

Саратовский национальный исследовательский государственный  
университет имени Н.Г. Чернышевского

Черевичко Т.В.

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ И РАБОТ

Учебное пособие для магистров  
направление подготовки 43.04.01 – «Сервис»

Саратов

2016

Черевичко Т.В.

## **Управление качеством услуг и работ**

Учебное пособие

Пособие посвящено ключевым вопросам управления качеством услуг и работ.

В работе рассматривается процесс формирования удовлетворенности потребителей в системе управления качеством услуг и работ, а также методы оценки удовлетворенности потребителей

Для слушателей магистерских программ направления 43.04.01 «Сервис»

Рекомендовано к публикации

Кафедрой туризма и культурного наследия  
Научно-методической комиссией Института истории и международных отношений

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Исследование проблем качества находится в центре внимания экономической науки. Это обусловлено тем, что качество в настоящее время является важнейшим средством и необходимым условием обеспечения конкурентоспособности на всех уровнях экономического хозяйствования. Активизация деятельности в области управления качеством способствует формированию действенного механизма социально-экономических преобразований в стране.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что обеспечить качество можно только на комплексной основе, позволяющей объединить в систему множество факторов, от которых зависит конечный результат деятельности конкретного предприятия. Не случайно качество продукции и услуг стало индикатором высокой эффективности труда, источником национального богатства, признаком развитой экономики, а качество жизни признано международным сообществом одной из важнейших 4 характеристик, отражающих развитие стран и народов.

В России проблемы управления качеством стоят особенно остро. Отставание уровня качества отечественной продукции и услуг от зарубежных аналогов оказывает влияние на все сферы жизни общества. Углубляются проблемы, связанные с управлением качеством образования, здравоохранения, воспитания. Исторический опыт передовых промышленных стран показывает, что решение данных проблем должно стать национальной идеей. В этой связи России также необходимо уделять больше внимания исследованию проблем качества, не только используя зарубежный опыт, а исходя из своего собственного исторического опыта теории и практики<sup>1</sup>.

В учебном пособии рассматриваются вопросы удовлетворенности и лояльности потребителей услуг. Исследования удовлетворенности клиентов направлены на то, чтобы выявить те характеристики обслуживания, которые оказывают наибольшее влияние на формирование удовлетворенности и лояльности, и могут быть использованы для управления ими.

Целью настоящего учебного пособия является систематизированное изложение теоретических и методологических подходов к исследованию проблем управления качеством услуг и работ. Структура учебного пособия соответствует системному подходу. В нем рассматриваются основные методологические основы управления качеством услуг; раскрываются особенности оценки качества услуг и удовлетворенности потребителей.

---

<sup>1</sup> Научная библиотека диссертаций и авторефератов  
disserCat <http://www.dissercat.com/content/issledovanie-tendentsii-razvitiya-upravleniya-kachestvom-teoriya-metodologiya-praktika#ixzz4POSekny5>

Учебное пособие предназначено для студентов-магистрантов, изучающих сервисную деятельность в рамках направления подготовки 43.04.01 «Сервис»

## ***Часть 1. Теоретические подходы к исследованию проблем качества услуг***

### ***1.1. Услуга: понятие, виды***

Потребности человека – это его желания, принявшие определённую форму. Для удовлетворения потребностей необходимо произвести некое благо, что возможно в процессе экономической деятельности в отдельной сфере, а именно в сфере услуг гостеприимства.

***Благо – это любой продукт материальный или нематериальный, способный удовлетворить конкретную потребность человека.***

В научной литературе есть и другие определения блага. А. Маршалл, например, под благом понимал все желаемые нами вещи, или вещи, удовлетворяющие человеческие потребности. Иногда блага рассматриваются, как воплощённая полезность, которой могут быть не только продукты труда, но и плоды природы. Это обусловлено тем, что благо может быть *свободным* (предоставляемым природными ресурсами – вода, воздух, солнце и т.д.) и *экономическим*, произведённым человеком.

***Экономическое благо – это продукт труда, предназначенный для удовлетворения потребностей посредством купли-продажи.***

Особое место среди благ, необходимых человеку занимают услуги.

***Услуга – такой вид целесообразного труда, при котором производство полезного эффекта совпадает по времени с его потреблением***

Иначе говоря, услуга – особый вид экономического продукта, и при оказании услуг их потребителю полезным результатом для него служит сама деятельность.

Услуги можно классифицировать по разным признакам. Так, относительно сфер производства услуги подразделяются на:

- материальные (транспорт, торговля, бытовое обслуживание);
- нематериальные (здравоохранение, образование, туристическое обслуживание).

В свою очередь нематериальные блага разделяются:

- внутренние – блага, данные человеку природой, которые он развивает по собственной воле;
- внешние – блага, данные внешним миром для удовлетворения потребностей (репутация, деловые связи и т.д.).

Услуги классифицируются также по *группам потребителей*. По этому признаку выделяют:

- потребительские – ресторанным-гостиничные услуги, путешествия, страхование, розничная торговля и др.;
- производственные – услуги, потребляемые домашними хозяйствами, например, обслуживание компьютеров;
- деловые – услуги, приобретаемые компаниями.

В современных условиях наиболее быстрыми темпами развивается сектор потребительских услуг, Этому способствуют следующие факторы:

-увеличение благосостояния населения, появление возможности отказаться от выполнения многих рутинных домашних работ (стирка, приготовление пищи) и растущее у многих потребителей желание пользоваться индустрией комфорта;

-рост доходов, увеличение свободного времени и возрастание спроса на целый ряд новых услуг, связанных с отдыхом, путешествиями, развлечениями;

-использование сложных высокотехнологических изделий в домашнем хозяйстве, ремонт и обслуживание которых невозможно без помощи специалистов.

Услуги могут быть классифицированы по *характеру связей с предметом* («чистая» услуга, основная услуга, гибрид и сопутствующая услуга) и по *направленности на потребителя* (индивидуальная, коллективная, массовая). Особое место среди всех классификаций услуг занимает группировка услуг с позиции их деления на платные и неплатные услуги, то есть с позиции отнесения их к частному рыночному и общественному, нерыночному сектору сферы

Как известно, экономические блага могут быть подразделены на чистые и общественные блага, чистые частные блага и смешанные общественные блага. Следовательно, услуги как экономические блага могут быть классифицированы на:

- общественные услуги в чистом виде;
- частные услуги в чистом виде;
- услуги смешанного характера.

*Общественные услуги в чистом виде* характеризуются следующими свойствами:

-совместный характер их потребления, неделимость и неизбирательность;

-объективная техническая и экономическая невозможность исключения из потребления и возможность потреблять блага, не оплачивая;

-отсутствие конкурентности (сопоставительности) и перегружаемость (уменьшение потребления с появлением новых лиц).

*Частные услуги в чистом виде* обладают следующими признаками:

- индивидуальный характер потребления, делимость и избирательность;
- исключаемость и конкурентность, отсутствие монопольного положения кого-либо из участников отношения по поводу данного вида услуг.

*Услуги смешанного характера* могут иметь свойства как общественных услуг, так и частных. Так, одни смешанные услуги обладают большими свойствами общественных благ (например, многие социально-культурные услуги) и тяготеют к общественному сектору услуг, их называют социально-значимыми, смешанными услугами, поскольку они ориентированы в большей степени на интересы общества и общественного производства, чем на интересы отдельной личности.

Другие смешанные услуги обладают большими свойствами частных благ и в большей степени тяготеют к частному (рыночному) сектору экономики. Так, культурно-развлекательные и досугово-рекреационные, туристские, спортивно-оздоровительные, жилищно-коммунальные и некоторые бытовые услуги, несмотря на их определенную социальную ориентированность, ближе всего к частному, платному сектору услуг.

Услуга как экономическое благо имеет следующие отличительные черты:

- услуги неосвязаемы;
- услуги невозможно хранить;
- неразрывность производства и потребления услуг;
- изменчивость услуг.

**Неосвязаемость услуг** означает, что услуги нематериальны, т.е. они существуют только в процессе их оказания и потребления. Потенциальный пользователь не может осмотреть услугу перед её приобретением, так как продажа услуги предшествует производству. Услуга предстаёт как некое обещание, что предполагает доверие к предприятиям индустрии гостеприимства. Доверие потребителя усиливает освязаемость произведённой услуги. Помимо доверия, освязаемость услуг может быть повышена за счёт материализации услуг. Материализации услуг, во многом, способствует внешний вид заведения, одежда персонала. Материализация услуг также предполагает мероприятия по демонстрации рекламных материалов. Так, например, рекламный материал должен обязательно содержать фотографии номеров, гостевого холла, тренажёрного зала, конференц-зала, мебели и т.д. Материализация ресторанных услуг может включать мероприятия по демонстрации кулинарных возможностей. Для клиентов большую роль играет мнение других людей о производителе услуг. Поэтому производители услуг вынуждены постоянно поддерживать позитивное мнение о своём предприятии.

**Несохраняемость услуг** связана с тем, что невозможно создать запасы услуг. Непроданный товар можно сохранить и реализовать позже, но невостребованный номер в гостинице или незанятый столик в ресторане представляет потерю для их владельцев.

**Неразрывность производства и потребления услуг** обусловлено тем, что предоставление услуг предполагает прямой контакт с лицом, которое оказывает услугу. Если материальный товар проходит такие отдельные стадии, как производство, хранение, продажа и потребление, то услуги производятся, продаются и потребляются одновременно. При этом персонал

и клиенты оказываются частью предоставляемой услуги, как например, при поездке на поезде, во время ужина в ресторане.

**Изменчивость услуг** связано с тем, что качество услуги зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. В первую очередь, качество услуги зависит от персонала. Так, например, если официант не умеет правильно поднести блюда и обслужить клиента, то, как бы замечательно не готовили в данном ресторане, оценка услуги будет негативной. Или, один и тот же служащий может по-разному обслуживать клиентов в зависимости от самочувствия, семейных проблем, ситуации на работе. Для обеспечения постоянства качества предприятия услуг широко применяют разработку стандартов услуг (фирменный стиль, уровень квалификации персонала и др.)

**Таблица 1**

**Характеристика услуг**

<b>Отличительная характеристика</b>	<b>Содержание характеристики</b>
Неосвязаемость услуг	Неуловимость или нематериальный характер услуги означает, что их невозможно: продемонстрировать, увидеть, попробовать, транспортировать, упаковывать или изучать до момента их получения
Неспособность к хранению	Услугу невозможно произвести впрок или складировать.
Неразрывность производства и потребления	В отличие от товаров услуги нельзя произвести впрок и хранить. Оказать услугу можно только тогда, когда появляется клиент. С этой точки зрения производство и потребление услуг тесно взаимосвязаны.
Изменчивость услуг	Качество оказания услуг варьируется в зависимости от уровня профессионализма производителя.

В качестве примера рассмотрим гостиничные услуги. *Гостиничная услуга*, как особый вид услуг, традиционно определяется как результат человеческого труда, воплощенный в материально-вещественной и нематериальной форме, направленный на удовлетворение потребностей клиентов, возникающих с момента начала его взаимодействия с гостиничным персоналом.

На гостиничные услуги распространяются все вышеуказанные характеристики услуг, однако эти услуги имеют свою специфику.

Специфика гостиничной услуги определяется также особенностями и технологиями обслуживания гостей. Технологический процесс оказания гостиничной услуги включает ряд этапов.

**Таблица 2**

**Этапы технологического процесса оказания гостиничных услуг**

<b>Этап технологического процесса</b>	<b>Содержание процесса</b>
I. Оказание услуги до прибытия гостя	Оказание гостиничной услуги начинается с бронирования номера клиентом еще задолго до

	приезда гостя и может включать в себя встречу гостя на вокзале или в аэропорту
II. Встреча гостя	Далее при въезде в гостиницу осуществляются регистрация, оформление документов и размещение гостя
III. Обслуживание гостя во время его пребывания в гостинице	Обслуживание гостя в номере; обслуживание при предоставлении услуг питания; удовлетворение культурных запросов, спортивное, оздоровительное и фитнес-обслуживание
IV. Проводы гостя	При отъезде – оформление выезда, проводы

Гостиничная услуга не может иметь готовой, законченной формы, она формируется в ходе обслуживания при тесном взаимодействии исполнителя и потребителя.

Процессы производства и потребления гостиничной услуги протекают с момента звонка в отдел бронирования до момента выезда клиента из гостиницы и проводов его в аэропорт на место отбытия, в течение всего цикла гость воспринимает услугу как гостиничную, как результат деятельности персонала гостиницы, независимо от того, оказывалась она персоналам гостиницы или другими службами (такси, туристическими фирмами, рестораном и др.)

