате, предприятия в области гостеприимства вынуждены опираться на устоявшиеся методы управления качеством, которые, хотя и являются предсказуемыми, зачастую ограничивают адаптацию к динамичным требованиям рынка [4]. Однако главным препятствием, мешающим предприятиям внедрять систему оценки качества сервиса, является отсутствие единой методики для оценки эффективности сервисных процессов. Таким образом, существует необходимость в создании универсальной и эффективной методики оценки организационной системы менеджмента качества сервиса (МКС) предприятия.

Цель исследования заключается в разработке методики оценки организационной системы менеджмента качества сервиса (МКС), которая позволит проводить адекватную и объективную оценку качества сервисных процессов на примере конкретного предприятия. Методика устанавливает нормативные значения по качественным показателям параметров оценки, позволяет сравнить их с фактическими показателями деятельности конкретного предприятия, определить уровень успешности менеджмента качества сервиса и выявить проблемные аспекты в поведении потребителей.

Обзор и анализ литературы

В современных научных исследованиях, как в России, так и за рубежом, проблема оценки качества сервиса, поиск эффективных методик и инструментов качества является очень важной задачей для всего профессионального сообщества, в частности исследователей в сфере маркетинга гостеприимства. В научных изданиях представлено множество научных исследований, как отечественных, так и зарубежных авторов, внесших вклад в развитие методологии оценки качества сервисных процессов, что позволяет лучше понять их роль в формировании современных подходов к управлению организационной системой качества сервиса.

Т. А. Филатова [12] и Н. В. Фадеева [11] посвятили свои исследования разработке методологических основ. В частности, Т. А. Филатова сосредоточила свои усилия на формировании критериев оценки качества услуг в сфере сервиса, акцентируя внимание на квалитетических методах, которые помогают измерять качество в контексте взаимодействия клиентов и исполнителей. Н. В. Фадеева занималась изучением методологии оценки качества услуг, в том числе анализируя модели расхождения качества и методику SERVQUAL. Анализ методов оценки качества предоставляемых услуг сервисных предприятий осуществляют в своих исследованиях такие авторы, как Т. Н. Прокопец, С. Н. Комарова, В. А. Логвинова [10]. Исследованиям в области управления качеством услуг, а также разработке рекомендаций по совершенствованию систем менеджмента качества посвящены труды А. Б. Черноморец и В. С. Кудряшова [13].

А. Парасураман, В. А. Зейтамль, Л. Л. Берри, К. Гронроз, Дж. Кронин и С. Тейлор занимались разработкой методов и моделей оценки качества. В. Зейтхамл (Valarie A. Zeithaml), А. Парасураман (A. Parasuraman) и Л. Берри (Leonard L. Berry) [19] создали известную модель SERVQUAL – пятикомпонентную систему, ставшую стандартом в научных и учебных работах по управлению услугами и маркетингу [3]. К. Гронроз [17] предложил модель

качества услуг, которая делит качество на техническое (результат услуги) и функциональное (процесс оказания услуги). Его методы стали основой для многих современных подходов к оценке качества услуг. Дж. Кронин и С. Тейлор [15] разработали методику SERVPERF, которая упрощает процесс оценки и широко применяется в исследованиях качества услуг. Вопросы управления качеством услуг также рассматриваются в работах У. Деминга [16]. Деминг знаменит своими исследованиями в области всеобъемлющего управления качеством (TQM). Его методы управления качеством были адаптированы для сектора услуг, что способствовало разработке стандартов ИСО 9001 и их внедрению на предприятиях сервиса.

Несмотря на наличие значительного объема научных исследований, анализ существующих работ показывает, что на сегодняшний день не существует универсальных стандартов, методов и инструментов для объективной оценки качества сервиса в гостиничном и туристическом секторах экономики.

Методы оценки качества сервиса

Выбор метода оценки качества сервисных услуг – это поиск баланса между точностью, объективностью и практичностью. Он должен основываться на специфике предприятия, уровне его конкуренции и характеристиках целевой аудитории, что позволяет максимально эффективно выявлять слабые места и повышать качество сервиса. Традиционные методы, такие как SERVQUAL и SERVPERF, уже много лет используются для анализа качества. SERVQUAL акцентирует внимание на различии между ожиданиями клиентов и фактическим уровнем предоставляемых услуг, оценивая надежность, отзывчивость и другие важные параметры [18]. Тем не менее, его результаты часто зависят от формулировок вопросов и личных мнений опрошенных. SERVPERF, название образовано от сокращений слов SERV (сервис) и PERF (эффективность), что можно интерпретировать как «оказание услуг» [7], упрощая процесс, анализирует только восприятие услуг, но теряет глубину анализа, игнорируя исходные ожидания потребителей. Специализированные методы, такие как «Тайный покупатель», предоставляют объективную информацию, моделируя клиентский опыт, но нуждаются в значительных затратах ресурсов. QUALITOMETRO снижает субъективность за счет сравнения ожиданий и впечатлений потребителей в динамике, однако его реализация усложняется необходимостью работы с фокус-группами. Метод

критических случаев эффективно выявляет слабые места через анализ конфликтных ситуаций, но малоприменим в корпоративных структурах с формализованными процессами.

