

## ОПЫТ ИЗМЕРЕНИЯ УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СЕРВИСАМИ ВУЗА

*Р. А. Долженко, С. Б. Долженко*

*Уральский государственный экономический университет  
Россия, 620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта / Народной Воли, 62/45;  
rad@usue.ru*

**Аннотация.** Университет как образовательная организация преследует определенные цели по удовлетворению запросов студентов, работников, партнеров и других заинтересованных лиц. Одним из инструментов оценки результативности этой деятельности является исследование «голоса клиента». В статье представлен опыт оценки этого показателя в конкретном вузе Уральского региона. Цель исследования – проанализировать результаты исследования «голоса клиента» в университете, выделить возможности и ограничения, а также представить возможности использования данного инструментария для развития деятельности образовательного учреждения. Основным методом исследования выступил социологический опрос внутренних и внешних клиентов университета, реализованный в 2020 г. Также использовались дескриптивные методы анализа результатов опроса. Исследование показало применимость технологии работы с голосом клиента для повышения качества и результативности основной деятельности университета. Системное использование данного подхода позволит получить инструмент оценки и развития различных направлений функционирования вуза.

**Ключевые слова:** высшее образование, университет, развитие вуза, исследование голоса клиента, клиентоориентированность

**Благодарность.** Статья подготовлена при поддержке Дирекции по развитию образовательных программ РАНХиГС.

**Для цитирования:** Долженко Р. А., Долженко С. Б. Опыт измерения уровня удовлетворенности сервисами вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27, № 3. С. 17–24. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.020.

DOI 10.15826/umpa.2023.03.020

## AN EXPERIMENT OF MEASURING CUSTOMERS' SATISFACTION WITH UNIVERSITY SERVICES

*R. A. Dolzhenko, S. B. Dolzhenko*

*Ural State University of Economics  
62/45 8 Marta/Narodnoi Voli str., Ekaterinburg, 620144, Russian Federation;  
rad@usue.ru*

**Abstract.** The university as an educational organization tries to satisfy students', employees', partners', and other interested parties' needs. One of the tools for assessing the effectiveness of this activity is the “voice of the customer” approach. This article presents the experiment of using this technology in the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. Our purpose is to analyze the results of studying the “voice of the customer” within the university, to show the capabilities, limitations, and possibilities of using this toolkit when developing the educational institution's activities. The main research method is a sociological survey of various internal and external university customers. Descriptive methods are also used to analyze the survey results. Our study shows the applicability of the “voice of the customer” technology for improving the quality and effectiveness of the university's core activities. If used systematically, this approach promises to become a tool for assessing and developing various spheres of the university's functioning.

**Keywords:** higher education, university, university development, voice of the customer, customer focus

**Acknowledgments.** The article was supported by the Directorate for the Development of Educational Programs of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

**For citation:** Dolzhenko R. A., Dolzhenko S. B. An Experiment of Measuring Customers' Satisfaction with University Services. *University Management: Practice and Analysis*, 2023, vol. 27, no. 3, pp. 17–24. doi 10.15826/umpa.2023.03.020. (In Russ.).

## Введение

Основной целью любой организации является удовлетворение потребностей / запросов клиентов и других получателей результатов деятельности. Бизнес всегда заинтересован в максимизации прибыли, которая дает возможность поддерживать деятельность и развиваться в перспективных направлениях. В случае возникновения несоответствий между запросами клиентов и продуктами / услугами, которая оказывает компания, она не может в полной мере эффективно реализовывать свою деятельность, что влечет за собой угрозу существованию. В этом случае бизнес вынужден оперативно найти причину данного несоответствия, устранить её и обеспечить удовлетворение потребностей клиента в полной мере. Для поиска причин несоответствия могут использоваться различные инструменты. Один из них – оценка голоса клиента: общее понимание его потребностей, желаний, восприятий и предпочтений в отношении продукта или услуги. Именно получатель результата деятельности компании является основным источником информации о причинах, по которым он не удовлетворен продуктом / услугой. И если компания убеждена, что она предоставляет 100 % качественный сервис, то клиенты могут считать, что сервис неудовлетворительный и за него не стоит платить.

