

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 001.11, 339.138. 338.46

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-55-66

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРИЯ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СЕРВИСНЫХ УСЛУГ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

КОНОВАЛОВА Елена Евгениевна,

Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ);

Кандидат экономических наук, доцент; e-mail: eekmgus@mail.ru

МАКУШЕВА Ольга Николаевна,

Российский государственный гуманитарный университет (Москва, РФ);

Кандидат экономических наук, доцент; e-mail: Mak-olgina@yandex.ru

Аннотация. В условиях цифровой трансформации экономики коммуникация становится ключевым фактором устойчивого развития сервисных организаций. Нематериальный характер услуг, высокая степень вовлеченности потребителей и возрастание роли цифровых каналов взаимодействия обуславливают необходимость переосмысления коммуникационных стратегий как инструмента формирования доверия и долгосрочной лояльности клиентов. В статье рассматриваются теоретические основы сервисной коммуникации, анализируются изменения коммуникационных процессов под воздействием цифровизации, обобщаются структурные характеристики доверие-ориентированной коммуникации в сфере услуг, коммуникационные механизмы формирования лояльности потребителей услуг, стратегические направления развития коммуникаций в сфере услуг, обозначены структурные компоненты коммуникационной согласованности, выделены коммуникационные детерминанты устойчивости в ситуациях сервисных сбоев, систематизированы элементы ценностно-ориентированной коммуникации в сервисных организациях, что позволило выявить ключевые механизмы формирования доверия и лояльности в условиях омниканального взаимодействия. Особое внимание уделено вопросам согласованности коммуникации, управлению репутационными рисками, персонализации взаимодействия и ценностно-ориентированным аспектам коммуникационной политики сервисных организаций. Авторами выдвигается предположение о том, что потенциальный клиент может рассматривать формальную рекламу как сигнал низкой достоверности, в то время как агрегированные отзывы, ветки обсуждений и контент, созданный пользователями, воспринимаются как более достоверные доказательства. Делается вывод о том, что системная, прозрачная и этически выверенная коммуникация из производственного фактора превращается в стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентные преимущества и устойчивость сервисных предприятий.

Ключевые слова: коммуникации, сервисные услуги, цифровая среда, доверие потребителей, лояльность клиентов, коммуникационная стратегия, клиентский опыт

Для цитирования: Коновалова Е. Е., Макушева О. Н. Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде // Service plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 55–66. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-55-66.

Статья поступила в редакцию: 09.01.2026.

Статья принята к публикации: 16.02.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 001.11, 339.138. 338.46

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-55-66

COMMUNICATION STRATEGIES FOR BUILDING TRUST AND LOYALTY OF SERVICE CONSUMERS IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Elena E. KONOVALOVA,

Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: eekmgus@mail.ru

Olga N. MAKUSHEVA,

Russian State University for the Humanities (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: Mak-olgina@yandex.ru

Abstract. In the context of digital transformation, communication has become a key factor in the sustainable development of service organizations. The intangible nature of services, the high level of consumer involvement, and the growing role of digital interaction channels necessitate a rethinking of communication strategies as instruments for building trust and long-term customer loyalty. The article discusses the theoretical foundations of service communication, analyzes the changes in communication processes under the influence of digitalization, summarizes the structural characteristics of trust-oriented communication in the service sector, the communication mechanisms for forming consumer loyalty, the strategic directions for developing communications in the service sector, outlines the structural components of communication coherence, highlights the communication determinants of sustainability in situations of service failures, systematizes the elements of value-oriented communication in service organizations, which allowed identifying the key mechanisms for building trust and loyalty in the conditions of omnichannel interaction. Special attention is paid to the issues of communication coherence, reputation risk management, interaction personalization, and value-oriented aspects of service organizations' communication policy. The authors suggest that a potential customer may consider formal advertising as a signal of low credibility, while aggregated reviews, discussion threads, and user-generated content are perceived as more reliable evidence. It is concluded that systematic, transparent, and ethically sound communication transforms from a production factor into a strategic resource that ensures competitive advantages and sustainability for service enterprises.

Keywords: communication, service industries, digital environment, consumer trust, customer loyalty, communication strategy, customer experience.

For citation: Konovalova, E. E., Makusheva, O. N. (2026). Communication strategies for building trust and loyalty of service consumers in the digital environment. *Service plus*, 20(1), 55–66. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-55-66. (In Russ.).

Submitted: 09/01/2026.

Accepted: 16/02/2026.

Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде

Коммуникация функционирует как ключевой производственный фактор в экономике услуг, поскольку клиент оценивает не только технический результат, но и взаимодействие, сопровождающее создание и предоставление услуги. Отличительные свойства услуг – нематериальность, одновременность производства и потребления, изменчивость исполнения и ограниченные возможности предварительной проверки перед покупкой – смещают центр формирования качества в сторону коммуникативных процессов. В этой логике коммуникация становится механизмом, который снижает воспринимаемую неопределенность, стабилизирует ожидания и структурирует интерпретацию ценности клиентом. Если материальные продукты позволяют проверить их физические характеристики, то услуги требуют интерпретационных сигналов, и эти сигналы формируются в основном посредством организационных сообщений, поведения сотрудников и проектирования взаимодействия по каналам [7].

Научно обоснованная точка зрения рассматривает сервисную коммуникацию как систему скоординированных сигналов, распределенных во времени и точках контакта. До потребления коммуникация формирует обещание, определяет концепцию услуги и устанавливает точки отсчета для оценки. Во время потребления коммуникация регулирует сотрудничество, поддерживает роль клиента в совместном производстве и преобразует оперативные действия в значимый опыт. После потребления коммуникация закрепляет следы памяти, влияет на поведение, связанное с жалобами, и определяет, будет ли клиент переосмысливать эпизод как аномалию или как стабильную особенность поставщика. Эта временная непрерывность означает, что коммуникацию нельзя сводить к продвижению; она должна быть интегрирована в проектирование услуг и оперативное управление, поскольку несоответствия между обещанием и предоставленным опытом порождают когнитивный диссонанс и ускоряют отток клиентов [8].

Цифровая трансформация усиливает эти механизмы, расширяя количество каналов и сокращая ожидания по времени отклика. Онлайн-платформы, мессенджеры, социальные сети и сервисные приложения преобразуют

коммуникацию из эпизодического контакта в непрерывное взаимодействие и смещают центр контроля над репутационными нарративами. В цифровой среде клиенты могут мгновенно сравнивать предложения, публично транслировать оценки и превращать незначительные сбои в обслуживании в репутационные кризисы. В то же время цифровые каналы позволяют поставщикам наблюдать за поведением, персонализировать взаимодействие и стандартизировать ключевые этапы пути клиента с помощью сценариев и интерфейсов. Стратегическая проблема заключается в том, что те же технологии, которые повышают эффективность, также повышают прозрачность, ускоряют распространение негативной информации и снижают терпимость к неопределенности [12].

Цифровая трансформация усиливает эти механизмы, расширяя количество каналов и сокращая ожидания относительно времени ответа. На современном рынке услуг коммуникативная власть перераспределяется в сторону потребителей, поскольку диалог между пользователями стал основным фильтром доверия. Потенциальный клиент может рассматривать формальную рекламу как сигнал низкой достоверности, в то время как агрегированные отзывы, ветки обсуждений и контент, созданный пользователями, воспринимаются как более достоверные доказательства.

Следовательно, формирование доверия больше не происходит только за счет контролируемых сообщений поставщика; оно происходит совместно с отзывчивостью поставщика, стабильностью предоставления услуг и интерпретативным сообществом, окружающим бренд. В таких условиях управление коммуникациями должно учитывать не только исходящие сообщения, но и управление диалогом: мониторинг, своевременный ответ и очевидное соответствие между заявленными правилами и фактическими решениями [5]. Структурные предпосылки коммуникации, ориентированной на доверие, обобщены в табл. 1 [1].

Доверие к услугам можно концептуализировать как ожидание надежности в условиях неполной информации. Оно возникает, когда клиент верит, что поставщик обеспечит обещанный результат и будет вести себя справедливо в ситуациях неопределенности или неудачи. Коммуникация

**Communication strategies for building trust and loyalty of service consumers
in the digital environment**

*Табл. 1. Структурные характеристики доверие-ориентированной коммуникации в сфере услуг
Table 1. Structural Characteristics of Trust-Oriented Communication in the Service Sector*

Характеристика	Содержательное описание	Влияние на доверие потребителей
Прозрачность информации	Четкое разъяснение условий оказания услуги, ограничений и ответственности сторон	Снижение неопределенности и воспринимаемого риска
Последовательность сообщений	Согласованность коммуникации во всех каналах взаимодействия	Формирование ощущения надежности и предсказуемости
Предсказуемость реакции	Фиксированные сроки и формы обратной связи	Усиление чувства контроля со стороны клиента
Корректность при ошибках	Открытое признание сбоев и разъяснение корректирующих действий	Укрепление доверия в кризисных ситуациях
Подтверждение компетентности	Использование доказательных элементов качества и процедур	Повышение уверенности в профессионализме организации

влияет на доверие, уменьшая информационную асимметрию, сигнализируя о компетентности и демонстрируя процедурную справедливость. В опосредованном цифровом взаимодействии, где невербальные сигналы ограничены, а клиент не может напрямую наблюдать за процессами за кулисами, доверие в значительной степени зависит от ясности сообщения, согласованности между каналами и способности организации переводить сложные условия обслуживания в прозрачные, проверяемые термины.

