

УДК 005.6 DOI: 10.14451/1.259.168

Управление качеством услуг как фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях трансформации потребительского рынка

© 2026 **Зотова Елизавета Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент, Высшая школа производственного менеджмента.
Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого.
E-mail: zotova@spbstu.ru

© 2026 **Москвичева Елена Владимировна**

Кандидат технических наук, доцент, Высшая школа биотехнологий и пищевых производств.
Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого.
E-mail: moskvicheva_ev@spbstu.ru

© 2026 **Лямин Борис Михайлович**

Кандидат экономических наук, доцент, Высшая школа сервиса и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого.
E-mail: lyamin_bm@spbstu.ru

© 2026 **Урусов Антон Денисович**

Студент. Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого.
E-mail: toss.urusov@yandex.ru

Ключевые слова: управление качеством, конкурентоспособность, модель Кано; SERVQUAL; ABC/XYZ-анализ; система менеджмента качества; импортозамещение; ГОСТ Р ИСО 9001.

В условиях высокой конкуренции и структурной трансформации рынка ритейла системное управление качеством сервиса становится критическим фактором устойчивого развития торговых сетей. Целью исследования является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию деятельности торгового предприятия в условиях импортозамещения. В работе применён комбинированный анализ оценки деятельности: количественная диагностика по SERVQUAL, качественная классификация ожиданий потребителей по модели Н. Кано. Проведённый анализ выявил потери, в частности избыточные запасы, отсутствие контроля качества на этапах товародвижения, высокую текучесть кадров и фрагментарную обратную связь с потребителями. Был предложен комплекс корректирующих мероприятий, включающий внедрение трёхуровневого контроля качества, стандартизацию, цифровизацию системы обратной связи. Практическая значимость работы заключается в формировании дорожной карты совершенствования управления качеством торговых предприятий, переживающих реструктуризацию цепочек поставок.

По итогам 2025 года оборот розничной торговли в России сохранил устойчивую динамику роста, а доля непродовольственных товаров в структуре товарооборота продолжила расширяться. Сегмент розничной торговли модной одеждой демонстрирует наиболее активное развитие преимущественно за счёт цифровых каналов взаимодействия, при этом требования потребителей к стабильности характеристик товаров и уровню сервиса последовательно ужесточаются. Масштабирование торговых сетей и интенсификация конкуренции приводят к тому, что традиционные драйверы развития – широта ассортимента, агрессивная ценовая политика и скорость открытия новых точек – перестают гарантировать удержание клиентской базы [6; 10; 18]. В данных условиях формирование на торговых предприятиях системы управления качеством, основанной на базовых принципах процессного подхода, ориентации на потребителя, лидерства руководства, вовлечения персонала и принятия решений на основе фактических данных, становится стратегическим императивом. Переход от ситуативного контроля к воспроизводимым, документированным и измеримым процессам позволяет не только минимизировать операционные риски, но и трансформировать качество из статьи затрат в источник устойчивого конкурентного преимущества.

Особую актуальность внедрение процессного подхода приобретает для компаний, переживающих структурную трансформацию. В частности, вынужденные изменения структуры владения ООО «РЕ Трейдинг» потребовали не только оперативной реорганизации логистических цепочек, но и создания единых стандартов контроля качества на всех этапах товародвижения. ООО «РЕ Трейдинг» – российская розничная сеть, осуществляющая торговлю молодежной одеждой под брендами RE (RESERVED), XC, CR (Cropptown) и MO. Компания работает на рынке с 2003 года, изначально развивалась под управлением польской группы LPP SA [1; 11]. Под влиянием санкционных ограничений предприятию пришлось изменить конфигурацию владения и оперативно адаптировать логистические