Таблица 3

#### Основные характеристики услуг применительно к предприятиям сервиса

Характеристики услуг	Особенности деятельности предприятий сервиса
Неосвязаемость	Отсутствие товара; услуга является действием или опытом
	Трудности в предоставлении стандартных образцов: приобретение услуг связано с риском для клиента, так как услугу нельзя продемонстрировать
Неотделимость предоставления услуг от потребителя	Потребители участвуют в процессе предоставления услуг
	Вовлечение в процесс услуг групп потребителей. Проблема контроля качества услуг
	Гостиницу, оказывающую услуги, предоставляет ее персонал. Восприятие гостиницы зависит от отношения к клиенту ее сотрудников
	Условия обслуживания – главная отличительная черта гостиницы
Гетерогенность	Стандартизация услуг затруднена, поскольку их характеристики во многом определяются потребителем
	Проблема контроля качества обслуживания: разнородность условий обслуживания



Несохраняемость	Услуги нельзя хранить: отсутствуют товарные запасы
	Проблемы, связанные с пиковой нагрузкой, низкая эффективность труда
	Трудности с установлением цен на услуги: проблема с ценообразованием
Отсутствие права собственности на услуги	Клиенты не могут владеть услугой – обслуживание аналогично аренде

Помимо основных характеристик гостиничных услуг выделяются и их специфические особенности К таковым относят:

- неодновременность процессов производства и потребления;
- ограниченная возможность хранения;
- срочный характер гостиничных услуг;
- широкое участие персонала в производственном процессе;
- сезонный характер спроса на гостиничные услуги и цели поездки.

Среди специфических особенностей особое место занимает:

-наличие комплексного характера – за время пребывания в гостинице клиент может выбрать любой комплекс услуг, связанных или не связанных с гостиницей (его накормят в стенах гостиницы или отправят телеграмму на почте, окажут услуги прачечной или организуют экскурсию);

-индивидуальность услуги – каждому клиенту фактически предоставляется индивидуальный набор услуг по его желанию (начиная от бронирования и до организации выезда из гостиницы).

С учетом всех особенностей, **гостиничную услугу можно определить как совокупность взаимодополняемых услуг по коллективному размещению и обеспечению проживания гостей в соответствии с их фактически предъявляемым платежеспособным способом.**

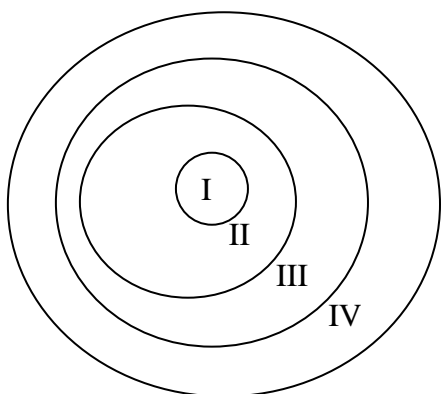
Данное определение обращает внимание на два обстоятельства. Гостиничная услуга, во-первых, включает в себя комплекс взаимодополняемых услуг, обеспечивающих проживание туристов, а не только размещение и, во-вторых, формируется исходя из фактически предъявляемого туристами спроса, не удовлетворяя при этом их существующие потребности.

Гостиничная услуга – это и особый вид продукта. При рассмотрении гостиничных услуг выделяют, как правило, три уровня:

- отдельные услуги и группы услуг;
- гостиничный продукт как комплекс услуг;
- расширенный продукт.

Отдельные услуги составляют первый уровень. Гостиничный продукт состоит из множества отдельных услуг: услуг горничных, кухни, портье, метрдотелей и т.д., которые составляют второй уровень. Гостиничный продукт в соединении с компонентами местности составляют расширенный продукт – третий уровень.

В работе Н.И. Кабушкина и Г.А. Бондаренко предложении четырехуровневая модель гостиничного продукта - в виде ядра, окруженного тремя кольцами (рис.2).



**Рис. 2** Модель гостиничного продукта

I – отдельные услуги

II – ожидаемый продукт

III – расширенный продукт

IV – потенциальный продукт

Интерпретируя рисунок, необходимо отметить, что ядро – родовой продукт, включающий базовые умения и ресурсы, необходимые для участия в рыночном процессе. В качестве ядра выступают отдельные услуги. Первый круг непосредственно окружающий ядро, называется «ожидаемым продуктом». Ожидаемый продукт – это услуги, удовлетворяющие минимальные ожидания клиентов: время и условия обслуживания, интерьер номеров, холлов других помещений, внешний вид персонала, цены и т.д.

Следующий круг обозначен как «расширенный продукт». Его составляют те дополнительные преимущества, связанные с его приобретением, которые отличают данный продукт от рыночных аналогов. Для гостиничного продукта в качестве дополнительных преимуществ чаще всего выступают компоненты месторасположения, которые со временем перестают рассматриваться как дополнительные и становятся частью ожидаемого продукта.

Последний круг называется «потенциальным продуктом». В отличие от расширенного продукта, который фиксирует только то, что уже сделано, он содержит все, что потенциально достижимо и реализуемо в перспективе для привлечения и удержания туристов. Поэтому гостиничные предприятия должны находиться в постоянном поиске новых услуг.

Подводя итог, следует отметить, что, во-первых, гостиничный продукт – это максимально возможный для конкретного средства коллективного размещения набор услуг по размещению и обслуживанию туристов; и во-вторых, гостиничный продукт различных предприятий будет отличаться, и основой различий будут служить классификационные показатели гостиничного предприятия.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Как соотносятся понятия «благо», «экономическое благо», «свободное благо», «товар», «услуга». Составить и объяснить логическую схему взаимозависимости этих понятий.

2. Специалисты сферы гостеприимства отмечают, что тот, кто приобрел услугу, в руках ничего не уносит, но в памяти удерживает многое. Прокомментируйте это высказывание.

3. Существует точка зрения, что услуги – «скоропортящийся» товар. Правомерно ли это утверждение. Можно ли, в этом случае, комнаты в гостинице отнести к категории «скоропортящихся» продуктов?

4. Утверждается, что служащие, оказывающие услуги – являются частью продаваемой услуги. Объясните, может ли официант считаться частью «товара».

5. Услуга неосязаема. Предприятия индустрии гостеприимства проводят материализацию неосязаемого «товара». Какие мероприятия необходимы для материализации услуг? Какими средствами пользуются рестораны и гостиницы вашего города, чтобы сделать услуги «осязаемыми» для потенциальной клиентуры?

6. Правомерно ли утверждение, что услуга как экономическое благо является редким и ограниченным благом.

## **1.2. Содержание и виды качества услуг. Качество услуг гостеприимства**

В каждой стране высокое качество производимых товаров и услуг повышает конкурентоспособность продукции, увеличивает ее экспорт, тем самым повышая авторитет государства на мировом рынке. *Качество* является многоплановым понятием. В теории сложились два подхода к его определению.

Первый подход – это определение качества с позиции производителя. С точки зрения производителя качество – это соответствие требованиям и стандартам. Иначе говоря, чем больше процесс производства услуг соответствует стандартам, тем выше качество услуги или продукции. Для производителя имеет ценность продукция, которая не содержит дефектов.

Производитель считает качество – это совокупность всех характеристик продукции, которые относятся к способности удовлетворять потребности покупателя.
---

Также для достижения высокого уровня качества производителю необходимо ознакомиться с требованиями покупателей и сделать продукцию такой, чтобы она им соответствовала.

Второй подход – это определение качества с позиции покупателя. Для потребителя важны лишь те свойства товара, которые соответствуют его ожиданиям.

Показателем высокого качества для покупателя является то, насколько данная услуга или продукция удовлетворяет его потребности.

При оценке качества услуги, потребитель сравнивает то, что он ожидал получить, с тем, что ему предоставили.

Зачастую, восприятие качества во время потребления приспосабливается к сложившимся ожиданиям. Если отклонение воспринимаемого качества от ожиданий незначительно, то потребитель подстраивает под свои ожидания. Выборочное восприятие заключается в том, что одна и та же услуга воспринимается потребителями по-разному, по причине индивидуальных особенностей их характера, интересов, знаний, а также условий, в которых происходит потребление услуги. Например, на восприятие может повлиять такой фактор, как время, отведенное для установления качества услуги (если человек торопится, то он может не заметить тех недочетов, которые сможет рассмотреть в спокойной обстановке). При условии, если воспринимаемая услуга совершенно не соответствует ожиданиям, возникает диссонанс: более высокие ожидания усиливают отрицательное восприятие. Крайняя степень неудовлетворения отмечается, если человек уже представил конкретный образ и выбирает из того, что ему предоставили, лишь ту информацию, которая входит в рамки образа.

Искажение воспринимаемого происходит в те моменты, когда потребитель опирается на чужой опыт - друзей, членов семьи, соседей, которым известна услуга или только ее отдельные элементы. В результате негативные эмоции вытесняются, а положительные сохраняются, или же наоборот.

Качество услуг контролируется стандартами. Одним из документов, регулирующих качество услуг, является международный стандарт ИСО 9004<sup>2</sup>. Именно услугам посвящена часть 2 «Руководящая часть по услугам». Этот стандарт является руководством по созданию и применению системы качества в организации. В дополнение к нему существует национальный стандарт РФ ГОСТ 52113 – 2014<sup>3</sup>. Данный ГОСТ устанавливает порядок выбора классификации методов контроля и оценки показателей качества услуг. Согласно ГОСТ 15467-79 качество продукции – это совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> ГОСТ ИСО 9004-2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь // Введ. 2013-01-01. – М.: Стандардинформ, 2012. – 28 с.

<sup>3</sup> ГОСТ Р 52113-2014. Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг // Введ. 2014-11-06. – М.: Стандардинформ, 2015. – 15 с.

<sup>4</sup> ГОСТ 15467-79. Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения // Введ. 1979-07-01. – М.: Стандардинформ, 2009. – 21 с.

ГОСТ Р ИСО 9000-2008<sup>5</sup> определяет качество как степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям. В законодательстве также даны определения качества. Согласно ФЗ №29 «О качестве и безопасности пищевых продуктов»<sup>6</sup> качеством пищевых продуктов является совокупность характеристик пищевых продуктов, способных удовлетворять потребности человека в пище при обычных условиях их использования.

Для определения качества услуги или продукта необходимо:

- определить реальные характеристика объекта;
- установить требуемые характеристики объекта на основании анализа потребностей;
- сравнить реальные и требуемые характеристики объекта.

Для повышения качества продукции используются *количественные* и *качественные* методы оценки качества. Область деятельности, связанная с количественной оценкой качества продукции, называется квалиметрией.

*Квалиметрия – научная область, объединяющая количественные методы оценки качества, используемые для обоснования решений, принимаемых при управлении качеством продукции и стандартизации.*

Оценка уровня качества состоит из следующих этапов:

- выбор определенная группы показателей качества и обоснование ее необходимости и достаточности;
- описание методов определения значений показателей качества;
- установление начальных значений показателей и исходных данных для определения качества продукции;
- расчет фактических значений показателей качества и их сравнение с базовыми;
- анализ и сравнение вариантов возможных решений и нахождение наилучшего;
- аргументирование рекомендаций для принятия управляющего решения.

В научной литературе выделяют четыре вида качества: функциональное, техническое, социальное и этическое. Под *техническим* качеством понимают качество основного продукта, которое потребитель получает в результате купли-продажи, например, при покупке еды в ресторане или кафе. Влияние на техническое качество оказывает использование при изготовлении пищи специального оборудования, автоматизированных систем. *Функциональное* качество - это характеристика

<sup>5</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь// Введ. 2008-12-18. – М.: Стандартинформ, 2009. – 30 с.

<sup>6</sup> Федеральный закон от 02.01.2000 N 29-ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов» (в ред. От 13.07.2015) [Электронный ресурс]// СПС КонсультантПлюс: Законодательство: ВерсияПроф. – URL:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_25584](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_25584). - Загл. с экрана.

процесса, вида и способа оказания услуги. К параметрам функционального качества относятся, вежливость и профессионализм персонала.

Под *социальным* качеством понимают качество культуры, которое создается поведением сервисных служащих по отношению к потребителям. Критериями данного качества являются отзывчивость, любезность и дружелюбие персонала.

*Этическое* качество выражается в ответственности предприятия при разработке и оказании услуг, которые не могут причинить вред здоровью и жизни потребителей.

Качество обслуживания в гостинице – краеугольный камень всей отрасли гостеприимства. Согласно международным стандартам, качество – это способность удовлетворить потребности клиента, как явные, так и предполагаемые.

*Качество – это свойства и характерные особенности услуг, которые вызывают удовлетворение у потребителя и как отсутствие недостатков, усиливающее удовлетворение у клиентов.*

Особые свойства гостиничных услуг увеличивают затрат на их производство, что естественно повышает цены на услуги. Но потребители должны быть согласны оплачивать эти затраты за дополнительные свойства услуг. *Дополнительным свойством услуг является качественное обслуживание, обеспечивающее формальный и психологический комфорт клиента.* Формальный комфорт обеспечивает продажа, выполнение услуги. Психологический – вежливость, внимание, приветливость персонала. Иначе говоря, качество услуги зависит от того, где, кто и когда предоставляет услугу.

Комфортное качественное обслуживание основывается на стандартизации. Согласно международным стандартам, **качество – это способность удовлетворить потребности клиента как явные, так и предполагаемые.**

**Стандартизация** – это процесс подтверждения объекта стандартизации требованиям стандарта.

**Критерии выбора отеля при повторном визите...**

- на первом месте стоит не что иное, как соблюдение стандартов обслуживания в гостинице;
- на втором месте – расположение сотрудников отеля к клиенту;
- на третьем – дизайн и интерьер гостиницы.