Среди всех хозяйствующих субъектов отдельно стоят образовательные организации – в частности, вузы, которые поддерживаются государством в рамках бюджетного финансирования и получают прибыль от коммерческой деятельности, в первую очередь с помощью реализации платных образовательных услуг. С одной стороны, они гарантированно поддерживаются государством, с другой – вынуждены работать в очень конкурентных условиях. Для развития коммерческой деятельности вузы все чаще начинают использовать бизнес-инструменты, апробированные на практике в других отраслях: экономике, продажах, маркетинге. Одним из таких инструментов является ценность клиентоориентированности и учет мнения клиентов для развития деятельности. На это направлена система исследований «Голос клиента», которая была апробирована на примере Уральского института управления – филиала РАНХиГС совместно с Уральским банком Сбербанка РФ. Результаты апробации были использованы для развития сервисов и услуг образовательной организации.

Как показывают исследования отечественных ученых, для российских бизнес-организаций характерен низкий уровень клиентоориентированности [1]. Можно предположить, что в образовательных организациях ситуация еще хуже,

так как системная работа в данном направлении не ведется. Лишь некоторое время назад отдельные университеты начали использовать внутренние системы оценки удовлетворенности обучающихся, а Минобрнауки РФ запустило систему оценки эффективности вузов. Эта система сосредоточена вокруг ключевых показателей эффективности, но не связана с мнением самих клиентов. Перечисленные аспекты также повлияли на актуальность темы.

## Методология измерения уровня удовлетворенности сервисами вуза

Цель нашей работы – разработать методологию и инструментарий измерения уровня удовлетворенности сервисами вуза, в том числе методы сбора голосов внутренних и внешних клиентов и методы использования полученной информации для развития деятельности образовательной организации.

Задачи работы:

- адаптировать подходы к оценке удовлетворенности сервисами, применяемые в бизнесе, для использования в вузе;
- запустить механизм сбора данных об уровне удовлетворенности ключевыми сервисами со стороны внутренних и внешних клиентов вуза;
- измерить уровень общей удовлетворенности ключевыми внутренними сервисами и оценить их отдельные характеристики;
- собрать предложения сотрудников по улучшению качества сервисов;
- проанализировать данные, согласовать дальнейшие действия по исследуемым сервисам, выделить возможности и ограничения использования бизнес-инструмента в деятельности вуза;
- определить следующие шаги по выстраиванию инфраструктуры работы с голосами внутренних и внешних клиентов в университете.

Данные действия направлены не на саму оценку удовлетворенности сервисами, а на действия по развитию клиентоориентированности вуза, которые за ней последуют. Это означает, что основные получатели результатов деятельности вуза должны быть удовлетворены и лояльны по отношению к организации, тогда их мнение станет основным источником продвижения вуза на рынке образовательных услуг [2]. Также деятельность вуза должна быть сфокусирована на направлениях, которые обладают реальной ценностью для клиентов. Многие зарубежные университеты, понимая эту установку, полностью пересматривают подходы к своей деятельности, ищут новые ниши, используют

уникальные бизнес-модели [3]. Системное управление клиентоориентированностью в вузе должно привести в среднесрочной перспективе к формированию клиентоориентированной организационной культуры вуза [4; 5].

Бизнес использует различные методики оценки удовлетворенности и лояльности клиентов, их отношения к бренду компании и других показателей. В сфере маркетинга наиболее известный из них – NPS (Net Promoter Score – индекс лояльности клиентов), который предполагает оценку мнения клиентов о том, готовы ли они рекомендовать продукты и услуги компании своим знакомым [6]. Еще один распространенный подход – SERVQUAL (от «SERV» (Service – Сервис) и «QUAL» (Quality – Качество)), модель, дающая возможность оценить клиентский сервис компании. С его помощью можно настраивать подход к взаимодействию с клиентами либо проводить опросы с целью оценки их мнения по ряду параметров [7]. Отметим, что данные методы начинают применяться и в сфере высшего образования [8; 9].