маршруты, переориентировав закупки на отечественные производственные мощности. Фирменные точки продаж функционируют в крупнейших торговых центрах Москвы, Санкт-Петербурга и региональных агломераций. Тем не менее высокий уровень узнаваемости торговых марок и многолетнее присутствие на рынке не компенсировали ухудшения экономических показателей: по итогам 2025 года прибыль компании сократилась на 36,4%, в то время как общепромышленный объём розничных продаж одежды и обуви в РФ продемонстрировал рост на 12,7%. Подобное расхождение сигнализирует о прогрессирующем снижении конкурентоспособности сети и объективной необходимости пересмотра действующих управленческих практик. В качестве эмпирической базы исследования выступило торговое предприятие бренда RE, расположенное в пермском ТЦ «иМолл Эспланада». Оценка текущего состояния клиентского сервиса и выявление скрытых ожиданий целевой аудитории осуществлялись посредством комбинации количественного инструментария SERVQUAL и качественной модели привлекательного качества Н. Кано. Применение данного методологического дуэта позволило не только количественно зафиксировать величину разрывов между эталонными и фактическими характеристиками обслуживания, но и ранжировать направления совершенствования системы менеджмента качества в соответствии с приоритетами потребительского спроса [4; 15; 16].

Оценка сервисного качества по SERVQUAL реализовывалась в четыре последовательных этапа. На первом этапе пять базовых измерений сервисного качества (материальность, уверенность, надежность, отзывчивость, эмпатия) были скорректированы через отраслевые индикаторы индустрии моды. Сформирован парный опросник, фиксирующий ожидания покупателей и их фактическое восприятие по 7-балльной шкале Лайкерта. На втором этапе сбор эмпирических данных осуществлялся комбинированным методом: онлайн-опрос по базе лояльных клиентов, опросы в зонах кассовых узлов действующих магазинов, экспертная оценка методом «тайного

покупателя», а также контент-анализ открытых отзывов на геосервисах и в социальных сетях для кросс-валидации количественных показателей. На третьем этапе рассчитывались индексы разрывов по каждому измерению. На четвёртом этапе полученные значения интерпретировались в контексте операционных процессов ООО «РЕ Трейдинг» [5; 13].

Результаты анализа выявили устойчивые отрицательные значения по всем пяти измерениям, что свидетельствует о системном дефиците сервисного качества. Наиболее критичные разрывы зафиксированы в измерениях «Надёжность» и «Отзывчивость». Отсутствие единой системы входного и складского контроля приводит к регулярному поступлению в торговый зал изделий с производственными дефектами, а смена поставщиков в рамках импортозамещения усилила вариативность характеристик продукции, снизив предсказуемость качества. По измерению «Уверенность» высокая текучесть кадров, нестабильный график и отсутствие регламентов консультирования подрывают доверие покупателей к экспертизе компании. «Материальность» оценивается негативно из-за затоваривания залов неликвидами, дефектов текстиля и несоблюдения стандартов мерчандайзинга, что ухудшает визуальное восприятие торговой среды. Разрывы по «Эмпатии» и «Отзывчивости» подтверждают отсутствие систематизированного механизма сбора обращений, формализованного диалога с потребителем и программ лояльности, основанных на анализе предпочтений.

Для определения иерархии значимости характеристик применялась модель привлекательного качества Н. Кано. На первом этапе сформирован пул из 18 атрибутов качества, релевантных для сегмента молодёжной одежды (включая товарные параметры: качество швов, точность размерных сеток, соответствие состава; и сервисные – скорость обслуживания, прозрачность условий возврата, CJM). На втором этапе проведён функционально-дисфункциональный опрос, в котором респонденты оценивали реакцию на наличие и отсутствие каждого атрибута по пятибалльной шкале. На третьем этапе ответы клас-

сифицировались по матрице Кано с расчётом коэффициентов лучшего и худшего удовлетворения [3; 17].