**Стандарты обслуживания** – это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Существует несколько уровней стандартов обслуживания

**1. Международные стандарты.** Международные стандарты обслуживания, разрабатываемые такими организациями как IH&RA, UNWTO, ICCA, UFTAA/FUAAV, PATA дают наиболее общие предписания для обслуживания клиентов гостиниц. В частности, сотрудникам гостиницы нельзя спорить с клиентом и доказывать свою правоту, а следует внимательно и доброжелательно выслушивать жалобы гостя и немедленно на них реагировать.

**2. Российские стандарты** отечественных ассоциаций. Эти стандарты разрабатываются Российской гостиничной ассоциацией (РГА).

**3. Государственные (национальные) стандарты.** Национальные стандарты или ГОСТы, определяют условия безопасности и гигиены в гостиницах, ответственность предприятия, порядок разрешения жалоб и общие рекомендации к качеству туристского обслуживания (комфортность, эстетичность, этичность персонала и т.д.)

**4. Внутренние стандарты предприятия.** Внутренние стандарты – это пошаговые инструкции для каждого сотрудника. Разрабатываются и составляются эти должностные инструкции менеджментов гостиницы на основе внутренних стандартов предприятия. В конечном итоге каждый работник предприятия получает четкое «Руководство по специальности», в котором строго прописаны: дресс-код, манера общения с клиентами, способы и объем предоставления информации об услугах, методы реагирования на непредвиденные ситуации.

Основной проблемой для каждого предприятия гостеприимства является стабильность клиентуры гостей, потеря клиента негативно сказывается на доходах предприятия. Статистика утверждает, что на завоевание нового клиента требуется в 5 раз больше затрат, нежели на удержание прежнего.

#### ***Нормативы обслуживания...***

Горничные гостиницы обычно работают в две смены: с 7.00 до 15.00 и с 15.30 до 22.00. Норма на одну горничную составляет 11-18 номеров за смену в зависимости от классности отеля, размера номеров и типа уборки (полная уборка после выезда клиента или частичная для занятого номера). Для уборки всех помещений гостиницы разработаны инструкции. Для уборки номера инструкция выглядит следующим образом:

- постучать в дверь номера 3 раза, убедившись в отсутствии гостя, открыть дверь номера;
- открыть окно, убрать мусор;
- убрать постель, собрать грязное белье, застелить свежее, вымыть руки;
- вымыть посуду, перевернуть вверх дном, накрыть полотенцем;
- убрать санузел, двигаясь от чистых поверхностей к грязным;
- закрыть окно и произвести уборку пыли, двигаясь сверху вниз;
- уборка пола: сначала он подметается, а затем убирается пылесосом.

На уборку номера отводится 20-30 минут в зависимости от его размера и оснащённости.

Возникает вопрос: почему предприятия гостеприимства теряют своих клиентов? Статистические исследования свидетельствуют, что основную массу клиентов предприятия теряют из-за недостаточного качества, причем из-за плохого обслуживания предприятия теряют в пять раз больше клиентов, чем из-за плохого продукта. По мнению исследователей 68% клиентов расстается с предприятием из-за неудовлетворительного отношения к ним персонала; 14% клиентов разочарованы качеством продукта; 9% - находят цену слишком высокой; 5% - приобретают новые привычки; 3% - уезжают; 1% - умирают. Приведенные статистические данные наглядно показывают значение персонального обслуживания в процессе завоевания клиента.

Общепризнанными критериями качества обслуживания клиентов в гостинице считаются:

- предупреждение ожиданий гостя;
- стабильность работы
- компетентность персонала;
- понимание и отзывчивость сотрудников;
- доступность их для контакта;
- своевременное информирование гостя;
- обеспечение безопасности
- внимательный и индивидуальный подход к каждому клиенту.

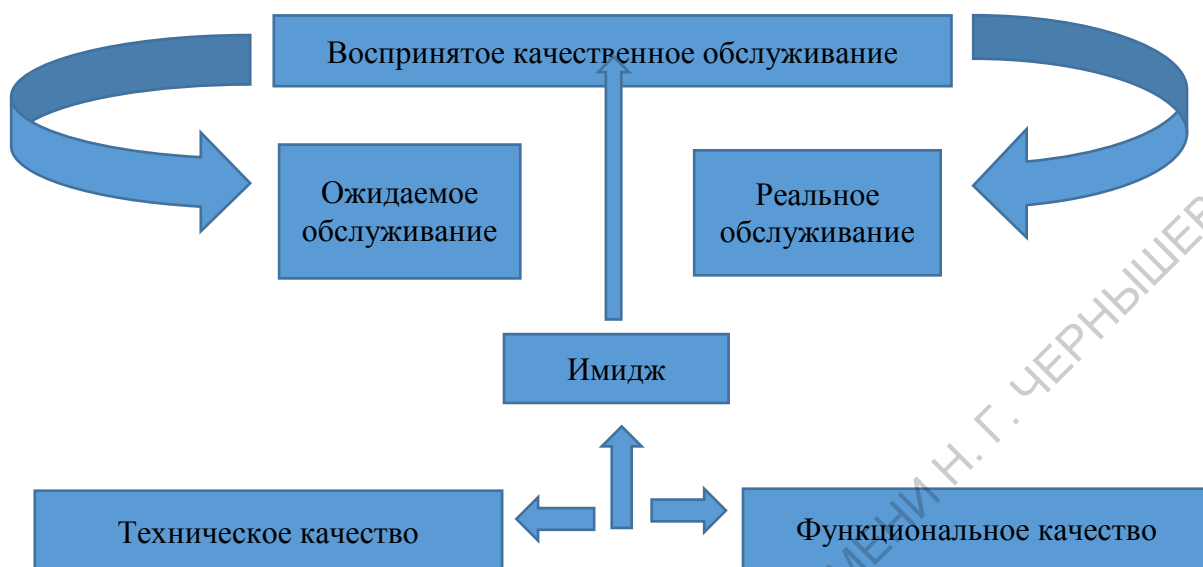
Качество услуги может рассматриваться с двух сторон. С одной стороны – как техническое качество. С другой – как функциональное.

**Техническое качество** – это, то с чем остался клиент после его взаимоотношений с обслуживающим персоналом. Например, техническое качество – это номер в гостинице.

**Функциональное качество** – это процесс предоставления услуги. В течение этого процесса потребители проходят несколько этапов во взаимодействии с различным обслуживающим персоналом. Наиболее наглядный пример функционального качества – заезд клиента в гостиницу. Этот процесс можно условно подразделить на 5 этапов: резервирование номера клиентом; приветствие от швейцара; сопровождение к столу регистрации; регистрация; сопровождение в номер. На каждом из этих этапов клиент получает свое обслуживание, которое в совокупности составляет функциональное качество процесса заезда в гостиницу. Более того, хорошее функциональное качество может улучшить впечатление от номера, который не совсем подходит к клиенту. И, наоборот, плохое функциональное качество может привести к тому, что даже отличный номер вызовет неудовольствие клиента.

**Полное качество** услуги представляет собой взаимосвязь технического и функционального качества (см. схему 2).





**Схема 2. Модель качественного обслуживания**

Для учета всех качеств услуги в теории и практики гостеприимства используется модель качественного обслуживания. Данная модель оценивает качественное обслуживание с точки зрения ожидания клиента. Ожидания строятся на относительной оценке предложений услуг и на их основе принимается решение о приобретении услуги. Если качество услуги не оправдывает ожидание потребителя, то он не удовлетворен. Если его ожидания реализовались, то потребитель удовлетворен. Если качество услуги превосходит его ожидания, то потребитель восхищен.

Следует подчеркнуть, что деятельность предприятия гостеприимства направлена не только на удовлетворение потребностей клиента и его ожиданий, но и на то, как удержать клиента, создать с ним постоянные связи. В этой связи особое значение приобретает работа с жалобами клиентов. Чтобы сохранить как можно больше клиентов предприятия гостеприимства, следует научиться правильно реагировать на жалобы клиентов. Исследования независимых маркетинговых компаний США показали, что если жалоба потребителей была очень серьезной, то 91% из них уже никогда не обратятся к услугам данного предприятия. Но если эта жалоба была быстро урегулирована, то 82% вновь воспользуются услугами предприятия.

Другой существенный момент в выявлении некачественного обслуживания – отсутствие жалоб. Большинство клиентов старается не жаловаться, а просто прекращают пользоваться услугами предприятиями. Тем самым они не дают возможности руководителям и менеджерам разрешить конфликтные ситуации. Так, например, по данным собранным американскими авиакомпаниями, 50% клиентов, имеющих претензии к какой

либо авиакомпании, но не высказавших их, стараются больше к ним не обращаться. Между тем 87% из тех, кто высказал свое недовольство, продолжают пользоваться услугами данных компаний.

Наличие жалоб клиентов или их отсутствие порождают определенные мифы, согласно которым руководству предприятий «не стоит особенно задумываться о внимании к клиентам» (см. таблицу).

**Таблица 4**

**Распространенные мифы насчет жалоб клиентов**

<p><b>Миф первый</b> Если нет жалоб со стороны клиента, значит, мы работаем идеально</p>	<p>Не рассчитывайте на это! Исследования показали, что только 4 из 100 недовольных клиентов напрямую идут жаловаться</p>
<p><b>Миф второй</b> Потеря одного клиента не повредит нам</p>	<p>Один недовольный клиент, скорее всего, поделится своим недовольством, как минимум, с десятью другими людьми – и считайте, что они уже потеряны как клиенты</p>
<p><b>Миф третий</b> Если мы станем труднодоступными, жаловаться станут меньше</p>	<p>В какой то мере это верно, так как работающая организация дает знать своим клиентам, что готова удовлетворить любую жалобу. Жалующимся клиентам обычно уделяют больше внимания.</p>
<p><b>Миф четвертый</b> Мы всегда можем привлекать новых клиентов</p>	<p>Возможно, но гораздо дороже будет стоить привлечь новых клиентов, чем сохранить старых.</p>
<p><b>Миф пятый</b> Даже если мы удовлетворим жалобы, клиенты к нам уже не вернуться</p>	<p>Неправда! Клиенты, жалобы которых удовлетворены, более лояльны к вам, нежели к тем, кому они никогда не жаловались</p>
<p><b>Миф шестой</b> Клиенты, которые жалуются – это просто скандалисты</p>	<p>Редко, так как обращение с жалобой требует времени и доставляет беспокойство, а иногда требует определенных расходов</p>

Таким образом, основой качественного обслуживания является знание того, что ожидает клиент и какая непредвиденная ситуация может возникнуть в процессе обслуживания. Иначе говоря, руководство предприятия гостеприимства должно знать, что ожидает клиент и реализовать эти ожидания с высоким качеством.

Для повышения качества обслуживания и лояльности клиентов, внедряются такие формы обслуживания в гостинице, как дополнительные услуги, акции и спецпредложения, а также разрабатываются специальные программы лояльности клиентов.

Дополнительные услуги можно разделить на три категории:

*всегда бесплатные:* вызов скорой помощи, пользование аптечкой, побудка в установленное время, напоминание о встрече, предоставление кипятка, швейных принадлежностей, одного комплекта посуды в номер, настольных игр;

*обычно бесплатные:* доступ в интернет, вызов такси, доставка багажа в номер, доступ к бизнес-центру, предоставление информации о местах развлечений в городе, афиши культурных событий;

*платные:* организация экскурсионного обслуживания сотрудниками гостиницы, продажа сувениров, организация общественного питания, бытовые услуги (ремонт и чистка одежды и обуви), фитнес-центр, детская комната, SPA-процедуры, предоставление зала и оборудования для проведения конференций, услуги переводчика, транспортное обслуживание в гостинице и многое другое.

**Акции и спецпредложения** – это:

- организация развлекательных мероприятий, проведение праздников;
- программы для обслуживания деловых мероприятий;
- программы для молодоженов, VIP –персон;
- акции выходного дня;
- розыгрыши призов;
- сезонные распродажи;
- льготы отдельным категориям клиентов.

**К специальным программам лояльности клиентов относят:**

- **Разного рода скидки:** детям, туристическим группам, постоянным клиентам;
- **Накопительные карты,** бонусные программы – когда клиент получает за заказ баллы, которые затем трансформируются в скидки; предоставляются бонусные дни пребывания и прочие особые условия;
- **Индивидуальные программы и привилегии** – когда гостиница накапливает информацию о постоянных клиентах и выстраивает индивидуальную стратегию обслуживания в зависимости от их требований и предпочтений;
- **Программы обслуживания корпоративных клиентов,** которые могут включать бесплатный трансфер, специальную скидочную систему, помощь в организации конференций, экскурсий, бизнес-ланчей.

Модель качественного обслуживания включает 5 ступеней.

1. **Ожидания потребителя и реакция руководства.** Руководство предприятий гостеприимства не всегда в состоянии понять, что ожидает клиент и каковы особенности его требований в оказании обслуживания. Для понимания этого вопроса на многих предприятиях проводят исследования потребностей клиентов.

На этой стадии оцениваются особенности потребительских предпочтений клиента.

2. **Восприятие руководства и спецификация качественного обслуживания.** Эта стадия наступает, когда руководство предприятия знает, что хотят их потребители, но не способно или не заинтересовано в

совершенствовании обслуживания. Можно выделить несколько причин возникновения данной ситуации: неадекватное отношение к качеству; недостаток понимания степени выполнимости; неадекватная стандартизация задачи; отсутствие цели. Эта стадия предполагает поиск нетрадиционных способов решения сложившихся ситуаций по качественному обслуживанию.