Коммуникация, ориентированная на доверие, опирается на набор оперативно наблюдаемых принципов, которые могут быть внедрены в стандарты обслуживания и цифровые интерфейсы:

- прозрачность условий обслуживания, включая четкие границы того, что включено и исключено, чтобы ожидания не строились на неявных предположениях;
- согласованность обещаний по всем каналам, чтобы клиент не сталкивался с противоречивыми условиями при переходе от рекламы к бронированию и предоставлению услуги;
- оперативность с предсказуемыми временными нормами, поскольку задержка обратной связи увеличивает воспринимаемый риск и провоцирует негативную оценку в неоднозначных ситуациях;
- признание ошибок и формулировка корректирующих действий, поскольку отрицание или неясность увеличивают воспринимаемый оппортунизм, даже если техническая неисправность незначительна;

- основанная на доказательствах сигнализация компетентности, такая как объяснения процесса, этапы проверки и видимые признаки контроля качества, заменяющие физический осмотр в услугах.

Эти принципы имеют прямое экономическое значение, поскольку доверие снижает транзакционные издержки. Когда клиенты доверяют поставщику, они тратят меньше времени на проверку информации, проявляют меньшую ценовую чувствительность и мирятся с процедурными неудобствами, если считают их необходимыми для качества или безопасности. И наоборот, низкий уровень доверия увеличивает потребность в гарантиях, скидках и интенсивном убеждении, повышая затраты на привлечение клиентов.

По этой причине коммуникацию, ориентированную на доверие, следует рассматривать как инвестиции в реляционную инфраструктуру, а не как декоративный слой брендинга [11].

Лояльность клиентов в сфере услуг лучше всего понимать как устойчивое предпочтение, выражающееся в повторном выборе, сопротивлении конкурентам и готовности поддерживать отношения даже после незначительного недовольства. Лояльность не выводится механически из удовлетворенности; удовлетворенность может быть высокой в рамках одного эпизода, в то время как лояльность остается низкой, если затраты на смену поставщика невелики, а отношения лишены эмоциональной или символической ценности.

Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде

Коммуникация становится решающей, поскольку она создает преемственность между эпизодами и формирует смысл отношений, выходящий за рамки функционального результата. В цифровых контекстах, где смена поставщика происходит без трения, лояльность зависит от воспринимаемого качества отношений и от того, насколько взаимодействие кажется согласованным, уважительным и индивидуально значимым [14].

Коммуникация способствует формированию лояльности посредством механизмов, действующих на когнитивном, аффективном и поведенческом уровнях. На когнитивном уровне коммуникация стабилизирует ментальную модель клиента относительно того, чего ожидать, и снижает воспринимаемую выгоду от поиска альтернатив.

На аффективном уровне коммуникация может вызывать эмоциональную привязанность посредством эмпатии, признания и согласования ценностей.

На поведенческом уровне коммуникация может формировать рутины посредством напоминаний, персонализированных предложений и беспрепятственного повторного вовлечения. Основные механизмы коммуникации, связанные с формированием лояльности, суммированы в таблице 2 [9].

Ориентированная на лояльность коммуникация обычно строится вокруг следующих механизмов, каждый из которых может быть реализован в процессах обслуживания и цифровых продуктах:

- непрерывность истории взаимодействия по каналам, чтобы клиенту не приходилось повторять информацию и он мог

воспринимать поставщика услуг как внимательного и компетентного;

- персонализация на основе значимых предпочтений, а не поверхностного таргетинга, поскольку воспринимаемая релевантность повышает полезность контакта и снижает раздражение;
- проактивная поддержка и руководство, когда поставщик услуг предвидит типичные трудности клиента и снижает усилия на критических этапах взаимодействия;
- последовательные в ценностях сообщения, где утверждения о философии обслуживания отражаются в конкретных решениях, особенно в стрессовых ситуациях и ситуациях жалоб;
- организация коллективного и социального подтверждения, где поставщик способствует конструктивному диалогу с клиентами и демонстрирует вовлеченность без манипуляций.