Объектом исследования был определен Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, ранее – Уральская академия государственной службы (далее – Институт). В настоящее время он является крупнейшим учебно-методическим и научным центром по подготовке кадров для органов государственной власти и местного самоуправления в Уральском регионе. На момент исследования (лето 2020 г.) в вузе учились 2423 студента, в том числе 1301 по очной форме обучения. 18 % контингента обучалось на бюджетной основе. Портфель программ высшего образования Института включал 4 направления бакалавриата, 1 – специалитета, 4 – магистратуры. Кроме того, в нем реализовывалось обучение в аспирантуре по 4 направлениям. По итогам 2020 г. Институт находился на втором месте среди вузов Свердловской области по показателю «Качество бюджетного и платного приема в вузы РФ с совокупным приемом более 300 человек» со средним баллом ЕГЭ (83,5) среди поступивших на бюджетную форму обучения. В структуру вуза входили 3 факультета, 15 кафедр, 6 управлений, 20 отделов и других структурных подразделений (библиотека, комбинат питания, типография и др.). На начало 2020 г. в вузе работало 414 человек, занимавших 400 ставок, из них лишь 98 человек профессорско-преподавательского состава.

За последние 5 лет в вузе 3 раза менялось руководство, что деструктивно сказывалось на кадровой политике и качестве оказываемых услуг для внутренних и внешних клиентов. Присоединение Уральской академии госслужбы к РАНХиГС

в 2010 г. привело в том числе к ликвидации ее филиальной сети, которая обеспечивала генерацию дополнительной прибыли, что сказалось на финансовых возможностях Института. Пандемия коронавируса в 2020 г. обнажила сложности его ресурсной обеспеченности и ухудшила качество услуг, предоставляемых для клиентов. В этих условиях потребовались радикальные оптимизационные решения и перестройка как организационной структуры, так и процессов внутри Института. Первым шагом для этого стало исследование уровня удовлетворенности сервисами, которые реализуются университетом для внутренних и внешних клиентов.

В качестве нормативной модели для разработки и реализации исследования выступил опыт Сбербанка – финансовой организации, которая на постоянной основе реализует подобные опросы для развития своих сервисов. Экспертами вуза совместно с представителями финансовой организации была определена методология исследования. На предварительном этапе рабочей группой, состоящей из экспертов Сбербанка и руководителей подразделений вуза, был осуществлен свод перечня реализуемых сервисов в университете. Всего был отобран 51 сервис УИУ РАНХиГС, каждый из которых оценивался в ходе исследования.

Ключевым инструментом исследования выступила онлайн-анкета, размещенная на сайте Сбербанк.Идея. К ее заполнению были привлечены отобранные группы внутренних и внешних клиентов университета. Для каждого сервиса совместно с владельцами были определены ключевые пользователи, при этом владельцы сервисов были лишены возможности давать им оценку. Ограничение целевой аудитории до ключевых пользователей позволило увеличить объективность оценки.

Анкета предполагала 30-минутный опрос респондентов по ряду сервисов, предоставляемых университетом (всего – 51) в зависимости от того, к какой группе клиентов был отнесен респондент. Ответы обрабатывались внешней исследовательской группой.

Выделим ключевые сервисы, которые оценивались в рамках методологии:

- подбор и прием на работу сотрудников в подразделение;
- организация обучения сотрудников подразделения;
- ИТ-поддержка сотрудников подразделения (обеспечение необходимой техникой и программным обеспечением, устранение сбоев в работе техники);
- организация командировок сотрудников (оформление приказов, заказ билетов,

бронирование гостиниц, визовая поддержка, выдача аванса и возмещение денежных средств);

- выдача справок по запросу студентов;
- работа в библиотеке (оформление читательского, абонемент учебной литературы, работа с периодическими изданиями, электронная система доступа к литературе и др.);
- организация пространства в аудитории (эргономика и комплектация учебных мест);
- обеспечение подразделения необходимой канцелярией и расходными материалами и др.

Каждый из сервисов в рамках методологии должен оцениваться исходя из конкретных критериев (табл. 1).