В контексте настоящего исследования, посвященного анализу влияния факторов качества сервиса на поведение потребителей в различных сегментах туристической и гостиничной индустрии, был выбран информационно-аналитический метод. В отличие от традиционных подходов, которые ориентируются на статические показатели, этот метод дает возможность отслеживать динамические изменения в реальном времени. Вместо обычных опросов и непрямых наблюдений он обеспечивает мультиплатформенный анализ данных, комбинируя цифровые среды пользовательской активности, структурированные метрики операционной эффективности, контекстуальные паттерны медийного освещения, когнитивные профили целевой аудитории. Таким образом, информационно-аналитический метод предоставляет более полное и актуальное понимание паттернов потребительского поведения, способствует оптимизации сервисных процессов и стратегическому планированию.

Апробация методики оценки организационной системы менеджмента качества сервиса в условиях санаторно-курортного предприятия

Санаторно-курортная система Башкортостана, включающая около 200 учреждений (31 санаторий, 170 объектов туристско-рекреационного профиля), ежегодно обслуживает до 250 тысяч человек и играет ключевую роль в развитии регионального оздоровительного туризма. Её учреждения, специализирующиеся на лечении широкого спектра заболеваний, сочетают природные ресурсы республики с современными медицинскими технологиями, что обеспечивает привлекательность как для российских, так и для иностранных туристов, способствуя не только оздоровлению населения, но и формированию устойчивого туристского кластера, генерирующего значительные доходы для региона [2]. Согласно данным федерального портала «Санатории-России.рф», в 2025 году республика вошла в ТОП-10 наиболее привлекательных регионов России для санаторно-курортного отдыха¹. Такой успех обусловлен уникальными природными ресурсами, включая лечебные грязи и традиционное кумысолечение, наличием термальных источников, а также богатым историческим и культурным наследием. В рамках апробации методики организацион-

¹ Санатории Башкортостана вошли в ТОП-10 популярных санаториев 2025 года // Правительство Республики Башкортостан. – URL: <https://pravitelstvorb.ru/news/25882/> (дата обращения: 02.02.2025).

ной системы менеджмента качества сервиса был выбран санаторно-курортный комплекс «N». Санаторий специализируется на лечении заболеваний дыхательной, пищеварительной и нервной систем. Его отличительной чертой является кумысотерапия, которая включает использование ферментированного кобыльего молока, известного своей пользой для здоровья.

Апробация методики (МКС) проводилась в условиях обозначенного санатория по двенадцати факторам качества сервиса, таким как: конфликтность, позиционирование, инновации, прогнозирование, инструменты качества, осязаемость услуг, осознанность сервисного процесса, ценности, компенсаторность, дивергентность, сервисность, атмосфера [6].

Представленная методика (МКС) в первую очередь направлена на выделение основных организационных процессов менеджмента качества сервиса, которые находятся под контролем (фиксируются) линейным менеджментом предприятия и оказывают влияние на качество оказываемых услуг.

Показатели качества сервиса – это метрики, которые помогают предприятию измерять качество сервиса, определять отдельные аспекты сервисного процесса, нуждающиеся в совершенствовании, и какие меры необходимо принять, чтобы повысить индекс удовлетворённости потребителей.

Факторы качества не являются независимыми друг от друга, они взаимосвязаны для построения эффективной системы менеджмента качества, обеспечивают пространство для постоянного развития. При определении факторов качества сервиса, позволяющих оценить и определить показатели качества сервиса, мы использовали двенадцатифакторную модель качества сервиса, разработанную А. И. Лесниковым, А. А. Поподько и Е. А. Поподько в таблице 1 [6].

Следует подчеркнуть, что представленная модель не является окончательным решением, поэтому предприятие может определить дополнительные факторы качества сервиса, которые можно использовать в мониторинге организационно-сервисной системы предприятия. Ключевой позицией является выбор таких факторов качества сервиса, которые обеспечат наиболее полный охват не только организационной системы менеджмента качества сервиса, но и системы управления качеством в целом на предприятии.