Персонализация заслуживает отдельного аналитического внимания, поскольку она является центральным фактором воспринимаемой релевантности в цифровой коммуникации. Персонализация, основанная на данных, может повысить лояльность за счет повышения удобства, предложения подходящих вариантов и демонстрации того, что поставщик признает клиента как личность, а не как общий сегмент.

Однако персонализация также создает риск для доверия, если клиенты воспринимают слежку, неправомерное использование данных или отсутствие прозрачности. Поэтому персонализация должна сопровождаться четким информированием о методах работы с данными, механизмах

Табл. 2. Коммуникационные механизмы формирования лояльности потребителей услуг
Table 2. Communication Mechanisms for Building Customer Loyalty in Service Organizations

Механизм	Коммуникационное проявление	Результат для потребителя
Когнитивная стабилизация	Формирование устойчивой модели ожиданий сервиса	Снижение склонности к поиску альтернатив
Эмоциональная привязанность	Эмпатичное и уважительное взаимодействие	Возникновение эмоциональной связи с брендом
Поведенческая инерция	Поддержка привычных сценариев обращения	Закрепление повторного потребления
Персонализация	Учет индивидуальных предпочтений и истории взаимодействия	Рост субъективной ценности сервиса
Постсервисная коммуникация	Контакт после завершения услуги	Закрепление положительного опыта

контроля со стороны пользователей и этически обоснованных границах.

При отсутствии этих условий персонализация может увеличить краткосрочную конверсию, но ослабить долгосрочное доверие и лояльность [11].

Эмоциональный аспект коммуникации в сфере услуг имеет решающее значение, поскольку услуги воспринимаются как эпизоды, встроенные в социальное взаимодействие.

Даже технически корректная доставка может быть оценена негативно, если коммуникация нарушает ожидания уважения, эмпатии или справедливости. Цифровые каналы усложняют эмоциональную передачу, поскольку они часто основаны на текстовых и асинхронных ответах, что увеличивает вероятность неправильного толкования.

Для компенсации организациям необходимо разработать нормы взаимодействия, которые одновременно передают теплоту и компетентность: точный язык, недвусмысленные обязательства и поддерживающий тон без чрезмерной неформальности. Эмоциональная регуляция в коммуникации – это не стилистическое предпочтение, а фактор, изменяющий модели атрибуции: клиенты интерпретируют молчание или расплывчатые ответы как пренебрежение, а структурированные объяснения – как компетентность и ответственность [15].

Системная коммуникационная стратегия требует согласования между внешними сообщениями и внутренней коммуникацией. Если сотрудники не разделяют общего понимания обещания обслуживания, цифровые сообщения будут конфликтовать с поведением сотрудников на передовой, и клиенты будут интерпретировать несоответствие как обман или некомпетентность.

Таким образом, внутренняя коммуникация выполняет стабилизирующую функцию, преобразуя внешнее ценностное предложение в операционные процедуры, сценарии и правила принятия решений.

Это согласование особенно важно в многоканальной среде, где клиенты перемещаются между цифровыми интерфейсами и взаимодействием с людьми; любой разрыв становится немедленно видимым и подрывает доверие [6].

Стратегическое развитие сервисной коммуникации все больше смещается от краткосрочной интенсивности продвижения к долгосрочной архитектуре отношений. Этот сдвиг отражает изменения в ожиданиях клиентов: спрос на аутентичность, предсказуемость и осмысленное взаимодействие.

В такой среде конкурентное преимущество создается не за счет отдельных кампаний, а за счет совокупной согласованности коммуникации на протяжении всего пути клиента и способности поставщика поддерживать диалог в условиях неопределенности.

В аналитическом плане коммуникация в сфере услуг одновременно функционирует как механизм управления рисками и создания ценности.

Это снижает воспринимаемую неопределенность за счет прозрачных и последовательных сигналов и создает избыток отношений, поддерживая эмоциональную привязанность и снижая склонность к переключению.

Цифровая трансформация усиливает отдачу от эффективной коммуникации, но также увеличивает издержки неудач из-за ускоренного распространения и повышенной прозрачности.

Поэтому коммуникационная стратегия в сервисных организациях должна быть разработана как интегрированная управленческая система, которая одновременно оптимизирует ясность, оперативность и последовательность ценностей, тем самым формируя доверие и лояльность как измеримые результаты [7].

Стратегические направления эволюции коммуникации – охватывающие многоканальную согласованность, гарантии доверия при персонализации и устойчивость репутации – систематизированы в табл. 3 [10].