Анализ показал, что в текущей бизнес-модели компании критически нестабильно выполняются требования категории «Обязательные» (соответствие ТР ТС, отсутствие брака, точность размерных сеток, базовый уровень обслуживания). Невыполнение данных параметров провоцирует мгновенный отток покупателей. Одномерные атрибуты (соотношение цены и качества, актуальность коллекций, скорость обслуживания, прозрачность условий возврата) демонстрируют линейную зависимость от удовлетворённости, однако разбалансировка ассортимента и вынужденные уценки искажают восприятие ценности бренда. Привлекательные атрибуты (персонализированные рекомендации, многоканальная обратная связь, бесшовный клиентский опыт, программы вовлечения) в текущей операционной модели отсутствуют, что лишает сеть возможности формировать эмоциональную привязанность в условиях высокой конкуренции и активного развития онлайн-каналов.

Применение интегрированной методики, включающей методику SERVQUAL и модель Кано, обеспечило многоуровневый анализ системы менеджмента качества. Идентификация разрывов восприятия на основе инструментария SERVQUAL позволила количественно оценить ключевые операционные процессы, что, в свою очередь, способствовало локализации недостаточности удовлетворенности в конкретных областях: клиентского взаимодействия, логистики товародвижения, визуального мерчандайзинга торговых зон. Декомпозиция потребительских ожиданий с применением модели Кано дала возможность выстроить их иерархическую структуру: предприятие концентрирует ограниченные ресурсы на поддержании базового ассортимента ядра, игнорируя при этом императивные требования к стабильности параметров реализуемой продукции. Сопоставительный анализ результатов, полученных с помощью двух указанных методик, верифицирует принципиальный управленческий императив: необходимо

устранить существенные разрывы в категории обязательных атрибутов, которые существенно влияют на удовлетворенность клиентов. Таким образом, проведенное исследование выявило следующие значимые потери в контуре управления качеством:

- Избыточная инвентаризация и стагнация товарных запасов, приводящая к затовариванию складских мощностей. В частности, существенным фактором закрытия торгового объекта в ТЦ iMall Esplanade стал профицит закупленных товарных партий, не реализованных в полном объеме в требуемые временные интервалы. Это свидетельствует о неэффективном планировании ассортимента и отсутствии системы управления запасами, основанной на анализе спроса. Затоваривание приводит к снижению оборотных средств, увеличению складских расходов и вынужденным уценкам, что снижает маржинальность.
- Недостаточная квалификация персонала. Отзывы сотрудников указывают на недружелюбную атмосферу в коллективе, нестабильный график работы и переутомление. Это снижает мотивацию персонала, приводит к высокой текучести кадров и, как следствие, к ухудшению качества обслуживания клиентов.
- Отсутствие системы обратной связи с клиентами. Предприятие не запрашивает обратную связь после покупки у клиентов, что не позволяет компании своевременно выявлять проблемы с качеством товаров и корректировать ассортиментную политику.
- Отсутствие системы менеджмента качества. На предприятии отсутствует документированная система управления качеством, в рамках которой поддерживался бы необходимый уровень сервиса, выявлялись «узкие места» и работала система непрерывного улучшения процессов. Отсутствие работающей системы менеджмента качества существенно влияет на стабильность качества оказываемых услуг.

Исходя из выявленных проблем была предложена модель контроля качества продукции, поступающей в магазин. На первом этапе – входной

контроль – осуществляется выборочная инспекция поступающих партий на соответствие техническим регламентам и внутренним стандартам компании с обязательной регистрацией выявленных дефектов в специализированном журнале. Второй уровень – складской – предполагает систематический мониторинг параметров хранения как на складе, так и непосредственно в торговом пространстве. Третий – предпродажный – подразумевает поштучный осмотр каждого изделия перед выкладкой для обнаружения скрытых недостатков. Кроме того, предлагается внедрить средства идентификации продукции (RFID-метки или QR-коды), позволяющие отслеживать путь товара от поставщика до прилавка, что повышает прозрачность цепочек поставок и ускоряет локализацию проблемных партий [2; 8; 14].