Принцип исследования потребительского поведения состоит в организации мониторинга с использованием информационно-аналитического метода на основе выборки комментариев потребителей в социальных сетях, оставленные жалобы во время пребывания, а также проведение интервью с отдыхающими и сотрудниками предприятия «N».

Таблица 1. Оценочная матрица менеджмента качества сервиса. Ч1. Мониторинг потребительского поведения в санаторно-курортном комплексе «N»

Факторы качества сервиса	Индекс удовлетворенности														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Конфликтность	Персонал очень вежливый.					Отдыхающие раздражительные, надо что-то с этим делать!?									
2. Позиционирование	Большой выбор дополнительных услуг.					Цена на услуги увеличилась, а качество услуг на прежнем уровне.									
3. Инновации	Современные методики лечения присутствуют. Технология питания на современном уровне.					Все как в СССР, ничего нового.									
4. Прогнозирование	Проходили реабилитацию после операции. Подобрали индивидуально лечебные процедуры.					Не предоставляют полную информацию о возможных побочных эффектах лечения.									
5. Инструменты качества	Питание высокого качества.					Неухоженная территория, сломаны скамейки.									
6. Осязаемость услуг	Очень хорошее, качественное постельное белье.					Плохая уборка номеров, слабое освещение общ. зон.									
7. Осознанность сервисного процесса	Есть желание совершенствоваться.					Не говорят о доступных дополнительных услугах, о них можно узнать только случайно или у других отдыхающих.					Организация сервиса не продумана, отстранённость от проблем отдыхающих.				

Продолжение таблицы 1

Факторы качества сервиса	Индекс удовлетворенности														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Ценности	Всё отношение строится на старых, добрых традициях. Послеоперационное обслуживание – хорошее предложение.					Очереди на лечение, приходилось отменять процедуры. Персонал без желания идёт на работу.									
9. Компенсаторность	Персонал старается объяснить, поддержать.					Ни разу не принесли извинения, больные все нервные, и персонал не лучше. Обвинили в краже полотенца, потом даже не извинились.					Вместо двухкомнатного номера дали однокомнатный. С трудом удалось выбить положенный номер. Номера не соответствуют заявленному качеству высшей категории.				
10. Дивергентность	Удалось попасть на творческий концерт коллектива санатория. Очень разнообразная развлекательная программа, катание на лошадях, концерты.					Плохо организован досуг для детей. 21 день пребывания здесь очень утомителен, можно было предусмотреть программу отдыха.									
11. Сервильность	Лечебные процедуры подбирали индивидуально. Иногда проявляют учтивость, всё зависит от людей.					Для проживающих в номерах люкс, нет индивидуального подхода.									
12. Атмосферика	Вокруг природа неопиcуемая. Тихо, спокойно. Большая территория для прогулок.					Очень шумно, постоянно велись ремонтные работы. Очень темно, страшно гулять с детьми.					Плохая шумоизоляция номеров, все разговоры соседей слышны.				

Показатели индекса удовлетворенности

Зеленый индикатор – положительная динамика отзывов, значение – 5, говорит о том, что индекс удовлетворённости потребителей выше 40%

Желтый индикатор – отрицательный индекс удовлетворённости превышает критическую массу, значение – 4, выше 30%

Красный индикатор – низкий показатель, говорит о системных недовольствах в поведении потребителей, значение – 3, выше 20%

Выборка составляет 150 отзывов. 1 индекс = 10% отзывов. Цветовой индикатор указывает среднестатистический показатель по всем 12 факторам качества сервиса. Грань между индексами удовлетворённости определяется процентным соотношением, следовательно, вновь поступающие отзывы могут повлиять на текущий результат.

Источник: разработано авторами

Алгоритм использования методики МКС в части мониторинга потребительского поведения, состоит в следующем:

1. Дифференцировать все отзывы, оценки потребителей на двенадцать факторов качества сервиса с акцентуацией недовольства в том числе положительные оценки в соответствующую ячейку матрицы таблицы 1.

2. Определить процентное соотношение по каждому фактору и установить индекс удовлетворён-

ности на текущий период в таблице 1.

3. Представленная матрица интерактивна, специалист отдела маркетинга ведёт системный мониторинг потребительского поведения и их реакций и акцентуаций, что отражается на периодически меняющийся индекс удовлетворённости.

4. Отобразить динамику результатов на рисунке 1. Оценочной матрице менеджмента качества сервиса. Ч2. Результаты оценки организационной системы предприятия.

5. Рефлексировать тревожные сигналы и вырабатывать управленческие решения по поиску путей решения возникшей проблемы в команде со специалистами разных профилей предприятия.