Стратегическая зрелость коммуникации в сервисных организациях все чаще определяется способностью преобразовывать фрагментированное взаимодействие в целостную систему, поддерживающую долгосрочную ценность отношений.

В развитых сервисных экономиках коммуникация оценивается не только по охвату или частоте сообщений, но и по ее способности координировать ожидания, поведение и интерпретацию на протяжении всего пути клиента.

Эта системная роль становится особенно очевидной в условиях высокой мобильности

Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде

Табл. 3. Стратегические направления развития коммуникаций в сфере услуг
Table 3. Strategic Directions for the Development of Communication in the Service Sector

Направление	Сущностная характеристика	Стратегическое значение
Оmnikanальная интеграция	Объединение цифровых и офлайн-каналов	Повышение целостности клиентского опыта
Клиентоцентричность	Ориентация на ценность взаимодействия	Рост удовлетворенности и доверия
Эмоциональная ориентация	Учет эмоционального восприятия услуги	Формирование устойчивой лояльности
Аналитическая поддержка	Использование данных для оптимизации коммуникации	Повышение точности и релевантности сообщений
Этическая прозрачность	Открытость в вопросах данных и ответственности	Укрепление репутации организации

клиентов, низких затрат на смену поставщика услуг и интенсивного цифрового посредничества, где слабая коммуникативная согласованность быстро приводит к репутационным и экономическим потерям [9].

Одна из главных управленческих задач заключается в операционализации коммуникационной стратегии в условиях omnikanального взаимодействия.

Клиенты больше не различают маркетинговую коммуникацию, взаимодействие с поставщиком услуг и послепродажную поддержку; вместо этого они воспринимают коммуникацию как непрерывный поток, который либо подтверждает, либо противоречит обещанию услуги. Любое несоответствие между каналами интерпретируется как организационная непоследовательность, что напрямую подрывает доверие. Поэтому эффективная коммуникационная стратегия требует не только интеграции каналов,

но и семантического согласования, обеспечивая воспроизведение идентичных значений, норм и поведенческих ожиданий независимо от формата взаимодействия. Структурные компоненты согласованности omnikanальной коммуникации суммированы в табл. 4 [6].

С организационной точки зрения, согласованность коммуникации зависит от внутренних механизмов стандартизации, которые преобразуют абстрактные ценности услуг в конкретные правила взаимодействия.

Эти механизмы включают сценарии обслуживания, принципы проектирования интерфейса и системы принятия решений для нестандартных ситуаций.

Важно отметить, что стандартизация не подразумевает жесткости; скорее, она обеспечивает стабильную эталонную структуру, в рамках которой может происходить адаптивное, персонализированное взаимодействие.

Табл. 4. Структурные компоненты omnikanальной коммуникационной согласованности
Table 4. Structural Components of Omnichannel Communication Coherence

Компонент	Описание	Управленческая функция
Единое смысловое ядро	Общие ценности и обещания во всех каналах	Снижение смысловых противоречий
Канальная синхронизация	Актуальность и идентичность информации	Исключение дублирования и искажений
История взаимодействия	Накопление и использование данных о контактах	Персонализация без потери целостности
Нормы общения	Единый стиль и тон коммуникации	Повышение узнаваемости и доверия
Управление переходами	Сохранение контекста при смене каналов	Минимизация фрустрации клиента

Communication strategies for building trust and loyalty of service consumers in the digital environment

Без такой структуры персонализация вырождается в непоследовательность, порождая неопределенность, а не ценность отношений. Таким образом, коммуникационная стратегия должна балансировать между формализацией и гибкостью, позволяя сотрудникам и цифровым системам реагировать контекстуально, оставаясь при этом в соответствии с основным обещанием услуги [11].

Растущее использование искусственного интеллекта и автоматизированных средств коммуникации еще больше усложняет этот баланс. Чат-боты, рекомендательные системы и автоматизированные уведомления могут значительно повысить эффективность и доступность, но они также меняют ожидания клиентов в отношении оперативности и точности.

Автоматизированная коммуникация оценивается не только по человеческим стандартам, но и по неявному обещанию алгоритмической точности. Сбои в автоматизированном взаимодействии – такие как нерелевантные ответы или неспособность обрабатывать нетипичные запросы – часто оцениваются более строго, чем сопоставимые ошибки, допущенные человеком, поскольку они сигнализируют о системных, а не индивидуальных недостатках.

Следовательно, коммуникационная стратегия должна включать четкие границы для автоматизации и протоколы эскалации, которые передают взаимодействие человеческим агентам при увеличении сложности отношений или эмоций [12].