Критерии были выбраны исходя из необходимости получения всесторонней оценки качества сервиса, выявления критичных параметров процессов и приоритизации проектов улучшений, а также применения «правильных» инструментов согласно типовым подходам.

Отметим, что по всем сервисам были сформулированы индивидуальные для каждого критерия формулировки по шкале оценки. Для этого используется стандартная уровневая шкала удовлетворенности от 1 (абсолютно не удовлетворен сервисом) до 7 (полностью удовлетворен).

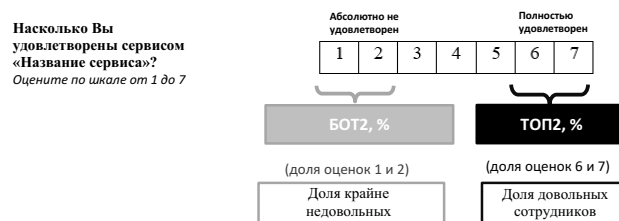
В зависимости от того, к какой категории (из 5 предложенных) относился респондент при ответе на первый вопрос, система предлагала перечень сервисов, которыми с большой вероятностью он пользуется и удовлетворенность которыми может оценить. Перечень сервисов мог изменяться в зависимости от ответов респондента на дополнительные уточняющие вопросы.

По итогам опроса также были сформулированы оценки качества каждого сервиса, исходя из репрезентативных мнений респондентов и их представления о возможностях улучшения сервиса. По каждому критерию исходя из установленных параметров были использованы ключевые

показатели, позволяющие выбрать сервисы, которые стоит улучшить в первую очередь. В нашем исследовании использовались следующие базовые показатели:

1. Доля довольных клиентов (ТОП2, %) – основной показатель «удовлетворенности клиента», который рассчитывается на основании ответов респондентов на ключевой вопрос об общей удовлетворенности по каждому сервису. Высокое значение ТОП2 – хороший результат, показывающий, что соответствующий процент респондентов доволен оказываемым уровнем сервиса.

2. БОТ2 – доля респондентов, чья удовлетворенность данным сервисом составила 1 или 2. Высокое значение БОТ2 – это плохой результат, показывающий, что соответствующий процент респондентов критически недоволен оказываемым уровнем сервиса. Методический подход к оценке показателей приведен на рис.



Критерии оценки голоса клиента в рамках исследования

Criteria for assessing the voice of the customer within the study

Как видно из рисунка, интерес должны представлять только крайние оценки. Показатели от 1 до 2, с одной стороны, отражают худшие сервисы в организации, с другой – позволяют оценить долю крайне недовольных сотрудников, что дает пищу для размышлений и возможность улучшить восприятие ими отдельных сторон работы в организации. Показатели от 6 до 7 отражают лучшие сервисы и долю самых довольных сотрудников:

Таблица 1

## Критерии оценки сервисов

### Service evaluation criteria

Table 1

| Критерий оценки   | Что показывает  |
|-------------------|---|
| Результативность  | Нацеленность процесса на результат, наличие дефектов и переделываний  |
| Своевременность   | Наличие вариативности, простоев, незавершенного производства  |
| Эффективность     | Трудоемкость, эффективность использования ресурсов, наличие шагов, не добавляющих стоимости                                       |
| Уровень риска     | Наличие рисков, приводящих к сбоям в работе других подразделений  |
| Удовлетворенность | Соответствие готового продукта, получаемого в результате текущей организации процесса, ожиданиям клиентов, «ощущение» от процесса |

на эти сервисы нужно опираться в процессе улучшений и стараться развивать их представленность.

Кроме вопроса об общей удовлетворенности, респондентам задавались дополнительные вопросы для оценки отдельных характеристик сервиса (к ним относились понятность, своевременность, эффективность, результативность, склонность сервиса к генерации рисков). Анализ оценок по этим характеристикам позволяет понять, чем именно довольны / не довольны участники опроса, и запланировать мероприятия, направленные на улучшение качества сервиса по значимым направлениям. Также респондентам задавался открытый вопрос с возможностью оставить комментарии и предложения по улучшению сервиса. Вопрос звучал следующим образом: «Подскажите, пожалуйста, что, по Вашему мнению, можно сделать, чтобы улучшить работу сервиса?»