6. Системные проблемы нужно дополнительно исследовать с помощью производственного аудита, определить затраты на исправление и внести в график модернизации материально-технической базы.

Каждый комментарий, жест, мимика и отзыв потребителя – нужно расценивать как важную часть его опыта. Даже небольшие отклики складываются в ясную картину того, что действительно ценят потребители и какие аспекты сервиса требуют улучшения. Некоторые маркетинговые службы предприятий гостеприимства собирают обширную обратную связь, но часто упускают из виду важные нюансы, которые могут открыть новые возможности для повышения качества сервиса.

Проводить мониторинг и анализ отзывов – ключевая компетенция, способствующая укреплению отношений с потребителями и совершенствованию качества сервиса. Используемые проверенные методы и систематические подходы способны выявлять значимые закономерности и разрабатывать целенаправленные улучшения, которые имеют значение для потребителей. Таким образом, каждый отзыв становится ценным инструментом повышения уровня сервиса. В основу мониторинга потребительского поведения положены базовые профессиональные принципы сбора и обобщения информации, а именно:

принцип обратной связи – ключ к улучшению качества сервиса. Сотрудники, умеющие замечать и отслеживать разнообразные каналы обратной связи, осознают уровень удовлетворенности лучше, чем те, кто ориентируется лишь на официальные отзывы. Важнейшими аспектами являются два момента: устная обратная связь и менее заметные невербальные реакции.

Принцип вербальной обратной связи: разнообразие форматов. Потребители делятся своими мнениями по-разному: от лаконичных замечаний на месте до глубоких аналитических разборов в социальных сетях или обстоятельных бесед при выезде. Эти отзывы – будь то по телефону, электронной почте или в интернете – создают полное представление о впечатлениях, позволяя определить, как положительные, так и отрицательные стороны обслуживания.

Принцип невербальных сигналов (подтекстные прочтения). Потребители нередко показывают свои предпочтения без слов. Незаметные решения, такие как смена предпочтений в выборе номера или изменение маршрута до нужного пункта, могут рассказать больше о возможностях для улучшения обслуживания,

чем формальные жалобы.

Принцип активного слушания и наблюдения. Развивая навыки наблюдения и активного слушания, персонал формирует доверие, побуждая потребителей делиться обратной связью. Важно фиксировать акцентуацию в мониторинговой метрике для последующей выработки управленческих решений и закрепления на уровне осознанности у персонала.

Принцип установления взаимопонимания через активное слушание. Активное слушание – не является простым ожиданием завершения речи потребителя, когда он упоминает о проблеме во время регистрации, внимательные сотрудники отказываются от отвлекающих факторов, погружаясь в разговор. Это создает атмосферу доверия и открывает путь для естественного диалога.

Принцип выражения впечатлений. Потребитель имеет свой уникальный способ выражения мнений о сервисе: от слов «всё нормально» до откровенных жалоб на шумный кондиционер или длительное обслуживание. Сотрудники, замечая такие вариации, способны адаптировать свои ответы, превращая даже не прямые комментарии в советы по усовершенствованию сервиса. Главное – правильно понимать отзывы, вне зависимости от того, в какой они форме изложены.

Принцип задавать правильные вопросы. Конкретные вопросы, а не общие («Всё ли было хорошо?»), способствуют превращению случайных отзывов потребителей в значимую информацию. Такие вопросы должны быть частью стандартов системы менеджмента качества, чтобы персонал знал, что и когда спрашивать.

Принцип безопасных пространств для обратной связи. Непосредственный контакт с потребителем и стиль общения имеют значение, когда речь идёт о сборе точной обратной связи от него. Удобное расположение потребителя в пространстве гарантирует некоторую степень доверия. Когда персонал реагирует на первые комментарии с искренним интересом, а не обороняется, потребителю комфортно делиться как положительными, так и негативными отзывами.

Принцип анализа обратной связи на предмет закономерностей и тенденций. Жалобы потребителей на медленное обслуживание сигнализируют о необходимости скорректировать график работы персонала или процедуры. Систематизируя отзывы (например, с помощью искусственного интеллекта), отели могут выявлять возникающие проблемы до того, как они повлияют на удовлетворенность гостей. Опытные сотрудники отличают единичные случаи от системных сбоев, а выявление закономерностей помогает фокусироваться на изменениях, наиболее значимых для потребителей.

Принцип метода сбора данных. Сотрудникам нужны организованные способы сбора и сортировки отзывов потребителей. Цифровые инструменты помогают отслеживать большой объём информации, от случайных комментариев в контактных зонах до подробных ответов на опросы, что упрощает выявление тенденций в разных службах и в разные сезоны.