**3. Спецификация качественного обслуживания и предоставление услуги.** Эта стадия составляет компонент выполнения обслуживания. Руководство знает, какие есть потребности у клиента и знает, что надо предпринять, но служащие неспособны на такой уровень обслуживания. На этой стадии проблемы возникают в период взаимоотношения служащих и клиентов.

**4. Предоставление обслуживания и внешние связи.** Стадия возникает, когда предприятие обещает больше в области внешних связей, чем может предоставить. Например, если фирма приглашает оценить привлекательность острова в межсезонье, то посетители должны их оценить на самом деле.

**5. Ожидаемое обслуживание и восприятие предоставленного обслуживания.** Эта стадия результат всего процесса обслуживания, который определяется как разница между стандартным уровнем качества и предоставленным уровнем качества.

Применение модели качественного обслуживания позволяет получить ряд преимуществ:

- *удержать клиентов.* Высокое качество привлекает постоянных клиентов и создает положительное общественное мнение;

- *избежать ценовой конкуренции.* Если все предприятия разделить на три группы по уровню качества, то предприятия 1 группы могут за счет качества поощрять своих клиентов на 5% больше, чем предприятия 3 группы. Высокое качество позволяет максимизировать доход предприятия;

- *удержать хороших служащих.* Пополнение кадров упрощается, затраты на обучение персонала сокращаются.

- *сократить издержки качества,* как внутренние, так и внешние. Внутренние издержки связаны с исправлением ошибок, выявленных предприятием, прежде чем услуга будет предоставлена клиенту. Внешние издержки связаны с ошибками, которые клиенты испытывают на себе.

Таким образом, качество складывается из технического, функционального и общественного компонента. Руководитель предприятия гостеприимства должен помнить, что в конечном итоге восприятие предоставленного качества клиентам - это главное. Клиенты оценивают предоставленные услуги исходя из своих ожиданий. Если восприятие уровня услуг отвечает ожиданиям, то они рассматривают обслуживание как качественное. Если же восприятие уровня услуг не оправдывает их ожидания, то они рассматривают обслуживание как плохое. Ожидания формируются в результате их предшествующего опыта под влиянием общественного мнения, а также внешних связей предприятия.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое качество?
2. Что представляет собой полное качество услуги и каковы его основные составляющие элементы? Как взаимосвязаны между собой техническое и функциональное качество?
3. Рассмотрите на конкретном примере модель качественного обслуживания.
4. Что такое трудовые ресурсы, человеческий фактор и какую роль они играют в качественном обслуживании?
5. Правомерно ли такое утверждение, что «качество стоит совсем недорого». Свой ответ аргументируйте.
6. Специалисты Гарвардской школы бизнеса выделили восемь признаков качества. Это исполнение, особенность, надежность, соответствие, прочность, возможности обслуживания, внешний вид, репутация качества.
  - Рассмотрите эти признаки качества применительно к товарам и услугам предприятий гостеприимства.
  - Подумайте о последнем вашем обращении в предприятие услуг. Какое значение для вас имели признаки качества при обращении к услугам данного предприятия?
  - Посмотрите рекламу по телевидению, обращающую внимание на качество. Какие признаки качества обычно рекламируются?
7. Правомерно ли утверждение? Повышать качество обслуживания в гостинице, а с ним и лояльность клиентов, необходимо и выгодно. Но и в этом благородном деле нужен, во-первых, четкий контроль над постоянным соблюдением требований персоналом, а, во-вторых, чувство меры, дабы в погоне за удовлетворением клиентских интересов не выбросить деньги на ветер.

### **Тесты**

Технология приема и обслуживания посетителей в гостинице

1. Как вы поступите, обнаружив в номере клиента на видном месте выключенный кипятильник? Выберите правильный ответ:

- А) изымите его и проведете с клиентом беседу о правилах пожарной безопасности;
- Б) не изымете кипятильник, но проведете беседу;
- В) не изымите кипятильник, но предложите чай, приготовленный вами;
- Г) не будите обращать внимания.

2. Убрав номер после выезда проживающего, горничная обнаружила забытые им вещи. В этом случае составляется акт. В каком количестве экземплярах составляется акт о забытых при выезде вещах? Выберите правильный ответ:

- А) в одном;
- Б) в двух;
- В) в трех;
- Г) в четырех

3. В отсутствие проживающего в его номер проникли посторонние лица, совершившие кражу вещей. Кто присутствует при составлении акта о пропавших из номера вещах? Выберите правильный ответ:

- А) потерпевший, представитель администрации, сотрудник милиции;
- Б) потерпевший, два представителя администрации;
- В) потерпевший, два свидетеля из числа проживающих, работник гостиницы.

4. При уборке номера после выезда проживающего на туалетной полочке в ванной комнате обнаружены мужские наручные часы. Надо ли в акте о забытых при выезде вещах указывать цвет металлических часов? Выберите правильный ответ:

- А) не надо;
- Б) надо;
- В) надо, но только в тех случаях, когда одновременно на этаже или в другом месте еще были забыты часы.

5. Дежурный администратор заметил на одном из этажей гостиницы подозрительного незнакомого человека. Как он должен поступить? Выберите правильный ответ:
- А) обязательно спросить его, кого и из какого номера он хочет видеть;
  - Б) спросить, к кому и в какой номер он пришел, и проводить его до указанного номера;
  - В) постараться не привлекать внимания посетителя, проследить за ним.
6. В номере находится больной. Должны ли сотрудники гостиницы по его просьбе приобретать в аптеке лекарства за счет клиента? Выберите правильный ответ:
- А) да, это их обязанность;
  - Б) нет, это не предусмотрено правилами;
  - В) да, если есть возможность оставить рабочее место;
7. Из номера гостиницы у клиентки неизвестные лица похитили золотые серьги. В каком размере возмещается клиенту стоимость похищенных из номера ювелирных украшений? Вы думаете, что:
- А) в сумме, равной заявленной клиентом, но не выше рыночной на момент утраты;
  - Б) в сумме, равной расценкам за лом драгоценных металлов;
  - В) возмещается фиксированная страховая сумма, размер которой устанавливается администрацией;
  - Г) возмещается страховая сумма при наличии справки из милиции.
  - Д) стоимость не возмещается.
8. Утром в последний оплаченный клиентом день дежурный администратор поинтересовался, когда он предполагает выезжать из гостиницы. Всегда ли следует спрашивать гостя о времени предполагаемого отъезда при утренней сдаче ключе в последний им день? Выберите правильный ответ:
- А) всегда;
  - Б) только в период загруженности;
  - В) не следует спрашивать, так как это создает у клиента психологический дискомфорт;
9. Во время уборки номера горничная обязана проверить телевизор, холодильник, радио, освещение:
- А) только при подготовке номера к новому заселению;
  - Б) ежедневно;
  - В) один раз в три дня;
  - Г) один раз в неделю.
10. Уходя утром из номера, проживающий оставил свой чемодан и часть вещей из него выложил на кровать и письменный стол. Можно ли при уборке номера собирать вещи и убирать их в чемодан? Вы думаете, что:
- А) нельзя;
  - Б) можно.
11. При уборке номера горничная положила разложенные личные вещи проживающего на место: брюки, сорочку – повесила в шкаф, ботинки, тапочки, туфли – поставила в прихожую под вешалку; ночную пижаму положила в изголовье кровати. Правильно поступила горничная? Выберите правильный ответ:
- А) изымите его и проведете с клиентом беседу о правилах пожарной безопасности;
  - Б) неправильно, вещи необходимо оставлять на своих местах;
  - В) вещи проживающего трогать нельзя;
  - Г) правильно, но это не относится к разложенным на столе бумагам, рукописям, раскрытым книгам и журналам.
12. После того как ввели нового гостя в его номер в дневное время, необходимо в первую очередь:
- А) открыть все шторы;
  - Б) проверить, работает ли телефон;
  - В) открыть дверцы шкафа;
  - Г) придвинуть гостю стул.

Д) показать ванную комнату.

### 1.3. Методы оценки показателей системы качества услуг

Для оценки качества используют систему показателей.

*Система показателей качества – это совокупность показателей, характеризующих качество и методы оценки, необходимых для осуществления общего руководства качеством.*

Согласно стандарту показатели качества делятся на следующие группы: назначения, безопасности, надежности, профессионального уровня сотрудников. СНОСКА

К группе *назначения* относятся показатели применения и совместимости (например, среднее время ожидания обслуживания потребителя или материальная и техническая база).

К группе *безопасности* относятся безопасность для жизни или окружающей среды, радиационная безопасность, взрывобезопасность.

К группе *надежности* относятся надежность результата, безотказность, долговечность, сохранность, стойкость к внешним факторам.

К группе *профессионального уровня сотрудников* относятся уровень подготовки, навыки и знания, соблюдения норм, доброжелательность и внимательность к клиентам.

Качество может классифицироваться по отношению к свойству продукции, на основании следующих показателей

- Своевременность – предоставление услуги необходимые клиенту в оговоренные сроки;
- Длительность – это период времени обслуживания потребителя с его участием или срок, в течение которого услуга выполняется без его участия;
- Материальность – наличие необходимого оборудования, восприятие помещений, внешний вид персонала;
- Технологичность – особенности протекания технологического цикла выполнения услуги и некоторых ее физико-технических характеристик (звук, освещение);
- Полнота – предоставление клиенту услуги в полном объеме;
- Уверенность – воспринимаемая компетентность и вежливость, уровень культуры и образования персонала. Формируемое доверие организации и персонала к себе;
- Сопереживание;
- Доступность – легкое и приятное общение с сотрудниками, информация об услугах на понятном для потребителей языке, а также

стремлению лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним.

- Информационность – включает в себя информационное обеспечение потребителя результатов и особенностей услуги.
- Экологичность – экологические характеристики услуги, процесса обслуживания;
- Эстетичность – комфортность обстановки обслуживания, внешнее оформление товара, дизайн интерьера<sup>7</sup>.

Для оценки показателей качества используют ряд методов: метод «нейтральных зон», методика SERVQUAL, метод критических случаев и метод «Тайного покупателя».

Метод «нейтральных зон»<sup>8</sup>, заключается в том, что определенные поведенческие реакции являются результатом комплексных и последовательных процессов и, так как нет причин противодействовать такому проявлению, человек остается нейтральным в своих ответных реакциях, не задумываясь. То же самое можно сказать и о восприятии потребителем предлагаемого обслуживания.

Если обслуживание оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого качества, то скорее всего удовлетворение не будет получено. Только в том случае, когда уровень обслуживания и качество в восприятии потребителя находятся за пределами нейтральной зоны, он испытывает либо чувство удовлетворения, либо неудовлетворенности. Из этого следует, что тем более важными для потребителя являются те или иные элементы обслуживания, тем более узкой будет нейтральная зона, и, следовательно, менее нейтральным будет оставаться потребитель по отношению к предлагаемому обслуживанию. Некоторые элементы обслуживания могут иметь ответную положительную или отрицательную реакцию потребителей, а другие могут вообще не создавать ответной реакции.

Так, приоритетным фактором для потребителя, пришедшего в заведение быстрого питания, будет скорость обслуживания, чистота и цена. Если же он придет в ресторан или кафе, то уже большее внимание будет уделяться внешнему интерьеру, качеству блюд и обслуживания.

Согласно данному методу выделяют четыре группы элементов: критические, нейтральные, удовлетворяющие и разочаровывающие.

*Критические* элементы составляют наименьшую нейтральную зону. Это основные факторы, оказывающие прямое воздействие на потребителя. Они должны быть удовлетворены в первую очередь, потому что основываются на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей. Эти актуальные сроки годности продуктов, чистота зала и т.д. Эти элементы

---

<sup>7</sup> Мишин В.М. Управление качеством: Учебное пособие// - 2-е изд. Перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 57 с.

<sup>8</sup> Фадеева Н.В. Методология оценки качества услуг.//Н.В.Фадеева// Вестник ТГТУ. 2012. Том 18, №2. С.487



называются критическими, потому, что они вызывают или положительную, или отрицательную реакцию исходя из того, достигнуты эти минимальные стандарты или нет.

*Нейтральные* элементы не воздействуют на опыт и создают нейтральную зону. Это цвет униформы сервисных служащих, цветовая гамма интерьера кафе, а также расположение автомобильной стоянки. Так как эти элементы имеют слабое влияние на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит затрачивать значительных управленческих усилий.

Элементы, приносящие *удовлетворение*, вызывают положительную реакцию, если ожидания предвосхищены, но если они просто удовлетворены или тем более неудовлетворены, то реакции не будет. Например, акции по дегустации новых блюд, система бонусов и скидок. Отсутствие этих элементов не огорчают потребителей, и наоборот, приносят удовлетворение, если клиенты вдруг обнаруживают их.

Элементы, приносящие *разочарование*. Если элементы не выполнены правильно, то они вызывают отрицательную реакцию. В то же время никакой реакции не последует, если все делать правильно. Например, неправильно организованная стоянка для машин, заставляющая покупателей далеко идти, отказ от безналичного расчета, недружелюбие персонала. Выполнение этих элементов обязательно, однако улучшения качества этих элементов не повысит уровень удовлетворенности потребителей.