Принимая во внимание существующие кадровые сложности, предлагается создать документированные процедуры взаимодействия с клиентами, которые будут включать правила приветствия и консультирования, нормы выкладки и поддержания порядка в торговом зале (в том числе используя методику 5С), процедуры выявления бракованной продукции и алгоритм обработки клиентских жалоб. В контексте реализации комплекса корректирующих воздействий императивной задачей становится инициация перманентной образовательной программы, ориентированной на формирование у персонала когнитивного осознания критической значимости поддержания элевированного уровня сервисного обслуживания и на исключение вероятности поступления в товарооборот дефектных изделий. Параллельно необходима реконфигурация системы мотивации, предполагающая установление жесткой корреляции между размером переменной части вознаграждения и квантифицируемыми индикаторами результативности: минимизация числа рекламаций, признанных обоснованными; строгое соответствие стандартам визуального мерчандайзинга; темпоральная оперативность элиминирования выявляемых несоответствий. Выстраивание эффективного контура обратной связи

с потребительской аудиторией требует имплементации многофункционального механизма аккумуляции и интерпретации клиентских отзывов. Предлагается внедрение QR-кодов на фискальных документах и носителях ценовой информации, обеспечивающих бесшовный переход к электронной форме обратной связи. Наряду с этим, необходимо осуществлять систематический мониторинг цифрового следа в социальных медиа и проводить ежеквартальное анкетирование постоянных клиентов. Такой подход создаёт предпосылки для заблаговременного обнаружения потерь качества продукции и сервиса, а также для разработки корректирующих мероприятий.

Менеджмент взаимоотношений с поставщиками целесообразно выстраивать на принципах стратегического партнёрства, ориентированного на развитие долгосрочного взаимодействия с производственными предприятиями, локализо-

ванными на территории стран СНГ. Это позволит стабилизировать волатильность закупочных цен и нивелировать операционные риски, сопряжённые с разрывами цепей поставок.

Для осуществления перехода к процессно-ориентированной управленческой модели предлагается разработка и последующая сертификация системы менеджмента качества, соответствующей стандартизированным критериям национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Это предполагает документирование всех ключевых процессов, проведение плановых внутренних аудитов, анализ со стороны руководства и постоянное совершенствование, базирующееся на поступающей обратной связи. Получение сертификата укрепляет доверие со стороны поставщиков и покупателей, а также формирует конкурентное преимущество при проведении переговоров с собственниками торговых площадей [9; 12].

Таблица 1. Прогнозный экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Предлагаемое мероприятие	Ожидаемый результат
Оптимизация закупочной деятельности	Снижение запасов на 20%
Внедрение документированной процедуры контроля качества	Снижение потерь от брака до нормативных 5%
Создание системы обратной связи и мотивации персонала	Рост лояльности покупателей до 85%
Получение сертификата ГОСТ Р ИСО 9001–2015	Внедрение процессного подхода, снижение операционных издержек и потерь

Необходимо отметить, что предложенные мероприятия возможны только в случае вовлеченности руководства и готовности инвестировать в построение работоспособной системы менеджмента качества на предприятии и процессного подхода к управлению [7]. Таким образом, управление качеством продукции и услуг является ключевым фактором повышения конкурентоспособности торговых предприятий в текущих рыночных условиях. Анализ деятельности ООО «РЕ Трейдинг» выявил системные проблемы: излишние запасы, отсутствие входного кон-

троля качества продукции, низкую мотивацию персонала и недостаточную обратную связь с потребителями, что в итоге привело к снижению прибыльности и закрытию некоторых магазинов. Разработанный комплекс мер направлен на устранение выявленных недостатков и восстановление утраченных конкурентных позиций. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенный комплекс мероприятий может быть использован при разработке дорожной карты по разработке системы менеджмента качества.