Данные по количеству участников опроса удовлетворенности сервисами УИУ РАНХиГС представлены в табл. 2.

В среднем удовлетворенность каждым из сервисов оценили 120 участников опроса. По двум сервисам из 51 («Организация работы приемной кампании» и «Организация работы подготовительных курсов») количество оценивших участников было недостаточным, поэтому они были исключены из базы оценки.

В ходе анализа мы учитывали общую удовлетворенность сервисами по ТОП2, БОТ2 и по средней оценке (табл. 3). Также были определены критерии, которые позволяют идентифицировать сервисы, требующие наибольшего внимания в рамках улучшения.

Сервисы, получившие наиболее низкую оценку по ТОП2, относятся к красной зоне и являются

первыми претендентами на улучшение. Из них нужно выбрать наиболее «массовые», на которые необходимо обратить внимание в первую очередь. Такими в нашем случае оказались сервисы «Оснащение помещений мебелью и оборудованием» и «Ремонт освещения, отопления, лифтов, климатических систем и сантехники». Отметим, что среднее значение показателя ТОП2 по всем сервисам УИУ РАНХиГС составило 53,7 %, что в целом характеризует совокупность всех оценок как среднюю. Выбор сервисов для дальнейшего развития исходя из оценки БОТ2 представлен в табл. 4.

Сервисы, получившие наиболее высокую оценку по БОТ2, относятся к красной зоне и являются первыми претендентами для улучшения. Из сервисов, попавших в красную зону, аналогично должны быть выбраны наиболее «массовые». В нашем случае это сервис «Система премирования сотрудников».

Среднее значение показателя БОТ2 по всем сервисам УИУ РАНХиГС – 10,4 %. Это достаточно низкое значение, говорящее о том, что неудовлетворенных респондентов не так много.

Для более детального уточнения мнения респондентов был также проведен анализ по следующим категориям: руководство, преподаватели и вспомогательный персонал. Результаты анализа дали более полное понимание, на каком уровне сервис работает ниже ожидания респондентов, и позволили проводить улучшения именно в той части, где есть более высокие требования к сервису.

Важнейшей частью исследования голоса клиента стал анализ конкретных комментариев / предложений, которые респонденты оставляли в анкете по каждому оцениваемому сервису. Анализ

Таблица 2

#### Данные о респондентах исследования голоса клиента в вузе

Table 2

#### The voice-of-the-customer survey respondents from the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

| Категории участников     | Общая численность, чел. | Количество участников, чел. | Доля участников в общей численности, % | Количество верифицированных анкет, шт. | Доля участников в общей численности (после верификации), % | Доля брака, % |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|--|--|--|---------------|
| Руководство              | 29                      | 33                          | 113,8 %                                | 22                                     | 75,9 %   | 33,3 %        |
| Преподаватели            | 119                     | 60                          | 50,4 %                                 | 47                                     | 39,5 %   | 21,7 %        |
| Вспомогательный персонал | 197                     | 51                          | 25,9 %                                 | 42                                     | 21,3 %   | 17,6 %        |
| Студенты                 | 1261                    | 134                         | 10,6 %                                 | 112                                    | 8,9 %  | 16,4 %        |
| Аспиранты                | 29                      | 17                          | 58,6 %                                 | 14                                     | 48,3 %   | 17,6 %        |
| <b>ИТОГО</b>             | <b>1635</b>             | <b>295</b>                  | <b>18,0 %</b>                          | <b>237</b>                             | <b>14,5 %</b>  | <b>19,7 %</b> |