Данный метод позволяет спрогнозировать оценку качества, ввиду того, что каждый рассматривается в трех категориях: «удовлетворение», «нейтральное отношение» и «разочарование».

Метод SERVQUAL на основе анкетирования позволяет оценивать реакцию потребителей на качество обслуживания по пяти критериям:

- материальность (проявление физических свойств средств обслуживания, персонала, связей)
- надежность (способность выполнять обещанное клиентам);
- отзывчивость (дружелюбное, открытое отношение к клиентам);
- гарантированность (знания, навыки и способности к искреннему и доверительному обслуживанию клиентов);
- эмпатия (понимание клиента и его индивидуальных запросов).

Для измерения расхождений между ожидаемым и реальным уровнем качества, исследователи разработали анкету из 22 вопросов. При детальном рассмотрении данного метода можно сказать, что использование наиболее точно подходит для повышения инновационной активности предприятий сферы сервиса. При проведении анализа качества обслуживания можно получить возможность:

- приобрести полное представление об ожиданиях клиентов относительно взаимодействия с сервисными служащими;
- выделить важные для клиента параметры оценки работы сервисной службы;
- определить «разрывы» в деятельности клиентской службы, определяющие выявленные недостатки;

- установить направления повышения эффективности деятельности сотрудников предприятия с учетом предпочтений и ожиданий потребителей;
- оценить реальный уровень восприятия клиентами работы сервисной службы и обнаружить недостаток удовлетворенности клиентов.

Вопросы данной анкеты необходимо адаптировать под выбранный тип сервисного предприятия. Однако у данного метода существует весомый недостаток: постановка вопроса об ожидании будет побуждать респондента устанавливать чересчур высокую оценку по шкале ожидания.

*Метод «критических случаев»* заключается в эмпирическом исследовании случаев взаимодействия между потребителем и работником сервисного предприятия. Он является качественным методом и представляет собой гибкий инструмент сбора данных. Были проведены исследования по поводу рассмотрения в качестве критического случая факт контакта между потребителем и сотрудником сервисного предприятия и степень удовлетворенности или неудовлетворенности потребителя этим взаимодействием. Существует ряд критериев отнесения взаимодействия к критическим случаям:

- наличие взаимодействия между потребителем и сотрудников сервисного провайдера;
- значительность случая с точки зрения потребителя (степень удовлетворения или неудовлетворения, которая запомнилась потребителю);
- факт взаимодействия является отдельным эпизодом сервисного обслуживания;
- факт взаимодействия должен быть детально описан в рамках тех вопросов, которые задаются потребителю.

Обработка данных, полученных от потребителей-респондентов, заключается в классификации критических случаев по трем категориям: критические случаи, связанные с системными сбоями в процессе оказания сервиса; критические случаи, связанные с реализацией ожиданий и запросов потребителей по адаптации сервиса под их специфические нужды; критические случаи, связанные с проявлением инициативы или неожиданными действиями персонала сервисного провайдера.

После этого проводится анализ с целью определения точек соприкосновения сервисного персонала с потребителями, которые наиболее часто вызывают неудовлетворенность и удовлетворенность.

С помощью метода *«тайного покупателя»* можно оценить не только обслуживание, но и качество предоставляемой продукции. Его отличительной особенностью является то, что оценку персонала сервисного предприятия проводит сторонняя организация, а тайные покупатели - это не заинтересованные лица и потому могут дать объективную оценку качеству услуг и обслуживания в целом. Для фиксации такого исследования обычно

ведется скрытая аудио- и видеозапись. Также, в большинстве случаев, поведение тайного покупателя оговаривается до похода в место проверки.

Система оценки «Тайный покупатель» осуществляется с целью:

- оценки выполнения стандартов и качества обслуживания покупателей на предприятиях;
- определения направления в совершенствовании системы обслуживания клиентов.

Для грамотной оценки системы качества обслуживания тайному покупателю необходимо заполнить анкету. Плюсом данного метода является весьма подробная оценка работы персонала заведения, общего вида помещения, качества обслуживания.

Однако у метода также имеются недостатки:

- организация тайного покупателя обходится относительно дорого, проведение требует неоднократных повторов. Ввиду того, что качество услуг и обслуживания отличается непостоянностью, для их поддержания на высоком уровне необходимо проводить периодические проверки.
- Часто возникают затруднения в подборе сотрудников. В качестве тайных покупателей должны выступать опытные, открытые к взаимодействию люди, способные соблюсти все условия, заложенные в легенде;
- Также главным недостатком является негативное отношение персонала к данному методу, ввиду провокационного поведения тайного покупателя

## ***Часть 2. Удовлетворенность потребителей в системе управления качеством услуг***

### ***2.1. Сервис в сфере гостеприимства: понятие и виды. Технология обслуживания.***

**Сервис** – это особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания ему услуг. Уже в XX веке сервис превратился в крупномасштабную сферу человеческой активности. Сейчас более 70% населения, занятого в экономике промышленно развитых стран, работают в сфере услуг.

**Сфера сервиса** – организованное обслуживание потребителей предприятиями сферы услуг.

Английское слово service может означать следующие понятия:

- «служба» как услужение;
- «обслуживание» как работа, выполняемая для кого-либо;

- «услуга», «одолжение».

С организационной точки зрения **сервис** представляет собой специализированный процесс соединения производителя услуг с индивидуальным потребителем, что предполагает многовариантность форм услуги и самого сервиса. В гостиничной индустрии понятием «сервис» обозначается процессуальная сторона создания и предоставление гостиничных услуг как конечного продукта.

Сервис включает в себя три основные составляющие: производственно-техническую, информационную и сбытовую. В зависимости от преобладания того или иного направления конкретные виды сервисной деятельности можно отнести к техническому сервису, информационному сервису или сбытовому сервису.

Современный сервис сопровождает физический продукт на всех стадиях его существования: в разработке, производстве, продаже, потреблении и, в конце концов, при утилизации или ликвидации отходов. Современный сервис базируется на восьми основных принципах, которые являются общепринятыми нормами в данной сфере деятельности, как-то:

-обязательность предложения (любой проектируемый товар или группа услуг обязательно должны предполагать сопутствующие услуги, направленные на комплексное удовлетворение потребностей клиента);

-необязательность использования (производитель услуг не имеет права навязывать клиенту какие бы то ни было услуги без его специального согласия);

-эластичность сервиса (для удобства реализации и потребления услуг они группируются в пакеты, ассортимент которых должен быть достаточно широк: от минимально необходимых до максимально целесообразных);

-удобство сервиса (сервис предоставляется в том месте, в такое время и в такой форме, которые устраивают потребителя);

- техническая адекватность сервиса (сервис представляется в форме, соответствующей современному уровню научно-технического прогресса в данной области);

-информационная отдача сервиса (предоставление услуг и прямое общение с клиентом является незаменимым источником информации для дальнейшего проектирования и развития услуг, поэтому необходимо наладить систему учета спроса, пожеланий и жалоб клиентов);

-разумная ценовая политика в области сервиса;

-гарантированное соответствие обговоренной с клиентом услуги ее реальному содержанию.

По *функциональной сущности* сервис подразделяется на:

-производственный, который оказывается экономическим структурам в связи с их производственными нуждами (ремонтные, банковские, охранные, деловые);

-жизнеобеспечения, связанный с обслуживанием граждан в рамках семейно-домашних связей (обустройство жилища, ведения домашнего хозяйства, реализация семейных потребностей, отдых);

-социальный, нацеленный на удовлетворение потребностей в рамках общественных отношений (транспортные, финансовые, связи, рекреационные, образовательные, информационные);

-культурный, связанный с удовлетворением познавательно-научного, художественно-эстетического, развлекательного плана.

По времени осуществления сервис подразделяется на предпродажный (допродажный) и послепродажный. Некоторые исследователи отдельно выделяют сервис во время продаж.

По содержанию работ сервис подразделяется на жесткий/мягкий и прямой/косвенный. *Жесткий* сервис включает в себя все услуги, связанные с заранее определенными и жестко закрепленными условиями договора, технической инструкции, правил эксплуатации. *Мягкий сервис* – это комплекс интеллектуальных услуг, направленный на индивидуализацию и расширение сферы полезности основного товара (группы услуг) с целью повышения удовлетворенности потребителя. *Прямой сервис* – это группа услуг, направленная непосредственно на удовлетворение потребностей в данной области (например, в сфере туризма). *Косвенный сервис* – это услуги, дополнительно оказываемые при потреблении основного товара (группы услуг), не имеющие прямого отношения к данной отрасли, а используемые для привлечения потребителя (например, при совершении крупной туристской сделки, связанной с заграничной поездкой, предоставление семье клиента билетов на коллективный поход в цирк в родном городе).

По охвату потребителей сервис подразделяют также на эксклюзивный, избирательный, селективный и массовый виды.

Виды сервиса классифицируются по формам человеческой деятельности. Согласно данному критерию выделяется:

-*материально-преобразовательная сервисная деятельность* - это изменение человеком вещества природы, создание окружающего нас мира вещей, а также преобразование общества и человеческого организма. Сервис в данной сфере включает в себя разнообразные услуги, в том числе индивидуальные, по удовлетворению материальных потребностей людей.

-*показательная сервисная деятельность* – направлена на удовлетворение духовных потребностей человека – предоставление знаний или информации. К этому типу относятся образовательные и информационные услуги. Основные уровни сервиса в познавательной деятельности: предоставление информации об отдельных фактах и событиях и анализ информации, выявляющий закономерности функционирования и развития данной сферы явлений.

-*ценностно-ориентационная сервисная деятельность* – это установление значения явления для человека. Сервис в области ценно-ориентационной деятельности осуществляется через: рекламу, экспертизу,

психодиагностику, имиджмейкерские услуги; художественно-оформительскую деятельность; услуги религиозного характера.

*-коммуникативная сервисная деятельность* – это организация (коммуникации) между отдельными людьми и (или) организациями. К этому направлению сервисной деятельности относятся организация презентаций, встреч, конференций, выставок, переговоров, Интернет, услуги языкового перевода, психологический тренинг, деятельность средств массовой информации, услуги связи.

Профессиональная деятельность в сфере сервиса включает четыре составляющих элемента: собственно сервис; производственно-технологическая; организационно-управленческая; научно-исследовательская.

Таблица 5

**Профессиональная деятельность в сфере сервиса**

Элементы профессиональной деятельности	Характерные особенности элемента профессиональной деятельности
Собственно сервисная деятельность	Проведение анализа заказа на услуги, проведение экспертизы и (или) диагностики; исследование возможностей и методов оказания услуги; деятельность по разработке проекта и технологии оказания услуги; установление и обеспечение необходимого качества услуги, согласование, оформление и доведение услуги до потребителя.
Производственно-технологическая сервисная деятельность	Организация приема заказа на оказание услуги; разработка комплексных вариантов проекта оказания услуги; разработка проекта оказания услуги; нахождение компромиссных решений в условиях многокритериальности процесса оказания услуги; разработка технического задания, технического предложения, технического описания; организация технологического процесса для исполнения услуги; выбор специального оборудования и технических средств для оказания услуги; использование информационных технологий для решения задач технологического процесса оказания услуги, разработка процесса оказания услуги; оптимальное использование материальных и энергетических ресурсов, исходя из требуемого уровня качества оказываемой услуги, параметров технологических процессов, используемых материальных объектов и систем сервиса; организация проведения экспертизы диагностики сертификационных испытаний различных видов услуг
Организационно-управленческая сервисная деятельность	Организация сервисной деятельности предприятий; принятие управленческих решений по оказанию услуги; оптимизация выбора состава технологического оборудования и технических средств, необходимых для оказания услуг требуемого ассортимента и обеспечения их качества; организация контактной зоны для общения с потребителем услуги; подбор сотрудников, обладающих психологической устойчивостью для работы с потребителем услуги; нахождение компромисса с потребителем по возможностям и требуемому качеству

	оказания услуги; планирование сервисной деятельности предприятий, прогнозирование развития предприятий при изменении ассортимента услуг; прогнозирование изменений на рынке услуг; оценка производственных и непроизводственных затрат на обеспечение деятельности предприятия сервиса.
Научно-исследовательская сервисная деятельность	Системный анализ и оптимизация сервисной деятельности; моделирование технологических процессов оказания услуги; разработка стратегии и алгоритмов обслуживания; исследование психологических особенностей потребителя услуги с учетом национально-региональных и социально-демографических факторов; исследование и разработка методов управления качеством, стандартизации и сертификации изделий и услуг.

В гостиничной индустрии понятием «сервис» обозначается процессуальная сторона создания и предоставление гостиничных услуг как конечного продукта.

*Сервис в гостиничном хозяйстве – это система мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих разнообразные бытовые и хозяйственные запросы гостей.*

Экономическая деятельность в сфере услуг включает следующие основные элементы *производство и потребление*.

Цель *производства* – создание услуг, отвечающих потребностям человека. Понятие «производство услуги» включает два основных компонента:

- 1) *процесс производства (оказания) услуги – выполнение определённой работы исполнителя (предоставление гостиничного номера);*
- 2) *процесс обслуживания – взаимодействие исполнителя и потребителя (взаимодействие администратора гостиницы и клиента).*

Производство гостиничных услуг осуществляется в виде технологического процесса, включающего технологию обслуживания.

