

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование клиентского сервиса как конкурентное преимущество  
на предприятиях торговли  
(на примере ООО «Нью Йоркер РУС», г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 431 группы  
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Сухининой Дарьи Дмитриевны

Научный руководитель

доцент, к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_ М.С. Отнюкова

Зав. кафедрой

к.и.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.В. Королева

Саратов 2026

**Введение.** В условиях современных рыночных отношений, которые характеризуются усилением конкурентной борьбы, первостепенной задачей каждой компании становится сохранение и повышение собственной конкурентоспособности. В последнее время растет количество компаний, которые ориентируясь на повышение уровня конкурентоспособности путем постоянных усилий менеджеров и грамотно построенной конкурентной стратегии, не просто добиваются поставленных целей, а достигают колоссальных успехов.

Благодаря конкуренции происходит естественное регулирование рыночной экономики и отбор наиболее устойчивых компаний, которые способны осуществлять свою деятельность в условиях реального рынка. Конкуренция выступает еще и как форма экономической борьбы компаний, выпускающих аналогичную продукцию, за рынки сбыта, потребителей и повышение уровня доходности.

**Актуальность данной темы** заключается в том, что в условиях современного рынка, характеризующегося насыщением товарного предложения и ростом требовательности потребителей, традиционные методы ценовой конкуренции утрачивают свою эффективность. Сегодня ключевым фактором, определяющим успех и долгосрочную устойчивость предприятий торговли, становится клиентский сервис. Как отмечают эксперты, способность компании выстроить глубокие, персонализированные отношения с покупателем превращается в ее главное конкурентное преимущество, поскольку потребители все чаще готовы платить больше за качество обслуживания и положительные эмоции от покупки. Высокий уровень сервиса напрямую влияет на лояльность, увеличивает показатель удержания клиентов и стимулирует повторные продажи, что в итоге отражается на росте финансовых показателей компании<sup>1</sup>.

**Методологической и теоретической основой** при написании бакалаврской работы послужили научные публикации, учебные пособия в области маркетинга, менеджмента и управления качеством услуг, а также материалы периодических изданий, посвященные проблемам ритейла, авторами

которых являются А. Горшенин, Н. Еськова, Ж.В. Завьялова, Т.Б. Климова, Дж. Шоул и др. Информационную базу составили внутренние документы и статистические данные ООО «Нью Йоркер РУС», результаты опросов покупателей, а также аналитические обзоры рынка fashion-ритейла.

**Целью бакалаврской работы** является исследование клиентского сервиса как конкурентного преимущества на предприятиях торговли, а также разработка проекта по совершенствованию клиентского сервиса в ООО «Нью Йоркер РУС», г. Саратов.

Для достижения этой цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические основы клиентского сервиса как элемента конкурентной стратегии предприятия торговли.

2. Провести анализ основных трендов и технологий развития клиентского сервиса в России и мире.

3. Дать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Нью Йоркер РУС», г. Саратов.

4. Провести анализ обслуживания клиентов ООО «Нью Йоркер РУС», г. Саратов.

5. Разработать проект, направленный на повышение качества обслуживания.

6. Составить бюджет и план-график проекта.

7. Оценить риски и эффективность предложенного проекта.

**Объект бакалаврской работы** – ООО «Нью Йоркер РУС», г. Саратов.

**Предмет бакалаврской работы** - совокупность организационно-экономических отношений и управленческих практик, связанных с формированием и совершенствованием клиентского сервиса на предприятии торговли.

**Эмпирическая база бакалаврской работы** включает в себя следующие методы:

- статистический анализ, использованный для исследования динамики финансово-экономических показателей ООО «Нью Йоркер РУС», включая

выручку, прибыль, рентабельность, показатели ликвидности, финансовой устойчивости и численности персонала за 2022–2024 гг.