Принцип методов распознавания образов. Некоторые проблемы с обслуживанием проявляются в утренних отчётах, в то время как другие возникают постепенно, в течение нескольких недель или месяцев. Сортировка отзывов по отделам, времени суток или типу потребителей, выявляет скрытые связи не связанными между собой комментариями.

Принцип внедрения решений и замыкание цикла обратной связи. В основе высокого уровня сервиса лежит важнейший шаг, выходящий за рамки сбора отзывов: применение полученных знаний на практике. Создавая визуальные карты решения проблем с повторяющимися проблемами, сотрудники службы сервиса выявляют возможности, которые варьируются от простых исправлений до стратегических изменений. Когда потребители узнают, как их предложения повлияли на эти улучшения, они начинают охотнее делиться своими идеями, подпитывая непрерывный цикл совершенствования качества обслуживания.

Принцип планирования действий. Вместо того, чтобы сразу браться за все предложения, опытные сотрудники службы сервиса оценивают каждое изменение с точки зрения его потенциального влияния. Как только сотрудники берут на себя ответственность за выполнение конкретных задач с четкими сроками, предложения потребителей превращаются в ощутимые изменения.

Принцип измерения успеха внедрения. В контактных зонах потребители часто рассказывают о реальном влиянии изменений в обслуживании. Сотрудники замечают уменьшение числа обращений в службу поддержки и улучшение взаимодействия, в то время как менеджеры выделяют тренды в отчетности.

Результаты исследования

Основанием для исследования послужили данные об организационной системе менеджмента санатория «N» за 2023-2024 годы, в том числе собранные из Интернета, с таких платформ как Яндекс Карты, СМИ, корпоративный сайт и социальные сети выбранного предприятия, а также данные предприятий аналогичного сектора. Установлены показатели качества сервиса, что повлияло на эффективность проведения мониторинга поведения потребителей, собранные отзывы отражены в метрике, приведенные в таблице 1.

Проанализированы сто пятьдесят отзывов потребителей. На рисунке 1 представлены показатели индекса удовлетворённости потребителей, который отображает фактическое значение показателей качества сервиса санатория «N» по двенадцати факторам.

Индекс удовлетворенности рассчитывается из процентного соотношения, где десять процентов равны единице индекса. Затем рассчитываются средние коэффициенты удовлетворенности по каждому показателю с использованием метода средних значений по двенадцати факторам, которые группируются в среднестатистический показатель качества сервиса в исследуемом санаторно-курортном предприятии.

В исследовании санаторно-курортного комплекса «N», представленном в таблице 1, выделяется ряд негативных моментов касательно уровня сервиса – рисунок 1 подчеркивает эти недостатки. В целом же, деятельность данного предприятия демонстрирует положительную динамику: среднестатистический показатель качества сервиса – индекс равен пяти (зеленая зона). По фактическим показателям (жёлтая зона) в критической зоне находятся все двенадцать факторов качества сервиса, где индекс удовлетворённости равен – четырём, это означает, что санаторию необходимо принимать меры по исправлению сложившейся ситуации, а именно разработать программу управленческих решений, направленную на улучшение организационной системы менеджмента качества сервиса на предприятии. В красной зоне по результатам исследования определились следующие факторы – осознанность сервисного процесса, компенсаторность, атмосфера. Недовольство потребителей данными показателями имеет системный характер и является длительным. Исправление ситуации требует дополнительных финансовых вложений по реконструкции или модернизации материально-технической базы. Анализ данных показывает, что поведение потребителей отражает низкую сервисность персонала в части предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций. Предприятию рекомендуется акцентировать внимание на развитии навыков конструктивного и эмпатичного взаимодействия сотрудников с потребителями. Возникла потребность в обучении сотрудников базовым принципам активного слушания и разрешения конфликтов, что позволит оперативно находить взаимовыгодные решения в ситуациях недовольства. Важно внедрить чёткие алгоритмы действий при обращении потребителей с жалобами в интерактивном режиме с опорой на профессиональные принципы сбора и обобщения информации, включая обязательное извинение, фиксацию проблемы, предложение альтернатив и последующий контроль удовлетворенности. Следует предоставить сотрудникам возмож-

ность принимать гибкие решения в рамках установленных полномочий, например, предлагать компенсации за счёт дополнительных услуг, чтобы минимизировать негативный опыт потребителей. Регулярный сбор обратной связи от потребителей и её анализ помогут выявлять системные проблемы, корректировать процессы и проводить системные тренинги и обучение персонала. Эффективность апробации методики

МКС будет выше, если на её основе создать IT-программу, обеспечивающую работу организационной системы менеджмента качества сервиса предприятия в интерактивном режиме. Это позволит повысить эффективность взаимодействия всех служб предприятия и своевременно находить пути решения по повышению индекса удовлетворённости потребителей.