Устойчивость коммуникации становится критически важным аспектом стратегического управления, особенно в кризисных ситуациях

и ситуациях сбоев в обслуживании. Эмпирические данные постоянно показывают, что сбои в обслуживании не являются, по своей сути, разрушительными для лояльности; скорее, именно коммуникативный подход к сбою определяет результаты отношений.

Прозрачное признание, своевременное объяснение и убедительные корректирующие действия могут сохранить или даже укрепить доверие, если клиенты интерпретируют ответ как справедливый и уважительный. И наоборот, защитная лексика, задержка реакции или фрагментированные сообщения ускоряют негативную оценку и усиливают ущерб репутации. Ключевые коммуникативные детерминанты устойчивости в контексте сбоев систематизированы в табл. 5 [8].

Устойчивая коммуникация опирается на несколько взаимосвязанных механизмов, которые должны быть внедрены в организационные процедуры:

- раннее обнаружение сигналов коммуникативного риска, включая аномальные модели жалоб и негативные тенденции настроений в цифровой среде;
- единое нарративное оформление неудачи, обеспечивающее передачу согласованных объяснений и обязательств по всем каналам;
- соразмерный дизайн ответа, где коммуникативные усилия соответствуют воспринимаемому ущербу для клиента, а не внутренним расчетам затрат;
- ориентированные на восстановление сообщения, которые подчеркивают улучшение процесса и предотвращение будущих проблем, а не минимальное соблюдение требований;

Табл. 5. Коммуникационные детерминанты устойчивости в ситуациях сервисных сбоев

Table 5. Communication Determinants of Resilience in Service Failure Situations

Детерминанта	Коммуникационное проявление	Эффект для лояльности
Скорость реагирования	Оперативный первичный контакт	Предотвращение негативной эскалации
Целостность объяснений	Единая интерпретация ситуации	Снижение недоверия и подозрений
Соразмерность реакции	Адекватность компенсации и внимания	Восстановление чувства справедливости
Ориентация на восстановление	Фокус на решении, а не оправдании	Укрепление долгосрочных отношений
Завершенность обратной связи	Информирование о принятых мерах	Закрепление доверия после инцидента

Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде

- завершение обратной связи, когда клиенты информируются о результатах рассмотрения их жалоб и предпринятых действиях.

Эти механизмы демонстрируют, что кризисная коммуникация в сфере услуг – это не исключительная деятельность, а расширение повседневных коммуникационных стандартов в условиях повышенной неопределенности. Организации, которые институционализируют такие стандарты, снижают изменчивость восприятия клиентов и стабилизируют лояльность даже в неблагоприятных условиях [5].

Еще одним важным аспектом передовой сервисной коммуникации является согласование на основе ценностей. Современные потребители все чаще оценивают поставщиков услуг не только по функциональным показателям, но и по воспринимаемой этической ориентации, социальной ответственности и культурной чувствительности. Коммуникация служит основным интерфейсом, через который эти ценности формулируются и проверяются.

Поверхностные заявления, не подкрепленные наблюдаемыми действиями, быстро подрывают доверие, особенно в цифровой среде, где несоответствия легко выявляются. Поэтому коммуникация, основанная на ценностях, должна быть укоренена в оперативной реальности и подкреплена проверяемыми действиями, а не символической риторикой [10].

Согласование ценностей в коммуникации можно аналитически разложить на несколько наблюдаемых компонентов, влияющих на доверие и лояльность:

- согласованность между заявленными ценностями и фактической политикой обслуживания, особенно в ценообразовании, использовании данных и обработке жалоб;
- инклюзивность и культурная чувствительность в языке и дизайне взаимодействия, снижающие риск отчуждения среди различных групп клиентов;
- прозрачность в отношении социальных и экологических обязательств, избегание преувеличенных заявлений, которые не могут быть подтверждены;
- согласованность сообщений о ценностях во времени, предотвращающая оппортунистические изменения, вызванные краткосрочными тенденциями;
- интеграция нарративов о ценностях в повседневное взаимодействие, а не их выделение в корпоративных отчетах.

Эти компоненты показывают, что коммуникация, основанная на ценностях, является не дополнением, а структурирующим принципом, формирующим интерпретацию клиентом всех взаимодействий в сфере услуг. Реляционные эффекты согласования ценностей суммированы в таблице 6 [14].

Роль анализа данных в коммуникационной стратегии заслуживает особого аналитического внимания. Полученные на основе данных выводы позволяют организациям составлять карты взаимодействия с клиентами, выявлять критически важные точки взаимодействия и прогнозировать зоны коммуникационных рисков.