- сравнительный анализ, использованный для сопоставления уровня клиентского сервиса ООО «Нью Йоркер РУС» с основными конкурентами в сегменте fashion-ритейла, а также для сравнения динамики финансово-экономических показателей предприятия за 2022–2024 гг.;

- SWOT-анализ внешней и внутренней среды ООО «Нью Йоркер РУС»;

- контент-анализ 16 отзывов покупателей магазина «New Yorker» в г. Саратове, опубликованных на независимых интернет-площадках, с целью выявления основных факторов удовлетворенности и неудовлетворенности клиентов качеством обслуживания;

- метод наблюдения, примененный для оценки организации торгового пространства, работы персонала, соблюдения стандартов обслуживания, скорости обслуживания покупателей и общего состояния клиентского сервиса в магазине;

- SWOT-анализ системы клиентского сервиса магазина ООО «Нью Йоркер РУС» (г. Саратов);

- анкетирование **покупателей**, проведенное с целью определения уровня удовлетворенности клиентов качеством обслуживания, комфортом торгового пространства и работой персонала; в исследовании приняли участие 30 респондентов;

- **контент-анализ внутренних регламентирующих документов компании**, включающий изучение корпоративных стандартов обслуживания, должностных инструкций персонала, регламентов визуального мерчандайзинга и правил взаимодействия с покупателями.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности магазинов ООО «Нью ЙоркерРУС», а также других предприятий розничной торговли fashion-сегмента при разработке программ повышения качества клиентского сервиса и формирования конкурентных преимуществ.

**Структура работы.** В состав работы входят введение, основная часть, состоящая из трех глав, заключение, список использованных источников и приложение.

**Основное содержание бакалаврской работы.** *Первая глава «Теоретические основы исследования клиентского сервиса как конкурентного преимущества на предприятиях торговли»* содержит анализ понятийного аппарата, функций, правил и стандартов клиентского сервиса, а также обзор основных трендов и технологий его развития.

В первом параграфе главы автором рассмотрены различные подходы к определению клиентского сервиса. Установлено, что в широком смысле клиентский сервис представляет собой комплексную систему мер по поддержке покупателя на всех этапах его взаимодействия с компанией — от первого обращения до постпродажного обслуживания. Проведено разграничение понятий «клиентский сервис» и «клиентский опыт»: если сервис — это конкретные действия сотрудников, скорость реагирования и вежливость, то клиентский опыт — общее впечатление, остающееся у покупателя после всех взаимодействий с брендом.

Во втором параграфе проанализированы основные тренды и технологии развития клиентского сервиса в 2026 году. Ключевыми трендами признаны: эволюция искусственного интеллекта от простых чат-ботов к автономным AI-агентам, способным обрабатывать до 95% взаимодействий с клиентами; переход от традиционной сегментации к гиперперсонализации на основе анализа больших данных о пользовательском поведении; становление омниканальности в качестве обязательного стандарта ведения бизнеса, предполагающего бесшовное переключение покупателя между онлайн- и офлайн-каналами; перераспределение коммуникационных каналов в пользу мессенджеров и push-уведомлений с контекстными сценариями; формирование гибридной модели human-in-the-loop, в которой искусственный интеллект берёт на себя рутинные операции, а сотрудники работают со сложными и эмоционально насыщенными запросами.

*Вторая глава «Исследование клиентского сервиса как конкурентного преимущества торгового предприятия ООО “Нью Йоркер РУС”, г. Саратов»*

посвящена комплексному анализу деятельности компании и оценке качества обслуживания клиентов.

В первом параграфе второй главы дана организационно-экономическая характеристика ООО «Нью Йоркер РУС». В г. Саратов функционирует два магазина сети. Организационная структура магазина является линейно-функциональной, среднесписочная численность персонала составляет 12–15 человек. По результатам SWOT-анализа к сильным сторонам отнесены высокая финансовая устойчивость, узнаваемый международный бренд, вертикально-интегрированная структура управления; к слабым — снижение выручки и рентабельности, нехватка персонала, отсутствие единого профиля клиента; возможности связаны с внедрением омниканальных технологий и программ лояльности; угрозы — с растущей конкуренцией маркетплейсов и повышением требовательности потребителей.

Во втором параграфе второй главы проведён анализ обслуживания клиентов в магазинах г. Саратова. Обслуживание осуществляется на основе корпоративных стандартов международной сети с применением принципа самообслуживания и консультативной поддержки персонала. Проанализированы 16 отзывов покупателей, опубликованных на независимых интернет-сервисах.

*В третьей главе «Проект, направленный на совершенствование клиентского сервиса торгового предприятия ООО «НЬЮ ЙОРКЕР РУС», г. Саратов»* представлен проект, направленный на повышение качества обслуживания и укрепление конкурентных позиций магазина.