Факторы качества сервиса	Индекс удовлетворенности (факт)														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Конфликтность															
2. Позиционирование															
3. Инновации															
4. Прогнозирование															
5. Инструменты качества															
6. Осязаемость услуг															
7. Осознанность серв. проц. пр. процесса															
8. Ценности															
9. Компенсаторность															
10. Дивергентность															
11. Сервильность															
12. Атмосферика															
Среднестатистический показатель															

Показатели индекса удовлетворенности

Зеленый индикатор – положительная динамика отзывов, значение – 5, говорит о том, что индекс удовлетворённости потребителей свыше 40%

Желтый индикатор – отрицательный индекс удовлетворённости превышает критическую массу, значение – 4, свыше 30%

Красный значение – низкий показатель, говорит о системных недовольствах в поведении потребителей, значение – 3, свыше 20%

Рисунок 1. Оценочная матрица менеджмента качества сервиса. Ч2. Результаты оценки организационной системы качества санаторно-курортного комплекса «N»

Источник: разработано авторами

Заключение

В ходе исследования была разработана методика оценки организационной системы менеджмента качества сервиса (МКС), эффективность которой доказана тем, что в процессе организации мониторинга потребительского поведения и оценки результатов качества на основе двенадцатифакторной модели, происходит эффективная систематизация взаимодействия всех служб предприятия, что является объективным показателем оценки компетенций персонала в режиме реального

времени и способствует нахождению верных управленческих решений и координированных действий по повышению качества сервиса на предприятии. В результате оценки качества сервиса на предприятии были выделены базовые поведенческие паттерны потребителей:

– *паттерн предсказуемости и доверия*: когда потребители сталкиваются с привычными стандартами качества, они начинают испытывать большее доверие и уверенность во время отдыха и пользования услугами;

– *паттерн согласованности*: потребителям не требуется повторно изучать информацию об услугах и процессе обслуживания, поскольку необходимая информация была заранее представлена в полном объеме и доступными средствами;

– *паттерн доступности и инклюзивности*: внутренняя система сервиса гарантирует, что высокий стандарт обслуживания будет доступен всем потребителям, а не только клиентам из бизнес-сегмента;

– *паттерн эффективного сотрудничества*: общие принципы взаимодействия с потребителями помогают свести к минимуму возможные недопонимания. Потребитель должен осознавать, что является ключевым элементом значимого события, при этом

ощущая заботу и понимание относительно всех сервисных процессов, происходящих вокруг.

Методика МКС позволит предприятиям быстро реагировать на изменения в рыночной среде, включая новые технологии, а также продолжать совершенствовать качество сервиса, поддерживать конкурентные преимущества, достигать устойчивого развития. Методика может быть использована на персональных компьютерах и адаптирована к специфическим потребностям отдельных предприятий. Таким образом, результаты нашего исследования могут стать основой для дальнейших научных изысканий и ИТ-разработок в данной области.