Табл. 6. Элементы ценностно-ориентированной коммуникации в сервисных организациях

Table 6. Elements of Value-Based Communication in Service Organizations

Элемент	Проявление в коммуникации	Влияние на восприятие
Соответствие ценностей	Совпадение заявленных и фактических практик	Формирование устойчивого доверия
Культурная чувствительность	Корректный и инклюзивный язык общения	Расширение аудитории и принятия
Цифровая ответственность	Прозрачность работы с персональными данными	Снижение тревожности потребителей
Долгосрочность позиции	Стабильность ценностных сообщений	Предотвращение репутационных колебаний
Интеграция в повседневность	Реализация ценностей в рутинных контактах	Превращение деклараций в опыт

При ответственном использовании аналитика поддерживает персонализацию, оптимизацию времени и проактивную поддержку, тем самым повышая воспринимаемую актуальность и удобство. Однако те же инструменты могут подорвать доверие, если клиенты воспринимают непрозрачность, чрезмерный мониторинг или отсутствие контроля над личной информацией.

Поэтому коммуникационная стратегия должна интегрировать принципы управления данными и четко доносить их до клиентов, превращая использование данных из скрытой практики в общее ценностное предложение [11].

В этом контексте прозрачность в отношении методов работы с данными функционирует как сигнал доверия. Четкие объяснения того, какие данные собираются, как они используются и как клиенты могут влиять на эти процессы, снижают тревогу и повышают принятие персонализации.

Важно, чтобы прозрачность доносилась доступным языком, а не юридическими формулировками, поскольку сама сложность может быть истолкована как сокрытие. Таким образом, эффективная коммуникация превращает соблюдение нормативных требований в реляционный капитал, демонстрируя уважение к автономии клиента [7]. Человеческий фактор остается центральным даже в условиях высокой степени цифровизации сервисных сред.

Сотрудники выступают в роли интерпретаторов организационной коммуникации, переводя абстрактные политики в реальное взаимодействие. Их коммуникативная компетентность напрямую влияет на восприятие клиентов, особенно в эмоционально напряженных ситуациях.

Инвестиции в обучение сотрудников коммуникативным навыкам повышают не только качество обслуживания, но и внутреннюю согласованность,

уменьшая расхождение между обещанным и фактическим опытом. Внутренняя коммуникация в этом смысле является предпосылкой для внешней достоверности, а не второстепенной управленческой функцией [6].

С точки зрения стратегии, устойчивое конкурентное преимущество в сфере услуг все больше зависит от коммуникативной дифференциации, а не от чисто функционального превосходства.

Поскольку характеристики услуг становятся легче имитировать, реляционные качества – доверие, отзывчивость, согласованность и соответствие ценностям – становятся основной основой выбора клиента. Коммуникационная стратегия интегрирует эти качества в последовательную архитектуру опыта, которую конкурентам трудно воспроизвести, поскольку она встроена в организационную культуру, рутины и инфраструктуру данных, а не в отдельные кампании [9].

В аналитическом синтезе передовая коммуникационная стратегия в сервисных организациях одновременно выполняет несколько взаимозависимых функций. Это снижает неопределенность за счет уточнения ожиданий и процедур, координирует поведение по каналам и участникам, а также создает избыток взаимоотношений благодаря эмоциональному и ценностному взаимодействию.

Цифровая трансформация усиливает как эффективность, так и уязвимость этих функций, повышая отдачу от согласованной коммуникации и усиливая последствия несогласованности. Поэтому стратегическое управление коммуникациями должно рассматриваться как основной элемент управления услугами, интегрирующий технологические, организационные и этические аспекты в единую систему, которая обеспечивает доверие и лояльность как стабильные результаты [7].

Список источников

1. Афанасьев О. Е. Коммуникации как фактор формирования доверия потребителей услуг / О. Е. Афанасьева, А. В. Афанасьева // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2020. – № 2. – С. 7–18.
2. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти. – СПб.: Питер, 2009. – 864 с.
3. Габидаури Л. Ш. Коммуникационные инструменты продвижения услуг в индустрии сервиса / Л. Ш. Габидаури, Е. В. Никульченкова // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – 2020. – Т. 17. – № 1. – С. 246–251.
4. Груниг Дж. Управление связями с общественностью / Дж. Груниг, Т. Хант. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.