*Технология гостиничных услуг (от греческого «techné» - искусство и «logos» - учение) включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операции и процедур.*

**Технологический процесс в гостинице** представляет собой упорядоченную совокупность операций по изменению качества или свойства услуги (разработка комплекса мероприятий по повышению качества услуги в гостиничном предприятии).

**Технология обслуживания в гостинице** – это набор услуг, оказываемых гостю и предоставляющихся в определенной

последовательности: от бронирования номера до выписки, от трансфера до доставки еды в номер.

Технология обслуживания клиентов в гостинице характеризуется *циклическостью* – последовательным повторением процесса обслуживания гостя от времени его прибытия в отель до окончательного отъезда из отеля.

Все технологии обслуживания подразделяются на базовые, ключевые и ведущие.

*Базовые технологии обслуживания* – это технологии, создающие гостиничный продукт.

*Ключевые технологии обслуживания* – технологии, обеспечивающие достижение отелем конкурентного преимущества и обычно менее доступные для использования всеми участниками рынка. Как правило, такие технологии дают возможность отелю снижать себестоимость продукта, максимизировать доход от продаж, достигать и поддерживать высокие стандарты обслуживания, занимая значимую нишу и точно позиционируя себя в этих разновидностях услуг на рынке.

*Ведущие технологии* могут изменить расстановку сил в отраслевой конкурентной борьбе. Ведущая технология на этапе ее внедрения является, как правило, собственностью, know-how одного игрока на рынке.

Производство гостиничных услуг может быть единичным, серийным и массовым.

**Единичное производство** - малое количество услуг, повторное предоставление которых, как правило, не предусматривается. К единичному типу относят предоставление разовых услуг, например, исполнение какой-нибудь просьбы клиента.

**Серийное производство** – ограниченный перечень услуг, которые предоставляются периодически, например, набор услуг при обслуживании конференций.

**Массовое производство** – непрерывное оказание услуги в течение длительного периода времени (например, услуги, предоставляемые горничными).

Для производства услуг необходимы ресурсы. *Ресурсы – это имеющиеся у общества возможности для создания услуг и удовлетворения потребностей.*

Слово **ресурс** происходит от французского слова *ressource* и означает «источник, запас чего-либо».

Ресурсы, используемые в процессе производства, называются *производительными ресурсами* или *факторами производства*.

**Экономические знания**  
**Факторы производства...**

*Факторы производства* – основные вложения труда, капитала и природных ресурсов, используемые в производстве услуг.



**Труд** – все умственные и физические затраты, совершаемые людьми в процессе производства услуг.

**Капитал** – все средства производства, созданные людьми (промышленное оборудование и инфраструктура).

**Природные ресурсы** – всё, что может быть использовано для производства услуг в натуральном состоянии, без обработки.

В процессе экономической деятельности происходит преобразование ресурсов в экономические блага, как материальные, так и нематериальные которые затем либо потребляются, либо накапливаются с целью восстановления ресурсного потенциала. Услуга как нематериальное экономическое благо накапливаться не может, и как ранее отмечалось ранее её потребление происходит одновременно с производством (см. схему 3).



Схема 3. Процесс производства/потребления услуг

При производственной деятельности необходимо эффективно и рационально использовать факторы производства. Рациональная организация производственного процесса гостиничного предприятия строится на следующих принципах.

- **Дифференциация** предполагает разделение производственного процесса на отдельные технологические этапы, например, гостиничный цикл, который включает в себя: прием, регистрацию, обслуживание, выписку и проводы гостя.

- **Специализация** основана на ограничении элементов производственного процесса. Реализация этого принципа предполагает закрепление за каждым рабочим местом и подразделением строго ограниченной номенклатуры работ, операций, например, за каждой службой закреплены функции каждого работника.

Пропорциональность означает относительно равную загрузку рабочих мест.

Непрерывность в гостиничном предприятии заключается в том, что каждая операция процесса должна начинаться сразу по окончании предыдущей, например, при обслуживании клиента в баре, при регистрации клиента на ресепшн.

Параллельность характеризуется тем, что отдельные операции выполняются одновременно. Параллельность достигается, например, при выписки клиента.

Ритмичность означает, что все процессы и производственный процесс в целом по обслуживанию клиента в гостинице повторяются через периоды времени.

Технологии обслуживания в гостиничных предприятиях направлены на обеспечение качественного обслуживания и лояльности клиентов.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте понятие сервис. Назовите отличительные черты гостиничного сервиса.
2. Дайте характеристику основным видам сервиса.
3. Каковы основные этапы технологии обслуживания в гостинице? Приведите примеры.

### **2.2. Процесс формирования удовлетворенности потребителей**

Исследования удовлетворенности клиентов направлены на то, чтобы выявить те характеристики обслуживания, которые оказывают наибольшее влияние на формирование удовлетворенности и лояльности, и могут быть использованы для управления ими. При этом, многие исследователи по-разному трактуют понятия «удовлетворенность потребителя» и «лояльность потребителя». Обратимся к нескольким авторам, которые дали определения данным понятиям и выясним, какими основными характеристиками обладают феномены.

По мнению В.Абчука, удовлетворенность потребителей – это способность товара или услуги максимально удовлетворить потребности потребителя согласно своим качествам, ради которых товар (услуга) приобретаются, а также способность компании, производящей товар или предоставляющей услугу, максимально удовлетворить потребности товара потребителя в товаре или услуге<sup>9</sup>.

Удовлетворенность потребителя – степень совпадения характеристик (свойств) товара, субъективно воспринимаемых клиентом, с ожиданиями, связанными с этим товаром. Если достоинства товара ниже связанных с ним ожиданий, потребитель остается неудовлетворенным; если достоинства совпадают с ожидаемыми, потребитель удовлетворен; если превосходят ожидаемые, потребитель в восторге<sup>10</sup>. Удовлетворенность потребителя – это оценка клиентов качества отношений с брендом (а также качества предоставляемых товаров и услуг)<sup>11</sup>.

Несмотря на то, что трактовки определения понятия «удовлетворенность потребителей» у авторов разные, все они предполагают наличие у товаров и услуг, приобретаемых потребителем, а также у компаний, предоставляемых данные товары и услуги, определенного набора

<sup>9</sup> Абчук В. Азбука маркетинга. СПб: Изд-во «Союз», 2010. С.270.

<sup>10</sup> Калиева О, Разумова М., Марченко В. Маркетинг. Оренбург: Изд-во «ОГУ», 2012, С.24.

<sup>11</sup> Хилл Дж., Брайерли Р. Как измерить удовлетворенность клиентов. М.: Изд-во «Инфра-М», 2005. С.25.

критериев, по которым потребитель оценивает продукты компании и компанию в целом, и, соответственно, от данной оценки зависит его удовлетворенность или неудовлетворенность. Из приведенных определений можно сделать вывод, что удовлетворенность потребителя напрямую зависит от нескольких составляющих воздействий:

- главные черты продукта или услуги, которые потребители ожидают от всех производителей или услуги;
- система обслуживания товара и его поддержки;
- способность компенсировать ущерб;
- способность удовлетворять запросы потребителей<sup>12</sup>.

Говоря о лояльности потребителей, следует обратиться к нескольким исследователям, давшим определения понятию «лояльность потребителей».

В 1923 году была сделана первая попытка определить «лояльность бренду» со стороны потребителей. Определение лояльности было предельно простым: «Потребитель, лояльный бренду, - это человек, который покупает ваш бренд в 100% случаев»<sup>13</sup>. Другие авторы впоследствии определяли «лояльность» и как «схему предпочтения одной марки при каждой покупке продукта»<sup>14</sup>.

Лояльность потребителей – образно-положительное отношение потребителей касательно деятельности организации, а также продуктов и услуг, продаваемых, производимых или оказываемых организацией, персонала компании, имиджа организации, торговой марке, логотипу и т.д.<sup>15</sup>

Лояльность – это склонность клиента воспользоваться услугами компании вне зависимости от предложений конкурентов, даже в том случае, если с финансовой точки зрения они для него более выгодны<sup>16</sup>.

Исходя из определений нескольких авторов понятия «лояльность потребителей», очевидно, что лояльность базируется на чувстве удовлетворенности. Поэтому одним из важных вопросов является то, каким образом измерять степень удовлетворенности покупателей товаром или услугой и в какой зависимости находится лояльность.

Как выяснилось, большинство авторов разделяют понятие удовлетворенности и лояльности клиентов: «представление, что удовлетворенность потребителя – ключ к обеспечению его лояльности»<sup>17</sup>. Однако, есть и другая точка зрения относительно данного аргумента. «На

---

<sup>12</sup> Базаров Р. Совершенствование процессов некоммерческими организациями. Казань: Изд-во «Омега», 2013. С. 103.

<sup>13</sup> Jacoby J., Chestnut R. Brand Loyalty: Measurement and Management. New York: «Wiley», 1978.

<sup>14</sup> Busch P., Houston M. Marketing Strategic Foundations. Homewood: «Richard D Irwin» 1985. P. 22.

<sup>15</sup> Базаров Р. Совершенствование процессов некоммерческими организациями. Казань: Изд-во «Омега», 2013. С. 103.

<sup>16</sup> Рейчхельд Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. М.: Изд-во «Вильямс», 2005. С.74.

<sup>17</sup> Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений. М.: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2008, С.152.

самом деле для достижения лояльности далеко недостаточно иметь потребителя, который не более чем удовлетворен, равно как и удовлетворять потребителя, имеющего возможность сравнивать поставщиков. Как удовлетворенность не всегда способствует удержанию потребителя, так и его неудовлетворенность не всегда дает толчок к отказу от поставщика. Явная «дистанция» между удовлетворенностью и лояльностью ставит под сомнение расхожее представление менеджеров о прямой взаимосвязи между ними. Иногда даже утверждают, что традиция стремиться к удовлетворенности потребителя превратилась в закостенелую догму, начисто отрицающую новые знания»<sup>18</sup>.

Удовлетворенность клиентов не всегда увеличивает их лояльность, но является главным фактором в ее формировании. Существует большая вероятность того, что удовлетворенный клиент станет лояльным.

Именно наличие лояльности потребителя, то есть его благоприятного отношения к данной компании или ее продукту и является фундаментом стабильного объема ее продаж. Лояльность потребителей является показателем стабильности и успешности компании. Лояльными потребителями можно назвать тех потребителей, которые на протяжении достаточно долгого (сравнительно со сроками функционирования товара) времени остаются «верными» компании и совершают повторные покупки<sup>19</sup>. Даже на рынках с невысокой конкуренцией полное удовлетворение потребителей может быть единственным путем достижения лояльности потребителей. Критическим становится способность организации выделить свой целевой потребительский сегмент и предоставлять продукты и услуги, которые удовлетворяют их потребности. Удовлетворенность потребителей субъективна, она может подтверждаться или не подтверждаться реальной ситуацией. Известно, что люди формируют установки (отношение) быстро, а меняют их медленно. Анализ удовлетворенности потребителей – это оценка того, как потребители воспринимают деятельность компании в качестве поставщика товара.

Процесс формирования клиентской базы с высоким уровнем удовлетворенности и лояльности тесно связан с жизненным циклом взаимоотношений компании и клиента. На каждом этапе этого цикла клиент имеет различную степень удовлетворенности. Главная задача предприятия сферы услуг максимально удовлетворить клиента на тех этапах, когда его ожидания максимальны, и он предъявляет большие требования к сервису предприятия сферы услуг.

Взаимоотношения между компанией и клиентом строятся на протяжении определенного времени. За время развития отношений клиент может пройти несколько стадий: осведомленность, изучение, расширение контактов, приверженность, пересмотр, разрушение взаимоотношений.

---

<sup>18</sup> Там же.

<sup>19</sup> Базаров Р. Совершенствование процессов некоммерческими организациями. Казань. Изд-во «Омега», 2013. С.103.

Повышение удовлетворенности клиентов на этапе расширения контактов и приверженности – один из основных источников повышения прибыльности предприятия сферы услуг. Процесс изучения удовлетворенности клиентов предприятия сферы услуг включает ряд этапов:

1. постановка цели и задач;
2. выделение целевого сегмента рынка;
3. выделение ключевых клиентов;
4. изучение предпочтений клиентов;
5. собственная модель удовлетворения потребностей клиентов
6. оценка удовлетворенности клиентов услугой<sup>20</sup>.

Исследование удовлетворенности потребителей, которое состоит из шести этапов, начинается с постановки целей и задач. Они будут определять инструментарий исследования, размер и характеристики выборки.

Задачи должны быть сформулированы максимально четко и иметь однозначную интерпретацию – от этого будут зависеть результаты исследования. По этой причине, а частности, нежелательно охватывать изучение всех возможных аспектов удовлетворенности в рамках одного исследования. Стоит сконцентрироваться либо на оценке сервиса продукции, либо на анализе динамики удовлетворенности и причинах ее снижения. При этом лучше детально изучить все параметры выбранного аспекта. Глубина изучения зависит от количества критериев и факторов, по которым будет производиться замер.

Определившись с задачами и выбрав критерии, на втором этапе процесса формирования удовлетворенности клиента необходимо очертить целевую аудиторию исследования, то есть сегмент, который наиболее выжжен для стабильного развития компании на рынке или который находится в зоне риска (то есть, компания предполагает, что отток происходит именно из данной группы потребителей).