Литература

1. Гончаров В. Н., Колесникова В. В., Ширяева И. В. Теоретические подходы к определению понятия «качество» // *Экономинфо*. – 2015. – № 23. – С. 53–57. – EDN: UIFQTB.
2. Лесников А. И., Котова Т. П. Диверсификация дополнительных услуг в условиях туристско-рекреационной дестинации // *Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: сборник научных статей по итогам XIX Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 27 сентября 2023 года*. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – 2024. – С. 188–194. – EDN: AOKQKO.
3. Лесников А. И., Котова Т. П. Современная модель бизнес-экосистемы в условиях придорожной инфраструктуры региона // *Сервис в России и за рубежом*. – 2023. – Т. 17, № 7 (109). – С. 202–213. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.10562830>. – EDN: UWTMKS.
4. Лесников А. И., Котова Т. П. Тренды инновационной сервисной системы предприятий индустрии гостеприимства в контексте дивергентного сервиса // *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика*. – 2023. – № 2 (44). – С. 46–56. – <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2023-2-44-46-56>. – EDN: SFFZFO.
5. Лесников А. И., Поподько Е. А., Поподько А. А. Факторная модель поведения потребителей в контексте современных социокультурных условий // *Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации. Сборник статей по материалам XI Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 17 апреля 2024 года*. – Нижний Новгород, 2024. – С. 89–95. – EDN: CVPZBM.
6. Лесников А. И., Поподько Е. А., Поподько А. А. Факторы качества сервиса и их влияние на поведение потребителей // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. – 2025. – № 1. – С. 71–81. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2025-1-71>. – EDN: NHOTOS.
7. Макаровская А. И., Семченко А. А. Системы критериальной оценки показателей качества в сфере услуг // *Вестник факультета управления СПбГЭУ*. – 2018. – № 3–1. – С. 77–82. – EDN: XVSWHB.
8. Петров Е. С. Влияние качества сервиса в гостиничном бизнесе на выбор клиента // *Вестник науки*. – 2019. – Т. 4, № 4 (13). – С. 44–49. – EDN: ZDQEDR.
9. Поташова И. Ю. Разработка и использование модели внедрения системы менеджмента качества санаторно-курортных услуг в деятельность здравницы // *Известия Сочинского государственного университета*. – 2013. – № 4–1(27). – С. 132–137. – EDN: RUXBWV.
10. Прокопец Т. Н., Комарова С. Н., Логвинова В. А. Анализ методов оценки качества предоставляемых услуг сервисных предприятий // *Вестник Академии знаний*. – 2020. – № 37(2). – С. 268–273. – <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-10176>. – EDN: LARCUI.
11. Фадеева Н. В. Методология оценки качества услуг // *Вестник Тамбовского государственного технического университета*. – 2012. – Т. 18, № 2. – С. 484–492. – EDN: OZEXDZ.
12. Филатова Т. А. Принципы построения системы менеджмента качества сервисной организации // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*. – 2013. – № 3 (17). – С. 135–144. – EDN: RNIMGX.
13. Черноморец А. Б., Кудряшов В. С. Методы оценки качества услуг гостиничного предприятия и ошибки в их разработке и внедрении // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2023. – Т. 13, № 11–1. – С. 681–690. – <https://doi.org/10.34670/AR.2023.76.20.075>. – EDN: RZXZJH.

14. Ярыгина Е. В., Татарникова Л. И. Управление качеством гостиничных услуг: проблемы и пути решения // Молодежный вестник ИРГТУ. – 2021. – Т. 11, № 3. – С. 171–177. – EDN: HXIHZR.
15. Cronin Jr J. J., Taylor S. A. (1992) Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*. Vol. 56, No. 3, pp. 55–68. – EDN: BMMWEN. (In Eng.).
16. Deming W. E. (2018) Out of the Crisis, reissue. *MIT press*. 448 p. (In Eng.).
17. Grönroos C. A. (1993) A Service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*. Vol. 18, No. 4, pp. 36–44. – <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>. (In Eng.).
18. Gogoi B. J. (2020) Service quality measures: How it impacts customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Management (IJM)*. Vol. 11, No. 3, pp. 354–365. (In Eng.).
19. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1988) Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*. Vol. 64, No. 1, pp. 12–40. (In Eng.).

References

1. Goncharov, V. N., Kolesnikova, V. V., Shiryayeva, I. V. (2015) [Theoretical approaches to defining the concept of «quality»]. *Ekonominfo* [Ekonominfo]. Vol. 1, pp. 53–57. (In Russ.).
2. Lesnikov, A. I., Kotova, T. P. (2024) [Diversification of additional services in the context of tourist-recreational destination]. *Aktual'nye problemy razvitiya industrii gostepriimstva: sbornik nauchnykh statey po itogam XIX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Sankt-Peterburg, 27 sentyabrya 2023 goda* [Current issues in the development of the hospitality industry: proceedings of the XIX International Scientific-Practical Conference, St. Petersburg, September 27, 2023]. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, pp. 188–194. (In Russ.).
3. Lesnikov, A. I., Kotova, T. P. (2023) [Modern model of business ecosystem in the conditions of roadside infrastructure of the region]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and abroad]. Vol. 17, No. 7 (109), pp. 202–213. (In Russ.).
4. Lesnikov, A. I., Kotova, T. P. (2023) [Trends of the innovative service system of hospitality industry enterprises in the context of divergent service]. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya ekonomika* [Bulletin of Ufa State Petroleum Technical University. Science, education, economics. Economics series]. Vol. 2, No. 44, pp. 46–56. – <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2023-2-44-46-56>. (In Russ.).
5. Lesnikov, A. I., Popodko, E. A., Popodko, A. A. (2024) [Factor model of consumer behavior in modern socio-cultural conditions]. *Industriya turizma i servisa: sostoyaniye, problemy, effektivnost', innovatsii. Sbornik statey po materialam XI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Nizhniy Novgorod, 17 aprelya 2024 goda* [Tourism and service industry: status, problems, efficiency, innovations. Collection of articles based on the materials of the XI International Scientific and Practical Conference]. Nizhniy Novgorod, pp. 89–95. (In Russ.).
6. Lesnikov, A. I., Popodko, E. A., Popodko, A. A. (2025) [Service quality factors and their impact consumer behavior]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 3, pp. Vol. 1, pp. 71–81. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2025-1-71>. (In Russ.).
7. Makarovskaya, A. I., Semchenko, A. A. (2018) [Systems of criteria assessment of quality indicators in the service sector]. *Vestnik fakul'teta upravleniya SPbGEU* [Bulletin of the Faculty of Management of St. Petersburg State University of Economics]. Vol. 3(1), pp. 77–82. (In Russ.).
8. Petrov, E. S. (2019) [Influence of service quality in the hotel business on client choice]. *Vestnik nauki* [Science Bulletin]. Vol. 4, No. 4(13), pp. 44–49. (In Russ.).
9. Potashova, I. Yu. (2013) [Development and use of the model for implementing the quality management system of spa services in the activities of a health resort]. *Izvestiya Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta* [News of Sochi State University]. Vol. 4–1(27), pp. 132–137. (In Russ.).
10. Prokopets, T. N., et al. (2020) [Analysis of methods for assessing the quality of services provided by service enterprises]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge]. Vol. 2, pp. 268–273. – <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-10176>. (In Russ.).
11. Fadeeva, N. V. (2012) [Methodology for assessing the quality of services]. *Vestnik Tambovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of Tambov State Technical University]. Vol. 18, No. 2, pp. 484–492. (In Russ.).
12. Filatova, T. A. (2013) [Principles of building a quality management system for a service organization]. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, social'naya sfera, tekhnologii* [Theory and practice of service: economics, social sphere, technology]. Vol. 3(17), pp. 135–144. (In Russ.).