Таблица 3

**Распределение оценок сервисов в УИУ РАНХиГС по ТОП2  
(лучшие и худшие оценки)**

Table 3

**TOP2 services best and worst rating distribution at the Ural Institute of Management,  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration**

| Наименование сервиса (лучшие оценки)   | ТОП2, % |
|--|---------|
| Процедура регистрации в качестве читателя / пользователя электронных ресурсов библиотеки           | 85,6    |
| Подготовка и выдача справок в бухгалтерии  | 85,1    |
| Подготовка и выдача справок в отделе кадров  | 79,7    |
| Оформление зачисления, перевода, отчисления, восстановления, предоставление академических отпусков | 79,5    |
| Пользование традиционными и электронными ресурсами библиотеки                                      | 79,0    |
| Подготовка и выдача справок в деканате   | 77,1    |
| Комплексная уборка территорий  | 73,2    |
| Предоставление общежития   | 73,2    |
| Наименование сервиса (худшие оценки)   | ТОП2, % |
| Планирование годовой учебной нагрузки  | 18,2    |
| Система премирования сотрудников   | 20,4    |
| Подбор и адаптация персонала   | 25,3    |
| Организация и сопровождение обучения   | 28,1    |
| Составление и корректировка плана финансово-хозяйственной деятельности                             | 30,0    |
| Снабжение товарами, работами, услугами (заказ, закупка и доставка)                                 | 30,4    |
| Формирование и сопровождение штатного расписания   | 31,3    |
| Оснащение помещений мебелью и оборудованием (за исключением ИТ-оборудования)                       | 33,3    |

Таблица 4

**Распределение оценок сервисов в УИУ РАНХиГС по БОТ2 (лучшие и худшие оценки)**

Table 4

**POT2 services best and worst rating distribution at the Ural Institute of Management,  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration**

| Наименование сервиса (лучшие оценки)   | БОТ2, % |
|--|---------|
| Предоставление общежития   | 0,0     |
| Оснащение комнат в общежитии   | 0,0     |
| Пользование традиционными и электронными ресурсами библиотеки                            | 0,8     |
| Процедура регистрации в качестве читателя / пользователя электронных ресурсов библиотеки | 0,8     |
| Комплексная уборка территории  | 0,9     |
| Подготовка и выдача справок в деканате   | 1,0     |
| Подготовка и выдача справок в отделе кадров  | 1,3     |
| Комплексная уборка помещений   | 2,2     |
| Наименование сервиса (худшие оценки)   | БОТ2, % |
| Система премирования сотрудников   | 39,8    |
| Планирование годовой учебной нагрузки  | 29,5    |
| Подбор и адаптация персонала   | 25,3    |
| Составление и корректировка плана финансово-хозяйственной деятельности                   | 25,0    |
| Формирование и сопровождение штатного расписания   | 25,0    |
| Организация и сопровождение обучения   | 22,9    |
| Предоставление социального пакета  | 21,3    |
| Оплата хозяйственных договоров и разовых счетов  | 20,0    |
| Снабжение товарами, работами, услугами (заказ, закупка и доставка)                       | 19,6    |
| Обеспечение бесперебойной работы ИТ-оборудования и сервисов                              | 19,1    |

полученных комментариев позволил определить причины недовольства сервисом и более детально понять ожидания от его использования. Например, по сервису «Планирование годовой учебной нагрузки» были даны содержательные комментарии и замечания: «Не нужно пересчитывать учебную нагрузку в течение учебного года несколько раз», «Планирование учебной нагрузки на следующий год еще не начиналось», «Избегать постоянных пересмотров нагрузки на протяжении учебного года, избавиться от дублирования отчетности о фактическом выполнении (индивидуальный журнал, ежемесячные отчеты, годовой отчет)», «Внесение данных в электронную систему РАНХиГС + данные разных подразделений: одни и те же данные собираются 5–6 раз в разных форматах», «Нагрузка меняется в течение учебного года, меняются нормы времени», «Не всегда понятно, какие нормы времени действуют», «Не всегда корректно составлены планы нагрузки по предметам, каждый раз нужно все перепроверять» и др. Отметим, что эксперты Сбербанка дали комментарий о высоком уровне негативных комментариев со стороны профессорско-преподавательского состава по поводу самого исследования и составленной анкеты. По условиям организаторов опрос был анонимный, поэтому респонденты могли писать без ограничений. Чтобы результаты данной части анкеты были более конструктивными, можно рекомендовать отказаться от принципа анонимности в подобных опросах. Общий уровень культуры респондентов изменится, и они примут подобное исследование, когда увидят результаты улучшений.