Библиографический список

1. *Арапова Е. Я., Балахонова С. И.* Уйти нельзя остаться: анализ поведения европейских компаний в условиях санкционного давления на Россию // *Современная Европа*. – 2025. – 1 (129). – С. 142–154.
2. *Баркова Н. Ю.* Радиочастотная идентификация данных в ритейле: новые возможности для бизнеса // *Вестник Государственного университета управления*. – 2021. – № 1. – С. 45–51.
3. *Богданова Д. Р., Нуриахметов А. И.* Подход к оценке эмоциональной удовлетворенности клиентов оказанными услугами // *Современные наукоемкие технологии*. – 2024. – № 1. – С. 8–13.
4. *Григорьева Е. М.* Метод КАНО // *Экономические исследования*. – 2023. – № 2. – С. 54–57.
5. *Грязнова Н. Л., Коновалова О. В., Плешкова Н. А.* Возможности метода SERVQUAL для анализа сервиса в розничной торговле // *Техника и технология пищевых производств*. – 2020. – № 2. – С. 112–118.
6. *Гусейнов Ш. Н., Эсетова А. М.* Санкции и цифровая трансформация: вызовы и перспективы для розничной торговли России // *Региональные проблемы преобразования экономики*. – 2025. – 3 (173). – С. 54–62.
7. *Дубгорн А. С., Светульников С. Г., Зотова Е. А.* Основные проблемы цифровой трансформации бизнеса // *Глобальный научный потенциал*. – 2019. – Т. 101, № 8. – С. 116–120.
8. *Ермашкевич В. С.* Современные подходы к автоматизации процессов в розничной торговле : материалы XXI Международной научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых // *Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления*. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2021. – С. 229–232.
9. *Книжникова М. И., Казакова Д. Е.* Управление качеством услуг в конкурентной среде гостиничной индустрии // *Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса*. – 2022. – № 1. – С. 60–67.
10. *Красюк И. А., Ногина О. Р.* Развитие электронной розничной торговли в России // *Практический маркетинг*. – 2015. – 7 (221). – С. 3–8.
11. *Лещенко Д. В., Репникова В. М.* Процентное хеджирование как инструмент управления процентным риском фирмы // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2025. – Т. 15, № 2. – С. 1113–1124.
12. *Лямин Б. М., Янчевская М. Ю., Четвернин Е. И.* Формирование системы менеджмента качества – катализатор повышения качества услуг на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства в условиях международных ограничений // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2024. – 2 (52). – С. 168–174.
13. Метод SERVQUAL для оценки уровня эффективности медиапортала образовательного учреждения / В. Р. Рымшан [и др.] // *Вестник экономического научного общества студентов и аспирантов*. – 2025. – С. 286–296.
14. *Мосорук В. П.* Цифровые решения в технологических процессах розничной торговли : материалы Всероссийской научно-практической конференции // *Современные тенденции и проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий*. – М., 2023. – С. 367–376.
15. *Нефедова Н. Л., Сандитова Б. Д.* Методика «SERVQUAL» как инструмент повышения инновационной активности в организациях сферы услуг // *Экономика и социум*. – 2022. – 11–2 (102). – С. 544–551.
16. Новый подход к регрессионному анализу для классификации показателей качества в модели Кано: эмпирический тест в индустрии продуктов спортивного питания : Сборник научных статей XIII Международной научно-практической конференции / Л. М. Данович [и др.] // *Научные чтения имени профессора Н. Е. Жуковского*. 21–22 декабря 2022 года. – Краснодар : Юг, 2023. – С. 370–374.
17. *Туева Н. В., Поддымова Н. С.* Оценка психоэмоционального восприятия клиентом услуги с использованием модификации метода Кано : сборник научных статей // *Материалы и методы инновационных исследований и разработок*. – М., 2016. – С. 188–195.
18. *Усова Н. В., Логинов М. П.* Трансформация цифровых услуг розничной торговли: тенденции и перспективы // *Вестник Института экономических исследований*. – 2025. – 2 (38). – С. 148–162.