13. Chernomorets, A. B., Kudryashov, V. S. (2023) [Methods for assessing the quality of services of a hotel enterprise and errors in their development and implementation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economy: yesterday, today, tomorrow]. Vol. 13, No. 11(1), pp. 681–690. – <https://doi.org/10.34670/AR.2023.76.20.075>. (In Russ.).
14. Yarygina, E. V., Tatarnikova, L. I. (2021) [Quality management of hotel services: problems and solutions]. *Molodezhnyy vestnik IRGTU* [Youth Bulletin of IRSTU]. Vol. 11, No. 3, pp. 171–177. (In Russ.).
15. Cronin, Jr J. J., Taylor, S. A. (1992) Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*. Vol. 56, No. 3, pp. 55–68. (In Eng.).
16. Deming, W. E. (2018). Out of the Crisis, reissue. *MIT press*. 448 p. (In Eng.).
17. Grönroos, C. A. (1993) A Service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*. Vol. 18, No. 4, pp. 36–44. – <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>. (In Eng.).
18. Gogoi, B. J. (2020) Service quality measures: How it impacts customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Management (IJM)*. Vol. 11, No. 3, pp. 354–365. (In Eng.).
19. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988) Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*. Vol. 64, No. 1, pp. 12–40. (In Eng.).

Информация об авторах:

Анатолий Ильич Лесников, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма, гостиничного и ресторанного сервиса, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

ORCID ID: 0000-0002-7136-8545

e-mail: aps_rb@mail.ru

Екатерина Александровна Поподько, магистрант, направление подготовки 43.04.03 Организация и управление гостиничными и санаторно-курортными комплексами, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

ORCID ID: 0000-0002-0168-4817

e-mail: yekaterina.popodko@inbox.ru

Анастасия Александровна Поподько, магистрант, направление подготовки 43.04.02 Проектирование и комплексное управление туристскими территориями, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

ORCID ID: 0000-0002-8099-787X

e-mail: popodkonastya@gmail.com

Вклад соавторов:

Все авторы внесли эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию: 02.04.2025; принята в печать: 01.07.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Information about the authors:

Anatoly Ilyich Lesnikov, Candidate of Economical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Service, Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russia

ORCID ID: 0000-0002-7136-8545

e-mail: aps_rb@mail.ru

Ekaterina Aleksandrovna Popodko, postgraduate student, training program 43.04.03 Organization and management of hotel and resort complexes, Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russia

ORCID ID: 0000-0002-0168-4817

e-mail: yekaterina.popodko@inbox.ru

Anastasia Aleksandrovna Popodko, postgraduate student, training program 43.04.02 Design and integrated management of tourist areas, Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russia

ORCID iD: 0000-0002-8099-787X

e-mail: popodkonastya@gmail.com

Contribution of the authors:

All the authors have made an equivalent contribution to the preparation of the publication.

The authors declare that there is no conflict of interest.

The paper was submitted: 02.04.2025.

Accepted for publication: 01.07.2025.

The authors have read and approved the final manuscript.