В первом параграфе третьей главы определены цель, задачи и мероприятия проекта. Стратегическая цель проекта сформулирована как повышение уровня удовлетворённости клиентов на 20% в течение года и увеличение повторных продаж на 15% за счёт совершенствования клиентского сервиса. Для её достижения разработан комплекс из четырёх взаимосвязанных мероприятий. Первое мероприятие — внедрение программы внутреннего обучения «Сервис-стандарт New Yorker», включающей ежемесячные тренинги по технологии

продаж, техникам активного слушания и работе с возражениями, а также систему наставничества для новых сотрудников. Второе мероприятие — разработка и внедрение системы материальной и нематериальной мотивации персонала, предусматривающей ежемесячную премию «Лучший сотрудник сервиса» по итогам оценки «тайным покупателем», начисление бонусных баллов за положительные отзывы клиентов и проведение корпоративных конкурсов. Третье мероприятие — организация системы контроля чистоты и комфорта в примерочных, включающая введение чек-листов уборки с ежечасным контролем, назначение ответственного дежурного в часы пик и модернизацию примерочных зон. Четвёртое мероприятие — внедрение элементов омниканального сервиса: запуск чат-бота в мессенджерах для онлайн-консультирования, внедрение услуги click&collect (бронирование товара онлайн с примеркой в магазине) и разработка программы лояльности «NY Club» с накопительной системой скидок и персональными предложениями.

Во втором параграфе третьей главы разработаны бюджет, план-график, проведены идентификация рисков и оценка эффективности проекта. Общий бюджет проекта на первый год реализации составляет 1 280 тыс. руб., из которых 360 тыс. руб. направляется на обучение персонала, 420 тыс. руб. — на мотивационные выплаты, 180 тыс. руб. — на модернизацию примерочных и 320 тыс. руб. — на внедрение омниканальных инструментов. План-график предусматривает поэтапную реализацию мероприятий в течение четырёх кварталов 2026 года. Проведён анализ рисков проекта: к наиболее значимым отнесены кадровые риски (высокая текучесть персонала, сопротивление изменениям), финансовые риски (недостаток бюджета при невыполнении плана продаж) и технологические риски (сбои в работе цифровых сервисов).

**Заключение.** Итак, проведенный анализ клиентского сервиса как конкурентного преимущества на предприятиях торговли (на примере ООО «Нью Йоркер РУС», г. Саратов) позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

В первой главе работы были рассмотрены теоретические основы клиентского сервиса как конкурентного преимущества предприятий торговли. Установлено, что клиентский сервис представляет собой комплексную систему мер по поддержке покупателя на всех этапах взаимодействия с компанией и выступает стратегическим инструментом формирования лояльности и устойчивых конкурентных преимуществ. Важным теоретическим выводом является разграничение понятий «клиентский сервис» (конкретные действия и процедуры) и «клиентский опыт» (общее впечатление покупателя), что позволяет более точно выстраивать систему управления качеством обслуживания. Анализ современных трендов показал, что ключевыми направлениями развития клиентского сервиса в 2024-2026 гг. выступают эволюция искусственного интеллекта до уровня автономных агентов, гиперперсонализация на основе больших данных, омниканальность как обязательный стандарт ведения бизнеса и сохранение баланса между автоматизацией и ценностью живого человеческого общения (модель human-in-the-loop).

Во второй главе была дана организационно-экономическая характеристика ООО «Нью Йоркер РУС» и проведен анализ системы обслуживания клиентов в магазинах г. Саратова. Исследование показало, что компания обладает прочным финансовым фундаментом: высокие показатели автономии (0,80) и ликвидности (коэффициент текущей ликвидности 24,88, абсолютной – 3,15) значительно превышают нормативные значения и свидетельствуют о финансовой устойчивости и независимости предприятия. Однако на фоне стабильного финансового положения в 2024 году наблюдаются негативные операционные тенденции: снижение выручки на 9,6% и падение чистой прибыли в 5,4 раза, что актуализирует поиск новых драйверов роста.