На четвертом этапе важно выдержать Парето 20:80: 20 % клиентов приносят 80% прибыли, то есть необходимо выстроить приоритеты и выявить в данном сегменте 20% ключевых клиентов. Далее необходимо выбрать метод сбора информации для изучения потребностей и запросов целевых сегментов.

Очень важно, чтобы выбор каналов сбора информации отталкивался от конъюнктуры рынка. С другой стороны, он должен соблюдать баланс разных интересов компании и клиентов в отношении выбора различных опций каналов. Этот шаг включает в себя анализ предложений ценности на уровне рыночного сегмента и изучение предпочтений клиентов в отношении каналов. Потребности, нужды и заботы клиентов должны стать главным ориентиром при создании маркетинговых каналов. Основой понимания этих потребностей и нужд является детальный анализ сегментов, обычно входящий в процесс выработки стратегии.

---

<sup>20</sup> Зизин А. Алгоритм процесса формирования удовлетворенности клиентов услугами. Сборники конференций НИЦ Социосфера./Саранск: Изд-во «МГУ», 2012, №28. С.85.

Клиенты имеют различные потребности на разных стадиях цикла взаимоотношений с компанией. Каналы следует оценивать в свете полного взаимодействия с клиентом за все время его контактов с компанией, а не только в свете того, что происходит в точке продаж. Именно действия компании в этом широком контексте и определяют, какую ценность она создаст для клиента и какие взаимоотношения с ним построит в рамках единичной сделки, так и при последующей приоритеты в потребностях. Для сбора требуемых данных используют стандартные приемы исследования, такие как наблюдение за поведением клиентов, заполнение анкет, проведение фокус-групп из представителей целевых сегментов<sup>21</sup>.

Особое внимание необходимо уделять этапу формирования собственной модели удовлетворения потребностей клиента. Модель должна учитывать факторы, влияющие на уровень удовлетворенности клиента.

Предприятия сферы услуг обычно предоставляют клиенту набор различных услуг, а разнообразие и стандарт этих услуг зависят от вида и категории предприятия. Пользуясь услугами, клиент иногда использует все возможности предприятия, а иногда потребляет часть доступных услуг, в соответствии со своими потребностями. Различные потребности клиента удовлетворяются с помощью различных свойств продукта.

Последний этап процесса формирования клиентской удовлетворенности – оценка результатов оценки удовлетворенности клиентов часто считается формальностью. Однако без анализа мероприятий, совершаемых с целью повышения клиентской удовлетворенности невозможен сам процесс формирования удовлетворенности. Оценить результаты можно с помощью оптимальной методики оценки клиентской удовлетворенности. Затем необходимо определить уровень удовлетворенности клиентов после реализации программы, направленной на его повышение и сравнить его с запланированным. Важно, чтобы оценка результатов имела количественное обоснование в большей степени, чем качественное<sup>22</sup>.

Показателями удовлетворенности потребителя, связанными с общим подходом к деятельности предприятия, являются:

- Количество жалоб на одного клиента или на общее число клиентов;
- Отношение числа повторных заказов к количеству потребителей за единицу времени;
- Отношение числа новых клиентов к общему числу клиентов на единицу времени;
- Доступность персонала для клиентов;
- Время обработки запроса (рекламации или жалобы);

<sup>21</sup> Бест Р. Маркетинг от потребителя. – М.: Изд-во «МИФ», 2008. С. 760.

<sup>22</sup> Зизин А. А. Алгоритм процесса формирования удовлетворенности клиентов услугами. Сборники конференций НИЦ Социосфера./Саранск: Изд-во «МГУ», 2012, №28. С.84-87.

- Оценка или индекс удовлетворенности потребителя, полученные по результатам опроса потребителей.

Таким образом, оценка удовлетворенности клиентов компании сферы услуг – многоэтапный процесс, целью которого является определение слабых сторон предприятия в обслуживании клиентов. На основе опросов, анкетирования, наблюдения, статистического анализа определяются наиболее важные предпочтения клиентов, а также оценивается, насколько соответствуют возможности сервиса предприятия услуг их запросам. В результате анализа формируются рекомендации по совершенствованию работы компании в каждом целом сегменте.

Не всегда удовлетворенный клиент является лояльным по отношению к предприятию сферы услуг. Однако удовлетворенность является главной ступенью к формированию в последующем лояльности.

### ***2.3. Методы оценки удовлетворения потребителей***

Высокий уровень удовлетворенности потребителя – одно из жизненно важных условий успеха любого предприятия. Вопрос об оценке удовлетворенности клиентов качеством продукции компании и работой самой компании остается открытым и на сегодняшний день, несмотря на то, что большое количество трудов было посвящено данной проблеме. Для руководителей многих компаний ставится задача: как объективно определить, насколько высок уровень удовлетворенности клиентов на их предприятии. Не менее важным вопросом является своевременное отслеживание всех изменений этого показателя, а также определение слабых сторон деятельности предприятия, которые, прежде всего, нуждаются в усовершенствовании.

Р.Болтон приходит к интересным выводам: особенно важна высокая удовлетворенность на первых этапах сотрудничества компании и потребителя. Если потребитель не удовлетворен, то отношения с высокой долей вероятности будут короткими<sup>23</sup>.

Оценка удовлетворенности потребителей основана на исследовании таких параметров, как:

- понимание клиентоориентированной компанией взаимосвязи с одной стороны между удовлетворенностью потребителей и его постоянством, с другой – с прибылью.

- средства бизнеса, которые помогают компании максимально понять проблемы восприятия, поведения и отношения своих потребителей.

В большинстве опросов потребителей, проводимых с целью определения уровня их удовлетворенности, респондентам предлагают оценить продукцию, услуги и эффективность работы компании по определенному набору критериев, каждому из которых должна быть

---

<sup>23</sup> Bolton R., Drew J. A Multi-Stage Model of Customers Assessments of Service Quality and Value./ Journal of Consumer Research, 1991, №17.P. 375-384.

поставлена в соответствии некоторая оценка по семиуровневой шкале Лайкерта. Вместо нее может также применяться пятибалльная шкала оценок. Далее вычисляется средняя оценка по каждому признаку.

Усовершенствования назначаются в первую очередь в тех сферах деятельности предприятия, которым соответствуют критерии, получившие самые низкие оценки. Это простой, но достаточно ненадежный подход, поскольку в нем не учитывается относительная значимость для потребителей отдельных критериев, по которым проводится оценка компании. Поэтому, используя этот метод, легко ошибиться в определении того, какие стороны работы компании требуют первоочередных усовершенствований с точки зрения клиента.

Поэтому, как показывает практика, формирование системы оценки и измерения удовлетворенности потребителей качеством обслуживания предприятия, а также продуктами данного предприятия, вызывает наибольшие трудности. Кроме того, в России данной проблеме не уделяется должного внимания, несмотря на значимость данного процесса для успешного функционирования любого клиентоориентированного бизнеса.

Несмотря на это, существует достаточно большое количество методов оценки удовлетворенности потребителей, которые применяются в разных странах на предприятиях самых разнообразных сфер деятельности. Стоит обратиться к трем наиболее популярным методам оценки данного показателя.

#### *Customer Satisfaction Index (CSI)*

Данный индекс был впервые разработан на базе Стокгольмской школы экономики в 1989 г.<sup>24</sup> Методика данного индекса позволяет проводить комплексную оценку влияния множества различных факторов на потребительскую удовлетворенность конкретной компании, а также обеспечивает существенную корреляцию с ключевыми экономическими показателями деятельности данной компании. Базовая модель данного индекса отражает процесс принятия решения о покупке товара или услуги, основанный на ожиданиях потребителя и его личном опыте взаимодействия с компанией и использования продукта или услуги.

Расчет индекса проводится методом интервью для оценки тех факторов, которые важны для конкретной компании, их количество вариативно и зависит от масштаба исследования. Такими факторами могут выступать надежность компании, стоимость продукции или услуг, их качество, работа персонала и т.д.

Базовый алгоритм расчета индекса отражен в следующей формуле:

$$Csi = \sum W_j (P_{ij} - E_{ij}),$$

---

<sup>24</sup> Fornell C., Johnson M D., Anderson E. W., Cha J., Bryant B. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings // Journal of Marketing, 1996, № 60 (Oct.) P. 7-18.



Где  $W_j$  – вес факторов,  $P_{ij}$  – созданное восприятие стимула  $i$  отношению к фактору  $j$ ;  $E_{ij}$  – ожидаемый уровень фактора  $j$ , который является нормативом стимула  $I$ .

Для ответа клиентов используется шкала от 1 до 5, где 5 выражает полную удовлетворенность конкретным фактором, а 1 – полную неудовлетворенность. Впоследствии данные агрегируют и подвергают статистической обработке, сравнивая полученные значения по каждому фактору с установленным нормативом удовлетворенности.

### *Net Promoter Score (NPS)*

Индекс потребительской рекомендации или чистый индекс промоутера отражает несколько иной подход к оценке потребительской удовлетворенности. Здесь во главу угла оценки удовлетворенности потребителя становится его готовность рекомендовать компанию, продукт или услугу своим друзьям, близким и знакомым. Данный подход впервые был опубликован американцем Ф. Райхельдом в 2003 году<sup>25</sup>. В соответствии с данным подходом в процессе интервью потребителю задается главный вопрос «Основываясь на Ваших впечатлениях, порекомендуете ли Вы продукт/услугу/компанию Вашим близким, друзьям и знакомым?» по 10-ти бальной шкале, где 10 означает «определенно порекомендую», а 0 – «определенно не буду рекомендовать». После сбора оценок всех клиентов происходит их деление на категории:

1. Промоутеры (Promoters) – клиенты, на вопрос о рекомендации поставившие оценки 9-10. Это приверженцы бренда или компании, которые будут активно рекомендовать бренд/компанию/продукт/услугу своим друзьям и знакомым.

2. Нейтралы (Neutrals) – клиенты на вопрос о рекомендации поставившие оценки 7-8. Это пассивные клиенты, которые не будут активно рекомендовать так же, как и давать негативные комментарии.

3. Критики (Detractors) – клиенты, на вопрос о рекомендации поставившие оценки 0-6. Это клиенты, которые остались не удовлетворены опытом взаимодействия с компанией и будут активно отговаривать своих друзей и знакомых от обращения в эту самую компанию.

Итоговое значение индекса потребительской рекомендации вычисляется как разность между процентным отношением промоутеров и процентным отношением критиков во всей совокупности ответивших клиентов. Нейтралы в подсчете индекса не участвуют.

На практике компании, в частности большинство автомобильных брендов, используют для оценки потребительской удовлетворенности первый из рассмотренных индексов – индекс удовлетворенности потребителей. Однако концепция рекомендации является более

---

<sup>25</sup> Reichheld F.F. The One Number You Need to Grow// Harvard business Review, 2003 (December) P. 46-56.

современным, инновационным и весьма успешным альтернативным подходом к оценке удовлетворенности потребителей. Преимущества использования концепции рекомендации заключаются в следующем:

1. Десятибалльная шкала по сравнению с пятибалльной дает клиенту возможность более детальной оценки потребленной услуги.

2. Концепция удовлетворенности на психологическом уровне существенно отличается от концепции рекомендации. Удовлетворенность по своей сути – это состояние крайне субъективное: оценивая свою удовлетворенность, клиент может в силу тех или иных причин не принимать во внимание многие факторы, в то время как готовность рекомендовать компанию своим родным, друзьям или коллегам затрагивает его репутацию и означает определенную степень ответственности перед перечисленными членами его релевантной группы. Осознание такой ответственности заставляет клиента очень тщательно взвешивать все плюсы и минусы опыта взаимодействия с компанией и давать ей оценку максимально объективно.

3. В итоговой оценке лояльности не участвуют нейтральные клиенты, которые остались в целом удовлетворены опытом взаимодействия с компанией, однако будут воздерживаться от рекомендации.

### *SERVQUAL*

Изучение специальной литературы по вопросу оценки качества услуги (обслуживания) позволяет сделать вывод, что большинство авторов сходятся во мнении, что наиболее эффективным, наглядным и полезным в условиях сервисной организации является использование методики «*SERVQUAL*». Она была разработана с целью преодоления сложности перевода абстрактных рассуждений о качестве услуг в плоскость конкретных управленческих решений по улучшению качества обслуживания потребителей.

Метод «*SERVQUAL*» был разработан на базе концепции сервисного качества, созданной в свою очередь в 1985 году А.Паразурманом, Л.Берри и В. Зайтхалмом и прочно обосновался в мировой (большей частью Американской) теории маркетинга. Основной, кратко отражающей суть концепции, является алгоритм «Ожидание Минус Восприятие» (Expectation – Perception, P-E). Восприятие в методике рассматривается как замеренное потребительское отношение к реально созданному товару в рамках пробного маркетинга.

Базовый алгоритм выявляющий «степень качества товара», отражающий концепцию «*SERVQUAL*» может быть отражен следующим уравнением:

$$SQ_i = \sum W_j (P_{ij} - E_{ij}),$$

Где  $SQ_i$  – воспринимаемое качество стимула  $i$ ;  $k$  – количество анализируемых атрибутов;  $W_j$  – весовой фактор атрибута;  $P_{ij}$  – созданное

восприятие стимула  $i$  по отношению к атрибуту  $j$ ;  $E_{ij}$  - ожидаемый уровень для атрибута  $j$ , который является нормативом стимула  $I$ .