Коммуникационные стратегии формирования доверия и лояльности потребителей сервисных услуг в цифровой среде

5. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2018. – 480 с.
6. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика А. Б. Зверинцев. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 352 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2021. – 816 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 1071 с.
9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, И. Шулинг, Р. Чумпитас. – СПб.: Питер, 2019. – 720 с.
10. Лукина О. В. Продвижение услуг предприятий сервиса в цифровой среде / О. В. Лукина // Научный вестник МГИИТ. – 2019. – № 1(57). – С. 82–89.
11. Ромат Е. В. Реклама и связи с общественностью / Е. В. Ромат. – М.: Юрайт, – 2023. – 543 с.
12. Семенов Н. А. Цифровые коммуникации и социальные сети в сервисной экономике / Н. А. Семенов. – М.: Инфра-М, 2022. – 289 с.
13. Сердюкова Н. К. Теоретические и прикладные подходы к формированию стратегии продвижения сервисных организаций / Н. К. Сердюкова, Л. М. Романова, Д. А. Сердюков // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 36(4). – С. 225–237.
14. Стахова Л. В. Основы сервиса и клиентских коммуникаций / Л. В. Стахова. – М.: Юрайт, 2024. – 327 с.
15. Шульц Д. Интегрированные маркетинговые коммуникации / Д. Шульц, С. Танненбаум, Р. Лаутерборн. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 496 с.

References

1. Afanasiev, O. E., Afanasieva, A. V. (2020). Kommunikatsii kak faktor formirovaniya doveriya potrebiteley uslug [Communications as a factor in forming consumer trust in services]. *Sovremennyye problemy servisa i turizma [Service and Tourism: Current Challenges]*, 14 (2), 7–18. (In Russ).
2. Burnet, J., Moriarty, S. (2009). *Marketingovyye kommunikatsii: integrirovannyy podkhod [Marketing Communications: An Integrated Approach]*. St. Petersburg: Peter. (In Russ.).
3. Gabidauri, L. Sh., Nikulchenkova, E. V. (2020). Prodvizhenie gostinichnykh uslug [Promotion of Hotel Services]. *Industriya turizma: vozmozhnosti, priority, problemy i perspektivy [Tourism Industry: Opportunities, Priorities, Problems, and Prospects]*, 17(1), 246–251. (In Russ.).
4. Grunig, J., Hunt, T. (2008). *Upravleniye svyazyami s obshchestvennost'yu [Managing public relations]*. St. Petersburg: Piter. (In Russ).
5. Doyle, P. (2018). *Marketing, orientirovanny na stoimost' [Value-based marketing]*. St. Petersburg: Piter. (In Russ).
6. Zverintsev, A. B. (2016). *Kommunikatsionnyy menedzhment. Teoriya i praktika [Communication management. Theory and practice]*. Moscow: Aspect Press. (In Russ).
7. Kotler, Ph., Keller, K. L. (2021). *Marketing menedzhment [Marketing management]*. St. Petersburg: Piter. (In Russ).
8. Kotler, Ph., Bowen, J., & Makens, J. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism: Textbook for University Students*. Moscow: UNITY-DANA. (In Russ.).
9. Lamben, J.-J., Schuling, I., Chumpitas, R. (2019). *Menedzhment, orientirovanny na rynek [Market-oriented management]*. St. Petersburg: Piter. (In Russ).
10. Lukina, O. V. (2019). Prodvizhenie uslug gostinits v seti internet [Promotion of Hotel Services on the Internet]. *Nauchnyy vestnik MGIIT [Research Bulletin of MSIT]*, 1 (57), 82–89. (In Russ.).
11. Romat, E. V. (2023). *Reklama i svyazi s obshchestvennost'yu [Advertising and public relations]*. Moscow: Yurayt. (In Russ).
12. Semenov, N. A. (2022). *Tsifrovyye kommunikatsii i sotsialnyye seti v servisnoy ekonomike [Digital Communications and Social Networks in the Service Economy]*. Moscow: Infra- M. (In Russ).
13. Serdyukova, N. K., Romanova, L. M., & Serdyukov, D. A. (2021). Teoreticheskiye i prikladnyye podkhody k formirovaniyu strategii razvitiya i prodvizheniya gostinichnogo predpriyatiya [Theoretical and applied approaches to the formation of

a strategy for the development and promotion of a hotel enterprise]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya [Natural and humanitarian research]*, 36 (4), 225–237. (In Russ.).

14. Stakhova, L. V. (2024). *Osnovy servisa i klientskikh kommunikatsiy [Fundamentals of service and customer communications]*. Moscow: Yurayt. (In Russ).
15. Schultz, D., Tannenbaum, S., Lauterborn, R. (2015). *Integrirrovannye marketingovye kommunikatsii [Integrated marketing communications]*. Moscow: UNITY-DANA. (In Russ).