Анализ системы клиентского сервиса выявил ее двойственный характер. С одной стороны, магазины обеспечивают базовый уровень обслуживания, соответствующий стандартам fashion-ритейла: покупатели отмечают удобное расположение (два магазина в разных районах города), широкий ассортимент, демократичные цены и отсутствие очередей. С другой стороны, исследование обнаружило серьезные внутренние проблемы: хроническую нехватку персонала, высокую нагрузку на сотрудников, нарушения санитарных норм в примерочных (жалобы на антисанитарию), отсутствие системы обучения и низкую мотивацию работников. Отзывы сотрудников фиксируют разрыв между декларируемыми корпоративными ценностями (безупречное обслуживание) и операционной реальностью, что неизбежно транслируется в снижение качества взаимодействия с покупателями. Проведенный SWOT-анализ подтвердил, что при наличии сильных сторон (локация, ассортимент, режим работы) и возможностей для развития, компания сталкивается с серьезными угрозами, главная из которых – усиление конкуренции со стороны маркетплейсов.

Кроме того, результаты проведенных эмпирических исследований позволили выявить ряд конкретных проблем в системе клиентского сервиса ООО «Нью Йоркер РУС». Контент-анализ 16 отзывов покупателей показал, что 31% отзывов носят негативный характер и связаны не только с качеством товара, но и с состоянием торгового пространства, прежде всего примерочных зон. Наблюдение за процессом обслуживания в течение 5 дней выявило снижение качества сервиса в часы пиковой нагрузки: образование очередей в примерочные, недостаточную вовлеченность персонала в консультирование покупателей и снижение уровня индивидуального подхода. Результаты экспертной оценки качества обслуживания подтвердили, что наиболее проблемными элементами являются работа примерочных (3 балла из 5) и персонализированное взаимодействие с клиентами (3 балла из 5). Проведенное анкетирование 30 покупателей также подтвердило наличие проблем с комфортом пребывания в магазине и недостаточной активностью персонала при консультировании. Анализ отзывов сотрудников и внутренних документов

позволил установить, что основной причиной выявленных недостатков выступают кадровый дефицит, высокая нагрузка на линейный персонал, недостаточная формализация адаптации новых сотрудников и ограниченная практическая реализация корпоративных стандартов сервиса.

Результаты исследования, проведенного во второй главе, показали, что существующая система клиентского сервиса ООО «Нью Йоркер РУС» в целом обеспечивает базовый уровень обслуживания покупателей, однако нуждается в совершенствовании в части кадрового обеспечения, повышения качества взаимодействия персонала с клиентами, поддержания комфортной атмосферы в магазине и развития инструментов удержания покупателей. Установлено, что именно клиентский сервис в современных условиях становится одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности предприятия розничной торговли.

В третьей главе на основе выявленных проблем был разработан проект совершенствования клиентского сервиса, включающий комплекс мероприятий по трем направлениям: кадровое обеспечение и мотивация, обучение и развитие компетенций персонала, внедрение технологий лояльности. Ключевыми мероприятиями проекта стали: усиление кадрового обеспечения торгового зала в часы пиковой нагрузки, внедрение системы мотивации персонала на основе показателей качества обслуживания, проведение внутренних мини-тренингов и совершенствование адаптации новых сотрудников, внедрение цифровой программы лояльности, а также создание дополнительных элементов покупательского комфорта (зона ожидания, кулер с водой).

Экономическая оценка показала целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Общий бюджет проекта составляет около 420 тыс. рублей в первый год реализации, при этом основная часть затрат связана с кадровым обеспечением, программой лояльности и организацией мероприятий по обучению персонала. При консервативном прогнозе роста выручки на 3% проект окупается в течение первого года и демонстрирует положительное значение ROI. Прогнозируется рост среднего чека, увеличение доли повторных

покупок, повышение уровня удовлетворенности покупателей и снижение текучести персонала. Разработанный план-график реализации и предусмотренные меры минимизации рисков обеспечивают практическую реализуемость проекта в условиях деятельности магазина.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы руководством ООО «Нью Йоркер РУС» для корректировки операционной и маркетинговой стратегии с целью повышения уровня лояльности покупателей и укрепления конкурентных позиций компании на рынке г. Саратов. Особую ценность представляет комплексный подход, сочетающий решение кадровых проблем с внедрением современных цифровых инструментов, что позволяет не только устранить текущие недостатки, но и создать устойчивую систему клиентского сервиса, способную эффективно противостоять конкуренции со стороны маркетплейсов.

Разработанный проект совершенствования клиентского сервиса является экономически обоснованным, практически реализуемым и может быть рекомендован к внедрению как инструмент повышения конкурентоспособности и устойчивого развития торгового предприятия ООО «Нью Йоркер РУС» в г. Саратов.