Используя метод интервью для опроса потребителей услуг (в различных сферах сервиса), В.Зейтмал, А.Паращураман и Л.Берри оценивали их реакции на качество обслуживания по десяти критериям. Опрос показал, что установленные параметры измерения не являются независимыми. В результате их наложения, исследователи свели их к пяти<sup>26</sup>:

- 1) Осязаемости (проявлению физических свойств средств обслуживания, персонала, связей);
- 2) Надежности (способностью выполнять обещанное клиентам);
- 3) Отзывчивости (дружелюбному, открытому отношению клиентам);
- 4) Гарантированности (знания, навыков и способности к искреннему и доверительному обслуживанию клиентов);
- 5) Эмпатии (пониманию клиента и его индивидуальных запросов).

Однако, с 1985 года метод «*SERVQUAL*» претерпел целый ряд прогрессивных усовершенствований и развился во множество аналогичных методов, некоторые из которых по ряду своих черт имеют естественные преимущества по отношению к базовому методу.

Феномен удовлетворенности неоднозначен и складывается из таких составляющих, как:

- Надежность компании, давние отношения, особые условия
- Стоимость продукции, скидки, бонусы, ценовая политика
- Ассортимент товаров и услуг
- Качество продукции и предоставляемые гарантии
- Работа персонала компании: компетентность, оперативность, вежливость
- Наличие технической документации (описания работы с продукцией)
- Кредитная линия, отсрочка платежа, кредитная история
- Сервисное обслуживание (гарантийное и послегарантийное)

Этап 1: На начальном этапе предстоит определить, какие из этих критериев являются наиболее важными для респондентов в отношении абстрактной компании, работающей на исследуемом рынке. Для этого каждый из опрошенных должен был оценить указанные категории по семибальной шкале (от «Абсолютно согласен» до «Абсолютно не согласен»).

Данный этап необходим для того, чтобы составить обобщенный портрет исследуемого объекта рынка (компании), предлагающего тот или иной товар или услугу. На основании такого портрета можно составить представление об идеальном участнике рынка.

---

<sup>26</sup> Янченко В. Управление качеством в сфере услуг. Системно-логический подход. СПб.: Изд-во «РГПУ им. А.И. Герцена», 2001.

Этап 2: Результаты сравниваются со значением ожиданий, и разница показывает, насколько хорош результат (алгоритм «Ожидание Минус Восприятие»).

Определение наиболее важных критериев осуществляется через процедуру ранжирования – присвоение каждому из критериев какого-либо места (ранга). Присвоение ранга можно осуществить двумя способами:

1. проранжировать средние оценки по каждому из критериев;
2. проранжировать индекс «важности»/«удовлетворенности».

Оптимальным для этого исследования является второй случай. Индекс является обобщенным показателем, сформированным из исходных (в данном случае оценок от 1 до 7) посредством математических операций. Оценкой (индексом) важности является разница между числом, оценившим критерий как важный, скорее важный и теми, кто оценил его как не очень важный и не важный. Однако необходимо вычислить не абсолютную, а относительную разницу (долю разницы в общем числе респондентов). Следует обратить внимание, что отдельно взятая градация (1,2,3,4,5,6 или 7) вносит разный вклад, разную долю в значение индекса.

По итогам двух этапов можно провести сравнение идеальной (по результатам Этапа 1) и реальной (по результатам Этапа 2) компании – участника рынка. В результате сравнения можно узнать, насколько успешна работа компании, предлагающей товар или услугу.

Если ожидаемые (идеальные) оценки превышают реальные, компания работает успешно. Если ожидаемые оценки ниже реальных, компании необходимо принимать меры по повышению показателей по тем или иным критериям. Если ожидаемые оценки совпадают с реальными – компания достаточно успешна, но ей есть к чему стремиться.

Кроме того, оценка качества услуг должна базироваться на критериях, используемых для этих целей. Исходя из алгоритма «Ожидание Минус Восприятие», отражающего суть концепции «SERVQUAL», оценивая качество потребляемого товара или услуги, клиент сравнивает некоторые фактические значения параметров качества с ожидаемыми им величинами, и, если эти желания совпадают, то качество услуг признается удовлетворительными.

В.Зайтамль, А. Парамурман и Л.Бери выделили десять критериев, с помощью которых потребителей судят об услугах, и проранжировали их по мере возрастания сложности оценки (см. табл.1)<sup>27</sup>.

**Таблица 6.**  
Детерминанты качества сервиса и их составляющие

№	Детерминанты	Составляющие
1	<b>Надежность</b>	Безотказное выполнение деловых услуг; Выполнение деловых услуг в установленные

<sup>27</sup> Энис Б, Кокс К. Классика маркетинга. СПб.: Изд-во «Питер», 2001. С.520-521.

		сроки; Правильное выписывание счетов; Точное ведение записей
2	<b>Реактивность (оперативность)</b>	Желание или готовность персонала обслужить клиента; Быстрые ответные звонки клиенту; Своевременное предоставление сервиса клиенту; Незамедлительная отправка документов, подтверждающих совершение сделки
3	<b>Компетентность</b>	Знание и навыки персонала, контактирующего с деловыми клиентами; Знания и навыки технического персонала; Способность организации проводить необходимые исследования
4	<b>Доступность</b>	Отсутствие препятствий для установления контакта; Простота получения услуг при обращении к провайдеру по телефону; Продолжительность ожидания получения услуг невелика; Удобное расположение места, в котором услуга может быть предоставлена.
5	<b>Обходительность</b>	Вежливое, уважительное отношение к клиенту; Дружелюбие контактного персонала фирмы; Уважительное отношение к имуществу делового клиента; Аккуратный внешний Вид контактного персонала
6	<b>Коммуникативность</b>	Предоставление клиентам необходимых сведений на том языке, который им понятен; Способность выслушать и понять желание клиентов; Умение выбрать соответствующий стиль беседы с конкретным клиентом; Объяснение сути услуги; Доведение информации о стоимости профессионального обслуживания в целом и по отдельным составляющим; Объяснение зависимости между объемом делового сервиса и его стоимостью; Заверение клиента в том, что провайдер готов решить его проблему.
7	<b>Доверие</b>	Открытость и честность провайдера по отношению к клиентам; Готовность провайдера принимать близко к сердцу потребности каждого делового клиента; Имя компании; Репутация компании; Личностные характеристики контактного персонала; Преодоление трудностей продажи профессиональных услуг деловому клиенту, с которым ведутся переговоры

8	<b>Безопасность</b>	Отсутствие угроз, рисков или сомнений; Физическая безопасность; Финансовая надежность; Конфиденциальность
9	<b>Понимание/знание</b>	Стремление к осознанию потребностей деловых клиентов; Знание конкретных требований заказчиков; Возможность идентификации подхода к клиентам; Знание постоянных профессиональных потребностей
10	<b>Осязаемость</b>	Материальные возможности; Внешний вид обслуживающего персонала; Наличие инструментов и оборудования, необходимого для предоставления деловых услуг, Наличие материального символа предоставляемой деловой услуги; Существование других деловых клиентов, обслуживаемых провайдером

Итак, поскольку каждый из представленных методов оценки удовлетворенности потребителей позволяет определить, насколько потребители удовлетворены продуктами компаний только частично, целесообразно выбрать тот метод, который позволил бы наиболее подробно рассмотреть отношение потребителей к каждому критерию, влияющему на оценку его удовлетворенности (в данном случае метод «SERVQUAL»). При этом главное помнить, что при выборе направлений совершенствования работы компании необходимо не только опираться на оценки удовлетворенности, но и принимать во внимание значимость для клиентов каждого из критериев, по которым они оценивают эффективность предприятия.

## Библиографический список

- Абчук В. Азбука маркетинга. СПб: Изд-во «Союз», 2010.
- Аванесова, Г. А. Сервисная деятельность. Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент - Москва : Аспект Пресс, 2006.
- Агиморова Е.В., Лапочкина В.В. Экономика впечатлений: танец в парке // Современные проблемы сервиса и туризма. 2014. Том 8. №2.
- Александрова А.Ю. Новейшее представление о сфере туризма как система// Современные проблемы сервиса и туризма. 2014. №1.
- Арпентьева М.Р. Геобрендинг в индустрии туризма // Современные проблемы сервиса и туризма. 2015. Том 9. №3.
- Базаров Р. Совершенствование процессов некоммерческими организациями. Казань: Изд-во «Омега», 2013.
- Бауман З. Индивидуализированное общество. М.: Логос, 2002
- Велединский, В. Г. Сервисная деятельность - Москва : КНОРУС, 2010.
- Виноградова М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. - 448 с. (эл. ресурс - ЭБС "ИНФРА-М")
- Володарчик Б. Цикл развития туристского пространства// Туризм и региональное развитие. Вып. 4. Смоленск, 2006
- Глуценко В.В. Модели концепции рекреации, ее фундамента и функций, сущность и содержание рекреационного и туристского пространства, курорта, дестинации и кластера // Управление экономическими системами. 2014. №3
- Зизин А. Алгоритм процесса формирования удовлетворенности клиентов услугами. Сборники конференций НИЦ Социосфера./Саранск: Изд-во «МГУ», 2012, №28.
- Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений. М.: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2008.
- Ерохина Л. И., Башмачникова Е. В. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса. М., 2004.
- Ефремов Ю.К. Об охране пространства// Известия Русского географического общества. 1997. Вып. 3
- Калиева О, Разумова М., Марченко В. Маркетинг. Оренбург: Изд-во «ОГУ», 2012,
- Карнаухова, В. К. Сервисная деятельность - Москва ; Ростов-на-Дону : МарТ, 2008.
- Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 2002.
- Кротова Н. В., Клеппер Е. В. Управление персоналом. М., 2005.
- Кулибанова В. В. Маркетинг: сервисная деятельность. СПб, 2000.
- Могилевский И. Глобальная инфраструктура: нарастающие риски //Мировая экономика и международные отношения.2016. том 60. № 7
- Мажар Л.Ю. Туризм в пространстве и времени // Современные проблемы сервиса и туризма. 2014. №1
- Мишин В.М. Управление качеством: Учебное пособие// - 2-е изд. Перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010.
- Неретина, Т. Г. Организация сервисной деятельности - Москва : Издательство "Флинта", 2011.
- Овчаров А.О. Менеджмент туристских рисков: теоретико-методологический аспект// Менеджмент в России и за рубежом. 2009. №3.
- Пайн Д.Б., Гилмор Д.Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. М., Вильямс. 2005.
- Песоцкая Е. В. Маркетинг услуг. СПб., 2000.
- Пекар В. Ведение в экономику впечатлений // Маркетинг и реклама.2008. - №2.
- Пирожник И.И. Трансформация туристско-рекреационного пространства в эпоху глобализации// Туризм и региональное развитие Вып. 4 Смоленск, 2006.

- Рейхельд Ф.* Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. М.: Изд-во «Вильямс», 2005.
- Романович, Ж. А.* Сервисная деятельность - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013.
- Рычкова Н. В.* Особенности маркетинговых инноваций. М., 2005.
- Саранча М.А.* Потенциал и организация развития туризма в Удмуртской республике: географический анализ и оценка на основе географических информационных систем. Ижевск. 2011
- Свириденко, Ю. П.* Сервисная деятельность в обслуживании населения - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2012.
- Фадеева Н.В.* Методология оценки качества услуг.//Н.В.Фадеева// Вестник ТГТУ. 2012. Том 18, №2.
- Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг. СПб., 2002.
- Хилл Дж., Брайерли Р.* Как измерить удовлетворенность клиентов. М.: Изд-во «Инфра-М», 2005.
- Цыпкин Ю. А., Люкишинов А. Н.* Управление персоналом. М., 2004.
- Черевичко Т.В.* Теоретические основы гостеприимства. М., Флинта, 2008.
- Эль-Кухул Г.* Экономика потребительского опыта// Оптимальные коммуникации. Экономический ресурс Академии медиаиндустрии и кафедры теории и практики общественной связанности РГГУ [Электронный ресурс] – [URL:http://jarki.ru/wpress/2010/11/15/1412/](http://jarki.ru/wpress/2010/11/15/1412/)
- Янченко В.* Управление качеством в сфере услуг. Системно-логический подход. СПб.: Изд-во «РГПУ им. А.И. Герцена»,2001
- Pearce P.L.* Tourist Behaviour themes and conceptual schemes. – Clevedon, 2005.
- Jacoby J., Chestnut R.* Brand Loyalty: Measurement and Management. New York: «Wiley», 1978.
- Busch P., Houston M.* Marketing Strategic Foundations. Homewood: «Richard D Irwin» 1985.



# СОДЕРЖАНИЕ

## Предисловие

### Часть 1. Теоретические подходы к исследованию проблем качества услуг

- 1.1. Услуга: понятие, виды
- 1.2. Содержание и виды качества услуги. Качество услуг гостеприимства
- 1.3. Методы оценки показателей системы качества услуг

### Часть 2. Удовлетворенность потребителей в системе управления качеством услуг

- 2.1. Сервис в сфере гостеприимства: понятие и виды. Технология обслуживания
- 2.2. Процесс формирования удовлетворенности потребителей
- 2.3. Методы оценки удовлетворенности потребителей

### Библиографический список