### **Рекомендации по оценке голоса клиента и развитию сервисов в вузе**

По итогам исследования руководству вуза необходимо:

1. Изучить итоги опроса, направить их всем владельцам сервисов для последующего обсуждения выявленных проблем и поиска решений по их устранению.

2. Предложить владельцам сервисов изучить и прокомментировать итоги опроса, предоставить возможность ознакомиться с лучшими / худшими сервисами в вузе, обеспечить информирование сотрудников и студентов о лучших сервисах (в виде интервью с владельцами, мнения клиентов и др.).

3. С учетом комментариев владельцев сервисов определиться с подходами к улучшению, которые могут включать в себя следующие направления:

- а) улучшения в части организации сервисов (редизайн, оптимизация, отдельные мероприятия). Для этого необходимо провести сессии

оптимизации процессов с привлечением сотрудников всех реализующих эти сервисы подразделений. В качестве методологической базы для подобных проектов можно использовать бережливые технологии Lean, 6 Sigma и др.;

- б) улучшения в части организации коммуникаций между структурными подразделениями, обеспечивающими реализацию сервиса, а также клиентами, которые являются его получателями.

После того, как определены сервисы для улучшения и выделены самые влиятельные отдельные характеристики по ним, необходимо решить, сколько сервисов взять в работу и каким образом обеспечить их улучшение. В первую очередь рекомендуется исходить из принципа разумности. Одно подразделение может взять в работу 1–2 сервиса для улучшения. Стоит понимать, что нужно отрабатывать каждую отдельную характеристику сервиса, которая оказала наибольший уровень влияния на неудовлетворенность сервисом. Если составляющая отдельной характеристики большая по объему, можно взять в работу только ее.

Через 4–6 месяцев с момента проведенных улучшений рекомендуется еще раз провести опрос респондентов об уровне удовлетворенности оказываемыми сервисами. Для повышения уровня оказываемых организацией сервисов рекомендуем проводить подобные исследования не реже 1 раза в год.

В нашем случае было отобрано 2 сервиса для развития: «Планирование годовой учебной нагрузки» и «Премирование сотрудников». В рамках рабочих групп с привлечением инициативной группы студентов и сотрудников были сформированы 2 плана по каждому из сервисов: план улучшений и план коммуникаций. Каждый из них был реализован в течение 6 месяцев, результаты проделанной работы представлены на встрече руководства с коллективом и студентами. По итогам работы пилотный проект оценки и развития голоса клиента признан успешным.

### **Заключение**

Использование данного бизнес-инструмента в практике образовательной организации показало возможности для развития деятельности вуза, а также позволило выделить ряд особенностей, которые тормозят и ограничивают его применимость в системе высшего образования. Часть из них сосредоточена в самой специфике управления системой высшего образования со стороны Минобрнауки РФ: предполагается безоговорочное следование установкам со стороны регулятора, иногда идущим вразрез с запросами основных

клиентов университета. Другие особенности связаны с инертностью самой образовательной организации, в частности, с мнением персонала и сотрудников о нецелесообразности использования практик и подходов коммерческой деятельности в бюджетной организации.

В любом случае ключевая цель, которую преследовали организаторы исследования, была достигнута. Мы показали применимость бизнес-практики в деятельности вуза, а также определили направления совершенствования процессов и сервисов в университете с точки зрения внутренних и внешних клиентов. Следующий шаг в данном процессе – реализация комплекса мер по развитию деятельности вуза с учетом мнения ключевых получателей результатов деятельности. Это необходимо делать на постоянной основе, чтобы клиентоориентированность как ценность стала ключевой в системе приоритетов университета.

#### Список литературы

1. Попов Н. И., Третьяк О. А. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12, № 1. С. 109–138.
2. Хачатурян Н. Р. Маркетинговый аспект оценки клиентоориентированности высших учебных заведений на локальном рынке образовательных услуг // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2020. № 3 (71). С. 118–123.
3. Ляхова Е. Ю. Деятельность российских и зарубежных высших учебных заведений с позиции клиентоориентированности // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 3–3 (66). С. 185–188.
4. Демченко И. А. Моделирование клиентоориентированной организационной культуры вуза // Социология образования. 2016. № 6. С. 62–69.
5. Гулей И. А. Управление организационной культурой в системе высшей школы // Управление. 2013. № 1 (41). С. 68–75.
6. Уланов А. Ю. Измерение лояльности клиентов и анализ результатов Net Promoter Score // Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2013. № 3. С. 198–206.
7. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: Simon and Schuster, 1990. 226 p.
8. Малыгина О. А. Использование NPS-технологии для

оценки качества обучения // Высшее образование в России. 2009. № 2. С. 111–115.

9. Galeeva R. B. SERVQUAL Application and Adaptation for Educational Service Quality Assessments in Russian Higher Education // Quality Assurance in Education. 2016. Vol. 24, no. 3. P. 329–348.

#### References

1. Popov N. I., Tretyak O. A. Ekonomicheskie faktory nizkoi klientoorientirovannosti kompanii v stranakh BRIK [Economic Factors of Low Customer Focus of Firms in BRIC Countries]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2014, vol. 12, no. 1, pp. 109–138.
2. Khachatryan N. R. Marketingovyi aspekt otsenki klientoorientirovannosti vysshikh uchebnykh zavedenii na lokal'nom rynke obrazovatel'nykh uslug [Marketing Aspect of Assessing the Customer Focus of Higher Educational Institutions on the Local Market of Educational Services]. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKh)*, 2020, no. 3 (71), pp. 118–123.
3. Lyakhova E. Yu. Deyatel'nost' rossiiskikh i zarubezhnykh vysshikh uchebnykh zavedenii s pozitsii klientoorientirovannosti [The Activities of Russian and Foreign Higher Educational Institutions from the Position of Client Orientation]. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2022, no. 3–3 (66), pp. 185–188.
4. Demchenko I. A. Modelirovanie klientoorientirovannoi organizatsionnoi kul'tury vuza [Modeling Customer-Oriented Organizational Culture of the University]. *Sotsiologiya obrazovaniya*, 2016, no. 6, pp. 62–69.
5. Gulei I. A. Upravlenie organizatsionnoi kul'turoi v sisteme vysshei shkoly [Managing Organizational Culture in the System of Higher School]. *Upravlenets*, 2013, no. 1 (41), pp. 68–75.
6. Ulanov A. Yu. Izmerenie loyalti'nosti klientov i analiz rezul'tatov Net Promoter Score [Assessment of Customer Loyalty and the Net Promoter Score Analysis]. *Klienting i upravlenie klientskim portfelem*, 2013, no. 3, pp. 198–206.
7. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: Simon and Schuster, 1990. 226 p.
8. Malygina O. A. Ispol'zovanie NPS-tekhnologii dlya otsenki kachestva obucheniya [NPS Technology for Quality Evaluation in Education]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2009, no. 2, pp. 111–115.
9. Galeeva R. B. SERVQUAL Application and Adaptation for Educational Service Quality Assessments in Russian Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 2016, vol. 24, no. 3, pp. 329–348.

#### Информация об авторах / Information about the authors

**Долженко Руслан Алексеевич** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет; ORCID 0000-0003-3524-3005; rad@usue.ru.

**Долженко Светлана Борисовна** – кандидат экономических наук, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет; ORCID 0000-0002-7658-516X; ginsb@usue.ru.

**Ruslan A. Dolzhenko** – Dr. hab. (Economics), Professor of the Department of Labor Economics and Human Resources Management, Ural State University of Economics; ORCID 0000-0003-3524-3005; rad@usue.ru.

**Svetlana B. Dolzhenko** – PhD (Economics), Head of the Department of Labor Economics and Human Resources Management, Ural State University of Economics; ORCID 0000-0002-7658-516X; ginsb@usue.ru.